



HAL
open science

La transversalité, une utopie organisationnelle contemporaine, le cas France Télécom

Laurent Ménégoz

► **To cite this version:**

Laurent Ménégoz. La transversalité, une utopie organisationnelle contemporaine, le cas France Télécom. Sociologie. Université Pierre Mendès-France - Grenoble II, 2003. Français. NNT: . tel-00423751

HAL Id: tel-00423751

<https://theses.hal.science/tel-00423751>

Submitted on 12 Oct 2009

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE PIERRE MENDES FRANCE - GRENOBLE II
Ecole Doctorale : Organisation Industrielle et Systèmes de Production

Discipline : Sociologie

La transversalité

Une utopie organisationnelle contemporaine

Le cas France Télécom

Thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sociologie
Présentée et soutenue par :

Laurent Ménégos

24 mars 2003

Jury :

Christian DEFELIX	Professeur de Sciences de Gestion	Ecole Supérieure des Affaires, Université Joseph Fourier, Grenoble I
Jean-Claude DESRAYAUD	Directeur de la Communication et des Relations Extérieures	France Télécom, Direction Régionale Alpes
Jean-Claude RABIER	Professeur de Sociologie	Université Louis-Lumière, Lyon II
Denis SEGRESTIN	Professeur de Sociologie, Directeur de la thèse	Université Pierre Mendès France, Grenoble II
Philippe ZARIFIAN	Professeur de Sociologie	Université de Marne-la-Vallée

Remerciements

Cette thèse aura été marquée de circonstances favorables. Au sein de l'entreprise elles furent nombreuses. L'une d'entre elles fut le jour où l'on me confia l'Observatoire de l'entreprise (OSD), c'était me donner une connaissance irremplaçable sur le personnel. Puis ce fut la mise en place des responsables de groupe. Merci à ceux qui se prêtèrent à mes questions pour ce sujet d'étude. Merci à André Beck pour sa lecture attentive.

Cette thèse fut ensuite l'occasion d'entretiens, de rencontres, à tous les niveaux de la Direction Régionale de Grenoble (qui devint la Direction Régionale Alpes). Que tous ceux qui ont accepté de me répondre, de me donner leurs points de vue en soient remerciés. La richesse des contenus m'a permis d'en faire la première partie de mon travail.

Merci à Jean-Claude Desrayaud pour l'intérêt qu'il porte à ce sujet et la reconnaissance qu'il a donnée à ma démarche.

Je voudrais remercier également l'encadrement et mes collègues de la plate-forme Wanadoo pour avoir accepté que je les questionne alors que je travaille dans leur propre service. La position n'était pas facile, mais, grâce à eux, les circonstances furent favorables.

Merci à Jean-Claude Tison, pour sa complicité, les nombreuses discussions sur le sujet, et les informations primordiales que je n'aurais pas eues sans lui.

Mais le projet n'aurait pas pu se faire sans le CRISTO et son Directeur. Denis Segrestin aura été tout au long de ces années un guide attentif et rigoureux. Un grand merci pour sa disponibilité sans faille, dans des contraintes temporelles particulièrement ardues.

Merci également à toute l'équipe, à Thomas pour ses conseils, à Sylvie pour son écoute, à Eric, Alain, Gil, Henri, Dominique, Jean, Pascale. La présence de cette équipe, alors que je ne suis pas membre du CRISTO, a été pour moi un soutien et un encouragement.

Je dois une attention particulière à Christian Defelix pour ses conseils, pour l'opportunité de rencontres, dont celle de Philippe Zarifian. Tous les deux ont également travaillé sur France Télécom, ils sont en quelque sorte des complices. Qu'ils en soient remerciés.

Je voudrais également remercier tous ceux qui m'entourent, Brigitte, Mathilde, la famille, les amis, ceux qui m'ont écouté, qui ont pris la peine de relire mes écrits, qui m'ont encouragé.

Sommaire

Introduction : Une utopie contemporaine, la transversalité.....	4
<i>A - Présentation.....</i>	<i>5</i>
<i>B - Introduction à la transversalité.....</i>	<i>8</i>
<i>C - La recherche.....</i>	<i>19</i>
<i>D - Les résultats de la recherche.....</i>	<i>31</i>
Section I : 20 entretiens, de février à octobre 2000.....	42
<i>A - La démultiplication des clients de France Télécom.....</i>	<i>43</i>
<i>B - La Qualité force la transversalité dans les unités opérationnelles.....</i>	<i>57</i>
<i>C - Le processus, une idée qui fait son chemin.....</i>	<i>77</i>
<i>D - Le renouvellement de l'alliance entre France Télécom et ses agents.....</i>	<i>102</i>
Section II : L'utopie managériale de la transversalité.....	108
<i>A - De l'organisation bureaucratique à l'organisation transverse.....</i>	<i>110</i>
<i>B - La transversalité, une utopie d'actualité.....</i>	<i>116</i>
<i>C - Corpus d'auteurs et de textes représentatifs pour un modèle.....</i>	<i>132</i>
<i>D - Un modèle pour la transversalité.....</i>	<i>149</i>
Section III : France Télécom de 1990 à 2000.....	172
<i>A - Une révolution culturelle : du savoir spécialisé au service du client.....</i>	<i>176</i>
<i>B - Les grandes évolutions structurelles.....</i>	<i>185</i>
<i>C - Les nouveaux acteurs.....</i>	<i>200</i>
<i>D - Les grands opérateurs du changement.....</i>	<i>211</i>
Section IV : La transversalité à l'épreuve.....	236
<i>A - Une organisation entre cloisonnement et décloisonnement.....</i>	<i>239</i>
<i>B - Le dilemme entre centralisation et décentralisation.....</i>	<i>253</i>
<i>C - Le management contre l'expertise.....</i>	<i>271</i>
<i>D - Les processus, entre modes et changements.....</i>	<i>283</i>
<i>E - Les agents, de l'« autonomie » à la « compétence » et l'« initiative » ?.....</i>	<i>303</i>
Conclusion.....	319
Table des matières.....	339
Bibliographie.....	343
Annexes : Echantillon et grille d'entretiens.....	346

Introduction

**Une utopie contemporaine,
la transversalité**

*France Télécom
Le cas de la Direction régionale de Grenoble*

A - Présentation

Lorsque je suis entré à France Télécom en 1977, mon travail consistait à faire des projets d'extension du réseau téléphonique. J'ai ainsi ratissé, dans le détail, une grande partie du territoire du département de l'Isère et j'en garde aujourd'hui un bon souvenir. Au début, il s'agissait surtout de mettre un maximum de lignes à la disposition des « abonnés ». C'est ainsi que nous appelions les clients à l'époque. On prévoyait large, il y avait de la demande. Un réseau ne tenait en moyenne que 5 ans. Il fallait ensuite y revenir.

Et puis l'esprit a changé. La demande baissait, on parlait de « potentiel de saturation ». Cela voulait dire que tous ceux qui voulaient le téléphone l'avaient et qu'il fallait limiter les lignes au nombre d'habitations existantes. Les extensions de réseau se maintenaient pourtant en fonction des nouvelles constructions et pour les quelques personnes qui avaient besoin d'une deuxième ligne (laquelle servait parfois à raccorder un minitel). L'objectif de nos travaux était surtout de « fiabiliser », il fallait que le téléphone ne tombe plus en panne. Nous avons alors fait disparaître les « toiles d'araignées », les « paquets de nouilles » qui encombraient le paysage et les canalisations.

Cela nous mène jusque dans les années 90, les années de la réforme. Les discours, les débats furent pléthoriques. Intuitivement tout le monde savait que les changements à venir allaient être importants. Tout changeait, mais il n'était pas facile de voir ce qu'impliquait vraiment ce changement. On parlait de « servir le client », au lieu de « desservir l'abonné »... que voulait dire ce changement de vocabulaire ? Il y avait toujours un projet à faire, des câbles qu'il fallait poser... Puis vint la réforme des classifications. Était-ce vraiment un changement ? Le salaire était maintenu, le travail ne changeait pas pour autant, la garantie de l'emploi restait. En fait, il était difficilement imaginable de savoir quelles allaient être pour chacun, concrètement, les conséquences de ces changements. Pour cela il aurait fallu comprendre quels étaient les véritables enjeux et j'ai pu mesurer combien, en fait, peu de personnes comprenaient vraiment ce qui leur arrivait, même aux niveaux plus élevés de notre hiérarchie.

C'est sur ce fond d'incertitude qu'est née la nécessité de comprendre et le sujet en valait la peine. Nous avions sous les yeux une administration de 150 000 personnes, devenue Société

Anonyme, qui se soumettait aux lois du marché et donc en régime de concurrence dans le domaine en pleine extension des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication).

Ce changement arrivait après bien d'autres. En 1976 le gouvernement français inscrivait les Télécommunications comme priorité dans le VII^e plan¹. Cette décision de nature politique tranchait un débat dont l'autre alternative envisagée était, déjà à cette époque, le changement du statut juridique du service public des Télécommunications. Il s'agissait de transformer les Télécommunications en « établissement public à caractère industriel et commercial doté de la personnalité civile et de l'autonomie financière ». L'idée qui revint à plusieurs reprises était d'individualiser les Télécommunications, de changer les structures de l'administration des PTT pour donner aux Télécommunications une autonomie plus forte. Mais la grève de 1974, sa durée, la mobilisation des agents, ont orienté la décision politique vers une autre solution socialement moins coûteuse. Le leitmotiv de cette manifestation était le thème du « démantèlement des services et des risques pour le service public de la séparation Poste / Télécommunications² ». Pour calmer le jeu il fut donc décidé d'inscrire les Télécommunications comme priorité dans le VII^e plan.

Cette inscription allait permettre de résoudre le problème du retard de la France en équipements téléphoniques. Des projets de programmes avaient été élaborés en 1975 et le gouvernement avait alors opéré une sélection en tenant compte déjà des travaux préparatoires au Plan. Le Parlement avait entériné ces choix. Trois objectifs étaient ainsi assignés aux Télécommunications : permettre un accès rapide au téléphone par une réduction des inégalités de situation et de chance, favoriser la régionalisation et l'aménagement du territoire et enfin assurer une production régulière et développer en particulier les techniques téléphoniques électroniques.

Le « parc de lignes principales³ » devait atteindre vingt millions d'abonnés en 1982 et à partir de 1981, la totalité des commandes des centraux téléphoniques devait se faire en technique électronique⁴. Enfin, une bonne qualité devait être assurée.

¹ Ces informations sont issues de l'ouvrage de Claude Giraud, *Bureaucratie et changement*, 1987, p. 57.

² CFDT, *Des idiots par milliers*, Petite collection Maspéro, Paris.

³ C'est un des indicateurs internationaux qui traduit le nombre de lignes téléphoniques.

⁴ Alors qu'auparavant elles étaient en technique mécanique.

Ce retour dans l'histoire permet de mieux situer les événements d'aujourd'hui. Le programme d'antan était ambitieux et avant tout technique. Cette orientation technicienne a marqué l'entreprise et elle s'en ressent encore aujourd'hui. « France Télécom est une entreprise technicienne » disions-nous en 1996 dans le groupe d'étude qui analysait les résultats de l'OSD⁵. Quinze ans plus tard, les décisions qui vont orienter l'organisation pour la mettre au « service du client » est un événement pour l'entreprise qui est de la même importance que la décision de 1976. L'objectif de construction d'un réseau a été l'élément essentiel autour duquel s'est façonnée l'entreprise pendant plus de 20 ans. L'étude présente montre qu'à la fin de l'an 2000 le nouvel objectif de « répondre aux besoins des clients » brasse les pratiques et les représentations jusque dans les moindres activités des unités opérationnelles.

Il est reconnu que France Télécom qui disposait du monopole d'état sur les télécommunications a freiné un temps la venue de nouveautés comme l'Internet. Cela allait à l'encontre de certains objectifs propres à l'entreprise autour du minitel. Mais voilà que la pression a été si forte que tout s'est passé comme si la résistance de l'organisation cédait pour permettre à l'entreprise d'emboîter le pas à l'histoire. Il fallait maintenant se doter des moyens nécessaires pour répondre aux nouvelles aspirations des français dans ce domaine, sauf à courir le risque économique d'être marginalisée. L'administration de l'époque aurait-elle permis des performances en téléphonie mobile ou dans l'Internet comparables à celles que l'on connaît aujourd'hui ? En avait-elle seulement les capacités ? Peut-être, mais on ne refait pas l'histoire et mon propos n'est pas de justifier les changements en cours : il est d'aborder plus en profondeur la question de l'organisation.

En passant d'un statut à l'autre, France Télécom pose la question du choix de son organisation. Une administration est l'archétype de l'organisation bureaucratique. On peut trouver à sa naissance, parmi d'autres, des personnages emblématiques connus comme Adam Smith qui prône la division du travail⁶, Max Weber qui conçoit la théorie de l'organisation bureaucratique⁷, ou encore F. H. Taylor qui pousse à rationaliser la production. Cette forme organisationnelle domine 100 ans de l'histoire des organisations. Pour des raisons multiples de rendements trop faibles, de raideurs excessives, d'aliénation du travail, ce modèle a été

⁵ Observatoire Social Décentralisé, une vaste enquête auprès de 20% du personnel lancée en 1995-96.

⁶ Adam Smith, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Livre premier : *des causes qui ont perfectionné les facultés productives du travail et l'ordre suivant lequel ses produits se distribuent naturellement dans les différentes classes du peuple*, Chapitre premier : *de la division du travail*, 1776.

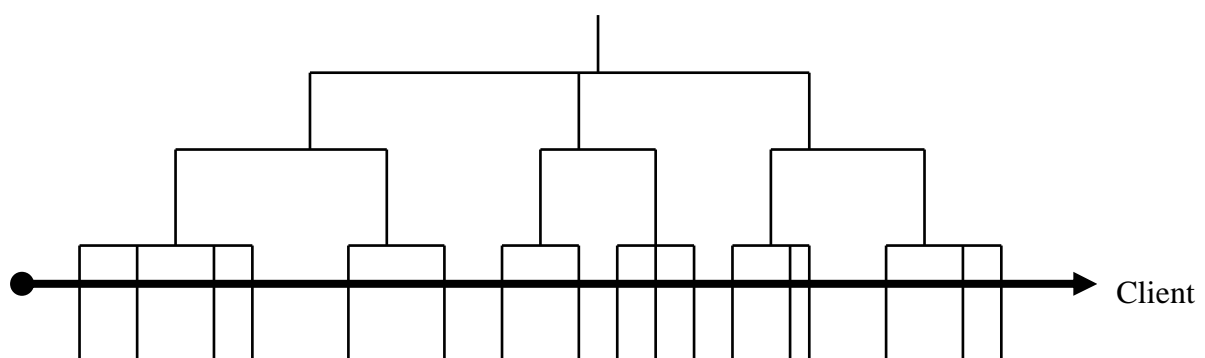
⁷ Weber Max, *Economie et Société*, 1922

l'objet de nombreuses tentatives de réformes, sans qu'aucune d'elles ne parvienne vraiment à en changer la nature. Or il se trouve que l'évolution de France Télécom prend appui sur une utopie nouvelle dont l'ambition est de renouveler la vieille organisation bureaucratique, la « transversalité ».

Compte tenu des événements que j'étais en train de vivre dans l'entreprise il devenait tout à fait passionnant de saisir l'opportunité d'en faire un objet d'étude. Mon objectif était donc, et il le reste aujourd'hui dans cette thèse, d'essayer de voir les tenants et aboutissants, si possible la nature même de cette nouvelle utopie que j'ai vu peu à peu se mettre en place sous mes yeux.

B - Introduction à la transversalité

Transversalité... le terme même est particulier, ambigu. Il fait image. La transversalité est l'apparition d'un élément nouveau qui « traverse » l'existant. Alors il faut déjà dire ce qu'est l'« existant ». En terme d'organisation, il s'agit pour les chercheurs, de cette forme d'organisation si résistante, tant mise en cause, que l'on appréhende sous le vocable de « l'organisation bureaucratique ». Ce qui veut dire que si on prend l'organigramme comme image symbolique de cette organisation bureaucratique, on peut visualiser la transversalité comme ceci :



La transversalité porte l'utopie d'une coordination idéale.

Pour tenter de saisir ce qui est nouveau dans cette façon de voir les organisations, nous avons fait appel à une définition qui fait référence :

« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour *ensuite* assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » (Mintzberg⁸).

Cette analyse très technicienne (Mintzberg est ingénieur de formation) montre que la construction de toute organisation suppose deux étapes : une décomposition rationnelle de l'ouvrage par la division du travail en activités distinctes et une deuxième étape de recombinaison de l'ouvrage par la coordination. Il est évident que pour toute démarche structurée consciemment, ces deux étapes sont nécessaires, mais certaines plus rationnelles, plus schizomorphes pour reprendre les structures de l'imaginaire de Gilbert Durand, vont mettre l'accent sur la distinction des tâches, c'est le cas de l'organisation bureaucratique. D'autres, plus soucieuses de mouvement, de réactivité, de résultats, seront plus fusionnelles, elles vont mettre l'accent sur la coordination, c'est le cas de l'organisation transverse.

La nouveauté apportée par la transversalité, face à l'organisation bureaucratique, tient donc dans une inversion des priorités. La question de la bonne organisation reste posée et le fait même de construire systématiquement un organigramme est le signe d'un effort de la part des managers pour structurer, distribuer, stabiliser les fonctions, selon les compétences, l'ancienneté, les niveaux d'études etc. Avec ses divisions, ses grades, ses fonctions, ses tâches, l'organigramme est une façon de positionner de façon visible, et autant que possible durable, les individus qui composent l'entreprise. Mais, parce que l'urgence est là, parce que tout change tout le temps, que la complexité devient plus grande, les gens doivent se mobiliser, ils vont s'impliquer. L'organisation, ressentie comme un obstacle, doit alors s'adapter, s'assouplir.

De ce fait, il apparaît logique que France Télécom commence ses réformes en supprimant les corps de métiers, en supprimant un niveau hiérarchique, en déplaçant vers des nouveaux métiers près de la moitié de son personnel. On est bien là dans une déconstruction de l'organisation précédente sans laquelle rien ne serait possible. Avec comme conséquence inévitable une importante déstabilisation du personnel qui perd ses références, son métier, sa fonction, souvent son lieu de travail, etc.

La question de l'organisation devient pourtant d'une portée secondaire. L'enjeu de la coordination passe devant, symbolisée par l'utopie de la transversalité. Qu'est-ce que cette nouvelle organisation transverse ? Une organisation dont la forme emblématique est le

⁸ Henry Mintzberg, Structure et dynamique des organisations, Les Editions d'organisation, 1978, p. 18.

processus, lequel processus est une structure dynamique que tous présentent comme un « flux »,... :

« ... comme l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information ou de matière significatifs et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini.⁹ » (Philippe Lorino).

Si l'on cherche ce qu'est un flux, on trouve dans le Petit Robert que ce mot vient du latin *fluxus*, « écoulement », avec des exemples qui tournent autour de liquides, de gaz, de lumière, de paroles. Dans un centre d'appels comme celui de Wanadoo on parle de « flux d'appels ». Toujours il y a cette idée que le flux s'impose. C'est un maître exigeant, on ne stocke pas un flux pour le lendemain, il faut le servir à l'instant. Il emporte ce qui est sur son passage, il submerge. Lorsque le flux d'appels est important, tous se mobilisent pour faire face ; au mieux on le canalise. Mais le flux est ce qui fait vivre, alors on l'améliore. Comme pour un cours d'eau, il convient d'éroder les aspérités qui accrochent, qui perturbent le flux. On n'est plus là pour optimiser l'organisation des individus, on est là pour optimiser le service, *la gestion des activités*. Le document qui prend la place de l'organigramme est le *logigramme*, une suite logique d'activités comme on peut en trouver sur les schémas de fonctionnement de machines complexes. Le but n'est pas de distinguer les activités mais au contraire de gommer ce qui les sépare : « les gisements importants de progrès se situent aux interfaces, dans les modes de communication, de coopération et de coordination¹⁰ ». Il convient alors de lisser la production. Le flux est le rêve managérial d'une coordination parfaite, d'une implication forte de chacun. Il doit permettre d'atteindre les objectifs avec maîtrise, sans heurts. Contrairement à l'organigramme, le processus appelle une vision dynamique de l'entreprise.

L'insertion de l'individu dans l'entreprise se fait alors à la fois plus opaque et plus exigeante. Dans la représentation de l'organisation en flux n'apparaissent plus ni les fonctions, ni les grades, juste un continuum, un processus le long duquel se crée la valeur dont le client est l'origine et la finalité. L'exigence est dans le besoin de cohésion. Les fonctions réapparaissent certes, mais il leur revient de se soumettre au bon déroulement du flux ; ce qui compte, c'est de s'impliquer. C'est là une demande de plus grande contribution de la dimension humaine dans le fonctionnement de l'organisation.

⁹ Ph. Lorino, *Méthode et pratique de la performance*, Les Editions d'organisation, 1997, p. 75.

¹⁰ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 62.

L'exercice n'est pas facile. L'histoire a montré que face à l'augmentation de la pression en faveur de la rationalisation des tâches industrielles, les psychologues de travail avaient du se battre pour faire admettre que les individus ne pouvaient être assimilés à des robots. Les responsables hiérarchiques avaient plus à perdre qu'à gagner d'omettre que les travailleurs ne laissent à la porte de l'entreprise, ni leurs sentiments, ni leurs désirs, ni leurs intérêts particuliers¹¹. L'enjeu organisationnel est alors de réussir à mobiliser cette part subjective de l'individu, d'obtenir son implication dans l'atteinte des objectifs.

Mais comment utiliser, mesurer, quantifier l'implication ? C'est un des problèmes de l'organisation transverse (une nouvelle boîte noire ?). Il est d'une grande importance car là se pose la question de la reconnaissance, de la rétribution. Sachant que la promotion est moindre (parce qu'il y a moins de niveaux hiérarchiques) et que l'expertise n'a plus de valeur en soi (sa valeur est jugée sur sa contribution), la tentation sera grande d'évaluer les employés uniquement sur les résultats obtenus.

A France Télécom, dans le document qui décrit *Le modèle d'entreprise à construire*, on donne de l'importance à la relation de service, à la décentralisation des responsabilités, à la coopération. Ça n'est pas un hasard si l'on trouve dans ce même document *Les principes d'organisation du travail et de management de France Télécom*¹², les injonctions suivantes : « Les salariés ont le **droit d'être bien managés**, et le **devoir de s'impliquer dans le bon fonctionnement de l'entreprise**¹³ ». L'implication devient ainsi un principe d'organisation, ce qui ne laisse pas le choix à l'individu s'il veut éviter d'être exclu.

Dès lors que l'on renonce à mettre en avant les structures de l'organisation, on renonce à une certaine gestion des qualifications¹⁴. En remontant l'histoire, celles-ci sont d'abord définies selon le modèle « du métier ». Puis vint, en concurrence avec ce premier modèle et porté par le taylorisme, le modèle « du poste de travail ». Ces deux modèles, bien que toujours d'actualité, sont pourtant, en l'occurrence, usés par l'histoire. Le métier est vu comme un rempart contre la transversalité, il fait obstacle au flux. Du fait de ses implications historiques, le poste de travail lui, renvoie à l'aliénation de l'individu ; celui-ci n'est décidément pas

¹¹ Nous pensons à Elton Mayo avec l'Ecole des Relations Humaines, à Abraham Maslow avec la théorie des motivations humaines ou encore à Frederick Herzberg.

¹² FT/SG/DQM/GdB/97073 - juin 1997.

¹³ Les caractères sont en gras dans le texte original.

acceptable dès lors que l'on prône l'implication des individus, leur responsabilisation dans l'atteinte des objectifs, une volonté de réactivité maximum. Ainsi le nouveau modèle auquel aspire la démarche transverse est celui de la « compétence¹⁵ ».

A l'évidence, le terme de « compétence » n'est pas nouveau, mais son sens évolue. Pour le métier, la compétence est reconnue comme un « professionnalisme technique », construit autour de règles communes, stabilisées dans le temps, lesquelles protègent de l'environnement. Selon le modèle du poste de travail, la compétence est là pour qualifier l'emploi. Pour tenir tel ou tel emploi, il faut trouver quelqu'un qui ait les compétences requises. On va rechercher quelqu'un qui a le « profil de l'emploi ». Avec le modèle de la « compétence », la compétence devient un mode de qualification. Et il permet de qualifier l'individu au travers de dimensions qui ne font plus référence ni à un métier ou ni à un poste de travail, mais directement à une contribution aux résultats : « la compétence est une prise d'initiative réussie¹⁶ ». La nécessité de ce modèle apparaît lorsque des opérationnels se trouvent devant des enjeux importants, complexes, variés, en général sous la pression des clients, et que l'issue est de se servir au mieux, à l'instant, des compétences réelles de chacun pour y faire face. Quelles sont-elles ? Comment les mobiliser ? Comment les reconnaître dans le salaire ? On peut dire que le modèle de la compétence est à la recherche d'une forme de qualification qui permettrait, avec efficacité, de gérer chacun, de façon plus individuelle.

Pour concevoir les organisations transverses il faut partir des *flux clients* que l'on structure en processus majeurs. C'est ce à quoi est parvenue la Direction régionale Alpes¹⁷. Après 10 ans de réformes elle affiche les trois *macros processus majeurs*¹⁸ suivants :

¹⁴ Il faut entendre la qualification comme une construction sociale dont l'objet est de « qualifier » les individus salariés, tant du point de vue du mode d'appréciation de la relation entretenue à ce qui est attendu d'eux (leur « travail »), que du point de vue de la hiérarchie dans l'échelle des statuts sociaux et des salaires.

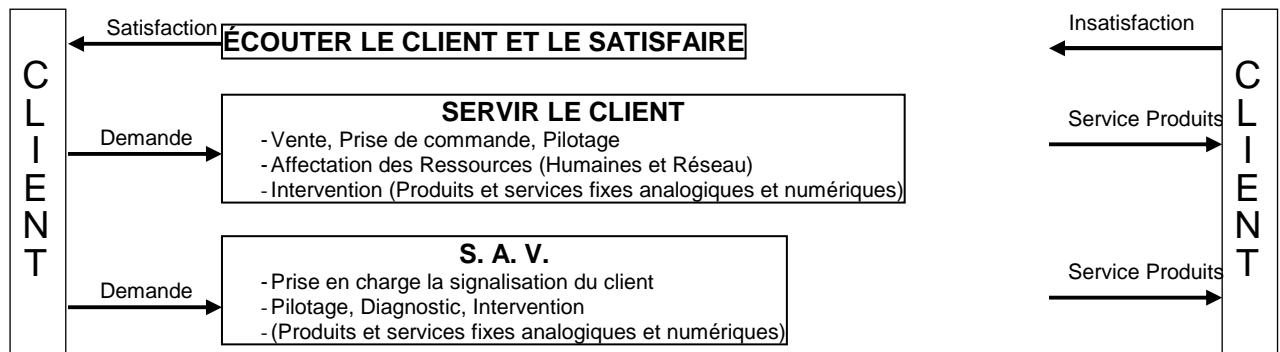
¹⁵ Ph. Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, 2001.

¹⁶ Ph. Zarifian, *Objectif compétence - Pour une nouvelle logique*, collection Entreprise & Carrières aux Editions Liaisons, 1999, p. 65.

¹⁷ En 2000, les directions régionales de Grenoble et d'Annecy fusionnent pour former la direction régionale Alpes.

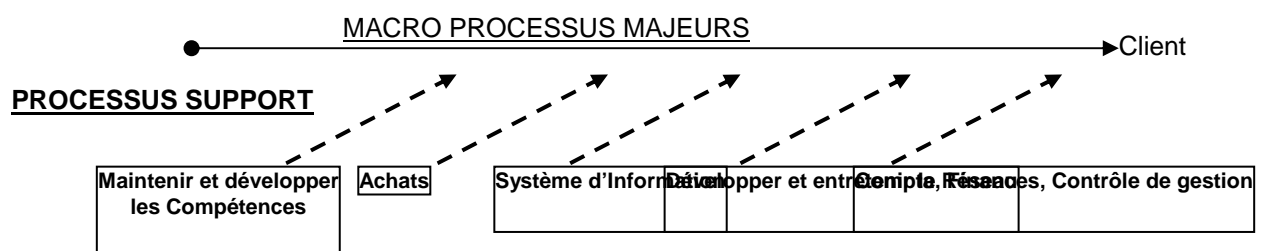
¹⁸ Schéma repris à partir du manuel d'Assurance Qualité, 11 décembre 2001. L'original se trouve en page 300.

MACRO PROCESSUS MAJEURS



Une fois les processus majeurs déterminés, toutes les fonctions existantes, toutes les allocations de ressources sont évaluées selon leur contribution à l'activité. Contrairement à l'organisation bureaucratique qui est redevable de la contribution d'un service qu'elle met en place en lui fournissant emplois et ressources nécessaires, le propos est ici inversé, c'est « à chaque fonction de prouver sa contribution », les moyens ne viennent qu'en deuxième priorité. Là apparaît de façon très explicite l'injonction faite au personnel de « devoir s'impliquer » et la nécessité pour l'organisation de s'adapter.

Pour reprendre l'exemple de France Télécom et compléter le schéma ci-dessus, on trouve également cinq *processus supports*. L'association des termes « processus » et « support » montre que même à ce niveau des fonctions, existe la volonté d'orienter l'activité vers le service du client. C'est la raison pour laquelle nous avons ajouté au schéma d'origine repris ci-dessous, des flèches en pointillés qui montrent une organisation voulue selon le modèle de l'« arête de poisson ».



Les processus ont des usages directs en ce qui concerne la comptabilité de gestion, la gestion de la Qualité ou dans leur mise en œuvre même en tant que démarches processus. Classiquement la comptabilité de gestion permet le pilotage stratégique des coûts de revient et de marge des produits, également le pilotage des centres de responsabilité (gestion budgétaire,

comptes d'exploitation analytiques), mais l'usage de la comptabilité de gestion dans *la gestion opérationnelle des coûts* est souvent oubliée. Ce qui montre que dans la culture de gestion occidentale « le profond clivage organisationnel et culturel entre la gestion économique et le pilotage opérationnel a détourné les contrôleurs de gestion de toute véritable *gestion opérationnelle des coûts* (aux opérationnels de diagnostiquer les causes de coûts et de définir les actions nécessaires pour les réduire) et a détourné les opérationnels des *outils de costing* jugés trop éloignés de la réalité et destinés aux usages administratifs¹⁹ ». L'organisation en processus tend à dépasser ce clivage en mettant les outils comptables à disposition des opérationnels. Un premier pas est franchi avec la gestion par activités²⁰ dont l'objectif est de donner aux acteurs les moyens de définir et contrôler économiquement leurs propres actions. Un deuxième pas est tenté avec la gestion par processus. C'est une incitation pour chaque activité – et donc les acteurs concernés – à se replacer dans cet enchaînement en portant l'attention sur la performance globale du processus. Il est alors possible d'approcher de manière pratique, tout au long du processus, la création de valeur pour le client. C'est la fin de l'activité comme « boîte noire » car la description du processus implique le traçage précis de chaque activité²¹.

Les processus permettent aussi la gestion de la Qualité, en l'occurrence, la norme ISO 9001 : 1994(F) qui fut utilisée à France Télécom, et ensuite la nouvelle norme ISO : 2000(F) qui a pris le relais en l'an 2000. L'utilisation des normes a porté sur deux processus nationaux (sur la facturation et la qualité du réseau national), lesquels ont obtenu en 1998 leur label de certification. A l'origine, les normes de 1994 avaient été conçues pour être utilisées « lorsque l'aptitude d'un fournisseur à concevoir et fournir un produit conforme doit être démontrée ». Ensuite les nouvelles normes ISO : 2000 « encouragent l'adoption d'une approche processus lors du développement, de la mise en œuvre et de l'amélioration de l'efficacité d'un système de management de la qualité, afin d'accroître la satisfaction des clients par le respect de leurs exigences ». D'outil pour qualifier un fournisseur, les normes deviennent ainsi un « système de management de la qualité basé sur les processus ».

¹⁹ Ph. Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions d'Organisation, 1997, p312.

²⁰ La gestion par activités, dite encore méthode ABC ou ABM dans sa version originelle anglo-saxonne.

²¹ En jouant sur le concept de « boîte noire » comme un lieu d'opacité (rétention d'information, règles imprécises...), on peut montrer comment cette opacité passe de l'activité dans l'organisation bureaucratique, à la gestion du personnel (carrière, promotion, salaire, responsabilité) dans l'organisation transverse.

Les usages des processus que nous venons de voir cherchent à encadrer des flux d'activités en tant que cadre comptable ou cadre des normes Iso, lesquels supposent une certaine pérennité dans le temps. La question se pose de leur mise en place et des évolutions de l'organisation. La façon la plus radicale est de passer par le *reengineering de l'activité*. C'est un véritable coup de force sur l'organisation, une « mise à plat » des processus hors toutes contingences historiques ou culturelles, qui postule en même temps une forte implication des individus dans la nouvelle organisation en place.

Les actions de reengineering passent par la mise en place de groupes de travail multifonctions (sans mission opérationnelle) pour l'identification des processus majeurs, l'évaluation de la contribution de chaque fonction, la ré-allocation des ressources par la direction (y compris la suppression des postes inutiles), la mise en place de responsables de processus etc. Ces transformations s'appuient sur deux convictions essentielles : - partir d'une description de l'activité. Ce qui postule l'existence d'« une réalité » qui transcenderait toutes les représentations, - et obtenir des processus optimum, ce qui n'est pas sans rappeler le « one best way » de W. Taylor. On peut prendre comme exemple de cette démarche l'implantation de nouveaux outils de gestion comme les ERP (Enterprise Resource Planning), qui imposent une démarche approfondie de reengineering de l'activité.

Ces caractéristiques que nous venons de voir donnent les grands traits de cette nouvelle utopie qu'est la transversalité, et cette utopie prend la place, ou plutôt rompt avec celle qui la précède. On peut parler du choc de deux utopies : *l'organisation bureaucratique* et la *transversalité*.

Chacune de ces utopies a ses priorités, ses paris, ses illusions :

- L'organisation bureaucratique prend le parti de construire méthodiquement une organisation rationnelle, stable, faite pour durer dans le temps. D'où la démultiplication des corps, des niveaux hiérarchiques, des fonctions. On y trouve des responsables d'activité locaux, une hiérarchie, des contrôles entrants-sortants par activité, une gestion locale de ressources, mais également des rétentions d'information. Le pari est que, grâce à une organisation bien structurée et une certaine conscience professionnelle, la coordination sera bonne, que les compétences vont se compléter et que *in fine* le service sera optimum.

L'expérience a révélé ses effets pervers²² : avec le temps ces organisations courent le risque de devenir de plus en plus compliquées, fragmentées, statiques, au point de mettre en cause leur finalité et de ne plus pouvoir évoluer que par crise.

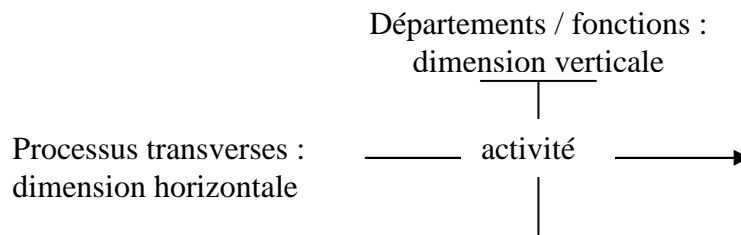
- L'organisation par processus prend le contre-pied en pariant sur le mouvement. Elle met en avant la qualité du service par l'échange : coordination transversale, échanges d'expériences, promotion de savoirs collectifs, mobilité des ressources, gestion collective de l'échec. L'activité change sa raison d'être, ça n'est plus l'excellence de l'expertise, mais l'immersion dans des structures transverses collectives, lesquelles sont autant de processus qui se multiplient, au service de clientèles de plus en plus diversifiées. Les structures transverses laissent alors moins d'autonomie au niveau de l'activité elle-même. Le parti pris est le dynamisme par moins d'organisation, d'où la déconstruction de l'organisation précédente. La conséquence espérée est que l'individu trouve sa place, son identité, dans son adhésion au mouvement, un peu comme un vélo qui ne tient debout que s'il roule. La question sera de savoir si cette nouvelle approche est réaliste ou non. Le risque existe que l'individu se trouve dans des positions de repli pouvant l'amener à se faire exclure. Une telle hypothèse, si elle devait se généraliser et que l'implication ne soit pas au rendez-vous obligerait l'organisation à rester formalisée, à n'être qu'une « bureaucratie transverse » éloignée de l'utopie originelle.

Pour reprendre l'exemple de la Direction régionale de Grenoble, on peut dire que son organisation, en tant qu'administration, était proche de l'idéal bureaucratique au début des années 90 et qu'elle se rapproche d'une organisation transverse, avec des processus clairement affichés au début des années 2000. La réalité est toutefois plus complexe que le modèle : comment est-on passé d'une organisation à l'autre ? Comment cohabitent les deux formules ? Quelles réformes ont été mises en place ? C'est ce que nous tentons de montrer dans notre étude.

On peut déjà dire que dans la foulée des déconstructions de l'organisation que nous avons pu observer, la dimension transverse de l'organisation s'est faite au prix du développement progressif de véritables structures transverses aux départements existants. L'ensemble va bientôt apparaître comme organisation matricielle et c'est cette matrice qui va permettre aux deux utopies de coexister. Les deux formes organisationnelles « transverse » et

²² Largement développés, entre autres, par Michel Crozier.

« bureaucratique » vont cohabiter, l'une se présentant comme « horizontale » et l'autre comme « verticale ».



Certes, cette cohabitation ne sera pas sans ébranler la dimension verticale des départements. Déjà cette matrice va marquer un changement important, une rupture dans les principes bureaucratiques du fait qu'une même activité, une même personne relève désormais de deux autorités différentes. Mais toute la question sera de savoir dans quelle mesure la dimension transverse va prendre effectivement le pas, jusqu'à retirer aux départements certaines prérogatives opérationnelles. S'il est un fil conducteur de la réforme, ce sera de montrer comment les dirigeants vont progressivement faire évoluer le « réglage » entre ce qui relève du « vertical » et ce qui relève du « transverse ».

Comme on peut s'y attendre, ce réglage, dès lors qu'il se fait entre les dimensions anciennes et nouvelles de l'organisation, va se révéler significatif du transfert d'un système de valeurs ancien vers les valeurs de la nouvelle utopie. Un point central dans notre étude sera de montrer comment une organisation bureaucratique, une administration, ayant sur toute la hauteur de sa structure hiérarchique l'ensemble des prérogatives que sont le management et l'expertise, va progressivement se dédoubler pour créer cette nouvelle dimension horizontale à laquelle seront confiés le management opérationnel et les responsabilités stratégiques, pour laisser aux départements classiques la dimension plus fonctionnelle de l'expertise.

En pratique, nous verrons que ce transfert va s'opérer en donnant le pouvoir opérationnel à des « ROP » (Responsables Opérationnels de Processus). Et le terme « opérationnel » va alors prendre une importance particulière. En contrepartie, l'ancienne fonction, le département avec son chef de département, perd une partie de ses prérogatives. Les chefs de département qui sont en quelque sorte les héritiers de l'ancienne organisation verticale, vont garder leurs fonctions techniques et incarner ce que nous nommerons « l'expertise ». Ils seront désormais responsables de la mise à disposition des moyens pour le bon fonctionnement du processus.

Si l'on comprend cette nouvelle répartition en deux types de responsabilités selon des registres génériques classiques, on peut parler d'opérationnel / fonctionnel ou management / expertise, ou encore staff / line. On peut voir ces évolutions comme une extension du *modèle de la chaîne*, habituellement réservé aux entreprises industrielles, vers les entreprises fournisseurs de services tel que désormais France Télécom. En ce qui concerne notre étude, dans la mesure où elle porte sur des unités opérationnelles proches du terrain, nous retiendrons cette nouvelle répartition des responsabilités plus en termes de « management » et d'« expertise ».

La cohabitation entre les deux modèles de l'organisation bureaucratique et de l'organisation transverse ne se fera évidemment pas sans résistance, d'autant que toute représentation nouvelle tend à prendre le contre-pied de la représentation antérieure. C'est ce que nous verrons dans la mise en œuvre concrète des processus au point de « croisement » des dimensions verticales et horizontales de la matrice, dans l'activité. Notre observation sera que le *point de vue*, au sens précis du terme, est radicalement différent selon que l'on se trouve sur des responsabilités opérationnelles ou fonctionnelles. D'autant qu'il n'est pas demandé, de façon explicite, au responsable de processus d'avoir les compétences des agents qu'il « manage ». Cette distance vis-à-vis de l'expertise constitue un important retournement de valeur dans une entreprise historiquement technicienne comme France Télécom où l'expertise était la principale source de légitimité de l'encadrement. La légitimité du management transverse repose maintenant sur l'obtention de résultats, en l'occurrence économiques. Chef de département, responsable de processus, on est là dans deux mondes qui cohabitent sans pouvoir se comprendre. D'où la nécessité du réglage dont nous avons parlé plus haut entre les responsabilités des uns et des autres.

D'autres formes de résistance peuvent également apparaître dans le fait que l'organisation par processus pose le problème des qualifications, pour ne pas parler des besoins de main-d'œuvre et du niveau des emplois. Parce qu'elle cumulait autonomie et responsabilités locales, l'organisation bureaucratique était plus protectrice pour les acteurs. La stabilité de l'organisation avec ses métiers, ses fonctions, ses niveaux hiérarchiques offraient des cadres où les individus pouvaient se forger des représentations communes, des cultures, et ainsi favoriser l'intégration communautaire. Il faut se poser la question de savoir si les processus peuvent prendre le relais en donnant à chacun un sens à son action, en construisant des compétences collectives, en recréant des « cultures transverses » avec des sentiments

d'appartenance. Dit autrement, est-on dans une phase transitoire qui mène vers une nouvelle stabilité ou est-on entré dans une instabilité durable ? L'avenir le dira, mais il faut prendre acte d'une fragilisation des individus. Ça n'est sans doute pas un hasard si, depuis lors, France Télécom a mis en place un groupe de travail sur le stress.

Un autre point me semble également critique au regard du fait que l'organisation bureaucratique avait pour objectif de construire des pôles techniques spécialisés : Qu'en est-il aujourd'hui des niveaux de prestation fournis dès lors que la dimension de l'expertise devient secondaire ? Si France Télécom a acquis historiquement un certain prestige, c'est avant tout pour ses compétences techniques incarnées dans la construction d'un réseau. Il serait dommageable à l'efficacité et plus encore à l'image de l'entreprise que ce haut niveau d'expertise soit remis en cause par une priorité excessive donnée au commercial.

Voilà en quelques grands traits les questions qui nous occupent. Notre champ d'étude est la Direction régionale de Grenoble, soit l'une des quelques 50 organisations opérationnelles de France Télécom. Nous voulons maintenant donner un éclairage sur cet objet et la méthodologie que nous avons adoptée.

C - La recherche

Ma recherche porte sur une utopie organisationnelle, la transversalité. Mon objet d'étude est donc une forme particulière d'organisation. Mon attention s'est tournée vers les conséquences qui résultent de la mise en œuvre de cette nouvelle forme d'organisation. La recherche a été construite autour d'une étude de terrain avec comme objectif de comprendre la transversalité à partir d'un territoire particulier, la Direction régionale de Grenoble.

Pour cela il fallait commencer par estimer ma propre position : je suis salarié à France Télécom depuis 1977. Cette position a comme avantage de permettre une connaissance en profondeur de l'entreprise, des représentations, des textes, des réformes. La difficulté, et il ne fallait surtout pas la minimiser, était de prendre de la distance par rapport à cette connaissance plus ou moins diffuse. Cela supposait, tout d'abord, une démarche d'objectivation. Alors que cette connaissance comprenait beaucoup de ressenti intuitif, il fallait pouvoir la formuler, la décrire, et, de ce point de vue, le régulier travail d'écriture tout au long de la recherche aura été, nous l'espérons, efficace. Une deuxième démarche a été de m'informer de ce qui se passait ailleurs : il m'a fallu mettre France Télécom en comparaison avec d'autres

organisations pour pouvoir prendre une attitude plus distanciée, plus objective, au regard de ce que je pouvais voir en interne. L'acquisition de cette distance était indispensable car elle doit rendre lisible et pertinente ma réflexion pour des lecteurs qui ne sont pas de France Télécom. J'espère y être parvenu. Il est évident que pour moi ceci n'aurait pu se faire sans le soutien rigoureux de mon directeur de thèse.

Alors que je disposais d'informations toujours plus nombreuses sur les différentes réformes en cours, l'étude de terrain a permis de clarifier la compréhension de ces réformes : qu'est-ce que l'entreprise a réellement mis en place, qu'est-ce qu'elle a bien voulu faire ? De la même façon, il s'agissait de recueillir les réactions des interviewés à ces réformes. Comment les vivaient-ils ? Quelles étaient leurs représentations ? Ces réformes étaient-elles efficaces en pratique ? Quels étaient leurs points de vue ?

Notre questionnement s'est construit autour de quatre objectifs. Trois avaient pour but d'approfondir les réformes en cours, à savoir : la réforme *Stratégies Locales*, la démarche Qualité, la mise en place des processus. Un dernier objectif a été d'explorer d'une manière plus générale les relations entre entités : unités opérationnelles, direction régionale, branches, etc.

1. La problématique

En premier lieu, nous devons dire quelques mots sur chacun des quatre objets dont nous avons cherché à approfondir la connaissance.

(1) Stratégies Locales

La réforme *Stratégies Locales* est centrale, incontournable, mais nous ne savions pas de façon claire si elle contribuait, ou non, à la transversalité, hormis le fait que nous savions que France Télécom conjugait cette réforme avec la diffusion de la nouvelle utopie managériale de la transversalité. *Stratégies Locales*, versus Transversalité, voilà en quatre mots l'objet de ce premier axe de recherche.

L'ambiguïté de cette réforme se cristallisait autour d'un double mouvement. Le premier visait à décentraliser la stratégie du siège de l'entreprise vers les Unités Opérationnelles. Il y avait en France pas loin de 50 Directions Régionales et chacune d'elle abritait le plus souvent quatre Unités Opérationnelles (deux établissements techniques et deux établissements commerciaux). Le mouvement était donc d'ampleur, car chacune de ces unités devait

construire une stratégie adaptée à sa problématique locale, d'où le nom de cette réforme. On pouvait faire l'hypothèse que cette évolution allait renforcer l'autonomie et le pouvoir des Directeurs d'Unité Opérationnelle.

Mais en même temps il était demandé aux Directeurs d'Unité Opérationnelle de construire leur stratégie à partir des besoins des clients tels que les recevaient les agents en *front office*. L'argument était qu'ils étaient les mieux placés pour avancer dans cette direction. L'information devait remonter la ligne hiérarchique, les agents devaient transmettre ces besoins à leur Responsable de Groupe qui lui-même faisait le relais vers le Chef de Département qui enfin faisait parvenir l'information au Directeur d'Unité Opérationnelle comme contribution à la construction de la stratégie. Selon les termes mêmes de l'entreprise, il s'agissait de construire une stratégie « par émergence ». Cette démarche n'était pas évidente à mettre en œuvre et comme nous le verrons, les Directeurs d'Unité Opérationnelle ont eu quelques difficultés.

Pour nous la question était de savoir en quoi, dans cette démarche il y avait de la transversalité, alors même qu'elle induisait un renforcement de la hiérarchie. De même, cette volonté d'aller vers une stratégie « locale » était-elle compatible avec, dans le même temps, des fusions d'unités et la recherche d'économie de moyens ? Qu'a voulu faire l'entreprise au travers de cette réforme ? Est-ce que la délégation de la stratégie vers les directeurs d'unité a permis l'implication du personnel jusqu'au niveau le plus bas ? Voilà ce que nous nous sommes attachés à découvrir.

(2) La démarche Qualité

Le deuxième objectif était de mieux comprendre la contribution apportée par la Qualité aux approches transverses de l'organisation. Première impulsion vers un fonctionnement plus transverse, pouvait-on dire que la Qualité avait permis d'atteindre les objectifs espérés en terme de « moins d'organisation », lorsque l'on voyait les descriptions minutieuses des activités imposées par les procédures ? Pouvait-on dire que ces descriptions étaient l'occasion pour les employés d'une plus grande implication ? Nous verrons que la réalité est très ambivalente sur ce sujet.

(3) Les processus en Unités Opérationnelles

Par ce troisième objectif, nous avons voulu saisir l'occasion qui se présentait d'assister à la mise en place de processus dans les Unités Opérationnelles. Forme organisationnelle par excellence de la transversalité, nous avons cherché à comprendre comment cette forme organisationnelle parvenait à se mettre en place dans une organisation bureaucratique constituée de longue date. Quelle cohabitation existait-il entre ces processus en unités opérationnelles et les processus de la démarche Qualité ? Ces réformes étaient-elles compatibles ? Quelles étaient alors les situations nouvelles dans lesquelles se trouvaient les acteurs et comment s'en accommodaient-ils ?

(4) Les relations entre entités

En dernier point, nous avons élargi notre point de vue au niveau de l'ensemble des unités en recherchant les différentes façons dont elles fonctionnaient les unes par rapport aux autres. Les réorganisations successives ont regroupé par branches les unités de même type. C'est ce qu'on pourrait appeler une « verticalisation » de l'entreprise car se développaient des relations privilégiées, hiérarchisées, entre les nouvelles unités et leur branche de tutelle. En complément, se forgeaient des liens horizontaux visant à renforcer la cohérence de l'entreprise. Ils devaient permettre d'éviter que face aux clients, deux établissements tiennent des langages différents. A terme, ils devaient permettre de structurer des processus « supra unités ». Des liens horizontaux se tissaient donc entre la direction régionale et ses unités opérationnelles. Notre étude de terrain a cherché à mettre en lumière les pratiques utilisées pour que fonctionne cette nouvelle transversalité.

C'est autour de ces quatre problématiques que nous allons maintenant entreprendre notre enquête de terrain.

2. Le repérage des acteurs interviewés

Notre étude de la transversalité nous a amené à questionner un certain nombre de personnes réparties dans les différentes unités (techniques et commerciales), selon les grades et selon les fonctions. A Grenoble, au moment de notre étude, il existe deux unités techniques : l'UIR (Unité Infrastructure Réseau) avec pour mission le développement et l'entretien du réseau et l'UER (Unité Exploitation Réseau) avec pour missions, telles que définies en 1997 à l'arrivée de son nouveau directeur de : « Programmer, Concevoir, Mettre en service, Exploiter,

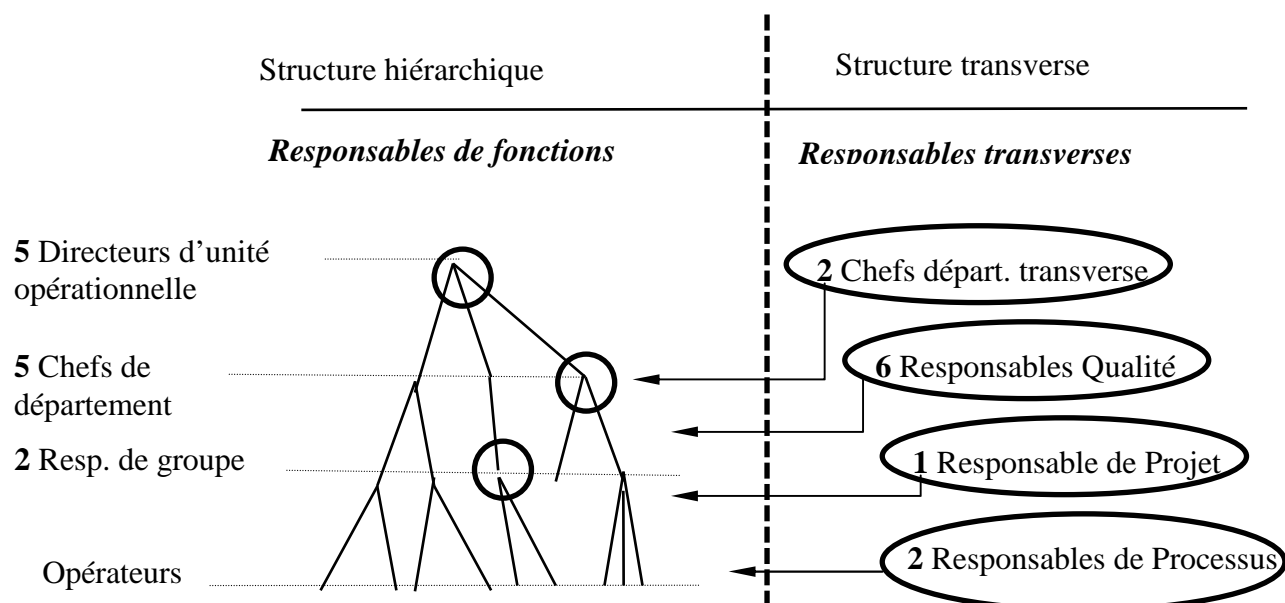
Maintenir et Superviser les équipements et réseaux et Gérer le trafic Intra Zaa²³». Les unités commerciales sont au nombre de trois : deux agences nord et sud-Isère pour les clients résidentiels et une agence pour les clients professionnels.

La structure-type d'une unité comporte trois niveaux de grades : le directeur, les chefs de département et les responsables de groupe. Ils constituent une hiérarchie classique avec sept à dix chefs de département et trente à quarante responsables de groupe. Les groupes sont très variables, ils sont en moyenne de dix à quinze personnes, certains peuvent aller jusqu'à vingt personnes. L'ensemble des ces personnels forme des unités dont les effectifs vont de deux cents à cinq cents personnes. L'évolution de cet organigramme tend vers un affaissement de la pyramide : un niveau hiérarchique en moins, des groupes plus importants, des responsables de groupe plus nombreux. Les unités elles-mêmes fusionnent, les directions régionales fusionnent et la tendance générale va vers des effectifs en hausse.

A cette structure s'ajoutent de nouveaux acteurs qui relèvent de la démarche transverse : les responsables Qualité, les responsables opérationnels de processus, éventuellement des chefs de projets et, suite à la fusion de la Direction régionale de Grenoble avec la direction régionale d'Annecy, des chefs de départements transverses.

Pour avoir une vue la plus complète possible de l'activité, nous avons choisi d'interviewer une vingtaine d'acteurs répartis selon les différentes catégories que nous venons d'inventorier. Nous avons illustré ce choix par le croquis ci-dessous :

²³ Zone à Autonomie d'Acheminement : C'est le premier maillon de base du réseau qui a la capacité d'orienter un appel client vers son destinataire sans passer par un autre équipement.



La somme des acteurs désignés sur ce croquis est supérieure à 20. Ceci est dû au fait que certains acteurs interviewés ont changé de fonction au cours de notre étude, notamment les deux chefs de départements transverses. Ils étaient auparavant directeur d'unité et chef de département. Ces deux acteurs, en l'occurrence des actrices, nous ont apporté des contributions particulièrement intéressantes.

Il convient de dire quelques mots sur chacune de ces catégories d'acteur :

(1) Le directeur d'unité opérationnelle

A partir de 1995, suite à EO2 (Evolution de l'Organisation n° 2) les chefs d'établissement sont devenus des directeurs d'unité opérationnelle (DUO). Leur supérieur hiérarchique est le directeur régional. Leur rôle a pris de l'importance avec la fusion des anciens établissements dans les nouvelles unités. A cela il faut ajouter que la direction régionale, recentrée sur les problèmes de stratégie, a décentralisé une large part de ses services fonctionnels vers leurs unités. Autre point encore, la réforme *Stratégies Locales* instaure une délégation de la stratégie à leur niveau, ils ont alors mission de concevoir une stratégie *locale* pour leur propre unité.

Ces évolutions qui vont dans le sens de leur donner des responsabilités de plus en plus grandes sont toutefois limitées par la mise en place de processus nationaux sous assurance qualité dont la structure est étroitement cadrée par le niveau national. Dans les années à venir

la montée en pouvoir des responsables de processus locaux, transverses aux différentes unités, pourrait constituer également une nouvelle limite aux responsabilités de cette fonction.

(2) Le chef de département

C'est le niveau hiérarchique inférieur au directeur d'unité opérationnelle. Les départements ont chacun une fonction différente. On trouve par exemple en 1999, à l'agence de Grenoble : le SCT (Service Client par Téléphone), le REV (Réseau Espace Vente), GSA (Gestion des Services Analogiques), etc. La venue des services fonctionnels de la direction régionale sous leur responsabilité va leur donner de nouvelles charges avec des marges de manœuvre élargies pouvant aller jusqu'à organiser le recrutement du personnel ou signer un contrat entre unités pour coordonner l'entretien curatif et préventif du réseau téléphonique. Auparavant, les chefs de département s'adressaient à la direction régionale pour se faire aider, maintenant, leurs interlocuteurs privilégiés se situent au niveau national dans leur branche de tutelle. Ils ont là la possibilité de s'informer et de confronter leurs façons de faire entre personnes ayant les mêmes missions dans d'autres directions régionales.

La mise en place de responsables *opérationnels* de processus va être une remise en cause directe de leur pouvoir. Lorsque les deux fonctions sont de même niveau hiérarchique, elles ne peuvent se distinguer que par des missions de natures différentes. L'orientation des réformes est allée dans le sens de mettre le chef de département comme responsable des moyens : « Il doit s'assurer que ça fonctionne, il donne les moyens, il maîtrise le fonctionnement²⁴».

Il faut s'attendre à trouver des tensions entre chefs de département et responsables de processus. Notre recherche va montrer l'évolution des réglages entre les rôles des uns et des autres.

(3) Le responsable de groupe

C'est le premier niveau hiérarchique. Il prend la place de l'ancienne maîtrise. Sa constitution s'est faite en deux temps. Une première réforme, en supprimant un niveau hiérarchique, a regroupé deux niveaux en un seul. C'est un véritable « tassement » de la ligne hiérarchique qui a eu lieu puisque l'on trouve à ce niveau hiérarchique des gens ayant trois niveaux de grade différents (II-3, III-2, III-3). Dans une étude préalable, nous avons montré le malaise qui est apparu dans les franges supérieures et inférieures de cette population. Certains II-3 sont

²⁴ Le chef de projet pour la mise en place de l'Assurance Qualité

d'anciens agents intégrés, à l'occasion de la réforme, dans la catégorie « responsable de groupe » par une promotion. Avec maladresse, ils ont souvent été maintenus au sein de leur propre équipe, ce qui a donné lieu à des réactions de rejet de la part de leurs collègues. A l'autre extrémité, les III-3 sont souvent d'anciens inspecteurs qui n'ont pas réussi, comme d'autres, à passer dans la catégorie IV. Ils sont souvent amers de se retrouver au niveau de ceux qu'ils encadraient auparavant.

Dans une deuxième phase de la réforme et selon les aptitudes, cette population s'est scindée en deux catégories, les « responsables de groupe » et les « experts ». Les « responsables de groupe » prennent la responsabilité d'une équipe, alors que les « experts » développent leurs compétences, leur « expertise », dans tel ou tel domaine particulier. Cette répartition est intéressante car elle montre de façon explicite que l'expertise n'est plus la légitimité de référence pour un supérieur hiérarchique comme c'était le cas pour l'ancienne maîtrise.

Les responsables de groupe sont souvent appelés des « managers de proximité ». Ils se trouvent sous la double dépendance du chef de département et du responsable de processus. Cette position rompt avec le principe hiérarchique bureaucratique qui veut que chacun n'ait qu'un seul supérieur. C'est la porte ouverte à un fonctionnement plus complexe, l'organisation perd de sa rationalité.

En tant que managers, les responsables de groupe se sont vus de plus en plus investis de responsabilités quand à leur équipe sur les résultats, les plannings, la communication. Ils seront également « premier niveau RH ». La tendance des réformes les a mis comme porte-parole des agents vers l'organisation et porte-parole de l'organisation vers les agents. A titre d'exemple, les agents de la plate-forme Wanadoo doivent, contrairement à ce qui se faisait auparavant, faire parvenir leurs feuilles de maladie à leur responsable de groupe. C'est lui qui transmet le document au service médical.

(4) Le responsable Qualité

Cette première fonction transverse est récente, elle s'est mise en place fin 97 début 98. Il existe un responsable Qualité dans chaque unité opérationnelle, mais son statut n'est pas toujours clairement défini. On le trouve à différents niveaux hiérarchiques avec différents indices. Sur six responsables Qualité, quatre sont adjoints au directeur d'unité, les deux autres sont adjoints d'un chef de département (« Ressources - Qualité – Marketing » à l'agence Nord-Isère et

« Stratégie - Ressources – Support » à l'agence de Grenoble). Cette disparité dans le positionnement hiérarchique semble liée au grade des intéressés.

En fait, une fonction transverse est difficile à situer logiquement dans une organisation bureaucratique verticale. La solution adoptée est de donner peu d'importance au rattachement hiérarchique des responsables en cause et de les considérer comme des « chargés de mission ».

(5) Le ROP (Responsable Opérationnel de Processus)

Il s'agit d'une fonction plus récente que la précédente, son existence n'est pas encore bien établie (février 2000). Nous sommes donc là au cœur de l'évolution en cours. La position des responsables opérationnels de processus est au départ ambiguë en ce sens que la plupart d'entre eux dépendent hiérarchiquement d'un chef de département, alors qu'ils ont vocation à intervenir dans d'autres départements que le leur. Cette dimension transverse, comme pour les responsables Qualité, rend leur insertion dans la structure hiérarchique paradoxale. De plus, dans leur dénomination, le terme « opérationnel » ne sera pas apprécié car les chefs de département revendiquent pour eux ce qualificatif. Les « ROP » seront par la suite renommés de façon plus anodine « RLP » (Responsable Local de Processus). Il nous semble clair que l'entreprise aura à clarifier dans l'avenir avec précision les deux fonctions que sont le chef de département et le responsable de processus. C'est un point que nous aurons l'occasion d'aborder dans nos entretiens.

(6) le chef de département transverse

Après le responsable Qualité et le responsable de processus, c'est la troisième fonction transverse à apparaître. L'occasion en sera donnée par la fusion des deux directions régionales de Grenoble et d'Annecy. Les nouvelles unités augmentent de taille et sont dotées de départements nouveaux qui regroupent les acteurs transverses : responsable Qualité, responsable du management des processus, responsable de l'écoute-client.

Ces nouveaux acteurs arrivent alors que nous terminons nos entretiens. Ce seront les dernières personnes à être interviewées.

3. Le questionnement

Comme nous venons de le voir, notre échantillon prend en compte les acteurs dans leur diversité. Avec ces acteurs, nous avons abordé les thèmes contribuant aux objectifs que nous

nous sommes fixés : - clarifier la réforme *Stratégies Locales*, - la démarche Qualité, - la mise en place des processus, - les relations entre entités.

Mais, parce que les interlocuteurs sont situés à divers endroits dans l'organisation, il a fallu construire une grille d'entretiens dont le contenu a été adapté selon les types d'interlocuteurs. Ceci nous a donné des questionnaires où les thèmes identifiés ont évolué en fonction de la position de l'acteur interviewé dans l'organisation. Dans certains cas, un thème pouvait être éliminé s'il ne concernait pas directement la personne interrogée.

Pour avoir une vue d'ensemble sur notre questionnement, nous avons donc créé trois types de documents : - un document qui détaille chacun des différents thèmes que nous voulions connaître, - une grille de synthèse qui regroupe les personnes interrogées et les thèmes abordés, - à partir de cette grille, sept questionnaires différents qui sont les documents que nous avons avec nous au moment de l'entretien (voir l'annexe à la fin de la thèse).

4. Technique d'entretien et posture épistémologique

Ce que nous voulons aborder maintenant est la dimension théorique de notre questionnement. La question de fond est de savoir quelles sont les représentations qui se développent chez les acteurs concernés par la transversalité tout en sachant que ces représentations induisent des « logiques d'acteurs ».

Avant d'aller plus loin, il faut préciser qu'une façon classique de déterminer des représentations collectives consiste à les rapporter à un collectif d'individus ayant des caractéristiques communes, les cadres, les agents, les commerciaux, etc.. Ce type de recherche n'est pas adapté à notre cas car il demande d'interroger un certain nombre de personnes dans des situations similaires, or nous avons avant tout privilégié la diversité des situations. Ce type de représentation n'est donc pas le nôtre. Lorsque nous utiliserons le terme de représentation, il faut le comprendre comme proche d'une « logique d'acteur ». En effet, ces représentations entrent en action devant des faits et il en découle des attitudes, des « logiques d'acteur » que l'on peut saisir. C'est ce qui nous intéresse.

Dans l'étude des entretiens, nous avons distingué ce qui relève des faits ou des pratiques, de ce qui relève des opinions ou des représentations. Il est évident que dans un discours, les deux sont intimement liés, mais nous avons tenté néanmoins de les dissocier dans l'analyse.

Au cours des entretiens, nous avons interpellé les gens avant tout sur des faits. En retour, nous avons obtenu des représentations. On a là une dichotomie pratiques / représentations. Il convient ensuite d'aller au-delà et de rechercher les « logiques d'acteur ». Ce qui revient à prendre en compte la façon dont les acteurs se situent, développent des pratiques. Ces pratiques viennent de ce que leur comportement suit une logique propre qui les amène, en réaction à des faits qu'ils subissent, à agir en conséquence.

Nous avons donc cherché à déterminer :

- d'une part, quels étaient les faits réels. Au sein d'une unité, quels étaient les systèmes d'actions concrets, singuliers. Nous avons recherché les pratiques collectives, nous voulions les saisir, les valider par des entretiens différents. Si nous obtenions des points de vue multiples, nous en testions la convergence ;

- d'autre part comment, dans de telles conditions, se débrouille individuellement chaque acteurs, quelles sont les différentes logiques qui en découlent. Nos entretiens peuvent s'apparenter à des monographies que l'on rend transparentes.

Pour illustrer notre propos, voici deux exemples pris à la Direction régionale de Grenoble, de problèmes structurels susceptibles de susciter des logiques d'acteurs intéressantes à saisir. Pour répondre aux injonctions venues du siège dans la mise en place des processus, nous verrons dans l'exemple 1 que les acteurs ont développé à l'agence de Grenoble, entre processus et département, une situation particulière. Dans l'exemple 2 nous verrons que les limites entre les unités s'avèrent parfois des obstacles aux processus et qu'il convient d'y palier par des contrats.

Exemple 1 : les processus à l'agence Grenoble

Le document ci-dessous sur lequel nous nous appuyons est un document de travail de l'Agence Résidentiels de Grenoble daté du 27 avril 1999. Il s'agit de la cartographie des processus conçue au moment de leur mise en place. La structure organisationnelle qui apparaît dans ce document est la réponse transitoire (2 ans environ) à la nécessité pour le directeur de l'unité de faire fonctionner en même temps l'ancienne organisation bureaucratique des départements et les tout nouveaux processus avec leur ROP (Responsable Opérationnel de Processus).

Le fait que nous voulons souligner est la position des acteurs les uns par rapports aux autres. En l'occurrence, les grades des responsables opérationnels de processus sont²⁵ : 1 personne de niveau II, 5 personnes de niveau III et deux personnes de niveau IV. Alors que les chefs de département sont tous, au moins, de niveau IV. Nous avons donc toute une catégorie, les responsables opérationnels de processus, qui, globalement est en dépendance hiérarchique d'une autre catégorie, les chefs de département, alors que les premiers, pour tenir leurs objectifs sont amenés à intervenir, à faire de l'intrusion, dans les services des seconds.

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS DE L'AGENCE DE GRENOBLE
(Les fenêtres grisées composent les processus)

Départements	SCT	REV	GSA	GTR	PMLT	MKT	SRS	ISI	SPO	grades
	Chef de Dép. 1	Chef de Dép. 2	Chef de Dép. 3	Chef de Dép. 4	Chef de Dép. 5	Chef de Dép. 6	Chef de Dép. 7	Chef de Dép. 8	Chef de Dép. 9	
Processus	>IV	>IV	>IV	>IV	>IV	>IV	>IV	>IV	>IV	
Commande Facturation	ROP* 1									?
Livraison			ROP 2							III-3
Accueil SAV 1013			ROP 3							III-2
Maintenance Intervention			ROP 4							II-3
SAV des Terminaux		ROP 5								III-2
Recouvrement du chiffre d'affaires							ROP 6			IV-2
Lancement Nouveaux Produits et Services						ROP 7				IV-2
Gestion des RH							ROP 8			III-3
Achats Livraisons							ROP 9			IV

* ROP = Responsable Opérationnel de Processus

avril 1999

Cette structure n'a pas manqué de créer des tensions, des conflits. Elle a généré pour les uns et pour les autres des stratégies individuelles et collectives : repli, confrontation etc. Ce sont ces terrains que nous nous attacherons à déceler à travers les entretiens.

²⁵ Les niveaux hiérarchiques sont les niveaux II (Opérateur), III (Cadre Intermédiaire) et IV (Cadre Supérieur).

Exemple 2 : La difficile cohabitation entre processus et unité.

Dans cet exemple, nous prenons en compte deux unités : l'Agence Grenoble et l'UIR (Unité Infrastructure Réseau). Ces unités abritent deux types de processus, des processus commerciaux et des processus techniques. La maintenance curative des réseaux de la boucle locale²⁶ intéresse les deux unités, soit comme activités orientées « client » dans les processus de raccordement, soit comme activités orientées « réseaux » dans les processus de maintenance du réseau. Dès lors se pose la question de leur localisation et de leur management. Les solutions adoptées sont changeantes. Dans un premier temps, les services concernés ont été déplacés au sein des processus commerciaux avec l'idée de calquer processus et unité et mettre la totalité des activités contribuant au commercial sous un management unique²⁷. Les processus commerciaux ont donc englobé la maintenance curative pendant environ quatre ans et, pour compléter le dispositif, un contrat sous Assurance Qualité a été signé avec l'unité technique. Mais cette situation n'a pas duré car elle a entraîné une dégradation excessive de la qualité du réseau. Dans un deuxième temps, il a fallu remettre les activités de maintenance curative au sein des processus de l'unité technique et s'assurer d'une autre façon de leur bonne contribution dans les processus « client ».

Dans nos entretiens, c'est de telles pratiques collectives que nous chercherons à mettre en lumière. Ce sont des formes d'adaptation aux directives, parfois contradictoires, données par le siège. Elles induisent des conséquences au niveau de l'activité des agents. Comment s'en débrouillent-ils ?

D - Les résultats de la recherche

Les résultats de notre étude se présentent sous quatre dimensions: - les représentations de la transversalité sur le terrain, - le modèle théorique de la transversalité, - le changement d'organisation - et l'analyse des problèmes rencontrés dans l'organisation. Les trois premières résultent directement de collectes d'information : auprès des acteurs de l'entreprise, auprès des fondateurs de l'utopie, auprès des réformateurs de l'entreprise. La dernière dimension est le fruit du travail d'analyse. Ces quatre développements donneront lieu aux quatre sections suivantes :

²⁶ Il s'agit, derrière ce vocable, de désigner la liaison filaire qui existe entre un central téléphonique et un téléphone ordinaire.

²⁷ C'est un point central de la réforme EO2 (Evolution de l'Organisation n° 2).

Section I - 20 entretiens, de février à octobre 2000 à la Direction régionale de Grenoble ;

Section II - L'utopie managériale de la transversalité ;

Section III - France Télécom 1990 - 2000 : de l'administration à l'organisation orientée client, 10 ans de changement ;

Section IV - La Transversalité à l'épreuve, (le cas de la Direction régionale de Grenoble).

Nous donnons ici un premier aperçu sur la teneur de chacune de ces sections.

1. Les nouvelles représentations dans l'organisation

Notre recherche de terrain a donné lieu à l'identification de nombreuses représentations, nous y avons consacré la *Section I : 20 entretiens de février à octobre 2000, Direction régionale de Grenoble*. Elle est présentée ici sous la forme d'une restitution brute, la « réalité de terrain », même si l'on sait que, quelque soit le soin que l'on y apporte, cette réalité nous échappe toujours en partie. Il faut lire ce texte comme un recueil, une juxtaposition d'avis, d'opinions, de réactions parfois émotives des interviewés aux questions que nous leur avons posées.

La première chose qui apparaît à la lecture de ces témoignages est une démultiplication des *représentations du client* qui n'existait pas avec « l'abonné » du service public. Le client est devenu un objet de préoccupation générale, mais dès que l'on s'y intéresse de plus près, chaque démarche, chaque acteur se met à véhiculer une représentation qui lui est propre. Le client que les agents du *front office* servent n'est pas celui de la démarche Qualité ; le client de la relation marchande (celui qui génère des bénéfices) est différent de celui qui appelle le service après vente, lequel est également différent du client actionnaire et on pourrait multiplier les exemples. Cette explosion de représentations ne permet pas toujours de se mettre d'accord sur ce qu'il faut faire, et les démarches entrent en concurrence les unes avec les autres. Il n'est pas simple de définir ce qu'est « le client » et la remarque n'est pas anodine lorsque ce « client » est pris comme élément fédérateur par le président lui-même lorsqu'il le met « au centre de nos préoccupations ».

Le deuxième constat concerne l'apport de la démarche Qualité. Comme le montrent d'autres études, la Qualité est souvent une première étape vers plus de transversalité. On peut le comprendre dans le fait que la Qualité passe avant tout par une description méthodique des activités. Avec la traçabilité elle porte la volonté de faire disparaître la « boîte noire » de l'activité. Pris comme préalable, ce travail peut permettre une réorganisation en processus transverses.

Mais ceci ne préjuge pas de la façon dont les acteurs procèdent. Une telle démarche étant nécessairement imposée par la direction, on s'aperçoit que, selon les cas, les agents sont invités à participer activement à la rédaction des procédures ou, plus passivement, laissés en position de subir. Nous verrons qu'à France Télécom, les deux façons de faire ont coexisté avec (mais faut-il s'en étonner compte tenu du passé technicien de l'entreprise ?) une participation des agents beaucoup plus forte dans la rédaction des procédures techniques que dans celle des procédures commerciales.

Si la Qualité est une première étape vers la transversalité, elle n'est pas toujours bien vécue. Nous verrons qu'elle a pris une place souvent jugée excessive, délimitée par un « périmètre », et il faudra quelques années pour que, passée sous la responsabilité des cadres des unités, elle soit plus en retrait, se généralise, et prenne une place plus équilibrée parmi les autres activités.

Progressivement et dès lors que la Qualité laisse plus de place, l'orientation du changement ira vers la construction de « cartographies de processus » dans les unités (ce sera l'objet de la troisième série d'observations). D'entrée ces cartographies privilégient le domaine commercial et le domaine technique « marque le pas ». C'est un levier dont se servent les managers pour orienter l'activité vers les nouveaux objectifs.

Au départ réduit à quelques activités, le développement des processus va prendre peu à peu de l'ampleur et mieux se structurer. A la main des directeurs d'unité, cette mise en place va connaître diverses formes particulières que nous verrons plus en détail, mais les principales péripéties vont toucher essentiellement les problèmes de pouvoir et donc l'identité et le rôle des responsables de processus. Nous verrons au fur et à mesure de l'importance des processus que ces responsables ont changé plusieurs fois. La particularité sera que le niveau hiérarchique aura été à chaque fois revu à la hausse pour finalement gravir tous les échelons présents dans les unités depuis le responsable de groupe jusqu'au directeur d'unité.

Le dernier grand thème qui nous est apparu au cours de ces entretiens est celui de la réduction de l'autonomie des agents. L'entreprise était une bureaucratie de longue date et les différents corps de métiers avaient acquis historiquement une forte autonomie. Avec les réformes, les métiers disparaissent, les activités sont décrites dans les procédures et les agents ne participent pas toujours à leur élaboration. En fait, c'est le contrat entre le personnel et l'entreprise qui est renouvelé. Là se pose une question dont nous aurons l'occasion de débattre, à savoir que par ses réformes, l'entreprise réduit considérablement les possibilités d'initiative existantes alors

même que l'utopie de la transversalité postule comme essentiel que l'individu doive s'impliquer dans une activité qui a du sens pour lui et à laquelle il doit être capable de contribuer par ses initiatives.

2. Le modèle théorique de la transversalité

Pour donner du sens à ces représentations de la transversalité, nous les avons fait suivre par une section II : *L'utopie managériale de la transversalité*. Là se trouve présentée la partie la plus théorique de notre étude. On y verra que dans les pratiques managériales, la transversalité n'est pas une utopie isolée. Nous nous sommes attachés à la situer en prenant des références à trois niveaux : Au niveau des idées, au niveau des écrits des promoteurs de la transversalité, et au niveau des pratiques.

Au niveau des idées, la transversalité est une réponse à une *complexification* de plus en plus grande de la société à laquelle, semble-t-il, l'organisation bureaucratique répond mal. En effet si l'on peut craindre, face à une situation complexe, de voir l'organisation elle-même devenir trop complexe, l'utopie de la transversalité prône à l'inverse une simplification de l'organisation. Les moyens pour y parvenir sont de donner aux acteurs une vision plus large de leur action pour qu'ils en comprennent mieux le sens. Le corollaire est d'obtenir de leur part une *implication* individuelle plus forte, allant jusqu'à une implication subjective de leur personne dans l'exécution de leur travail. Dit de façon simplifiée, on échange « organisation » et « prescription » contre « compétence » et « initiative ». Devant cet aller-retour d'une tendance schizomorphe de la complexité vers une tendance fusionnelle de l'implication individuelle²⁸, nous nous posons la question de savoir si nous sommes là en face d'un réel changement de paradigme ou plus modestement en face d'une *mode*.

Au niveau des promoteurs de l'utopie de la transversalité, nous nous sommes attachés à construire un modèle de cette utopie. Ce qui nous a amenés à faire le choix d'un certain nombre de textes et d'auteurs sur lesquels il a été possible de nous appuyer pour en cerner les dimensions. Les références retenues l'ont été du fait de l'appartenance de leurs auteurs à des lieux de réflexion (université ou centre de recherche) et de l'importance de leurs contributions à des mises en œuvre de la transversalité dans des entreprises.

²⁸ Voir Gilbert Durand, *Les structures anthropologique de l'imaginaire*, Dunod, 1992.

De ces contributions, nous avons tiré trois concepts fondateurs que tous les auteurs ont mis au centre de leur travail et de leur expérimentation sur la transversalité, à savoir *le service du Client, la construction de Valeur et l'organisation en Processus*.

Toutefois les concepts émis par les chercheurs ne sont pas seuls en cause dans la transversalité, il nous a semblé qu'il convenait aussi de prendre en compte l'état des pratiques managériales actuellement en cours. Elles donnent en effet un aperçu plus large des changements qui nous préoccupent. Nous ferons donc également référence aux démarches Qualité (telles que les normes Iso), aux changements des pratiques managériales, aux évolutions du contrôle de gestion, à l'évolution des qualifications selon le modèle de la compétence.

Les quatre concepts *Qualité, Management, Contrôle de gestion et Compétences*, s'ajoutent et complètent le modèle de la transversalité initialisé par *Client, Valeur et Processus*.

C'est muni de ce modèle à sept dimensions, avec encore dans l'oreille les témoignages recueillis dans les entretiens, que nous aborderons la troisième partie de notre ouvrage.

3. Le changement d'organisation de France Télécom entre 1990 et 2000

Cette troisième Section : *France Télécom 1990 - 2000 : de l'administration à l'organisation orientée client, 10 ans de changement* a pour objectif de donner une vision d'ensemble des réformes qui ont changé l'organisation. Nous sommes là à un niveau plus large que notre objet de la Direction régionale de Grenoble et nous nous sommes basés avant tout sur l'analyse des textes parus en interne à l'entreprise et dont une large part est issue de *Intranoo*, l'Intranet de France Télécom.

La première dimension du changement est culturelle. Nous montrons que, parce que l'entreprise avait une mission nationale de construction d'un réseau téléphonique, sa culture était avant tout technique. Avec le changement, l'objectif est désormais commercial car l'entreprise est devenue une entreprise de services soumise à la concurrence. Le changement culturel tient au fait que la dimension technique de l'objectif précédent en faisait un objectif endogène. Sa réalisation ne dépendait guère des abonnés. Les liens qui reliaient ceux-ci à l'entreprise étaient réglés de façon stable par une mission de service public. Avec le changement, la nouvelle orientation ouvre l'entreprise vers l'extérieur, son nouvel objectif est de répondre aux besoins de clients, c'est un objectif exogène. La tenue de cet objectif est

beaucoup plus tumultueuse, instable, car les besoins des clientèles obligent l'organisation à de plus fréquentes évolutions.

Aux changements culturels s'ajoutent des changements structurels. Au niveau national tout d'abord, avec une réforme appelée EO1 (Evolution de l'Organisation n° 1) et la refonte de l'entreprise sous la forme d'une structure en division avec 5 branches. Concernant de plus près la Direction régionale de Grenoble, nous aurons l'occasion de parler de EO2 (Evolution de l'Organisation n° 2) dont l'objectif est la refonte de la structure des unités opérationnelles.

A tous les niveaux de l'organisation, ces évolutions ont été faites selon un même principe de séparation des activités entre des organes ayant des missions fonctionnelles et des organes ayant des missions opérationnelles. Il faut entendre ici comme « fonctionnel » tout ce qui touche au sens général de la notion d'expertise, que ce soit précisément la compétence d'un expert, ou plus largement la fonction d'un département, voire même la mission d'une unité. Globalement il s'agit de l'ancienne organisation bureaucratique. Dans ce domaine fonctionnel, l'entreprise va mener une décentralisation des responsabilités et des initiatives, le but étant d'améliorer la réactivité. On verra que les niveaux hiérarchiques seront moins nombreux et que les acteurs techniques locaux auront des accès plus faciles, plus directs, vers les niveaux nationaux compétents.

En contrepartie, les organes responsables des missions opérationnelles doivent être compris comme englobant tout ce qui relève, selon les niveaux, du management, de la stratégie ou d'une dimension politique. Ils seront, à l'inverse plus fortement centralisés et laisseront peu d'initiative au niveau local. Le but est de donner à l'entreprise les moyens de son pilotage et cette dimension est incarnée dans la nouvelle structure transverse.

Ces réformes structurelles vont faire apparaître des nouveaux acteurs et modifier les rôles d'acteurs existants, que ce soit au niveau du siège de l'entreprise, dans les nouvelles branches, à la tête des directions régionales et dans les unités opérationnelles. A la direction régionale, le point le plus singulier est l'apparition de deux formes organisationnelles différentes et complémentaires. D'une part des unités opérationnelles avec leur cartographie de processus multifonctionnels et d'autre part des plates-formes centrées sur une seule fonction et couvrant plusieurs directions régionales. Par exemple la DFG (Division Finance et Gestion) se trouve à Clermont Ferrand et couvre les directions régionales de la région, dont celle de Grenoble. Autre exemple, la plate-forme RH couvre non seulement les unités de la nouvelle Direction

régionale Alpes, mais également les autres établissements de France Télécom de la région comme le centre de Recherche & Développement (anciennement le CNET) situé dans la banlieue grenobloise. On peut soutenir la thèse que ces deux types d'organisation sont construits sur des objectifs prioritaires différents. Du côté de l'organisation en processus, l'enjeu est le service du client avec une réactivité maximum et du côté des plates-formes, l'enjeu est une recherche d'économie de moyens. S'il nous paraît sans ambiguïté que la forme organisationnelle des processus relève de la transversalité, a contrario les plates-formes montrent une limite dans la mise en œuvre de l'utopie de la transversalité dont nous aurons l'occasion de reparler.

A ces réformes de structures s'ajoutent d'autres réformes que nous avons nommés *les grands opérateurs du changement*. Il s'agit des démarches Qualité Globale, *stratégies locales* et de la mise en place des processus. Nous avons déjà évoqué le fait que la démarche Qualité puisse constituer dans l'organisation une première démarche transverse. C'est le cas à la Direction régionale de Grenoble où son implantation va provoquer un dédoublement de la structure hiérarchique avec d'un côté la structure bureaucratique existante et de l'autre la structure en réseau des responsables Qualité.

La réforme *stratégies locales* porte avec elle l'idée d'une responsabilisation des acteurs de l'entreprise à tous les niveaux. Le Président Michel Bon allait même jusqu'à parler de *subsidiarité*. Dans les faits, la démarche a été très controversée. D'un côté l'entreprise a décentralisé la stratégie au niveau des directeurs d'unité opérationnelle et de l'autre côté les fusions d'unités, voire de directions régionales entre elles, minent cette décentralisation. Dans certains documents on va jusqu'à parler du « partage de la stratégie » au niveau des agents, mais ce discours est apparu comme plutôt démagogique aux directeurs d'unité auxquels nous avons posé la question.

Dans les réformes, le dernier grand opérateur de changement a été la définition de « cartographie de processus » au niveau des unités. D'entrée, il faut souligner le décalage dans le temps qu'il y a eu entre le commercial et le technique. De même que dans la démarche Qualité, c'est ici le commercial qui a eu le vent en poupe. Cette réforme est présentée comme une suite logique de la démarche Qualité, ce qui est vrai pour les méthodes employées : rédaction de procédures, logigrammes etc. Mais cette démarche est allée en fait beaucoup plus

en profondeur. Les processus et les acteurs sont locaux et, contrairement aux responsables Qualité, les responsables de processus sont explicitement présentés comme opérationnels.

Après avoir donné les représentations dans l'entreprise, construit un modèle de la transversalité et présenté les réformes mises en place par l'entreprise, nous procéderons à l'analyse des problèmes suscités par ces changements. Nous le ferons à partir de notre terrain d'étude, la Direction régionale de Grenoble.

4. L'analyse de la transversalité

C'est dans cette quatrième section : *La Transversalité à l'épreuve : Le cas de la Direction régionale de Grenoble*, que nous avons moissonné ce que nous avons semé dans les trois sections précédentes.

Au bout du compte, qu'avons nous vu ? En revendiquant une meilleure intégration du personnel, un décloisonnement des activités, France Télécom a commencé par déconstruire (simplifier) l'organisation existante. Elle a supprimé les corps, elle a supprimé un niveau hiérarchique. Le résultat est un tassement de la pyramide hiérarchique avec comme conséquence quasi mécanique de devoir répartir différemment les rôles sur les niveaux restants. Nous l'avons vu, ces rôles ont été répartis entre « managers » et « experts »²⁹. Mais pour les personnes de même niveau, prenant l'un ou l'autre de ces rôles, les conséquences n'ont pas été les mêmes. L'expert est passé sous l'autorité du manager car l'entreprise n'est plus technicienne et l'expertise a perdu sa prépondérance.

La démarche Qualité prend alors une pertinence particulière. Si elle est évidemment un signal en externe pour les clients comme garant d'une certaine Qualité, elle est aussi en interne un outil de réorganisation. C'est un premier pas contraignant vers plus de transversalité mais son usage est à double tranchant. La rédaction des procédures a rendu les activités plus lisibles, elle a permis de les réorganiser en processus nationaux, a organisé les responsables Qualité en réseaux, mais cela s'est fait par des décisions centralisées, au point que l'on peut se poser la question de savoir si la bureaucratisation des activités n'est pas devenue plus forte après qu'avant les réformes. L'observatoire social (l'OSD) a montré que les agents s'étaient donné historiquement de larges marges de manœuvres. La nouvelle organisation va fortement restreindre cette autonomie, mais si l'on veut suivre l'utopie de la transversalité, il faudra que

²⁹ ou encore "opérationnels" et "fonctionnels"

cette autonomie soit rendue. Cela devrait se faire sous des formes nouvelles, autour de concepts nouveaux comme l'« initiative », la « responsabilité », la « compétence », avec en corollaire une organisation plus simple et des contrôles a posteriori.

A la construction des processus Qualité a succédé la construction de cartographies de processus. Les principes de base sont proches, il s'est agi d'écrire les procédures pour détailler ce qu'il faut faire et clarifier les interfaces entre activités. La différence tient au changement d'échelle car les cartographies de processus sont au niveau des unités. D'une certaine façon, cela revient à décentraliser la transversalité. Les faits montrent que les processus ont d'abord été de quelques activités avec une responsable de groupe, puis de taille plus importante sous la responsabilité d'un cadre du niveau des chefs de département, pour atteindre ensuite la dimension de la direction régionale avec des processus transverses aux unités et un encadrement du même niveau que les DUO (Directeur d'unité Opérationnelle).

Pour les utopistes de la transversalité s'il s'est agi « d'intégration » ou, dit autrement, de décroisement des activités. Il fallait éviter de voir deux activités complémentaires s'ignorer l'une l'autre avec des problèmes aux interfaces. La structure en processus, forme transverse par excellence, a été choisie comme solution.

Le problème est que le processus n'est pas seul à être transverse : d'autres formes organisationnelles sont également revendiquées comme transverses. On peut citer : le système d'information, la relation client-fournisseur, la démarche compétence, le management des processus, la démarche Qualité, voire même les plates-formes RH, Achats etc. Est « transverse », en fait, tout ce qui « traverse » l'organisation bureaucratique, ce qui laisse supposer que ces structures transverses sont maintenant « parallèles » entre elles et il faut faire le constat que de nouveaux cloisonnements sont apparus entre les différentes démarches transverses. En fait, quelle que soit l'organisation mise en place, elle résulte toujours d'un choix managérial de privilégier certaines relations au détriment d'autres relations. La mise en place de processus n'échappe pas à la règle. Nous soutiendrons cette position en rappelant les nombreuses définitions du « client » qui sont apparues dans les entretiens évoqués plus haut.

Mais si l'on en restait à une vision matricielle de l'organisation avec l'organisation bureaucratique en vertical et plusieurs démarches transverses en horizontal, il manquerait à notre analyse la dimension du *mouvement*. La Direction régionale de Grenoble est en cours de transformation vers une structure transverse et nous avons vu comment, par essence, celle-ci

est mouvante. Ce n'est pas un objet statique et il nous faut saisir les évolutions qui vont faire que l'organisation va tendre progressivement vers le modèle utopique des chercheurs.

Cette mutation se fait autour de mouvements et tensions dont nous voulons faire l'inventaire :

- *Le cloisonnement des fonctions contre le cloisonnement des clientèles.* Le nombre de fonctions, de grade, de métiers était important et cette organisation complexe faisait obstacle à la mise en place d'une organisation transverse des activités. Cette complexité a été réduite. Les démarches transverses alors se multiplient, en interne au point de se trouver en concurrence les unes avec les autres, en externe pour servir des clients toujours plus diversifiés. Ce qui revient à passer du cloisonnement des fonctions à la segmentation des clientèles. Un cloisonnement remplace l'autre et ce déplacement nous semble significatif de la mutation de l'entreprise.
- *La délégation des responsabilités contre la centralisation.* Cette tension est celle que l'on peut voir entre, par exemple la démarche centralisatrice de la Qualité et la volonté de décentraliser les décisions, de « responsabiliser le terrain », reconstruire l'entreprise « par émergence », comme dans la démarche *Stratégies Locales*. Nous verrons que la délégation est réelle dans le domaine opérationnel ou de l'expertise, mais que c'est la centralisation qui prédomine dans le domaine opérationnel ou stratégique.
- *Le management contre l'expertise.* L'expertise n'étant plus considérée comme une forme de légitimité de l'encadrant, management et expertise sont dissociés et reposent dorénavant sur des acteurs différents. Par exemple : le responsable de groupe et l'expert, ou encore le responsable de processus et le chef de département. Ce dédoublement, visible tout le long de la chaîne hiérarchique, aura permis de mettre l'« expert » (ou l'opérationnel) sous le pouvoir hiérarchique du « manager ».
- *Le développement hégémonique des processus, par modes successives, comme changement culturel, mais qui se heurte à des limites : l'économie de moyens, les effets de taille, l'hégémonie de commercial.* L'économie de moyens suscite la création de plateformes monocompétence qui ont peu à voir avec la transversalité, la taille de plus en plus importantes des unités ne facilite pas les coordinations, l'hégémonie du commercial fait perdre à la succession d'activités complémentaires des processus leur spécificité dès lors qu'une activité domine toutes les autres.

- *La suppression de l'autonomie du personnel contre la restitution de nouvelles formes d'initiative et de responsabilités.* L'utopie de la transversalité demande une plus grande implication, une plus grande réactivité. La question posée est alors celle de la compétence qui doit permettre responsabilisation et initiative. Cette question se pose au niveau individuel et au niveau collectif, ce qui met en lumière la responsabilité de l'entreprise dans la construction de liens sociaux et de solidarités. Dès lors que l'on déconstruit les métiers, les fonctions, peut-on voir de nouvelles identités transverses apparaître autour des processus et plus généralement autour des formes transverses de l'organisation ?

Ce travail nous conduit au constat que les promoteurs de la transversalité tentent un véritable changement de paradigme dans les principes d'organisation des entreprises. Au modèle rigide d'une organisation, ils opposent la souplesse du changement ; aux préoccupations tournées vers l'organisation des fonctions, ils opposent le service du client comme prioritaire ; à l'égalité de traitement des abonnés, ils opposent le traitement préférentiel des clients favorables à l'entreprise du point de vue économique ; au cadre éthique du service public, ils opposent la réussite économique. L'enjeu reste de savoir si ce modèle présente une alternative crédible à l'organisation bureaucratique.

Il nous semble que l'élément décisif est l'apparition d'un partenaire exogène, le client. Michel Bon parlait du client comme d'un « nouveau maître ». Qu'est-ce que ce maître s'il n'est pas possible d'en donner a *minima* une définition qui soit admise par tous ? Une telle définition permettrait au client d'être un partenaire à part entière et la nouveauté en sociologie des organisations serait alors l'apparition d'un arbitre dans le conflit endémique entre l'entreprise et son personnel.

Section I

**20 entretiens,
de février à octobre 2000**

Direction régionale de Grenoble

Les vingt entretiens que nous avons menés tentent de couvrir l'ensemble des types d'acteurs présents à la Direction régionale de Grenoble. Les discours entendus sont comme toujours très denses et nous avons été amenés à les décomposer dans la mesure du possible entre d'une part la connaissance de faits et d'autre part des représentations. Nous utiliserons les faits plutôt dans l'analyse de la transversalité de la section IV et nous voulons rendre compte ici des représentations.

Nous n'avons pas la prétention de parler de représentations collectives dans la mesure où nos entretiens ne touchent que quelques personnes de chaque catégorie, mais la diversité des témoignages nous permet de donner un aperçu de l'ensemble des représentations qui ont cours au moment de notre étude.

Compte tenu des questions posées, les thèmes qui ressortent et qui vont servir à structurer notre propos sont : - les représentations des clients (on annonce que c'est LE client qui est important mais les acteurs ont chacun un client différent), - la démarche Qualité (une dimension transverse qui prend à contre-pied les façons de faire habituelles et qui ne sera pas toujours comprise), - les processus et leur mise en œuvre dans les unités (se pose la question de la légitimité d'un responsable de processus), - l'alliance entre France Télécom et son personnel (une certaine autonomie a été acquise historiquement entre l'encadrement et le personnel, mais les réformes modifient profondément ces relations).

Nos entretiens ont été fait auprès d'encadrants, ce sont donc les représentations de l'encadrement qui apparaîtront.

A - La démultiplication des clients de France Télécom

Le 16 décembre 1997, quelques jours avant l'ouverture totale à la concurrence, le Président Michel Bon s'adresse à l'ensemble du personnel de l'entreprise par un courrier intitulé *Le client au pouvoir* :

« Dans 15 jours, nous changeons de maître. Depuis plus de cent ans qu'il y a du téléphone en France, celui-ci a eu bien des maîtres, les ministres, les postiers, les ingénieurs, que sais-je encore. Dans quinze jours, tout deviendra clair, nous n'aurons plus qu'un seul maître, le client. (...) En choisissant de s'adresser à France Télécom ou à l'un de nos concurrents, il détiendra un droit de vie ou de mort sur notre entreprise. » (Michel Bon).

Comme on peut le voir, les gestionnaires de l'entreprise ont imposé avec force le « client » comme l'élément essentiel de toute l'activité. Le terme d'« abonné » est laissé à l'abandon, on parle de « client » et plus précisément « des » clients : résidentiels, professionnels, entreprises, internes, externes, client selon la Qualité etc. Ce « nouveau maître » tout puissant n'est donc pas unique. Il y a comme un phénomène de distance. Auparavant l'abonné était captif, toujours là sans qu'on le cherche, un peu distant. L'image qu'on pouvait en avoir n'avait pas besoin d'être précise, on se contentait d'une perception plutôt floue, globale. On parlait alors de service public et la même image valait pour tous.

Avec les nouvelles orientations, le client se rapproche, il devient problématique pour chacun. Chacun, où qu'il soit, a le devoir de servir le client, « son » client. La question « quel est mon client ? » va entraîner une démultiplication des représentations sur des registres très divers. Le client pour les agences n'est pas le même que celui dont parle la Qualité, le client interne n'est pas le client externe, le client que l'on prend en compte pour structurer l'organisation n'est pas le même que l'actionnaire etc. Il y a un paradoxe entre la toute puissance annoncée du client et au fond la difficulté de le saisir.

C'est du spectre des représentations dont nous voulons rendre compte ici.

1. Le client quotidien

Sous ce titre, nous voulons regrouper les représentations client que l'on rencontre dans les agences commerciales ou les services techniques, en externe ou en interne, pour les agents ou pour les unités, notamment pour les unités techniques lorsqu'elles doivent soutenir les agences dans leurs activités.

Un objectif primordial est d'améliorer le contact client dans les activités courantes, proches du terrain que ce soit en *front office* ou en *back office*. Le *front office* peut être aussi bien commercial que technique comme dans cette agence où un responsable de groupe en accueil client nous dit que :

« [certains clients] ne sont pas satisfaits, parce qu'ils ne sont pas conseillés et notamment quand un client vient et nous restitue un poste. Alors que si on a des clients qui nous restituent des postes qui sont sondés il y en a plus de 30% d'insatisfaits. Ils te disent qu'ils ont rendu leur poste, on a répondu à leur besoin, et on n'a plus rien fait. (...) pour faire progresser ça, il faut dire au conseiller : "attention, il y a quelque chose qui ne va pas". Si vous prenez le poste comme ça, il faut quand même demander au client pourquoi il le rend. En fonction de ce qu'il va vous dire, c'est bien à vous, dans votre démarche commerciale à voir son attente, à avoir quelque chose à lui proposer. » (un responsable de groupe en accueil client).

Savoir que les insatisfaits sont de 30%, chercher pourquoi, la réponse à donner, sont des comportements nouveaux qu'on retrouve également dans les activités techniques. Nous avons le témoignage d'un dialogue qui s'est établi entre une équipe technique et ses clients. Le thème de ce dialogue a pour objet le résultat d'un sondage Ecoute-Client. L'un des items « avez-vous été prévenu du rétablissement de votre ligne » montre que « on a été mauvais ». En réaction à cet avis défavorable : « tous les gens qui tombent en panne, on leur écrit un courrier, le lendemain de la relève, en leur disant ce qui s'est passé, qui est intervenu, en leur envoyant un coupon réponse ». Ce coupon réponse est l'occasion pour les clients de faire des commentaires qui sont retranscrits et diffusés : « on édite un truc qui s'appelle *les clients répondent* ».

Le responsable de ce processus technique *relève de dérangement*, en agence, précise que :

« C'est pas uniquement être responsable de groupe de l'activité, c'est bien quand même d'essayer de mettre en place des actions, des améliorations des processus dans tous les domaines.(...) moi j'ai l'impression d'avoir un bateau où j'ai à peu près toutes les manettes. Si je veux aller à gauche, je vais à gauche quoi ».

Ce type d'initiative relève donc du responsable de premier niveau, ce qui implique de pouvoir prendre des initiatives au plus près des clients et donc au plus bas niveau de la hiérarchie. Cette autonomie permet une conception plus large de l'activité, visible dans ce cas, car instrumentée par une démarche de communication avec l'édition du document *les clients répondent*. Cette autonomie implique une spécificité de la relation. En effet, rien n'oblige les autres services à faire à l'identique. Il semble bien qu'il y ait là une adaptation nouvelle entre l'équipe et sa clientèle.

Mais le même responsable de processus n'a pas que des clients externes, il découvre qu'il a également des clients internes :

« SCT [Service Client par Téléphone], c'est la prise de commande, c'est notre fournisseur ..., c'est notre client, pardon. Il nous fournit en travail, mais c'est notre client. C'est notre fournisseur d'activité, mais c'est bien notre client. C'est vraiment de lui que tout nous arrive. » (un responsable de groupe, responsable du processus Livraison).

L'hésitation (que l'on perçoit) entre « fournisseur » et « client » montre que cette façon de voir son activité n'est pas spontanée. En fait, les mêmes activités se complètent depuis longtemps, mais le réformateur tente d'introduire en interne une nouvelle forme de coopération de type client-fournisseur.

Cette notion de client interne qui se met en place au niveau des agents, existe également au niveau de l'unité lorsque celle-ci n'a pas de contact direct avec le vrai client. C'est ce qu'explique le directeur de cette une unité technique, spécialisée dans la gestion du réseau téléphonique.

« ... donc le client en réseau, on ne l'a pas en direct ... *il faut déjà le définir.* (...) Le client pour moi, c'est l'agence, son représentant. Il n'y a pas d'ambiguïté, on n'a plus d'état d'âme pour définir qui est le client. Ce sont les agences en fait, c'est l'agence qui est le représentant des clients. » (un directeur d'unité technique).

L'identification du client n'est pourtant pas toujours claire lorsqu'existe un troisième partenaire, extérieur à l'entreprise :

« *c'est qui les clients de l'URR ?* ça dépend. Il y a des cas où c'est assez facile de se rapprocher... de se raccrocher, on va dire, du client final (...) ...euh, il y a des domaines où, c'est moins évident : quand on travaille sur les *Immeubles et lotissements*, on a, nous, un client direct qui est le promoteur et un client indirect qui sont les clients de l'agence. Lequel il faut privilégier... bon ? Donc, je dirais que dans 80% des cas, c'est relativement simple (...) et puis il y a quelques cas où c'est loin d'être évident. » (un directeur d'unité technique).

Mais les activités ne sont pas toutes liées directement à une demande client, certaines comme l'entretien du réseau, le renouvellement du matériel, se font à l'insu du client. On est dans le registre du *back office*. Le cas dont nous avons eu connaissance concerne le basculement de plusieurs milliers de lignes d'un ancien commutateur vers un commutateur de nouvelle génération. Ces travaux, à hauts risques, ne touchent pas les installations des clients chez eux et le meilleur résultat est obtenu lorsque les clients ne s'aperçoivent de rien :

« Tout ce qu'on fait, c'est pour le perturber [le client] le moins possible ! (rires) Lui donner le plus de services possibles une fois qu'on a fait la manip et le perturber le moins possible quand on fait la manip. Alors là, il est présent tout le temps, tout le temps, tout le temps, (rires) (...) Tu me dis qu'on ne pense pas à eux, là, je t'étrangle ! (Rires) » (le chef de mission pour le basculement des nouveaux autocommutateurs).

Le contact entre agents et clients n'est évidemment pas nouveau et pendant les 20 années qu'aura duré la construction du réseau, le personnel de l'entreprise a noué avec son entourage des liens nombreux. Cette dimension n'a pas été négligée par les managers nationaux, on la retrouve prise en compte dans les nouvelles orientations stratégiques.

2. Renouveau et instrumentation des relations de proximité

Au début des années 1990, plus de 50 % des agents³⁰ appartiennent à des associations, ce qui laisse entendre qu'ils sont très actifs au sein de la société. Une caractéristique qui souligne leur insertion dans le tissu social est qu'ils sont très stables dans leur implantation géographique, ce sont donc des liens durables. Cette relation qui est, sous une forme particulière, un lien avec la clientèle, montre l'importance de la spécificité d'une relation locale, de proximité, avec les clients.

Les gestionnaires vont chercher à inclure dans l'organisation (au niveau de la relation de proximité), ces liens historiquement construits entre agents et abonnés. C'est une des dimensions de la réforme *Stratégies Locales* :

« on fait le choix de la production de valeur en local en s'appuyant sur la relation historique qu'a le corps social de France Télécom avec les clients. L'entreprise, par là, répond à deux questions : d'une part le renouvellement de son alliance avec le client, par le biais du renouvellement de son alliance avec les agents, autour de la question du maintien de la relation de proximité³¹ ».

Dans les faits, cette relation de proximité va être mise à l'épreuve, à la fois dans sa dimension agent et dans sa dimension client. Dans sa dimension agent, car l'entreprise va effectuer de nombreux redéploiements³² qui vont distendre les liens existants.

Dans sa dimension client, l'entreprise va évoluer en différenciant les unités commerciales en fonction des clientèles Entreprises, Professionnels et Résidentiels. Cette différenciation est visible du point de vue du territoire, le service de la clientèle Entreprises est organisé sur la région, celui de la clientèle Professionnels sur le département et celui de la clientèle Résidentiels, plus finement encore, avec deux agences sur le département.

Avec le temps, ces unités seront à leur tour bousculées par des mutualisations de moyens au niveau de plusieurs unités et, plus radicalement encore, par des fusions d'unités. C'est le cas du département SCT (Service Client par Téléphone) qui mutualise, par l'intermédiaire d'un réseau commun, les moyens des deux agences commerciales :

« ...chose importante au niveau du SCT, sur *Stratégies Locales*, il faut savoir qu'on est en réseau au SCT. (...) Curieux ! l'agence de Grenoble, 280 000 clients, l'agence de Bourgoin,

³⁰ « dans les Directions Régionales dites "provinciales", plus de 50 à 60% des agents appartiennent à des associations » : Données issues de l'OSD (Observatoire Social Décentralisé).

³¹ Ces éléments sont issus d'une cassette de présentation des *Stratégies Locales* pour les établissements, réalisée en mars 1998 par Christian GUIBERT.

³² En 1996 et 1997, plus de 22 000 salariés (sur 150 000) ont changé de métier dont 40% vers les métiers prioritaires : mobiles, Internet, système d'information. *En Direct, La Lettre au cadres*, n° 323 du 26 juin 1998.

130 000 clients et entre les deux le SCT. On est en réseau, c'est-à-dire que (...) la moitié des clients de Bourgoin sont traités à Grenoble par les conseillers du SCT. La stratégie locale, ...locale ! elle en prend au passage, avec ce système de mise en réseau, un "pet". (...) Donc le SCT, encore une fois, par rapport à la stratégie locale du terrain est un peu particulier du fait de la mise en réseau. (...) ...la stratégie locale, je l'aperçois beaucoup plus légère, autant je l'aperçois très bien sur une boutique, parce qu'une zone de chalandise, c'est du concret, les clients qui viennent là etc. » (le chef de département du SCT).

Cette mutualisation de moyens n'est pas isolée. Elle sera suivie, 3 ans plus tard, par la fusion des deux agences concernées. La volonté de s'adapter de façon spécifique à chaque clientèle est maintenue, mais elle devient un objectif du marketing. Le directeur de l'agence nord-Isère rappelle la spécificité des clientèles de chaque agence :

« l'agence nord-Isère va être regroupée avec l'agence sud-Isère, donc (...) Les clients du nord-Isère ne sont pas les clients du sud-Isère. C'est clair. On n'a pas la même zone locale élargie, donc c'est pas les mêmes facturations, c'est pas le même type de client, c'est pas les mêmes centres d'intérêt (...) qu'on le veuille ou non, la spécificité du nord-Isère, elle restera en terme de clientèle. (...) Est-ce qu'il ne risque pas d'y avoir un effet de nivellement ? Je ne pense pas, non, non. Par contre, c'est vrai que il faudra bien que (...) le département marketing travaille sur tous ces types de clientèles. » (un directeur d'agence).

Si la nécessité de faire des économies de moyens entraîne une risque de nivellement, on voit que la volonté de maintenir des services adaptés aux différentes clientèles persiste. Dans le cas que nous venons d'évoquer la différenciation est géographique, il en existe d'autres. Ce même directeur signale la diversité des clientèles du 1014, les services du renseignement par téléphone, eux aussi centralisés :

« Pour le 1014 [l'accueil téléphonique], c'est différent, il faut gérer en fonction du profil du client qui t'appelle : est-ce que c'est un grenoblois, est-ce que c'est un "moyenne ville", Bourgoin - Vienne - Voiron, (ces villes-là), est-ce que c'est un "rural"... donc là, il y a d'autres approches à faire, une autre segmentation mais qui peut être faite cette fois-ci par profil de client (...) Donc on évolue entre un marketing accueil physique et un marketing 1014. » (un directeur d'agence).

Visiblement, l'organisation se trouve tendue entre deux exigences qu'il faut concilier : être attentif aux différentes clientèles par des *Stratégies Locales* et faire des économies de moyens. Sans être exhaustif, nous venons de voir apparaître des différenciations entre les clientèles Entreprises, Professionnelles, Résidentielles, entre les clientèles d'agences différentes, les clientèles téléphoniques des zones rurales et des zones urbaines etc. Appréhender cette complexité suppose une décentralisation des décisions, des unités plutôt petites, autonomes or c'est la mutualisation des moyens, avec pour objectif de faire des économies qui sera prioritaire, à charge aux opérationnels proches du terrain de s'adapter pour que le contact client ne soit pas laissé pour compte.

Parmi les mutualisations les plus importantes au moment de notre étude, il faut citer la fusion de la Direction régionale de Grenoble avec celle d'Annecy qui va donner la Direction Régionale Alpes. Dans ce cadre, quatre unités techniques sont regroupées en une seule, l'URR (Unité Réseau Régionale). Les raisons sont claires, il s'agit de faire des économies :

« Moi, dans l'URR, me semble-t-il, on a privilégié, avant tout les gains de productivité. Donc euh, le choix est clair là-dessus. C'est vrai que plus l'unité est grosse, plus tu as des chances de faire des gains de productivité. » (le responsable du nouveau département transverse de l'URR).

En conséquence le fonctionnement vis-à-vis des clients risque d'être plus difficile. C'est ce que craint ce directeur d'unité commerciale :

« ... ça sera plus dur au niveau du fonctionnement des processus, au niveau de la proximité agences / unité technique. (...) il me semble que pour bien fonctionner avec les agences, l'URR doit être proche. Il me semble que cette grosse entité va être... va s'éloigner des agences. Ça va être plus dur de travailler ensemble. (...) Moi je crains que... je crains que une unité de 900 personnes ça soit un peu monstrueux et que on perde de vue l'intérêt final du client parfois. » (un directeur d'unité commerciale).

Entre les mutualisations de moyens, les fusions d'unités et la volonté de conserver des approches différentes selon les spécificités de la clientèle, prônée par la réforme *Stratégies Locales*, l'exercice sera difficile. La solution apportée est transverse, c'est l'*Ecoute-Client*.

Au moment où nous écrivons ces lignes, la nouvelle agence existe depuis à peine quelques mois, on y trouve un nouveau département qui regroupe l'*Ecoute-Client* avec la Qualité et le management des processus. C'est une nouveauté organisationnelle importante pour le contact avec les clientèles :

« ...que vient faire l'*Ecoute-Client* dans ce département ? Ben, c'est la boucle Qualité. (...) la Qualité au sens amélioration tournée vers le client. (...) ça veut dire qu'on part bien du client, on part de l'*Ecoute-Client*, à partir de cette écoute client, en harmonie avec notre *Stratégie Locale* (...) Eh bien, on en déduit effectivement des améliorations à apporter dans nos processus. D'où, après, le bouclage avec le management, le management des processus, la mesure Qualité qui est fait par l'assurance Qualité. » (La responsable du nouveau département Qualité Management).

Comme nous pouvons le voir, le fait de mettre « le client au centre de nos préoccupations » amène les managers à prendre des dispositions organisationnelles particulières. Le client devient un paramètre important pour la construction même de l'organisation.

Son avis est pris en compte selon diverses modalités. L'écoute peut se faire par l'intermédiaire des agents ou directement auprès des clients ou encore d'une manière originale dans le cas d'un contact client par téléphone. Nous donnons ci-dessous deux exemples :

« On sait très bien que si on fait que de l'Ecoute-Client par les agents... c'est la problématique qu'on a aussi quand on fait intervenir des entreprises de travaux de lignes (ETL) (...) on leur donne des coupons réponses pour mesurer la satisfaction des clients. Il est évident que (...) elles vont distribuer un coupon-réponse d'enquête de satisfaction uniquement si elles n'ont pas troué la moquette, si elles n'ont pas fait des tâches partout. Donc on sait très bien que c'est complètement faussé. D'où effectivement l'écoute des clients pas les agents, mais aussi l'écoute directe... l'écoute directe du client. Justement par ces fiches, par ces coupons-réponses qui sont émis complètement en dehors des principaux intéressés.

Et puis l'autre source d'Ecoute-Client qu'on est en train de mettre en place au SCT (Service Client par Téléphone) qui a l'air de bien marcher... le SCT, ils sont toujours au téléphone, hein, donc ils n'ont pas le temps de faire remplir des fiches etc. donc on a opté pour un truc assez souple, ...on a distribué à tous les agents des SCT, des blocs de post-it et puis, au moment où le client leur dit un truc, ils le marquent sur le post-it. Et puis (...) le responsable de groupe, ben tous les soirs, il fait le classement des post-it etc. et après, c'est traité par l'Ecoute-Client. » (La responsable du nouveau département Qualité Management).

L'Ecoute-Client, une dimension organisationnelle nouvelle fait entrer la dimension « client » au sein même de l'entreprise. Ces dispositions ont comme objectif l'amélioration de l'interface entreprise-client, un objectif prioritaire. Le credo étant qu'un client satisfait est un client qui reste et qui consomme.

Mais, parmi les clients il en est un qui diffère des autres, c'est l'auditeur Qualité. Il convient que nous examinions de plus près les liens entre « client » et « Qualité ».

3. L'auditeur Qualité, un client en surplus

Lorsque France Télécom se lance dans une démarche Qualité en août 1995. Cette démarche revendique fortement comme objectif, de mieux servir le client. A la Question : « *Qu'est-ce qui a poussé France Télécom à se lancer là-dedans [l'assurance Qualité] ?* », la réponse officielle fuse :

« Le client mon cher ! Le client (rires). On s'est aperçu que le client était quand même une personne à part entière, c'était plus qu'un usager, plus qu'un abonné heu, ... et d'autre part, les règles de la concurrence aussi ! Et nos "abonnés" anciens de s'apercevoir qu'ailleurs on faisait parfois aussi bien sinon mieux, donc d'aller voir ailleurs...(...). Tout ça nous interpelle en tant que chiffre d'affaires d'où, on a eu un autre regard sur nos abonnés. » (un responsable Qualité en agence).

Dès lors que la concurrence existe, c'est donc la crainte de perdre ses clients qui fait que l'on s'y intéresse et la Qualité est une façon de le faire en certifiant deux processus nationaux aux normes Iso 9000, AQSNN (Assurance Qualité Services Nationaux Numériques) et AQCCF (Assurance Qualité Chaîne Comptage Facturation).

Mais si l'on prend au pied de la lettre le fait que la Qualité est là pour le client, alors il faut se demander en quoi sa mise en œuvre peut intéresser celui-ci. Nous avons posé la question au chef de mission responsable de la mise en place du processus AQSNN, notamment sur ce que signifiait les termes « Assurance Qualité ». Qu'est-ce que cette assurance ? La réponse donnée est :

« La norme garantit que l'entreprise s'est donnée les moyens que tout a été mis en œuvre pour que le produit soit celui attendu ».

La Qualité, la certification aux normes Iso, serait donc la preuve pour le client que « Etre au service du client³³ » n'est pas un vain mot. Pour ce responsable de la mise en place de l'Assurance Qualité Chaîne Comptage Facturation, le rôle de l'auditeur est clair :

« L'auditeur représente le client dans votre entreprise. Sa demande, c'est "donnez-moi confiance" ».

De fait l'auditeur a une demande précise et les agents ont l'obligation de prendre le temps nécessaire pour lui répondre. La cohabitation des deux démarches, servir l'auditeur et servir le client, n'est pas vécue comme facile car la demande du premier est en surcharge à celle du second.

A cela s'ajoute le fait que la Qualité n'organise fortement que certaines activités alors toutes devraient être du même intérêt. En choisissant de certifier deux processus nationaux, la Qualité trace dans les unités, un « périmètre » à l'intérieur duquel certaines prestations sont valorisées au détriment des autres déclarées « hors périmètre ».

« ... à l'UIR³⁴, on avait l'inconvénient que ça ne touchait pas les cœurs de métier. AQCCF³⁵, c'est arrivé par la biais de la procédure de sécurisation. Ben oui ! la seule procédure cœur de métier qu'on ait sur AQCCF, c'est la sécurisation des points de coupure³⁶ ! (...) donc c'était quand même secondaire. » (le directeur d'unité opérationnelle technique).

Pour certaines unités techniques, notamment celles tournées vers le réseau local, c'est l'incompréhension :

« Moi, j'estime que ça a été une catastrophe.(...) on nous a parlé des procédures à appliquer, c'était notamment la sécurisation du réseau. (...). Pour les gens concernés, c'était une petite partie de leurs travaux, c'était même une infime partie (...). On a eu des collègues qui ont demandé pourquoi on se focalisait là-dessus alors qu'on avait bien autre chose à faire en matière de qualité. » (le responsable Qualité d'unité opérationnelle technique).

³³ Michel Bon, 16 décembre 1997.

³⁴ Unité Infrastructure Réseau.

³⁵ Assurance Qualité Chaîne Comptage Facturation.

³⁶ Ce qui revient à mettre sous clef le point de jonction entre le réseau et l'installation du client.

Il apparaît donc pour les agents une fracture entre le service du client réel pour qui il faut faire bien la totalité des tâches qui leur sont confiées et la démarche Qualité qui ne met l'accent que sur quelques activités « orientées client ». Mais, pour l'instant, l'objectif prioritaire des responsables Qualité est la certification des deux processus nationaux. En l'occurrence, il faut donner satisfaction au « client » auditeur :

« Tout ce qui est par exemple, dans le périmètre de certification CCF, effectivement, on fait en sorte que ça tourne bien, que les dysfonctionnements soient bien traités (...) on sait que c'est là-dessus qu'on sera audité, c'est là-dessus que vont porter les appréciations des auditeurs. » (un responsable Qualité en unité commerciale).

De gros efforts seront donc faits pour obtenir le certificat. Pour justifier cette démarche, ce qui est mis en valeur, c'est la position externe de l'auditeur, elle permet plus d'objectivité. Si l'on veut s'ouvrir, progresser, un avis externe est jugé préférable :

« ...on a senti le besoin de prendre un organisme extérieur pour ça [mettre en place la Qualité] ? Ben, disons que quand on se regarde soi-même le nombril, on est à la fois juge et partie. Alors, on n'est pas sûr à la sortie d'être totalement impartial ou objectif. Sans le faire exprès hein ! D'où l'intérêt de prendre quelqu'un d'extérieur qui ne connaît rien à la maison. On dit : "bon, ben voilà, nous fonctionnons avec telle règle du jeu qu'est-ce que vous en pensez ?" » (un responsable Qualité en agence).

Mais cette démarche reste pesante et en concurrence avec le service du client réel. C'est donc avec un certain soulagement que l'on voit les exigences de la Qualité, après deux ans, perdre une partie de leur pesanteur. Le véritable objectif n'est pas de servir l'auditeur :

« ...le maintien de la certification est plus facile que l'obtention de la certification (rires) d'accord ? Les structures sont en place, les boucles fonctionnent, on a mis en marche un moteur, il fonctionne. (...) Le plus dur est fait. Attention, (...) l'Ecoute-Client, ça fait partie de l'assurance Qualité quand même. Mais l'objectif, c'est bien de satisfaire le client, ça n'est pas de faire plaisir aux auditeurs certificateurs. » (un responsable Qualité en agence).

L'atteinte des objectifs Qualité aura envahi toute l'organisation pendant la phase de mise en œuvre, elle va susciter par la suite un certain rejet, on la juge trop « qualitiennne³⁷ ». Le respect des procédures exige une attention qui enferme les agents dans une exécution trop étroite de leur travail. Comme par reflux, la démarche Qualité va donc perdre une part de son importance et les esprits vont se retourner vers une qualité plus pragmatique, directement orientée vers la recherche de la satisfaction d'une clientèle bien réelle.

³⁷ Formule utilisée par certains cadres pour critiquer le fait que l'on fait de la Qualité pour de la Qualité.

4. France Télécom choisit ses clients

Dès lors que l'on reconnaît l'importance du client, ça n'est pas pour autant que le client s'affirme comme une identité en soit. En fait le client n'existe que par la définition que France Télécom lui donne. Le « maître » est à son image, c'est le client de la relation marchande.

France Télécom a une activité économique, ce qui suppose une optimisation du rendement, une baisse des coûts, une augmentation de la production. Pour les clients, cette optimisation économique a indéniablement généré des avantages en termes de qualité de service, de qualité de produit, de baisse des coûts. Mais ces avantages ne sont pas partout les mêmes et il est intéressant de relever les endroits où le client est moins bien servi qu'avant. Cette baisse de qualité apparaît dans certains cas, nous allons donner deux exemples, l'un dans le domaine technique et l'autre dans le domaine commercial :

Cas d'une évolution technique vers une automatisation du service :

« ...je vais te donner un exemple frappant. Dans le processus commande livraison, on a un point central du processus qui s'appelle gestion technique client (GTC). Donc c'est un service (...) qui prend ce qui arrive des accueils et qui le transforme en ordre de travail pour les agents des lignes. (...) Lorsque le câblage chez le client est fait, (...) l'agent des lignes téléphonait à la gestion technique client, GTC, en lui disant : "j'ai fini, tu peux me mettre en service le client". Et pendant que l'agent des lignes était encore présent, physiquement chez le client, la mise en service officielle était faite. (...) Aujourd'hui c'est entièrement automatisé, mais cette automatisation a lieu la nuit. (...) Ce qui fait que quand un agent des lignes part de chez le client, aujourd'hui, il ne sait pas s'il a bien travaillé...il n'a aucun moyen d'essayer en direct, pour savoir si ça fonctionne. (...) L'agent repart en disant : "vous aurez le téléphone demain matin". Le discours n'est pas le même. » (un responsable Qualité).

Cas d'une évolution du service commercial dans une agence où l'on met en place des objectifs de vente :

Un exemple frappant, « c'est les accueils département espace vente, il [le chef de département] a des objectifs de placement des produits. (...) Je suis responsable du processus réclamation. Mon objectif, c'est de diminuer le nombre de réclamation. J'ai un levier, c'est que les réclamations soient au maximum désamorçées en face à face avec le client dans les accueils. (...) Un client qui vient pour réclamer, rapidement, on lui dit : " écrivez, ou allez voir au service réclamation, moi je ne peux rien pour vous ". Aussi bien, moi, au service réclamation, j'ai le nombre de réclamation qui augmente. Et quand j'analyse ces réclamations, je vois que 6 sur 10 [d'entre] elles auraient dû être désamorçées en accueil. (...) Le client qui veut juste un renseignement (...) ça arrive au service réclamation ! Le vendeur, son truc, c'est de placer. » (un responsable Qualité).

La baisse du niveau de qualité du service pour raisons économiques, telle que nous venons de la voir, vient de ce que la représentation que l'on a du client n'est plus la même. Auparavant,

l'esprit service public obligeait le vendeur vis-à-vis de son client, quel que soit l'objet de sa demande. Aujourd'hui cette obligation ne reste que s'il y a une possibilité de vendre.

Les effets en sont perçus également, mais d'une autre manière, dans la répartition des prestations sur le territoire. Le service public avait obligation à fournir les services sur tout le territoire. Aujourd'hui, lorsque la rentabilité n'est pas acquise, les services ne sont tout simplement pas mis à disposition.

Un exemple :

« Ce sera plus facile d'avoir de l'ADSL [l'Internet rapide] par exemple (...) à Paris ou à Grenoble que de l'avoir au fond du Vercors. (...). Numéris [la ligne numérisée], ça n'était pas tout à fait ça quand même. Numéris, on voulait quand même que toutes les personnes puissent en France avoir Numéris. (...) L'ADSL, c'est complètement différent, (...) des produits soumis à grande concurrence et ça sera comme les mobiles, on les mettra que là où il y aura un business à faire. » (un responsable Qualité).

Entre la volonté clairement affichée de mieux servir le client et certaines baisses du niveau de qualité de service telles que nous venons de les voir, c'est la représentation même de ce qu'est un client qui est en jeu.

5. Le client comme choix politique

En affirmant que le client est au centre de ses préoccupations, France Télécom renouvelle son insertion au sein de la société, c'est donc un choix politique. Les trois témoignages qui suivent interrogent l'évolution historique du lien social sous-jacent à l'évolution de l'entreprise. Les deux premiers comme lien « service public » et « relation marchande » se situent avant et après l'ouverture à la concurrence du 1^{er} janvier 1998. Le troisième que l'on pourrait qualifier de « financier » reste comme une option possible dans les années à venir.

Avant l'ouverture à la concurrence, le client, l'abonné d'alors, était captif. Entre agent et abonné existait le service public, une forme particulière de lien social. Le souci de la rentabilité était faible et les agents avaient beaucoup d'autonomie. Ils étaient responsables et le contrôle distant. La relation très informelle allait avec une contribution individuelle forte. Nul doute que dans ce témoignage se glisse une certaine nostalgie de ce qui existait avant. :

« L'installation technique, elle était de qualité, (...) Eh oui, parce qu'avant, on faisait du sur-mesure, on allait chez les clients, on faisait une visite d'étude, on regardait par où il fallait passer, (...) Bon, maintenant, on y va, on sait qu'il faut y aller, il faut que dans la demi-journée, il ait tiré son câble, il ait raccordé le client, il parte. (...) donc, ça veut dire qu'on fait deux fois plus de client. Donc en productivité on a quand même gagné fondamentalement. Derrière, c'est évident que, puisqu'on va plus vite, ben, c'est peut-être pas des installations de type... hein !

(...) au point de vue de la finition, (...) et c'est ça que les gens nous ont rétorqué en disant : "mais avant on faisait de la qualité, maintenant, on en fait moins". (...) T'avais par exemple des techniciens qui, dans certains pays, dans certains sites, donnaient carrément leur numéro de téléphone au client (...) des gens, dans certains patelins du nord-Isère préféraient rester en dérangement minime (...) parce que le technicien était en congé, parce qu'ils ne voulaient pas que ce soit un autre qui vienne, tu vois. » (un responsable Qualité).

A ce type de relations très personnalisées, fondées sur des compétences professionnelles, l'entreprise substitue l'Ecoute-Client, une prise en charge plus organisée, outillée, formalisée, mais plus impersonnelle. Celle-ci retire à l'agent une large part de son autonomie, elle le déresponsabilise en relativisant l'importance du problème technique pour mettre l'accent sur une relation de service plus large et la « satisfaction client » :

« ce qu'il faut voir en plus [lorsque la qualité baisse]..., est-ce que pour le client c'est quelque chose d'important ? Est-ce qu'il y attache vraiment de la valeur ? Nous, on s'est rendu compte, (...) que la satisfaction client, elle venait beaucoup plus du fait qu'on rappelait le client quand il était rétabli, que de la durée du rétablissement. Et c'est vrai que sur plein de trucs, on a des idées, qui sont nos idées très techniciennes de ce qu'est la qualité alors que des fois le client il s'en fiche. Et par contre, ce qu'il va avoir à cœur c'est un truc qui n'est pas dans notre logique d'ingénieur, c'est que quelqu'un prenne la peine de décrocher le téléphone et de dire le fait : "monsieur, on vous a remis votre ligne téléphonique !" alors (...) si on avait fait des études en amont pour dire : de toute façon, le client il s'en fiche que ce soit à J+8 ou J+24³⁸. (...) C'est vrai qu'on a très souvent des surprises quand même sur la notion de "satisfaction client" et il faut être bien sûr que ce qu'on appelle "satisfaction client", c'est ce qu'en pense le client et pas ce que nous on en pense. » (un chef de département Qualité Management dans la nouvelle agence).

Dans ces deux interventions que nous mettons en face à face, comme on pourrait le faire dans un débat, nous retenons le passage d'une relation informelle à une relation formelle, outillée, laquelle se traduit par le passage d'une relation qui pouvait être très individualisée, le technicien avec son client, à une relation de client ramené à sa dimension économique avec un service organisé autour d'une relation marchande.

La question qui se pose à la nouvelle organisation est de savoir comment, collectivement, il est possible de conserver une relation individualisée avec un client, dès lors que France Télécom décide de mettre à son service une équipe plus nombreuse, avec des compétences élargies, mais dont le comportement est cadré par les procédures.

Le troisième témoignage questionne le choix de France Télécom de mettre les clients au centre de son activité. Ce choix n'est pas immuable, il pourrait être différent, un jour :

« Je pense que la transversalité... c'est pas une finalité, c'est une nécessité (...) La transversalité, elle est là parce qu'on ne peut plus faire du travail en série tout simple. Si tu fais

³⁸ 8 heures ou 24 heures : délais d'intervention du service après vente.

du travail en série tout simple, je fabrique des ailes de voiture, je les envoie, il y a quelqu'un qui reçoit toutes les pièces de voiture, qui vérifie que ces pièces sont bonnes, qui assemble... c'est plus possible tout ça. (...) Tant qu'on sera dans un système où le client sera prépondérant la transversalité sera indispensable. Mais on peut imaginer qu'un jour le client ne soit plus prépondérant, on peut imaginer que l'actionnaire sera prépondérant. Eh, oui, attention, ç'est pas définitif hein ! Il y a certaines personnes qui commencent à dire : Aujourd'hui c'est le client qui est à l'intérieur de l'entreprise peut-être que demain ça sera l'actionnaire qui sera encore plus fort que le client et donc ça amènera peut-être d'autres logiques. » (un directeur d'unité opérationnelle).

Une telle position politique, si elle n'est pas dans l'air du temps, pourrait trouver des adeptes si l'on tient compte de l'importance de la dette de l'entreprise et des actions de France Télécom qui sont au plus bas depuis des mois.

Avec la nouvelle importance donnée au Client, l'organisation découvre ses clients que d'une certaine façon le personnel connaissait déjà. Cette contribution du client dans l'organisation laisse supposer qu'entre personnel et entreprise, c'est désormais un jeu à trois partenaires qui se déroule. Mais ce nouveau partenaire, ce « nouveau maître » est ambigu. Il n'a rien d'un maître qui centraliserait les décisions de façon autoritaire. Il est plutôt éclaté, multiforme, le plus souvent conscient de son seul intérêt individuel et totalement incapable de se saisir collectivement du pouvoir dont il dispose.

Un tel maître est forcément incertain, difficile à saisir. Il fait entrer France Télécom dans une ère nouvelle plus complexe et plus instable. En réaction, l'entreprise se crée pour elle-même les multiples représentations que nous venons d'évoquer et, en l'absence d'une conscience collective des clients, c'est elle qui fait les choix pour les clients qu'elle se donne.

B - La Qualité³⁹ force la transversalité dans les unités opérationnelles

Dans la marche forcée de France Télécom pour s'adapter à son nouveau contexte, l'année 1995 est charnière, il s'agit de lancer les réformes au niveau des unités opérationnelles. La certification de deux processus aux normes Iso en est un des éléments les plus visibles, celui qui va permettre d'imposer une structure transverse à l'échelle de toute l'entreprise

Le document interne, daté du 1 janvier 1995, *Construire l'avenir du Groupe, CAP98*, prend date que dans 3 ans, le 1^e janvier 1998, les activités de France Télécom seront totalement ouvertes à la concurrence. En conséquence, il faut « tourner l'organisation vers le client » et donc améliorer la qualité de service. Le principe organisationnel annoncé est « le pilotage de l'entreprise par le pilotage de ses processus-clés ». Mais ça n'est pas suffisant, on y trouve en plus des engagements comme l'annonce de chartes clients et la volonté pour le Groupe de construire « une image d'entreprise de service, responsable devant ses clients, qui garantit ses résultats, qui inspire confiance », l'objectif affiché étant d'aller vers la Qualité globale. Si la démarche Qualité n'assume pas à elle seule les ambitions de la démarche transverse, on peut dire que pour l'entreprise, elle lui met en quelque sorte le pied à l'étrier.

Une première évolution adoptée le 21 décembre 1994 (EO2⁴⁰) avait regroupé les activités des futurs processus en créant de nouvelles unités *autour* des « processus commerciaux » et *autour* des « processus techniques ». Cette initiative organisationnelle avait entraîné le déplacement de certaines activités des unités techniques vers les agences dans le but de regrouper les compétences nécessaires au service client, mais sans que pour autant n'aient vraiment été décrits les processus concernés.

La véritable structure en processus, celle qui va permettre de donner des garanties aux clients, viendra avec les « processus Qualité » nationaux. Le démarrage est rapide, puisque la création de la direction de projet AQCCF (Assurance Qualité Chaîne Comptage Facturation) date du 28 juin 1995 et le lancement du projet AQSNN (Assurance Qualité Service Nationaux Numérisés) en août 95.

³⁹ Nous utiliserons la Qualité avec un "Q" majuscule dès lors que ce terme fera référence à la notion de qualité telle qu'elle est utilisée par les normes Iso.

⁴⁰ Evolution de l'Organisation n° 2.

Les processus soumis aux normes Iso sont différents des processus créés par EO2. Ils sont nationaux, largement décrits, outillés, certifiés. Avec ces processus, la Qualité va imposer une structure transverse tournée vers des objectifs exogènes, le service du client.

Nous voulons maintenant voir comment a été vécue cette mise en place.

1. La démarche Qualité : un coup d'envoi pour la transversalité

Lorsque France Télécom se lance dans la mise en place de la « Qualité », à la Direction régionale de Grenoble, de l'avis des chefs de mission ayant à charge ce dossier, ce changement est lié au contexte européen et bien sûr, des pays les plus proches : British Telecom est certifié sur certains de ses processus, « de ce fait, on ne peut pas ne pas être certifié » et Deutsch Telekom⁴¹ se met à l'assurance qualité au même moment.

Pour France Télécom cela implique de sortir de son organisation adaptée à son rôle d'administration :

« le passage d'administration en société anonyme pose des problèmes organisationnels à résoudre. L'assurance qualité est un outil pour les résoudre. Notamment la perte de confiance se résout en prenant un outil externe à France Télécom. ...Mais ce point n'a été découvert qu'après. » (le responsable de la mise en place du processus AQCCF).

Les principaux avantages recherchés dans le choix d'être certifié, sont : « - obtenir un avantage concurrentiel, - renormer l'activité - et améliorer le management⁴² ».

Lorsque l'on interroge le Responsable Qualité à la Direction Régionale (RQDR) l'objectif principal, volontariste, en ce début de réforme, est que « l'assurance qualité n'est là *que* pour le client⁴³ ». Le point d'ancrage de la réorganisation par les normes Iso est donc le client et c'est en son nom que l'on restructure.

Pour ce faire, les réformateurs vont mettre en place un « réseau Qualité » avec le RQDR et un Responsable Qualité par unité. C'est d'une certaine façon un dédoublement de la hiérarchie existante avec pour mission la mise en place des deux processus nationaux et l'obtention, *in fine*, du certificat aux normes Iso :

« *L'assurance qualité, un dédoublement de la hiérarchie ?* Oui. On aurait pu fusionner Responsable Qualité et Chef de Département et obtenir un système comme chez Sprint qui a un

⁴¹ Alors alliée à France Télécom.

⁴² le responsable de la mise en place du processus AQCCF.

⁴³ Prise de position qui fait écho à la déclaration de Michel Bon, fin décembre 1997, *Le client au pouvoir, dans quinze jours nous changeons de maître.*

niveau supérieur de qualité. Notre structure est une structure débutante, chez eux, la qualité est dans les gènes de tout le monde. » (Le responsable de mission de la mise en place du processus AQCCF).

La réforme avance avec quelques précautions :

« Le réseau qualité n'est pas une hiérarchie [opérationnelle], on ne donne pas d'ordre, même pas de décision, on "anime". Il sera maintenu tel quel pendant quelque temps. » (Le responsable de mission de la mise en place du processus AQCCF).

Les outils de cette réorganisation sont avant tout structurants : Invariants⁴⁴, processus, procédures, mais il s'agit surtout pour l'instant d'une mise en forme. Le fonctionnement transverse, opérationnel est pour plus tard :

« *Le responsable Qualité serait responsable des processus ?* Non, non, non, non, il est responsable de l'animation. C'est pas lui qui fait, il anime les autres. Il les aide à faire. (...) Dans l'assurance Qualité, il y a toute une partie forme : (...) tout ce qui est animation du comité Qualité, (...) gestion des fiches d'amélioration de la Qualité, des fiches d'actions préventives, correctives, tout ce qui est suivi de la rédaction des procédures, (...) puis tout ce qui sort de l'unité et qu'il faut forcément porter (...) Il fait travailler les chefs de département. Par exemple : nos indicateurs déclic⁴⁵, ils sortent tous les mois. S'ils sortent, rien ne se passe. Moi j'ai demandé [au responsable Qualité] : "tu fais chaque mois, avec chaque chef de département une analyse de ces indicateurs déclic. Pourquoi on en est à ce niveau ? Quelles sont les actions en cours ? Quels sont donc... ". Il est là pour forcer les autres à prendre le temps nécessaire pour ces actions là. Tu vois, c'est un animateur et c'est pas un opérationnel, (...) [le responsable Qualité], après, a, toute une partie (...) où il analyse les réclamations des clients, il essaie de voir les attentes des clients, de déceler certains points de non-qualité etc. » (un directeur d'unité commerciale).

Il existait bien dans le projet initial du réformateur, une dimension managériale transverse avec la création de ROP (des responsables opérationnels de processus), mais cette dimension sera mise en retrait pour l'instant. On se contente de mettre des « pilotes de procédure » :

« Actuellement il y a les pilotes de procédure. Une porte est ouverte dans l'avenir pour la création des ROP [responsables opérationnels de processus]. » (le responsable de la mise en place du processus Chaîne Comptage Facturation).

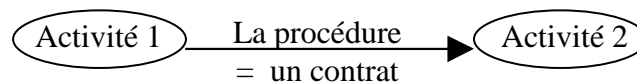
Dans les faits, le ROP « sera nommé après la certification ». Et si on veut bien lui reconnaître « une vision globale du processus », mais on précise bien qu'« il n'a pas de pouvoir hiérarchique ».

Sans management transverse, la coordination sera envisagée d'une façon très structurée, comme stricte application des procédures. Pour le Responsable Qualité à la Direction Régionale : « la procédure paraît une contrainte, mais c'est surtout un outil de management ». Il s'agit pour le débutant de « connaître son activité », puis de « maîtriser son activité » et de

⁴⁴ L'invariant est une règle identique pour toutes les unités, et donc impossible à modifier localement.

« mesurer la performance ». La procédure ne permet l'autonomie que sous condition, par la délégation, si l'activité est maîtrisée. « Tu deviens autonome parce que tu connais ton cadre ».

La procédure est conçue comme « contrat », une interface avec l'activité suivante. C'est une relation client - fournisseur interne. Elle fixe le niveau de qualité nécessaire.



Dans les faits, les procédures ont été écrites par des groupes de travail au niveau national, avec un certain nombre de points incontournables : les « invariants ». Le principe étant que dans la mesure où les invariants étaient respectés il était possible de faire des adaptations au niveau local.

Cette mise en œuvre des procédures, cadrées par des invariants va produire des changements internes radicaux. On retrouve sans surprise le leitmotiv des normes Qualité : « on écrit ce que l'on fait et on fait ce qui est écrit », et la prise en compte d'un passé, de problèmes humains n'est pas un souci. Pour le chef de mission du processus AQCCF : « l'Assurance Qualité s'occupe de ce qui est fait, pas de qui fait, pas de celui qui fait ». Et lorsque nous demandons s'il est prévu dans les indicateurs de suivre la satisfaction du personnel, la réponse est : « s'il y a des problèmes, cela se verra sur les indicateurs. Il est toujours temps d'intervenir a posteriori. ».

Le changement a été rude :

« Certains agents disent : "on refait ce qui existait auparavant". En fait, la direction a voulu "faire rupture", mais la rupture a été trop loin. Il faut refaire certaines choses qui avaient été défaites. » (Le responsable de la mise en place du processus Chaîne Comptage Facturation).

Comme légitimation de cette radicale mise en place les réformateurs tiennent un discours où transparait des principes utopiques qui révèlent un souci d'ordre, de rigueur, de contrôle qui n'aurait pas déplu à Frederick Winslow Taylor lui-même.

L'ambition tient dans une description de « la réalité ». Pour le responsable de la mise en place du processus AQCCF, « le MAQ [Manuel d'Assurance Qualité] ne fait que décrire la réalité ». De la même façon la rédaction des procédures est une retranscription des pratiques en cours :

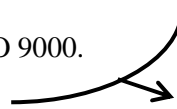
⁴⁵ Indicateurs du Développement de l'Ecoute CLient loCale.

« Lorsqu'un agent lit ces documents la réaction à 98% est : "c'est ce qu'on fait !". Mais ce qu'ils ne font pas ou mal, c'est les contrôles. » (Le responsable de la mise en place du processus Chaîne Comptage Facturation).

C'est ce que confirme le responsable Qualité en direction régionale : Ce qui « emmerde » le plus souvent les gens, c'est qu'« il s'agit de *prouver* ce qu'on fait, d'enregistrer ».

Il faut donc comprendre la mise en œuvre de la Qualité comme une reformulation écrite de l'activité « réelle », à laquelle vient s'ajouter le contrôle. A la question de savoir quelles différences existent entre une procédure bureaucratique et une procédure Qualité, le responsable de la mise en place du processus AQCCF répond qu'il s'agit :

- « - de décrire la réalité
- de faire le lien entre réalité et normes ISO 9000.
- de faire une analyse de risque



Avec une recherche de cohérence pour l'ensemble. »

Cette référence à LA réalité permet de développer une utopie qui consiste à prendre cette réalité comme objective, unique, n'appartenant à personne, ce qui la justifie et doit la rendre acceptable par tous.

Les discours recueillis révèlent alors deux facettes qui s'opposent, d'un côté existe une vision normative, très réductrice de l'agent. Le chef de projet qui s'entend dire que la procédure est un « document formel, fermé, un emmèdement » contourne l'argument avec un certain cynisme en disant que :

« la précision de la description de l'activité est libératrice, l'agent doit être rassuré par la procédure. Il ne souhaite pas avoir des marges de manœuvre ».

De l'autre côté on trouve une vision plus conforme à l'utopie de la transversalité. C'est le cas du responsable Qualité de la direction régionale qui prête aux agents une autonomie plus grande. Sa vision est d'en faire des acteurs à part entière, responsables :

« Tout agent a le droit et le devoir de déroger. (...) Dans le cas où je dérape [cas d'une mauvaise décision dans une situation délicate face à un client], c'est un cas ponctuel, il faut de la souplesse, l'agent *traite, décide*. Le responsable de groupe n'a pas le droit d'engueuler un agent qui a pris une mauvaise décision. » (le responsable Qualité de la Direction régionale de Grenoble).

Mais l'utopie organisationnelle sous-jacente va plus loin, elle postule chez les agents une responsabilisation et une autonomie qui permettrait une prise en charge collective de la procédure :

« Dès lors qu'il y a un élément nouveau ou stimulus (procédure, produit, suivi client...), cela entraîne une analyse refaite par les gens qui font le travail ». (le responsable du projet Qualité).

C'est là chercher à concilier l'inconciliable, vouloir une structure forte et une souplesse dans le changement. La Qualité se révèle dès lors ambiguë :

« La Qualité en elle-même, c'est un outil pour progresser, mais, c'est ressenti comme un carcan. En pratique, la Qualité, ça exige une certaine, même beaucoup de rigueur. Beaucoup de rigueur, au point d'être parfois tatillonne et formaliste un peu à l'excès. C'est un peu le danger, de tomber dans un formalisme excessif où on veut vraiment tout codifier, tout régenter... on robotise carrément les fonctions. C'est un danger, mais là, effectivement, ça serait ressenti vraiment comme un carcan. » (un responsable Qualité).

Face à cette crainte d'une rigidité excessive, l'argumentation revient encore sur le bien fondé d'une description de la réalité ; rendue accessible, objectivable, elle serait un point d'appui pour l'action :

« Maintenant, la Qualité, c'est un système qui peut progresser, parce que ça oblige à s'interroger en disant : "j'occupe telle position de travail, j'exerce telle activité. Pour faire cette activité, j'ai besoin de quoi, de quelles informations, de quels produits, de quels moyens ? Ces moyens, qui c'est qui me les fournit ?". Ça oblige à s'interroger sur la manière dont on réalise ses propres activités, comment on déroule ses propres compétences et de s'interroger sur les points à risque. "Qu'est-ce que je ne dois pas faire pour que mon client en aval puisse travailler ?" ». (un responsable Qualité).

Une condition théorique, donnée comme impérative pour que cette aptitude au changement soit réelle, est que ces interrogations doivent se faire à tous les niveaux et pas seulement au niveau des responsables de groupe :

« Elles doivent se faire à tous les niveaux, ça part du haut jusqu'à l'agent. Une chaîne Qualité c'est ça, sinon, ça ne marche pas. S'il n'y a qu'un niveau qui s'interroge, 2 ou 3 niveaux qui s'interrogent, il va y avoir une cassure. Un système Qualité à deux vitesses. Au niveau disons des responsables, on va s'interroger sur la Qualité, on va agir dans un cadre Qualité et derrière, on fera n'importe quoi. Donc ça ne marchera forcément pas. » (un responsable Qualité).

Des contingences de la réalité, l'utopie tente de s'échapper vers un avenir meilleur, idéal, transparent :

« *La Qualité Totale ?*... Ah, ben moi, je suis à fond pour ! (...) la Qualité Totale on pousse... bon, mais c'est ambitieux (...) je pense qu'en fait, il faudrait peut-être... au-delà de l'outil managérial, au-delà de l'outil pour appliquer la rigueur, la méthodologie et tout, il faudrait qu'on... il faudrait peut-être parler de projet d'entreprise (...) de fonctionner de manière la plus transparente possible, transparente dans le sens que les interfaces avec les différents services se passent bien, qu'on n'ait pas de différences de culture comme on a aujourd'hui au sein de France Télécom avec une culture technique (...) accrochée à tout ce qu'elle sait bien faire et une culture commerciale qui est confrontée avec un client qui n'est jamais content, qui pose des tas de questions, et qui n'a jamais les bonnes réponses ...et là, on a deux mondes. Il faudrait que la Qualité soit peut-être ce projet de... de rassembler par une organisation écrite, hein, de toutes façons, mais ... il faut qu'elle aille peut-être plus loin que l'outil managérial. » (le nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Ces discours, qu'il est convenu d'appeler des « discours de légitimation », sont décalés par rapport aux réactions du « terrain ». Ecart inévitable au moment de la confrontation d'une idéologie avec le lieu où elle s'incarne. A cela, il faut ajouter des variations dues aux unités elles-mêmes, différentes dans leurs contingences et les façons de faire de leurs acteurs.

2. Imposée, contestée, organisée, la Qualité fait réagir

Les différences que l'on peut percevoir dans la mise en œuvre de la Qualité à la Direction régionale de Grenoble sont dues, en simplifiant, à deux types de contingences : - au contexte des unités, - aux façons de faire de chacun des chefs de mission des deux processus SNN (Services Numérisés Nationaux) et CCF (Chaîne Comptage Facturation).

Des procédures « parachutées » ou « construites à partir des réalités de terrain ».

Si l'on caricature les réactions à la mise en œuvre de la Qualité, les procédures sont vécues comme « parachutées » ou « construites à partir des réalités de terrain ». Selon les entretiens, c'est plutôt l'une ou l'autre façon qui est soulignée :

« ...on ne savait pas où on allait. (...) on nous a parlé des procédures à appliquer. (...) c'était notamment la sécurisation du réseau. (...) Ensuite, se sont ajoutées les procédures achat, les procédures formation... donc ce sont des procédures qui se sont ajoutées les unes aux autres et qui étaient des procédures, je dirais "de sommet", ...*de sommet* ?, de sommet, qui arrivaient, non pas à partir des préoccupations des gens. Et pour moi, ça a été une catastrophe ça. » (un responsable Qualité en unité technique).

« Là, il nous arrivait des morceaux qui étaient incohérents les uns avec les autres et nous on ne voyait pas la finalité, enfin... on n'arrivait pas à voir quel était l'objet. Il fallait retraduire à travers... il fallait lire les procédures et arriver à comprendre en fait qu'est-ce qu'on voulait... qu'est-ce qu'on voulait faire ? Quel était le vrai sens de la procédure pour après se la réapproprier. Donc ça a quand même demandé un effort considérable. » (un directeur d'unité technique).

L'autre façon de faire est illustrée par la mise en œuvre du processus SNN où les réalités de terrain semblent avoir été beaucoup mieux prises en compte :

« l'agence Prof elle a eu la mise en place de SNN (...) ce constat que je fais, c'est que (...) SNN a été mis en place, à mon avis, bien plus intelligemment et le responsable (...) SNN... il avait pris la démarche de partir du terrain ...et de décrire les activités des gens, de décrire les postes, d'avoir une fiche de poste, des fiches d'activité je dirais. SNN s'est construit comme ça. » (un responsable Qualité).

Ces différentes façons de faire doivent se comprendre en prenant en compte le contexte des unités. Les réformes ont divisé le marché selon trois segments de clientèle. L'agence existante

conserve la clientèle « résidentiels » alors que pour les « professionnels » on crée une agence nouvelle. Cette création suivie de peu par les réformes liées à la Qualité, fait que ces deux événements se fédèrent en un seul. La mise en place du processus SNN, pratiquement circonscrite à cette seule unité, concerne environ un tiers de ses activités. Elle est saisie comme une occasion de fédérer les équipes dans la construction même de l'unité :

L'agence profs, c'est une agence qui s'est complètement créée, elle n'existait pas. (...) Donc, à partir de là, on a dit, il faut travailler ensemble et pour travailler ensemble, on a eu la chance d'avoir le projet SNN. (...) ce projet, il a fédéré les départements. » (le responsable Qualité de l'agence chargé de la mise en place du processus SNN).

L'opportunité de faire converger la création de l'agence et le projet SNN va permettre de construire les processus et entraîner une forte participation autour de la description des procédures :

« ... bon, le processus le plus complexe, c'était le processus Commande Livraison parce qu'il était disséminé partout, donc on a coupé en quatre ce processus. On a dit : il y a des vendeurs (...) on a un système d'information (...) très confidentiel et très complexe, donc on a mis des gens de l'administration commerciale. Ensuite, on a mis les gens qui vont prendre ces commandes... comme elles sont complexes, comme il y a un certain nombre d'études à faire, (...) donc on a mis un pilotage et puis après, on a mis une équipe production. De là, ces quatre pôles, on les a fait travailler ensemble et on a dit : à chaque pôle, on va mettre un sous-responsable de processus... un responsable du groupe, il n'est pas responsable du processus, il est responsable du groupe qui écrira ces activités là. Donc les gens ont nommé, on a nommé avec eux trois ou quatre acteurs... et ces acteurs là ont dit : voilà ce qu'on fait, nous on prend une commande, on l'envoie à tel endroit, on attend la réponse etc. Ça a permis aux gens, (...) à base de cette lecture et à base de ce logigramme, de se situer dans la chaîne et de voir le travail qu'ils avaient à effectuer. » (le responsable Qualité Agence Professionnels).

D'une manière générale, la participation des agents dans la rédaction des procédures est perçue comme favorisant l'implication, une dimension essentielle de l'organisation transverse. Même si le résultat est parfois compliqué, la procédure est mieux acceptée :

« ... tu mets des gens ensemble ... ils sont trop consciencieux. Ils essayent de trop bien faire et ils te pondent un machin hyper compliqué. (...) effectivement ils en sont contents, mais ils sont trop perfectionnistes. (...) La simplicité n'est pas une qualité répandue et spontanée, non, ça c'est clair hein ! » (un directeur d'unité technique ayant déjà eu une expérience de mise en place de la Qualité dans une autre unité).

Pour autant, les agents ne seront pas partout associés à cette « description de la réalité ». Dans le témoignage qui suit, qui émane d'une agence Résidentiels, nous avons un exemple où les procédures ont été « parachutées ». Les participations sont réduites à peu de choses et cette non-implication des agents se retrouve dans les tâches quotidiennes avec des pratiques consignées dans des modes opératoires qui restent très tayloriens :

« Une procédure, ça n'est pas un mode opératoire. Une procédure, elle te donne les généralités des activités à faire. (...) A l'intérieur de chaque activité il y a des modes opératoires pour remplir cette activité. Par exemple une procédure, elle va te dire : quand vous recevez un client, vous vérifiez son identité, point. Après le mode opératoire, il vous dira que pour vérifier l'identité, il faut soit la carte d'identité, soit le permis de conduire, soit le livret de famille. (...) ...ce que je veux dire, quand on fait une formation à un agent d'accueil, on lui présente la première fois la procédure, de façon à ce qu'il sache au moins une fois dans sa vie que quand on reçoit un client, on vérifie son identité. (...) ...ce que les agents ont sur leur poste de travail, ce sont les modes opératoires. » (un responsable Qualité en agence).

L'appropriation des procédures est alors beaucoup plus difficile et on s'aperçoit que la Qualité, surtout à ses débuts, n'a pas laissé que de bons souvenirs :

« C'est vrai qu'au départ, c'était chiant parce que c'était procédurier, il fallait écrire, il y avait le point doc... les audits. C'était ça : "montre-moi ta fiche de poste, est-ce que tu sais où est le point doc ... est-ce que tu sais sur quelles procédures tu travailles ...", c'était nul. » (un responsable opérationnel de processus à l'Agence résidentiels).

La Qualité a donc été imposée à tous, et de l'avis de ce responsable Qualité, le côté incitatif était valable également pour les directeurs d'unité :

« ...le fait de certifier deux processus a quand même permis d'organiser la Qualité en interne. Parce qu'avant la Qualité on en parlait beaucoup, mais à aucun moment elle n'a été structurée ou formalisée. Là, le fait d'avoir un peu la carotte du certificat a obligé les directeurs d'unité à mettre en place cette structure. » (un responsable Qualité en agence).

Parmi les points positifs, l'avantage est que « ça a obligé de toutes façons, à clarifier les choses qui souvent ne l'étaient pas » (un chef de département). Pour ce responsable Qualité, cet avantage est manifeste :

« ...ce côté négatif, contraignant, a permis de clarifier certaines situations, notamment la documentation. C'est l'exemple frappant, on avait la doc qui n'était pas à jour etc. Ça a été très lourd à mettre en place. Aujourd'hui c'est admis, le phénomène est passé et comme les gens ne veulent pas retomber dans l'ancien système où il faut remettre à zéro toute la doc, ils font attention aujourd'hui de garder une documentation à jour. Ils commencent à apercevoir le plus que ça peut leur rapporter. Quand on donne au client un tarif, aujourd'hui on est à peu près sûr qu'on lui donne le bon tarif, sauf si le tarif a été changé dans l'heure précédente. Il y a encore un an et demi, on donnait un formulaire au client, le tarif peu importe, il fallait que le client lui-même vérifie que c'était le bon prix ! » (un responsable Qualité en agence).

C'est ainsi que peu à peu, avec ses avantages et inconvénients, la Qualité se met en place. Certains points restent des « invariants », mais après, beaucoup tient à la façon dont les gens s'en servent.

Une fois passé le temps de la mise en œuvre, la Qualité est là et les gens s'en arrangent. On voit apparaître quelques difficultés d'intégration car il faut du temps pour que se créent de

nouvelles représentations, de nouvelles routines, de nouveaux comportements. C'est ce que signale ce chef de département lorsqu'il dit :

« ...les gens étaient dans une situation : pendant un certain laps de temps, je fais mon travail et puis pendant un deuxième laps de temps, je fais de la Qualité alors que l'idée c'est de dire : non, vous faites le boulot en tenant compte, en intégrant les règles de Qualité. » (un chef de département).

Cette difficulté d'intégration est notamment visible dans le cas où les agents ont leur propre documentation :

« les gens ils avaient leur documentation personnelle qui leur servait d'aide au travail et puis d'un seul coup on leur dit : "la référence, c'est la procédure, mais vous pouvez toujours continuer à utiliser ça parce que on va pas tout remplacer d'un coup", alors la Qualité, c'était quand même jugée comme un alourdissement à un moment donné. » (un chef de département).

L'ambiguïté que l'on perçoit entre l'application des règles de la Qualité et l'activité réelle n'est pas qu'un phénomène superficiel. L'activité réelle ne peut se réduire aux principes idéalisés de la Qualité, aussi bien pensés soient-ils. C'est pourtant un discours que certains n'hésitent pas à tenir :

« Quand on met en place le préventif (...), il y a tout un mode opératoire qui a été fait et ça... le conseiller là-dessus, il faut qu'il connaisse ça, qu'il applique ce truc là. (...) Ça c'est du concret et puis c'est ça la non-qualité. La non-qualité, c'est la non application de ce mode opératoire... » (Un chef de département en unité commerciale).

Dans l'exemple qui suit, on retrouve cette même ambiguïté au niveau des responsables de groupe. Leurs difficultés peuvent les mettre en porte-à-faux avec le responsable Qualité. Celui-ci a quelques difficultés à expliquer de façon positive quel est son rôle :

« On voit bien les responsables de groupe des accueils physiques, leurs problèmes aujourd'hui, c'est les files d'attente client, les délais d'attente, le produit qui n'est plus en appro etc. donc ils corrigent en temps réel plein de petits dysfonctionnements. Quand moi j'interviens, ils disent : "oh, ça va encore nous faire du boulot, parce que il vient parce que notre doc n'est pas à jour" ou des choses comme ça. En réalité je suis là pour leur apporter des outils, pour faire en sorte qu'il y ait moins de file d'attente clients, qu'on n'ait pas de rupture de stock ou des choses comme ça (...). Alors, ils la comprennent la démarche, mais ça n'empêche pas qu'ils sont quand même noyés par les petits problèmes quotidiens. » (un responsable Qualité en agence).

De telles difficultés montrent que la démarche Qualité n'est pas toujours la bienvenue dans l'activité de chaque jour. Mais ces difficultés ne sont pas les seules, il en existe également au niveau même de l'organisation.

La Qualité, une nouveauté organisationnelle embarrassante

Nouvelle, transverse, la démarche Qualité est en porte-à-faux par rapport aux principes organisationnels bureaucratiques. Sa mise en œuvre crée quelques problèmes embarrassants : En fait, on ne sait pas trop où mettre les responsables Qualité, on ne sait pas trop non plus ce que cela veut dire parce que « la qualité, on en faisait déjà avant ! », et en plus, seules les activités à l'intérieur d'un certain « périmètre » sont soumises aux règles de la Qualité.

Les acteurs qui constituent le réseau Qualité sont les RQ (Responsables Qualité), un par unité, avec leur adjoint. Au moment de la mise en place de la Qualité, ils étaient six responsables Qualité. Cinq d'entre eux avaient le niveau IV, niveau d'encadrement identique aux chefs de département et un avait le niveau III-3. Leur place par rapport au directeur d'unité était variable, quatre étaient N-1 et deux étaient N-2⁴⁶. Cette disparité montre l'incertitude qui existe sur la place que le responsable Qualité doit occuper dans la structure hiérarchique. A notre question sur ce sujet, ce chef de département répond :

« ...ça n'a aucune importance. C'est le bonhomme qui compte. Il peut être N machin, s'il n'a pas... c'est lui à défendre sa légitimité, c'est pas par rapport à... bien sûr, il ne faut pas qu'il soit à un niveau trop bas hein. Mais, euh, bon, non, franchement, non, c'est pas un problème ça. (...) [Ce qui compte] c'est ce qu'il fait, sa plus value par rapport à des problèmes, comment il gère sa boutique, c'est pas son numéro hiérarchique par rapport au [directeur d'unité]. » (un chef de département en agence).

A l'agence de Grenoble il est considéré comme soutien et à ce titre, il est situé dans le département SRS (Stratégie, Ressources, Support) :

« ...il est au département SRS (...) C'est ce qui regroupe toute la logistique, les RH, donc la Qualité, en fait, ... et quand X (le directeur d'unité) est arrivé, il a dit : "il faut que je mette à la disposition de l'ensemble de l'Agence un département qui soit soutien", (...) Alors le Responsable Qualité en fait (...) ne participe pas au CODA (COMité de Direction d'Agence), il n'est pas N-1 du Directeur d'unité opérationnelle, il est N-2 (...). Mais c'est bien un Responsable Qualité à part entière, c'est lui qui anime le comité qualité. » (un responsable opérationnel de processus en agence).

Pour autant, quelque soit la place que l'on trouve au responsable Qualité, celle-ci va s'imposer à tous. Mais là encore, c'est l'embarras, car lorsque l'on parle de Qualité, c'est dans le sens des normes Iso, c'est la Qualité validée par les certificats sur certaines activités seulement. Si cette démarche est cohérente d'un point de vue national, elle apparaît comme incertaine du point de vue régional car elle instaure un « périmètre Qualité » incompréhensible, voire absurde. A la Direction régionale de Grenoble seuls sont certifiés deux processus, les Services Nationaux

⁴⁶ Un niveau ou deux niveaux en dessous du directeur.

Numérisés (SNN) et la Chaîne Comptage Facturation (CCF). Cette démarche va mettre les managers dans l'embarras d'avoir à gérer la distinction entre ce qui est « dans le périmètre » et ce qui est en dehors, sachant que les auditeurs ne s'intéresseront qu'à ce qui est à l'intérieur du périmètre pour donner leur aval à la certification.

C'est la porte ouverte à l'effet pervers d'une Qualité à deux vitesses comme le montre ce témoignage :

« Lorsque se sont mis en place les deux processus, les périmètres étaient mal définis. La question qui s'est alors posée était de savoir ce qui relevait de l'AQ (Assurance Qualité) de ce qui ne l'était pas. Et donc en fait ce qui était "auditable" : "...la formation, oui, c'est clair. Les achats, c'est selon", faut-il recevoir un fournisseur de stylo, sous prétexte que c'est important en cas d'urgence d'avoir un stylo qui marche à coup sûr ? Ca me paraissait ridicule, d'autant que nous ne recevions pas le fournisseur de groupe électrogène (qui lui est audité au niveau national) » (un directeur d'unité).

Les critères pour dire que telles ou telles activités doivent être dans ou en dehors du périmètre restent flous : « L'AQ, il faut bien l'arrêter quelque part ! ». Mais comme l'apport de la Qualité est bénéfique, on va étendre le périmètre à d'autres activités : à la transmission, à l'environnement technique, aux opérations à risque. Cette attitude aménage la difficulté, mais sans la résoudre, car il n'est pas envisagé de mettre toutes les activités dans le périmètre. On y ajoute alors les contrats qui relient les unités entre elles comme entre l'Unité Exploitation Réseau (UER) et l'agence de Grenoble.

Avec la pratique on s'aperçoit que ce flou donne de la souplesse. On peut choisir le périmètre de mise en application. « Les limites, on les forme, on les déforme » (le directeur d'unité).

Mais cet usage de la Qualité avec son périmètre laisse certains perplexes et notamment les partenaires des autres établissements tel que ce responsable opérationnel de processus en agence qui est de surcroît auditeur interne :

« à l'UER, il y a un truc qui est marrant, tu vas auditer à l'UER, il y a ce qui est Qualité, ce qui ne l'est pas, "périmètre" et "pas périmètre". (...) Tu as des processus qui sont CCF et d'autres qui ne le sont pas, mais qui au bout du compte demande la même manœuvre pour le technicien. Ce qui est CCF est saisi dans un classeur avec un certain formalisme, ne pas oublier de signer la liste parce qu'un audit précédent avait dit que le technicien mettait pas son nom, ne signait pas. Pour la même intervention qui n'est pas CCF, on prend toujours le vieux cahier d'avant. » (un responsable opérationnel de processus à l'agence).

D'une manière générale le principe du périmètre agace. L'idée que l'on tolère que certains travaux soient faits moins bien que d'autres n'est décidément pas acceptable.

«...certes, il faut obtenir notre qualification sur SNN et CCF, mais ça ne suffit pas. On ne peut pas considérer que dans un bâtiment, un technicien qui dise, moi je travaille sous assurance qualité, le technicien dans la même unité, qui travaille dans l'énergie, ne travaille pas sous assurance Qualité. (...) Ça n'a pas de sens ! La Qualité pourquoi on ne l'applique pas sur d'autres domaines ? La Qualité ça concerne tous les domaines. » (un directeur d'unité).

Le concept d'une Qualité Globale qui engloberait toutes les activités, est une issue qui permettrait de sortir de ce problème posé par le « périmètre », mais l'éventualité de sa mise en œuvre fait pour l'instant plutôt sourire :

« *Est-ce qu'on pourrait faire que toute l'organisation soit certifiée ?* On peut demander, mais je pense que c'est une hypothèse d'école parce que c'est vraiment (rires) ... Mais la certification peut porter sur l'ensemble des activités ou sur une partie des activités. Là, c'est le choix de l'entreprise. » (un responsable Qualité).

« Alors moi je disais tout le temps, et des gens avec moi, c'est vrai (...) en sécurité, s'il y a bien quelque chose que je mettrais sous assurance Qualité, c'est la sécurité (rires). » (un responsable Qualité également responsable de la sécurité).

La démarche Qualité va néanmoins tendre vers une démarche Qualité Globale et déborder ainsi les limites du projet initial. C'est là une issue au problème du périmètre qui demande de s'affranchir de la limite imposée par les processus nationaux pour faire une Qualité sous responsabilité locale qui prendrait en compte la totalité des activités.

Une autre caractéristique de la Qualité, bien qu'elle présente les responsables Qualité comme des « animateurs », est qu'elle impose une forme de pouvoir transverse. C'est une nouvelle forme de pouvoir qui double la hiérarchie existante ; ce qui n'est pas sans susciter certaines réactions :

« Déjà moi, personnellement ici, je regrette personnellement, je ne vois pas passer les fiches de non-conformité, celles qui sont de mon département. Ca va directement..., la copie, ...ça va directement, directement chez [le responsable Qualité]. Moi, à X, je les avais systématiquement sur mon bureau et il y en avait certaines que je bloquais parce que c'était pas (...) bon. Par contre là c'est un système où le chef de département est en parallèle. Moi je trouve que c'est un peu dommage personnellement. » (un chef de département).

Le dédoublement que l'on voit apparaître ici préfigure le management transverse des responsables de processus, nous y reviendrons. Pour l'instant la Qualité s'impose au travers d'un nouveau acteur, le réseau des responsables Qualité.

3. La Qualité, une dimension nouvelle, transverse à l'entreprise

Les responsables Qualité vont faire peu à peu leur place dans l'entreprise, ils travaillent en réseau :

« ...ça passe tout de responsable Qualité à responsable Qualité. Un dysfonctionnement détecté dans une unité, mais dont la correction dépend d'une autre unité, ce dysfonctionnement transite par les responsables Qualité. » (un responsable Qualité en unité).

Cette nouveauté organisationnelle du travail en réseau, avec son caractère transverse, donne aux responsables Qualité une vision très large sur l'entreprise. Potentiellement, le rôle du responsable Qualité peut devenir très important, il laisse présager un fonctionnement transverse de l'organisation :

« Alors gros avantage qu'il y a quand même, c'est que nous les responsables Qualité dans notre fonction transverse, on connaît tout ce qui se passe dans l'unité, au même titre que le directeur d'unité. (...) lorsqu'il y a un changement d'organisation, on est obligé de mettre en marche les plans d'action Qualité. Ces plans d'action Qualité ne sont validés que par les responsables Qualité. » (un responsable Qualité en unité).

Dans un premier temps l'apport essentiel de la Qualité sera d'introduire de la rigueur. De ce fait, le périmètre va être étendu avec grand intérêt à certaines missions comme les travaux à risques. La « méthode » Qualité, en augmentant le niveau de qualité permet de diminuer les incertitudes. Comme le fait remarquer un responsable Qualité :

« C'est un outil qui fait réfléchir avant. On sait très bien l'utiliser sur ce genre d'activité [les opérations à risque]. (...) Techniquement, le plan Qualité oblige à se poser d'autres questions : "Avec ce risque, qu'est-ce qui risque d'arriver. Si jamais il y a une anomalie à un point de la chaîne. Cette anomalie survient, qu'est-ce que je fais, quels moyens je mets en œuvre pour, justement, soit la réparer tout de suite, soit éviter qu'elle se produise". (...) C'est un outil qui va permettre de formaliser le déroulement de l'ensemble de l'opération.» (un responsable Qualité).

Le responsable de mission pour le basculement de centraux, travaux à risques importants, va vite s'apercevoir de ce qu'apporte la Qualité, y compris certaines facilités au niveau de la coordination :

« La Qualité ? ...des questions chiantes... jusqu'à ce que j'ai besoin de l'utiliser, jusqu'à ce qu'on me demande de l'utiliser pour le plan d'assurance Qualité basculement (...) Je pouvais être plus exigeante vis-à-vis des gens en disant que c'est un plan d'assurance Qualité. » (un responsable de mission).

Dès lors, les opérations à risque seront mise à l'intérieur du périmètre, ce qui va permettre au directeur d'unité d'inviter les auditeurs Qualité pendant le soir d'une opération de basculement. La réussite de cette manœuvre délicate devant des témoins externes et impartiaux aura été vécue comme une grande réussite, non seulement du point de vue technique, mais également managériale. C'est la preuve au grand jour de l'efficacité de la « méthode ».

Il est alors tentant de la généraliser :

« ...étendre la notion de Qualité dans un sens plus large ? La notion de Qualité, puis la méthode de travail, c'est surtout la méthode. La Qualité on n'en parle plus une fois qu'on a fixé la méthode. C'est ça l'intérêt, on ne parle plus de Qualité dès l'instant où on arrive à l'intégrer. » (un directeur d'unité technique).

Cet usage de la Qualité renvoie à la notion d'Assurance Qualité qui devient ainsi la finalité, une Qualité se justifiant elle-même comme Assurance Qualité. C'est ce qui apparaît dans un discours comme celui-ci :

« On se prémunit contre les dommages, contre les dysfonctionnements, c'est-à-dire qu'on trace toutes les procédures, tous les modes opératoires, on veille à ce qu'ils soient cohérents entre eux, qu'ils soient appliqués et si par malheur, un jour, il y a un mode opératoire qui est mal appliqué, qui provoque un dysfonctionnement, il faut que derrière on ait les moyens pour mettre un terme à ce dysfonctionnement. Donc pour réparer le dommage. (...) A partir de là, on développe tout un discours sur la Qualité, sur le management des processus, mais tout ça, après, ce sont des outils, ce sont des moyens pour y arriver. Enfin, moi je vois ça comme ça. » (un responsable Qualité).

Cette aspiration à une Qualité idéale est incarnée dans la « boucle Qualité » : Une norme est dirigée vers le client, la prise en compte du client fait évoluer la norme, « c'est un système bouclé ! » (un chargé de mission de la mise en place de la Qualité) : Tout agent, lorsqu'il détecte un dysfonctionnement peut émettre une FNC (Fiche de Non-Conformité). Ces fiches sont ensuite orientées vers les responsables opérationnels de processus concernés, traités par le responsable Qualité lui-même ou par des services extérieurs. Il est prévu, une fois le problème résolu, que l'agent soit informé de la solution apportée.

Une fois mise en route, cette « boucle Qualité » donne plutôt satisfaction :

« Aujourd'hui, c'est un système qui a été mis en place avec l'assurance Qualité qui fonctionne très bien. Nous aujourd'hui, on tourne avec plus de 250 fiches par an dans l'agence. Donc un système Qualité qui fonctionne très bien. Et tous les responsables de processus mesurent la Qualité de leur processus au travers de ces fiches. » (un responsable Qualité en unité).

Nous nous sommes informés sur le contenu des fiches de non-conformité. En gros, une part importante a trait aux procédures non appliquées. L'apparition de ce type de dysfonctionnement peut même être perçue comme récurrente :

« C'est une alerte qui revient à peu près tous les 6 mois, il y a chez nous, comme partout des gens qui ne sont pas des scribes,... ils prennent un certain nombre de commandes, un certain nombre de choses et puis des fois, la fiche d'intervention, ou le bon de commande, tu vois, c'est des choses qui sont incomplètes. (...) je les retransmets au responsable de groupe et quand j'en ai un bon nombre, je demande au responsable de groupe de participer à la réunion d'équipe pour remettre un certain nombre de choses au point. » (un responsable Qualité).

Une deuxième part des fiches de non-conformité a trait aux contacts clients difficiles : Côté commercial, c'est : « le client veut ceci ou cela, on ne peut pas le lui donner », côté technique,

c'est les travaux qui n'ont pas pu se dérouler comme prévus. Il convient alors de faire la distinction entre des cas exceptionnels que l'on traite au cas par cas et le problème récurrent qu'il convient de traiter au niveau de l'organisation du travail.

Une troisième part plus réduite des fiches de non-conformité a trait aux conditions de travail.

Les responsables Qualité sont plutôt satisfaits du fonctionnement de la boucle Qualité. Cette satisfaction fait écho à celle de ce chef de département qui apprécie ce mécanisme de rigueur d'où une certaine insistance sur son aspect formel, la traçabilité :

« Il faut que tout ce qui est dysfonctionnement (...) soit constaté, soit l'objet d'une fiche formalisée. Sinon on en parle, on parle de beaucoup de choses et ça reste en l'état. (...) Il faut tracer. Alors c'est vrai que c'est lourd, (...) de toute façon, cette lourdeur est nécessaire pour gagner du temps derrière. (...) après, en pérennisant ça, du coup, on va faire des gains importants sur la non-qualité. » (Un chef de département).

L'idéalisation de la Qualité que nous venons de voir aura marqué les premières années de sa mise en place, mais le prolongement apporté par le développement des processus, et plus particulièrement leur management, va provoquer un certain reflux de cette tendance.

4. Au-delà de la Qualité, le management des processus

Initialisée en 1995, la démarche Qualité s'est progressivement étendue des processus aux normes Iso aux activités à risques, puis aux premières cartographies de processus apparues en 1998 dans les unités. En l'an 2000 les acteurs vont faire évoluer leur façon même de voir la Qualité. Trois opportunités les y incitent : l'arrivée d'un nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale, la sortie des nouvelles normes Iso et la fusion des deux Directions Régionales de Grenoble et Annecy, désormais baptisée « Direction Régionale Alpes ». Cette fusion donne des unités plus importante de 600 à 900 personnes. C'est l'occasion de créer des départements transverses avec des chefs de département opérationnels et ceux-ci vont prendre sous leur coupe les responsables Qualité de leur unité. La démarche Qualité perd une part de sa dimension nationale.

La venue d'un nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale amène logiquement un regard critique sur les premiers développements de la Qualité et un certain retrait sur son formalisme :

« ... on était vraiment les gardiens des règles hein ! Donc France Télécom mettait en place une organisation pour correspondre aux normes 94. (...) Aujourd'hui on va quand même... on est plus dans une logique d'efficacité sur le terrain. C'est-à-dire qu'on aura la possibilité d'être

beaucoup plus souple par rapport à la norme, pour dire : "ça, ça n'est plus efficace par rapport à la performance de ce qu'on attend, on change". » (Responsable Qualité à la Direction Régionale).

La notion de périmètre est déclarée obsolète. Mais elle pose le problème plus large des limites. En fait, il y a toujours des limites, mais celles posées par le périmètre ne sont plus admises. Il convient d'en mettre d'autres qui donnent une vision plus complète de l'activité, résolument tournée vers le client :

« ...c'est encore l'ancienne (...) philosophie de la Qualité, effectivement, "périmètre, pas périmètre". (...) Et de toutes façons (...) on va forcément limiter à un moment donné, mais on ne va plus limiter sur un périmètre qui prend une partie d'un département ou d'une activité d'un département. On va essayer de définir selon un grand... une logique complète d'activité. C'est-à-dire que la donnée d'entrée sera un client et la donnée de sortie un client. » (Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Ce changement n'est pas neutre. Les limites du périmètre étaient imposées, incohérentes du point de vue des acteurs locaux et donc bloquantes dans l'activité. Les nouvelles limites ont pour ambition de donner à l'encadrement, grâce à cette nouvelle logique d'activité que sont les processus, de nouveaux moyens pour agir :

« ...ça sera un levier et un outil managérial. C'est-à-dire que tel processus sera mis en exergue (...) on va lui fixer des objectifs, on va regarder sa performance... qui va être financière, qui va être matérielle, qui va être humaine et tout... mais sous couvert de Qualité. » (Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Ici, le propos est clair, quand on parle de management, de performance, on pense « processus » et non plus « département ». La volonté est bien de faire basculer l'entreprise vers une organisation transverse basée sur les processus. Mais si les processus sont mis en exergue, cela reste « sous couvert de la Qualité ». Ce qui laisse bien voir que le concept de Qualité reste le cadre de référence. Il faut donc s'attendre à une vision renouvelée des pratiques concernant la Qualité. Qu'en est-il ? :

« ...aujourd'hui on en est à une marche supérieure, c'est-à-dire que (...) on n'est plus bridé par le PAQ Assurance Qualité, mais par contre, on a une logique de : "j'ai tant de temps pour faire mon projet, comment je le phase, est-ce que j'ai besoin de jalons ?" » (Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Dans cette évolution, les acteurs de la Qualité vont être aidés par la refonte des normes Iso 9001, qui datent de 1994, et dont la nouvelle version va paraître en novembre 2000 :

« Les nouvelles normes Iso ne vont plus se contenter de dire : "est-ce que vous avez fait ceci ?", elles vont dire : "vous avez prévu de faire quoi ?". C'est une dimension qui change. Elles sont beaucoup plus orientées Qualité Globale. Et elles introduisent la notion de démarche d'amélioration constante, de management par les processus, par la Qualité, hein ! » (un responsable Qualité en agence).

Nous avons vu plus haut que la création de départements transverses met la Qualité au service de la stratégie de l'unité. Les nouveaux chefs de département ont donc leur mot à dire sur la façon dont celle-ci fonctionne :

« ...mon premier comité Qualité, moi, j'ai failli rendre mon tablier, hein ! Quand j'ai vu les réactions des chefs de département ... bon, tout le monde faisait son courrier... bon, c'était vraiment n'importe quoi ! Alors, bon, faut... on ne peut pas continuer comme ça, il faut vraiment faire des électrochocs. Nous, on a un gros travail en interne à faire. » (le chef du nouveau département transverse à l'agence).

La démarche Qualité est donc invitée à perdre son caractère trop dirigiste, trop centralisée, pour se mettre au service des autres activités, c'est ce qu'on perçoit dans l'intervention suivante :

« La Qualité telle que je l'exprime avec mon jargon, avec mon approche complètement AFAQ etc. etc. ça n'intéresse personne, donc je me remets en question, je remets en question le langage et j'essaie de voir la contribution que je peux avoir aux autres départements en tant que Qualité. (...) Je ne comprends pas quand ils [les responsables Qualité] me parlent en jargon qualitatif et je refuse de faire l'effort de comprendre. Alors que bon, je pourrais le faire, c'est dans mon département, mais je sais très bien que les autres chefs de département, ils ne le feront pas, donc c'est à eux de se mettre à la portée des chefs de département et de parler un langage que comprendra le chef de département et de lui porter des dossiers qui vont l'intéresser et pas l'inverse. » (le chef d'un nouveau département transverse en agence).

Avec ces évolutions, peut-on dire que la Qualité est mieux prise en compte ? Dans sa dimension « qualitative », elle est plutôt en retrait :

« ...c'est vrai que là où il y avait deux responsables Qualité, un dans le nord et un dans le sud, il n'y en a plus qu'un et ça suffit largement à mon avis. Responsable Qualité, au sens assurance Qualité, ça suffit et justement le reste de la Qualité on l'oriente plus vers le management, on l'oriente plus vers l'écoute. » (le chef d'un nouveau département transverse à l'agence Isère).

La Qualité a donc deux facettes : la Qualité comme Assurance Qualité et la Qualité comme management des processus. Ceci explique que dans l'agence on voit apparaître un nouvel acteur, le responsable du management des processus. Une ligne de répartition des tâches se dessine alors peu à peu entre le responsable du management des processus et le responsable Qualité :

« ... typiquement, le responsable Qualité va être davantage tourné vers les audits, pour répondre à un problème donné au sein d'un département et par contre, si c'est la globalité d'un processus qui est en cause, c'est plutôt le Responsable du management des processus qui le prendra. » (le chef d'un nouveau département transverse à l'agence Isère).

Dans le nouveau département transverse de l'URR, l'unité technique issue de la fusion des deux Directions Régionales, on retrouve une distinction similaire. Le rôle de la Qualité

devient complémentaire au management. Il est alors plus de porter des analyses critiques sur le fonctionnement plutôt que sur le strict respect des procédures :

« l'objectif du pilotage, (...) c'est de piloter les 10% qui sont sensibles qui pourraient mal se finir (...) donc ça c'est du pilotage à chaud (...) Et puis, le deuxième moyen d'amélioration, c'est toute la Qualité qui nous l'amène avec les analyses à posteriori de... des dysfonctionnements, ou de notre Qualité globale, pour qu'on regarde sur quoi on pourrait s'améliorer. » (un chef de département transverse, ancien directeur d'unité).

La dimension management des processus a vocation à devenir opérationnel. Or les responsables Qualité seront toujours considérés comme fonctionnels, sauf à entrer en conflit avec les chefs de département. Aucun d'entre eux, à notre connaissance, ne parviendra à franchir le pas vers des responsabilités opérationnelles et leur rôle va donc s'amenuiser :

« le rapprochement des deux unités ne va pas changer la mission pour elle-même, si ce n'est qu'elle va être allégée... les processus, c'est le copain de X qui les prend. » (un responsable Qualité en agence).

Il convient alors de redéfinir leurs attributions. Certains aspects restent bien spécifiques à la Qualité et ne peuvent être rattachés directement aux processus :

« ...il n'y a pas que du processus. La Qualité, la Qualité du client, c'est pas uniquement que du processus. Si on prend par exemple les indicateurs de QRC (La Qualité de la Relation Commerciale), on a du mal, la plupart du temps à les lier à un processus... à un processus client. La Qualité de la Relation Commerciale... heu, quand on prend le temps d'attente au téléphone, le temps d'attente en physique qui sont des indicateurs... la plupart du temps, on n'est pas très bon... c'est pas un processus, c'est la Qualité Client... et c'est pas forcément au chef de département qui lui va avoir ses objectifs de placement quantitatif de produits et services, de porter ça. » (le chef d'un nouveau département transverse à l'agence Isère).

Cette nouvelle répartition des rôles que l'on voit à l'agence commerciale apparaît également, bien que sous une forme différente, dans l'unité technique, l'URR (Unité Réseau Régionale) :

« le responsable Qualité, moi j'ai... finalement, enfin, j'ai découpé la Qualité en deux parce que ça faisait beaucoup pour un seul homme (...) j'ai fait deux équipes, dont une qui a en charge l'assurance Qualité avec les sous-traitants, donc tout ce qui est contrôle Qualité et Assurance Qualité avec les sous-traitants. Et l'autre a, à la fois la Qualité au sens de boucle Qualité (...) la Qualité du réseau, la Qualité des processus et les experts. » (le chef d'un nouveau département transverse en unité technique).

Cette prise de position managériale revient à distinguer un domaine Qualité externe, vis-à-vis des sous-traitants et un domaine Qualité interne où sont regroupés la boucle Qualité avec ses procédures et ses processus, auquel sont adjoints les experts techniques et la formation. Autrement dit, le domaine Qualité en interne regroupe dans une même mission la Qualité, l'expertise et la gestion des compétences :

« ...je pars du principe que la qualité des prestations, c'est quand même : Un, qu'on ait des procédures et des processus effectivement décrits, optimisés, enfin bon... ça c'est le minimum et c'est sur quoi s'est focalisée beaucoup au départ la Qualité, mais c'est aussi, les matières premières. La matière première chez nous, c'est le réseau. Si tu es sur un réseau pourri, tu auras beau être hyper efficace, le client au bout, il sera tout le temps en panne. Et l'autre matière première, c'est quand même aussi les gens qui interviennent. Donc les gens qui interviennent, tu auras beau leur écrire des procédures, ils auront beau avoir un réseau plaqué or, s'ils connaissent que d'al, et ben, ils vont mal faire leur boulot. Donc il faut quand même avoir les trois ! et les nouvelles normes Iso, elles vont bien dans ce sens là. Elles vont bien dans le sens d'intégrer les compétences, la satisfaction client. » (le chef d'un nouveau département transverse en unité technique).

Si l'on élargit le propos, cet entretien montre comment la Qualité est entrée finalement dans les outils de gestion des unités.

Comme nous avons pu le voir, à ses débuts, la Qualité présente plusieurs handicaps qui prennent à contre-courant l'organisation existante. Elle est fortement centralisée, partielle, dirigiste. De plus, elle impose un fonctionnement transverse peu compréhensible par les acteurs de l'organisation bureaucratique en place. Mais si elle apporte alors *a minima* de la rigueur, elle apporte en plus, par la mise en place des processus nationaux certifiés, une première forme organisationnelle transverse des activités. Fonctionnelle à ses débuts avec les responsables Qualité, la Qualité se dédouble ensuite avec une dimension opérationnelle incarnée dans les responsables de processus. De même, nationale avec les processus aux normes Iso, la transversalité gagne ensuite le niveau local avec les cartographies de processus des unités. Il est alors possible de voir la démarche Qualité comme une contribution importante à la mise en œuvre de la transversalité à la Direction régionale de Grenoble.

Dans sa dimension qui reste fonctionnelle (boucle Qualité, analyse des dysfonctionnements, fiches de non conformité) la Qualité est intégrée dans le fonctionnement des unités parmi les autres outils de gestion tels que l'Ecoute Client, l'expertise, la gestion des compétences.

C - Le processus, une idée qui fait son chemin

Nous avons vu dans le chapitre précédent ce qui touche à la Qualité et donc aux processus Qualité. Mais il faut se rendre compte que ces processus ne sont qu'un type particulier parmi d'autres, car l'idée de processus préexiste dans l'entreprise et elle évoluera encore par la suite. L'évolution s'est faite au fil des réformes successives. La première vague, EO2⁴⁷, dont l'adoption est faite le 21 décembre 1994, organise le regroupement des activités autour de « processus » liés aux besoins d'une clientèle, ce qui revient à rompre avec le principe des anciens établissements construit historiquement sur la base de critères de métiers. De nouvelles unités sont alors créées et il est prévu que « l'approche par les principaux processus opérationnels contribue à définir le contour fonctionnel des futurs établissements opérationnels pour permettre à ceux-ci d'en maîtriser l'ensemble des activités⁴⁸ ». On va donc construire de nouvelles unités commerciales et unités techniques autour des « processus commerciaux », autour des « processus techniques ». Cette initiative va notamment donner lieu au déplacement de certaines activités des unités techniques vers les agences pour mettre à disposition les éléments techniques directement nécessaire aux « processus commerciaux ». Mais sans pour autant que soit décrits véritablement les processus concernés.

La structure en processus la plus formalisée, celle qui a permis de donner des garanties aux clients, viendra avec les « processus Qualité ». Ces processus aux normes Iso n'ont pas grand-chose de commun avec les processus créés par EO2 car ils sont nationaux, largement décrits, construits, outillés.

La situation évolue encore avec la réforme suivante, les « cartographies des processus » que les directeurs opérationnels ont pour tâche de concevoir dans leur propre unité. Par mimétisme ces processus au niveau de l'unité vont s'inspirer des deux processus nationaux précédents, ce qui va étendre le concept de Qualité à un plus grand nombre d'activités, la perspective idéalisée étant toujours la généralisation de la Qualité à l'ensemble.

L'étape suivante débute dans la période où nous finissons notre étude, dans le courant de l'année 2000. Elle est donc placée dans les discours comme un avenir proche. Elle coïncide avec la fusion de la Direction régionale de Grenoble avec celle d'Annecy pour donner la

⁴⁷ Evolution de l'Organisation n° 2.

Direction Régionale Alpes. Cette mutualisation de moyens, au but avoué de faire des économies d'échelle, sera l'occasion d'étendre les cartographies de processus à la totalité des unités et donc aux unités techniques. Ce qui permettra de mettre en place une « cartographie de processus prioritaires » de la Direction régionale Alpes, avec des « pilotes de processus régionaux » chargés d'animer des « comités régionaux de processus ».

« Processus commerciaux et techniques », « processus Qualité », « cartographie de processus », « cartographie de processus prioritaires », tous ces termes se suivent et couvrent des réalités différentes. C'est en passant de l'un à l'autre que l'on peut suivre l'évolution de l'idée de processus.

Dans nos entretiens, les personnes réagiront différemment selon les cas envisagés, mais les réactions seront également diverses selon l'établissement où ils se trouvent, le technique et le commercial ne sont pas logés à la même enseigne.

1. La Qualité accélère la mise en place des processus

Lorsque sont organisés les processus prévus à la certification, le terrain n'est pas vierge, l'idée de processus est déjà dans les esprits, soit par des formations, soit dans les réformes précédentes :

« Il y a bien longtemps qu'on travaille sur les processus dans la maison. Moi, le responsable de processus, j'ai déjà fait une formation il y a 3 ou 4 ans déjà sur "management par les processus" (...) Ils avaient fait une belle démonstration puisqu'il paraît que chez Sprint tout est managé par les processus. » (un responsable opérationnel de processus).

En fait, la démarche Qualité va stopper l'évolution en cours pour imposer le « processus Qualité », une façon de faire converger pendant quelques années les deux concepts de processus et de Qualité, jusqu'à ce qu'ils se séparent à nouveau en l'an 2000 et que les processus soient confiés aux tout nouveaux Responsables Opérationnels de Processus.

La Qualité, en prenant le relais, oblige une mise en place plus radicale :

« La Qualité quand elle est arrivée, nous a obligé à tout réécrire, à tout graver en processus, ça c'était une obligation. Mais la démarche processus elle avait quand même, au moins dans les domaines que je peux connaître, elle avait été antérieure à l'arrivée. » (un chef de département en agence).

⁴⁸ *Evolution de l'organisation des services opérationnels de France Telecom*, Conseil d'administration du 21 décembre 1994.

Processus et Qualité sont alors, pendant quelques temps, en concurrence. Certains regrettent la priorité donnée à la Qualité :

« ...enfin bon, je pense qu'il y a eu un effet de mode qui a fait que l'assurance Qualité avant le... mais, on aurait dû, à mon sens commencer par les processus. (...) La démarche d'amélioration des processus c'est bien la meilleure puisque d'abord, elle vise à mieux servir le client, mais elle vise aussi à être plus efficace au niveau de l'entreprise donc à le servir au meilleur prix. (...) Je ne sais pas si c'est le responsable Qualité ou le pilote des processus qui est le plus important. Tu vois, ha ! Le responsable Qualité a mon sens, il faut qu'il anime des responsables de processus, mais non pas une démarche Qualité. » (un directeur d'unité commerciale).

Pour autant, certains reconnaissent que la Qualité a permis de structurer l'organisation, qu'elle a apporté une nouvelle rigueur dans le déroulement des activités et que cette rigueur a permis d'accélérer la mise en œuvre des processus :

« La Qualité nous a obligés à aller à la limite plus vite, plus loin (...). A mon avis, le train était quand même en marche. On n'aurait peut-être pas été aussi vite, et ça, ça l'a accéléré fortement, c'est vrai que des sujets comme ça, on pourrait faire traîner (...). Et l'avantage de ça aussi, c'est que toute cette définition des processus ça a quand même contribué à définir l'organisation. » (un chef de département technique en agence).

Cinq ans plus tard, suite à la fusion des deux directions régionales et la création de départements transverses spécifiques, à l'Agence Résidentiels, Qualité et processus vont à nouveau diverger pour devenir deux préoccupations différentes avec deux types de managers différents, le responsable Qualité et le responsable local de processus :

« L'assurance Qualité, je dirais que c'est la partie la plus traditionnelle, bon, qui se déroule bien. Management des processus, il fallait remettre à plat la cartographie qui était différente dans le nord et dans le sud, avec des responsables locaux de processus qui étaient différents et des philosophies en plus de management des processus complètement différentes. (...) 80% de mon énergie ça a été vraiment sur cette partie "mise en place du management des processus". Donc X [le responsable du management des processus] et moi, on a consacré pas mal de temps à ça. » (un chef de nouveau département transverse).

On peut ainsi voir que la Qualité a été un accélérateur dans la mise en place des processus. Si le « processus Qualité » a fait converger historiquement les deux notions de « processus » et de « Qualité », il faut constater que par la suite ces notions se séparent et se révèlent être de natures suffisamment différentes pour être différenciées d'un point de vue organisationnel.

2. Processus : le « commercial » est dopé et le « technique » marque le pas

Dans la foulée des processus Qualité nationaux certifiés aux normes Iso, apparaissent les « cartographies de processus » conçues au niveau des unités et pilotées par les branches. Les branches concernées sont la BGP (Branche Grand Public) et la BRX (Branche RéseauX),

lesquelles vont travailler à des rythmes différents. En fait, la BGP va lancer une étude sur les processus dès la fin de 1998, ce qui fait que les agences vont recevoir une proposition de cartographie type beaucoup plus tôt que les unités techniques. L'UER (Unité Exploitation Réseau) ne recevra de propositions qu'à la fin de 1999 et l'UIR (Unité Infrastructure Réseau) n'a toujours rien reçu à la fin de l'an 2000.

Dans l'entreprise, auparavant qualifiée d'« entreprise technicienne », les priorités ont basculé. Ce sont maintenant les agences qui sont centrales :

« Ben, peut-être que nous on a la pression du client qui fait que on sent bien que c'est à travers les processus qu'on va pouvoir répondre aux attentes des clients. Des attentes en terme de qualité de service, mais aussi en terme de meilleure efficacité de la prestation, de meilleur coût. C'est peut-être pour ça qu'on s'est... qu'on a démarré un peu plus avant. » (un directeur d'agence commerciale).

A l'hypothèse de la priorité accordée au client, s'ajoute un autre élément qui explique l'arrivée tardive de processus dans les unités techniques. Leur mise en place se heurte à une organisation existante historiquement bien structurée et qui plus est, a fait ses preuves. Faire évoluer l'organisation était donc plus difficile et moins urgent.

C'est le cas de l'UER (Unité Exploitation Réseau) :

« *Y a-t-il une cartographie des processus à l'UER ?* Non, il y en a une nationale sur le site de la DEX, mais la Qualité n'est pas nécessaire à l'UER. (...) Si l'on regarde bien, il y a des processus existants depuis bien avant la Qualité. (...) Prenons les processus commutation que je connais, il y a depuis longtemps : - des avis de problèmes, - des groupes de travail technique nationaux pour analyser les problèmes, - des solutions de correction d'un logiciel avec mise en place sur tous les ordinateurs, soit par procédures d'urgence, soit plus régulièrement par paliers techniques. Si l'on traduit ces structures organisationnelles en termes Qualité on a : - Des fiches de non-conformité, - un comité Qualité, - des fiches d'action corrective. Comme on peut le voir, les organes de la Qualité existent déjà. » (un responsable Qualité).

Sous des formes différentes, c'est également le cas à l'UIR (Unité Infrastructure Réseau). Plusieurs réformes se déjà sont succédées notamment la création d'un département Qualité-Méthode et d'un département Détection Pilotage très orienté vers la qualité du réseau. En 1998 la création des CAF (Chargés d'Affaires) qui regroupent sous une même fonction les études de projet et le suivi des travaux fait que l'on casse l'organisation précédente pour décentraliser l'analyse et le pilotage au niveau des pôles nord et sud-Isère. Ces changements se font dans la perspective de travailler par processus :

« Donc on s'est organisé, alors (...) en remettant l'analyse et le pilotage dans les pôles... c'était nord-Isère et Sud-Isère,... mais, pour ne pas avoir deux manières de travailler différentes, pour ne pas avoir deux "PME" (...) en parallèle avec ça, justement, on a attaqué toutes les réflexions

sur les processus et on a mis en place un certain nombre d'actions et de pilotage transverses. (le directeur de l'UIR ayant déjà vécu une expérience de la Qualité).

Par ces réformes organisationnelles, l'UIR de Grenoble est dans une dynamique de changement et le retard pris par la branche Réseaux (la BRX) pour organiser les processus techniques va inciter son directeur à créer des processus en dehors du cadre national fixé par la Qualité :

« Et on a laissé le Comité Qualité vraiment orienté AQCCF traiter les dysfonctionnements, les machins... sur son petit bout de territoire et on a fait, à côté, les processus avec un Comité de pilotage de processus. (...) En gros, les deux grandes notions qui sont ressorties de cette organisation, c'était d'une part... une réflexion sur les processus, une réflexion collective (...). Volontairement, on voulait que tout le monde baigne dans le... la réflexion sur les processus... c'était un truc assez classique hein ! (...), on inclut dans la réflexion le fait qu'il y avait des dysfonctionnements notoires, connus et qu'on voulait au passage essayer de trouver des solutions. » (le directeur de l'UIR ayant déjà vécu une expérience de la Qualité).

Arrivée récemment à Grenoble, il est intéressant d'entendre l'avis de la Responsable Qualité à la Direction Régionale sur l'organisation qu'elle découvre. Elle confirme l'avance prise par les agences mais également que les unités techniques, de par leur passé, sont déjà à un bon niveau d'organisation de la Qualité :

« On parle beaucoup de la Qualité au niveau des agences, (...) on regarde beaucoup les agences parce qu'elles sont tournées vers le client (...). Donc elles ont été tout de suite entraînées dans une mouvance qui a fait que, bon, ben, elle ont créé leurs processus. Côté technique, (...) aujourd'hui, on a l'impression qu'ils sont en retard, en fait c'est qu'ils avaient un petit peu un train d'avance... leur train s'est arrêté... pendant ce temps là, les autres sont passés devant (...) je ne pense pas qu'ils soient plus en retard que les autres, je pense que c'est... c'est moins visible. » (le nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Il reste malgré tout que le retard pris dans l'organisation des processus en unités techniques amène certaines critiques envers les branches de tutelle :

« si les agences se sont avancées sur la cartographie des processus, c'est que la BGP a fait la cartographie des processus agences, hein, et la BRX avait pas fait l'équivalent (...) Ça nous aurait facilité la tâche s'il y avait eu quelque chose d'existant. Aujourd'hui, [dans la nouvelle Unité Régionale de Réseaux] on doit redémarrer sur les processus... ça m'inquiète beaucoup parce que on annonce que pour 2001 il y aura des processus fondamentaux, qu'on va réattaquer une cartographie et que si, quand elle arrive... elle sera forcément différente de ce qu'on aura fait. Donc, si moi, je demande aux gens de redécrire et de redémarrer six mois après, ils ne vont pas apprécier. » (un chef de nouveau département transverse, ancien directeur d'unité technique).

Il faut comprendre cette déficience de la BRX comme un signe parmi d'autres de la moindre importance accordée au domaine technique. Les services techniques, au moins à Grenoble, sont en attente ; la BRX est vue comme élément fédérateur dont on attend des mesures qui structurent globalement les unités :

« ...typiquement sur la description des processus, la branche a quand même intérêt à cadrer un peu, sinon, tout le monde va inventer son organisation locale. Inventer une organisation locale, quand elle répond à des spécificités locales, c'est bien. Inventer une organisation locale, parce que chacun fait avec sa sensibilité, et puis après, s'apercevoir qu'on a 50 organisations différentes, c'est pas la joie. Donc (...) ils ont un rôle de soutien, de facilitation et puis d'homogénéisation aussi, hein ! » (un chef de nouveau département transverse en unité technique).

Ainsi les unités avancent à des rythmes différents, mais quelles que soient les disparités entre les branches techniques et commerciales, globalement, chacun se tourne vers une plus grande intégration des processus au niveau même du fonctionnement des unités.

3. Les unités adaptent leurs processus au contexte

La notion de processus, désormais bien présente tout au long des différentes réformes, est un concept dont la mise en œuvre se développe progressivement avec des formes variées qui dépendent à la fois de la réforme en cours à un moment donné et du contexte dans lequel il s'implante. S'il l'on voit le processus comme *l'organisation d'activités complémentaires traversant les différents départements*, on s'aperçoit que cette forme idéale subit certaines dérives, voire des formes rivales d'organisation. Nous avons relevé quelques unes de ces dérives telles que prises à la direction régionale.

La dérive du processus autonome

La réforme EO2 (Evolution de l'Organisation n° 2) est un élément qui donne une nature particulière à la façon dont se déroule l'activité des processus. L'un de ses principaux objectifs est de simplifier les problèmes de coordination en regroupant toutes les activités contribuant à un même processus client. On peut constater que les équipes de l'agence commerciale ont effectivement gagné en autonomie et en réactivité :

« On a des relations avec l'Unité Infrastructure Réseau [UIR] dans le sens où normalement, c'est eux qui gèrent le réseau et pour tout ce qu'on ne sait pas faire, on doit se retourner vers eux. Alors, on c'est vite rendu compte que pour être le plus réactif possible, il fallait être le plus autonome possible, donc on a pratiquement toutes les billes. C'est-à-dire que, j'ai une demande sur un coin qui est saturé, il faut faire un projet, je monte mon projet, je fais réaliser mon projet ici, c'est tout ici. » (un responsable opérationnel de processus).

Ce besoin que ressent ce responsable opérationnel de processus, à disposer des tous les moyens nécessaires et gagner en autonomie est partagé par le directeur d'agence :

« Alors, c'est vrai que (...) on ne s'est pas beaucoup préoccupé de ce que pensait l'UIR et l'UER, pas beaucoup. Pourquoi ? Parce que quand même, 90% de notre activité, on est capable de

l'assumer nous-mêmes. (...)Donc la transversalité entre unités, oui, mais c'était pas fondamental. » (un directeur d'unité commerciale).

Seuls les gros travaux sur le réseau sont alors maintenus dans les unités techniques :

« Il faut vraiment que ça soit de très gros travaux... vraiment des choses qu'on ne sache pas faire, à ce moment là, on fait appel à l'Unité Infrastructure Réseau, c'est très formalisé, d'ailleurs, on a réécrit le contrat encore ce matin avec eux. » (un responsable opérationnel de processus en agence).

Cette individualisation des activités des unités commerciales va poser des problèmes dans les relations entre unités. C'est le cas par exemple entre agence commerciale et unité technique chargée de l'entretien des lignes du réseau téléphonique :

« ...dans un même processus il y a à la fois des éléments techniques et commerciaux Oui ! et on a voulu le nier avec les équipes lignes, typiquement. C'est pour ça qu'on avait mis la maintenance câbles multipaires aux agences. En se disant, finalement, l'aspect important là-dedans, c'est le rétablissement du client. (...) Le problème dont on s'est rendu compte, c'est que, en mettant ça effectivement à l'agence, ça mettait la priorité sur le rétablissement immédiat. Moralité, ils ne faisaient plus de réparations définitives, ils faisaient encore moins du préventif et le réseau a commencé à dégringoler,... parce que ç'était pas dans leurs objectifs ! » (le chef du nouveau département transverse en unité technique).

La maintenance câble en question sera remise dans son unité technique d'origine. Si EO2 s'est mise en place au nom d'une meilleure transversalité au sein d'une unité, elle apparaît alors comme un refus d'organiser la transversalité entre unités :

« EO2 avait regroupé dans un même établissement, des processus complets... c'est une illusion ! Au terme des choses, et si dans les priorités 2000 du président il y a la solidarité et si ça revient dans son discours depuis deux ou trois ans, c'est pas innocent, c'est parce que cette organisation là, elle a clairement montré ses limites. Parce que si chacun joue chacun pour soi, et ben, ça induit de tels dysfonctionnements qu'on s'aperçoit rapidement que demain, ça retombe sur tout le monde. » (le chef du nouveau département transverse en unité technique).

Cette dérive fut corrigée au moment de la fusion des deux directions régionales d'Annecy et de Grenoble. Ce que l'on peut en retenir, c'est que la transversalité « traverse » toutes les unités et qu'il est vain de vouloir en isoler certaines, fussent-elles prioritaires.

La dérive des économies d'échelle par mutualisation

Mais EO2 n'est pas une fin en soi et ce que fait une réforme, une autre peut le défaire. La direction régionale sous la nécessité de réduire ses coûts va mutualiser certaines activités en dehors des agences. En conséquence, la gestion des processus devient plus difficile :

« Si je prends le processus Commande-Livraison : lorsqu'on a commencé à travailler dessus il y a deux ans, ce processus était entièrement agence Nord-Isère. J'en ai un schéma que je peux te montrer... j'ai fait une cartographie du processus... à la date de 1999, il a un an. Ce processus, il démarre du client, il se déroule et il aboutit au client. (...) Ce qui s'est passé, (...) il y a une

partie qui est partie à Grenoble puisque depuis que le SCT a été mis en réseau beaucoup de commandes sont prises par Grenoble pour nous. Cette [autre] partie centrale est partie à Voiron, (...) si bien que maintenant le processus, je ne peux plus le maîtriser. » (un responsable Qualité en agence).

Il faut noter, au travers de cet exemple, une certaine incompatibilité entre mutualisation et processus. Dans son principe, le processus regroupe des activités différentes et la mutualisation des activités identiques.

Avec une partie de ses activités à l'extérieur, l'agence accroît ses difficultés de coordination entre unités :

« Oui. Alors, moi, je pense qu'aujourd'hui tout ce qui tourne autour des processus, ça marche très mal. (...) il y a que... un processus sur lequel on travaille sérieusement aujourd'hui, c'est sur Commande Livraison (...) c'est très très très difficile. Très difficile parce que dans Commande Livraison tu as : - d'abord Commande, une commande elle arrive chez nous de l'agence Professionnels, de l'agence Entreprises, du 1014 Bourgoin, du 1014 Grenoble, des accueils physiques... tu vois déjà la commande, elle arrive de partout. (...) - Ensuite, tu as une gestion technique, ça passe par une gestion technique qui aujourd'hui est assurée pour partie à Ampère, pour partie à Voiron [hors l'agence] (...). - Et ensuite, tu arrives simplement à l'agence pour la partie Livraison, c'est-à-dire la partie construction (...) Donc tu vois que c'est un processus extrêmement compliqué, il mouille toute l'agence mais aussi, il mouille l'extérieur. Donc c'est pour ça que je dis que c'est pas simple et qu'aujourd'hui on ne fait pas les choses forcément très bien. » (un directeur d'agence commerciale).

L'évolution qui va suivre sera de mutualiser l'agence elle-même avec celle de Grenoble pour créer une agence de taille supérieure, l'agence Isère. Depuis la mise en œuvre de la transversalité à France Télécom, on assiste à une tendance générale à créer des unités de plus en plus importantes.

La dérive du morcellement des processus pour résoudre les problèmes de pilotage

Dans la mise en place des processus, d'autres difficultés apparaissent au moment de la structuration des activités sous forme de cartographie de processus de l'unité. Remarquons que c'est une organisation matricielle dans la mesure où les départements composent l'organisation en « vertical », et les processus identifiés dans la cartographie la dimension « horizontale ». A titre d'exemple, les processus de l'agence nord-Isère sont : - Commande livraison Services et Terminaux, - Facturation recouvrement, - Sav Terminaux, - Réclamations, - Commande livraison ligne analogique, - et le Rétablissement des lignes.

Dans les faits, la mise en place varie d'une unité à l'autre. A l'agence de Grenoble les processus ont été divisés en sous-processus. La raison invoquée est la complexité. C'est le cas pour Commande Facturation :

« Nos processus, on les a volontairement même séparés un peu puisque CCF, c'est toute la chaîne depuis la commande jusqu'à la facturation, normalement c'est quelque chose d'unique. Nous, on n'a pas souhaité qu'il y ait une seule personne qui ait la vision de tout parce que c'était trop de métiers (...). Alors, on a séparé, (...) il y a un trou au milieu. (...) Donc chacun est là un peu responsable (...), d'un enchaînement d'opération. Alors,... et le point de passage à témoin est bien précis aussi. Alors, je pense que tout ça étant dit, ben, ça va pas trop mal. » (un chef de département technique en agence).

La division du processus en plusieurs tronçons va faciliter le travail pour les responsables de processus parce que choisis parmi les responsables de groupe, ils sont amenés à superviser des sous-processus centrés sur les activités de leur propre équipe qu'ils connaissent donc bien.

L'avantage est d'avoir des responsables de processus qui connaissent bien le travail :

« il y a deux sous-processus. *Qui a terme doivent être regroupés ?* Non, en fait, ils ont essayé de choisir des gens en place dans le processus pour ... et puis de voir quelle était leur formation maximum. Par exemple pour moi, c'est difficile de voir la commande. Je l'ai eu fait autrefois (...), mais ça n'est pas facile. Ça implique tellement de contraintes ! » (un responsable opérationnel de processus).

Mais la façon de travailler par sous-processus vide en partie le concept de processus de son sens. C'est une façon de ne pas résoudre les problèmes de coordination :

« on a pas une vision globale, il n'y a personne qui a une vision globale et qui dit : "attention,...". On voit bien que toutes les interfaces... c'est aux interfaces qu'on a des problèmes et plus tu fractionnes et plus tu as des difficultés pour faire traiter les interfaces. (...) Commande Facturation, c'est Commande *Livraison* Facturation ! C'est pas deux processus différents. » (un directeur d'agence commerciale).

La fusion des sous-processus aura lieu au moment de la fusion des deux agences. L'augmentation de la taille des unités, de l'importance des processus font que le responsable de processus est maintenant d'un niveau hiérarchique équivalent aux chefs de département.

La dérive du processus technicien spécialisé

A l'Agence Professionnels, autre particularité, les processus ont été mis en place en prenant en compte la complexité des produits de haut de gamme. Certains processus ont été démultipliés selon le nombre de produits et d'autres ne sont pas encore en place. La personne interrogée, le responsable Qualité, est à l'origine de cette organisation puisqu'elle a été chargée de la mission de mise en œuvre du processus national SNN (Services Nationaux Numérisés) qui couvre une grande part de l'activité de l'agence :

« A l'Agence Prof, il y a une cartographie des processus qui n'est pas validée par le comité Qualité sachant que au niveau processus, sur l'agence Professionnels, on a quand même... on va dire... un processus Commande Livraison et un processus Usage Rétablissement, c'est-à-dire tout ce qui véritablement donné en "entrée Client", en "sortie Client". Mais ce processus, (...) il n'est pas unique parce que il y a autant de processus qu'il y a de produits numériques.

(...). Un processus Commande Livraison, ça n'est pas un processus, c'est 5 voire 6, voire 7 processus. (...). Où les processus n'ont pas été déterminés avec responsables locaux, c'est tous les autres processus avec entrée client / sortie client. Exemple : les réclamations, l'accueil client téléphonique, l'accueil client physique... tous ces processus là, on n'a pas... on n'a pas écrit de processus par rapport à ça. » (le responsable Qualité).

C'est par la complexité du produit et le niveau de compétence nécessaire qu'à l'agence on justifie la priorité donnée sur ce point au technique sur le commercial. C'est ce qui distingue l'Agence Professionnels des autres unités :

« Tout le processus de production, étant chez nous à l'agence profs, on sous-traite pour l'agence Entreprises, et tout ce processus est véritablement très complexe, ce n'est pas du tout comme une ligne analogique, ce n'est pas de la production de masse, c'est de la production quasiment individuelle. (...) ça nécessite toute une architecture qui est totalement différente de la production de base dans une agence pour un résidentiel. » (le responsable Qualité, ancien chargé de mission pour la mise en place de la Qualité).

La priorité donnée aux processus par produit s'accompagne de la volonté de regrouper au sein de l'unité toutes les activités liées à ce même produit. Existe donc une volonté de spécialiser l'unité autour d'une performance technique avec comme objectif premier, bien compréhensible, d'en maîtriser la complexité :

« à l'agence profs on a essayé de prendre un maximum d'activités qui nous touchent, en fait. Si je prends... si je fais la comparaison avec Annecy par exemple, nous on a tenu quand même à prendre un maximum de production des 2 Mégabits qui sont quand même des produits complexes, (...). On a essayé par exemple quand est arrivée une nouvelle technique qui s'appelait la HDSL, on a dit : on va former nos techniciens à l'HDSL, chez nous à l'agence Profs, qui construiront nos clients en HDSL. Pourquoi ? parce qu'on voulait garder la maîtrise. (...) Quand on sait que dans un processus la gestion des interfaces est quelque chose de catastrophique (...) on n'a pas de problème à l'intérieur d'une équipe, c'est évident. » (le responsable Qualité, ancien chargé de mission pour la mise en place de la Qualité).

Pour autant cette organisation, qui conserve pour des raisons évidentes, *via* les processus produit, une priorité à la dimension technique, n'est pas conforme aux directives nationales. D'autre part, elle n'englobe pas toute l'activité de l'agence, un certain nombre de processus restent à organiser :

« SNN [Services Nationaux Numérisés] C'est... les produits numériques dans l'agence, c'est... je ne sais pas... disons 30% à 35% de l'activité de l'agence. Bon, après derrière, il y a tout un tas de processus qui ne sont pas cartographiés avec un responsable de processus spécifique comme tu as pu le voir dans les deux agences. (...) *C'est quelque chose qui devrait venir un jour ?* Absolument, absolument. Dans la cartographie des processus qui va être présentée, bon, dans un des prochains comités Qualité, il est évident que... euh, il faut que l'on recouche un certain nombre de (...) processus qui à l'heure actuelle sont traités, mais sans formalisation particulière. (le responsable Qualité, ancien chargé de mission pour la mise en place de la Qualité).

Historiquement donc, entre la mise en place de la Qualité et la fusion des deux directions régionales, se situe une période de deux ans avec des expérimentations diverses qui, même si elles laissent paraître des écarts par rapport au modèle, elles contribuent néanmoins à l'évolution des idées et à l'apprentissage de nouvelles formes organisationnelles.

Avec l'arrivée d'un nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale, les nouvelles normes Iso, la fusion des unités pour en créer de nouvelles, tous ces éléments font que la donne va changer au début de l'an 2000.

4. Les processus sont mieux structurés et les perspectives audacieuses

La fusion des deux directions régionales de Grenoble et d'Annecy est une opportunité pour faire évoluer le fonctionnement. Déjà l'organisation présente certaines nouveautés : - les unités sont beaucoup plus importantes, - les deux unités présentes sur l'Isère, l'agence et l'URR ont chacune un département nouveau regroupant les activités transverses, - en complément des processus, l'entreprise crée des « plates-formes ».

Ces changements sont une nouvelle donne dans l'organisation des processus. A l'agence, la définition en est plus rigoureuse. Il faut maintenant distinguer : - ce qui est processus, au sens propre du terme, qui induit une proximité durable d'activités complémentaires, - des activités « cœur de métier », centrées sur une activité spécifique que l'on met en place par des PAQ :

« la cartographie des processus... ça donne quoi ? ça donne des processus qu'on a laissé tomber, d'un côté ou de l'autre, oui ? oui, complètement oui, oui. (...) Pourquoi ? un processus, c'est sensé être quelque chose de pérenne, hors du cœur de métier d'un département donné, hein, c'est... il y a bien la notion de succession de tâches, avec une entrée, une sortie... on mesure la Qualité, elle est au service du client. On avait par exemple un processus sur la... un processus qu'on appelait un processus "achat". Un processus "achat" pour moi, c'est du cœur de métier (...) C'est pas un processus, c'est pas un processus. Donc là-dessus, j'ai fait une croix dessus. » (un chef de nouveau département transverse).

En complément à la mise en place des processus, se poursuivent des « mutualisations » de compétences, autrement dit des concentrations des moyens. En l'occurrence les activités « achats » sont regroupées sur une plate-forme, une « plaque » et il en est de même pour les Ressources Humaines. Ces réorganisations, conçues comme des projets limités dans le temps, sont conduites dans le cadre de PAQ (Plan Assurance Qualité) :

« on est en train de mettre en place des plates-formes trans-DR qui vont quand même impacter le fonctionnement de notre prise de commande et de nos achats. Donc c'est pour ça qu'on a choisi dans ce cas là par exemple, et puis même chose sur les RH avec le CSRH, de faire un PAQ (...) par contre, après, une fois que c'est rodé, qu'on a bien vu les rôles respectifs des uns

et des autres des entités etc. c'est fini, on clôt le PAQ. » (un chef de nouveau département transverse).

Une autre évolution à l'agence est le regroupement des moitiés de processus, auparavant justifiées par la trop grande complexité et la difficulté de sa gestion :

« ...*Commande-Facturation et Livraison étaient divisés en deux...* on l'a regroupé, (...) on a profité pour ça de la fusion, du changement d'organisation pour ne pas pérenniser des découpages qui étaient des découpages historiques avec des jeux d'acteurs, quoi. » (un chef de nouveau département transverse).

En ce qui concerne les limites des territoires entre unités, c'est la fin de ce qui avait fait l'originalité de EO2, à savoir, la convergence entre processus et unités. Les services techniques qui étaient partis en agence pour mieux servir le client reviennent dans l'unité technique pour assurer la qualité du réseau. C'est là clairement un retour en arrière alors que l'importance accordée au commercial s'est avérée excessive par rapport aux contingences techniques :

« ...il y a eu des révisions de frontières, il y en a encore. On a remis en URR une partie des équipes qui étaient parties en agence. *Quelques équipes ont fait l'aller et retour...* Oui, toutes les équipes qui étaient... dont les objectifs étaient plus liés à la qualité du réseau qu'à un client en particulier. » (le chef du nouveau département transverse en unité technique).

Les réajustements que nous venons de voir au niveau de l'organisation des processus se prolongent dans l'esprit des managers avec des idées plus audacieuses. Aujourd'hui le choix est fait d'une construction de processus en complémentarité avec des départements, ce qui donne une matrice avec en horizontal les processus et en vertical les départements. L'idée de pousser la transversalité plus loin encore, en supprimant le « vertical » existe dans l'entreprise :

« J'ai eu une grande discussion avec un responsable de processus de l'agence de Nice, ils sont en train de fusionner Nice et Cannes et ils étaient en train de se demander si, à l'occasion de la fusion, ils ne faisaient pas uniquement une organisation par processus, et non plus la matrice département et processus. (...) Nice se demande s'ils ne vont pas mettre en place une organisation uniquement par processus... on n'a pas osé, hein, on n'a pas osé. » (le chef du nouveau département transverse en unité commerciale).

Cette vision futuriste des processus, n'est pas très éloignée de la vision du Responsable Qualité de la Direction Régionale. Le premier Responsable Qualité à la Direction Régionale avait eu pour rôle essentiel d'organiser la Qualité et de faire aboutir la certification des deux processus nationaux aux normes Iso. L'arrivée d'un nouveau responsable Qualité s'accompagne d'un discours nettement plus orienté vers un fonctionnement par processus :

« l'idéal... mon idée cible, c'est d'arriver par exemple en 2001, on va dire fin 2001 de dire, d'être capable de décrire par exemple la DR, avec une dizaine de process... à peine 10 processus, mais qui vont partir de l'URR ou qui vont partir du client, qui vont tourner dans les Agences Résidentiels, Professionnels, FTM et tout, URR et puis ressortir au niveau du client et qu'on sache à qui on s'adresse quand on a des problèmes, des points d'entrée, d'une gestion des interfaces et que nos audits soient basés sur une amélioration des processus. » (le Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Cette ambition suppose de redéfinir les rôles entre responsable Qualité et responsable de processus. Il s'agit de mettre les responsables Qualité au service des responsables de processus, lesquels auront dès lors une importance beaucoup plus grande :

« ...en fait, maintenant on va regarder la Qualité par les processus (...) [le responsable Qualité] n'aura pas de rôle particulier, ça sera mené par les responsables de processus qui auront à rendre leur processus performant par le biais de la Qualité avec de bonnes définitions, de la bonne gestion d'interface. (...) Par exemple quelqu'un qui sortira une fiche de dysfonctionnement, c'est de se dire... bon, à quel processus ça va ? Ne pas attendre de le passer au "RQ" [Responsable Qualité] (...) direct au responsable [de processus] quoi. » (le nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale).

La nouvelle importance donnée au responsable de processus suppose qu'il ait de l'autorité. Le choix d'un responsable de processus du niveau de responsable de groupe ne paraît pas judicieux, il faut quelqu'un d'un niveau hiérarchique supérieur :

« Quel type de personne doit être responsable d'un processus... pour avoir le pouvoir, (...) une garantie de faire avancer le processus ? Parce que là on en arrive à des unités qui avaient décidé de faire des regroupements de processus qu'avec des agents. Bon, ben c'est tombé à l'eau parce que il y avait clairement besoin d'un type DUO [Directeur d'Unité Opérationnelle] ou chef de département, sinon, personne ne prend du recul par rapport à la somme des problèmes relevés. » (le nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Dans cette nouvelle perspective, le responsable de processus est forcément opérationnel :

« ...aujourd'hui est-ce qu'il a un rôle aussi fort que celui qu'on croit qu'il a ? Voila, ça, moi je n'en suis pas sûre... *rop c'est responsable opérationnel de processus ?* oui, oui, (...) Alors, il doit l'être opérationnel, je pense... » (le nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Un responsable de processus opérationnel, mais pour quel processus ? Si l'on pousse la logique du processus, il faut admettre qu'un processus dépasse les limites d'une unité, ce qui suppose une vision d'ensemble sur tout le territoire de la direction régionale :

« *comment fonctionne le processus ?* (...) on pense processus, mais on ne sait pas bien de quoi on parle. (...) s'il y a un processus qu'on veut mener et qui est majeur dans l'entreprise, je pense que le responsable de processus, à qui va-t-il en rendre compte ? Au DR [Directeur Régional]. Inévitablement, il va arriver au DR, et on va traiter de son sujet en CODIR (Comité de Direction). » (le nouveau Responsable Qualité à la Direction Régionale).

Si l'on définit un processus de telle façon qu'il couvre le territoire de la direction régionale, le rôle du responsable de processus bouscule inévitablement les autres acteurs actuellement en place. Il convient donc de modifier plus profondément la fonction de responsable de processus actuelle :

« ... aujourd'hui, (...) les responsables de processus sont laissés dans leur coin à ... rien du tout, alors que pour moi, c'est des acteurs ...majeurs. Aujourd'hui, s'il y a bien des gens qui peuvent aider à faire avancer le schmilblic, c'est eux. (le nouveau responsable Qualité en direction régionale).

Donner du pouvoir aux responsables de processus, c'est inévitablement créer une tension entre eux et les chefs de département :

« *Potentiellement, il y a une tension entre le responsable de processus et le chef de département...* Je pense que c'est très favorable à une entreprise, surtout dans le style, maintenant, que veut se donner France Télécom, la seule chose, c'est qu'il faut qu'il y ait des gens qui soient capables de faire les arbitres (...) et pour ça, malheureusement, on n'a pas 36 niveaux. Souvent, on touche tout de suite les DUOS [Directeurs d'unités opérationnelles] ou [le Directeur régional]... voilà. Et pourquoi ? parce que lui, il peut avoir une vue globale, stratégie locale, de la boîte. » (le nouveau responsable Qualité en direction régionale).

La façon très transverse dont est envisagé le rôle du responsable de processus bouscule et dédouble le management. Ce qui introduit inévitablement un conflit potentiel, une compétition. On est là au seuil d'un véritable changement culturel :

« Entre un chef de département qui a ses propres objectifs et un autre qui a son processus, on a... il y a une compétition entre les deux, enfin une compétition... une guerre, qui n'existait pas je crois jusqu'à maintenant. (...) Là, ça veut dire qu'on va mélanger différents intérêts, bon ! ou différents enjeux et je pense que ça aussi, c'est un problème culturel, quoi, au sein de France Télécom. » (le nouveau responsable Qualité en direction régionale).

La vision idéologique d'une telle démarche porte loin, jusqu'à envisager la question de savoir si les futurs processus ne risquent pas d'engendrer, à terme, une nouvelle forme de « cheminée ». Cheminée étant utilisé comme terme péjoratif pour désigner une structure qui travaille isolément des autres. La Qualité doit jouer dans ce cas un rôle pour empêcher que cela se produise :

« le responsable opérationnel [de processus] qui pourra très bien faire du processus ce qu'il veut, par exemple faire une autre cheminée, on connaît les cheminées France Télécom... (...) le fait d'intégrer ce processus là à la Qualité... non, ça va être... au contraire, on va toujours ouvrir ce processus pour qu'il soit transparent vis-à-vis du reste de l'organisation. » (le nouveau responsable Qualité en direction régionale).

La vision développée à la direction régionale est très en avance par rapport à ce qui se passe dans les unités. Cette vision repose sur une idéologie de la Qualité qui reste le garant que tout

se passe bien, que tout soit « transparent ». La situation dans les unités paraît bien éloignée de cet idéal, tout particulièrement en ce qui concerne le management.

5. L'émergence d'une nouvelle fonction : le responsable opérationnel de processus

Dans les unités s'impose lentement, comme une nécessité, le besoin d'un responsable de processus. C'est un accouchement difficile. Le processus, cette nouvelle structure organisationnelle, pose évidemment la question du management. Quel choix faire pour piloter un processus ? Qui prendre comme responsable ? C'est le problème central du passage des unités vers un fonctionnement transverse car il heurte le pouvoir des chefs de département. Nous allons voir comment évoluent, autour de l'expertise, de la Qualité, de l'opérationnel, les représentations qui accompagnent cette mutation.

Qui prendre comme responsable de processus ?

Faut-il prendre le responsable Qualité, le responsable de groupe ou le chef de département ? Dans un premier temps, les processus existent sur le modèle du processus « Qualité » où le rôle du responsable, à l'image du responsable Qualité, n'est pas imaginé comme fonctionnel. Le processus est alors synonyme de rigueur avec comme finalité « l'Assurance Qualité ». Pour autant, la venue des « cartographies de processus » va se faire avec la participation active de certains responsables Qualité, sous couvert du comité Qualité et de l'aval des chefs de département. Pour les responsables Qualité, cette mission est un prolongement, une extension, de leur activité d'origine de mise en œuvre des procédures et du manuel Qualité.

« Cette mise en place... qui l'a mise en place ? c'est moi, (...) J'avais d'abord présenté l'intérêt d'une cartographie des processus. L'intérêt ayant été prouvé à l'ensemble des chefs de département, j'ai fait cette cartographie (...) et ensuite j'ai fait valider cette cartographie en comité Qualité. D'où le lien Qualité / Processus puisque c'est moi qui suit un peu le maître de tout ça et au niveau de la validation. » (un responsable Qualité).

Mais il n'est pas question que le responsable Qualité empiète sur le rôle des responsables de département. On ne lui reconnaît pas de rôle opérationnel :

« Il est là plutôt pour regarder fonctionner la machine, plutôt que, pour heu..., je dirais "obliger les gens à faire", qui serait plutôt de la hiérarchie. » (un chef de département en agence).

Le problème du management des processus devient plus crucial avec l'apparition des responsables *opérationnels* de processus, nouvelle fonction dont la vocation est explicitement d'être opérationnelle. A l'agence Grenoble, recrutés parmi les responsables de groupe, ils inquiètent peu car ils sont perçus comme avant tout des techniciens, non des managers :

« on voit bien les personnes, X, Y [des responsables de groupe] (...) c'est des gens très opérationnels. Beaucoup plus opérationnels dans leur département. (...) Donc on voit bien quelque part que les rops, ils n'ont pas été mis là au hasard, ce sont des gens très techniques, très techniciens. (...) S'ils montent d'un cran [comme chef de département], on ne trouvera plus les mêmes personnes, s'il monte d'un cran, il va se dégager de (...) la partie compétence terrain, qu'il pouvait manifester. Le rop il est là pour voir s'il y a des problèmes (...) C'est pas un chef de département. » (un chef de département en agence).

En fait, le choix du chef de département comme responsable de processus a été proposé, mais à l'agence Grenoble il n'a pas été accepté :

« Pourquoi est-ce qu'à Grenoble ce ne sont pas les chefs de département qui sont responsables opérationnels de processus ? parce que eux, ils ne voulaient pas, c'est tout. Ils ne voulaient pas ? ils ont dit : "un chef de département n'a pas la vision globale du processus". C'est pas faux. Ah oui, mais alors, X [responsable de groupe], il n'a pas la vision globale du processus commande livraison, il n'en a qu'une partie. Quelle est la différence ? Je n'ai pas compris. J'attends encore l'explication (rires). » (un responsable Qualité en agence).

Aux dires du directeur d'unité, le choix des responsables de groupe comme responsables opérationnels de processus était dû aux circonstances, un « hasard » ; nous dirions nous, une contingence : - à l'agence de Grenoble, les départements étaient importants, les chefs de département déjà très chargés, « il convenait donc de ne pas en rajouter », - d'autre part, les responsables de groupe étaient pour certains de niveau III-3 (le plus haut niveau hiérarchique pour cette catégorie), c'était donc une opportunité de leur confier des responsabilités au niveau de leurs capacités.

Incompatibilité des visions « verticale » et « transverse »

Entre vision hiérarchique et vision transverse, cette décision pourtant met les responsables de groupe ayant à charge les processus dans une situation difficile :

« Disons que là, ils ont une double contrainte. D'une part, dans leur sous-processus, il faut qu'ils travaillent comme sous-processus, c'est-à-dire qu'ils assurent la Qualité, les indicateurs... et qu'ils assurent aussi l'interface avec les sous-processus... coordination entre eux [en amont], et entre eux [en aval], en plus de leur travail. » (le responsable Qualité de l'agence).

Finalement, ce qui manque, ce qui revient comme un leitmotiv, c'est quelqu'un qui ait une vision globale du processus :

« Il faudrait donc qu'il y ait quelqu'un au-dessus qui ait la vision globale de l'ensemble du processus, parce que c'est pas... là, on est pas bon, [les processus sont divisés en sous-processus] on est hors normes actuellement sur les processus agence, ...en partie, pour deux d'entre eux, c'est les deux principaux. C'est commande livraison et rétablissement. » (le responsable Qualité de l'agence).

Dès lors, pour ces responsables de groupe qui cumulent leurs fonctions avec la responsabilité du processus, le positionnement comme véritable manager est difficile à prendre. Ils sont en concurrence avec le responsable Qualité qui joue déjà plus ou moins le rôle et leur niveau hiérarchique ne leur donne pas l'autorité suffisante :

« on est pas de vrais Responsables Opérationnels de Processus. Par exemple demain, il y a un info réseau Responsables Opérationnels de Processus Livraison, c'est X qui y va, le responsable Qualité. » (un responsable opérationnel de processus en agence).

Si les responsables de groupe ont des difficultés pour s'imposer, une autre solution a été de prendre les chefs de département comme responsable de processus. C'est ce qui a été fait dans l'autre agence de la direction régionale :

« ...aujourd'hui, on se trouve avec des responsables de processus qui (...) sont aussi chef d'un département. (...) C'est-à-dire que X est là (responsable du processus commande livraison et Sav terminaux) et là (chef de département Réseau Espace Vente), Y est là (processus Facturation et recouvrement) et là (chef de département Service Client Téléphone), Z est là (les deux processus Commande Livraison et Rétablissement) et là (chef de département de Maintenance ligne Terminale). » (un responsable Qualité en agence).

Cette structure, intéressante parce qu'elle donne aux responsables de processus une autorité qui leur manquait, montre également ses limites. Penser une même activité comme élément de processus et activité de département s'avèrent inconciliables dans l'esprit d'un même manager.

Situation bloquée et conséquences

Que l'on prenne les responsables Qualité, le responsable de groupe ou le chef de département comme responsable de processus, la situation est bloquée. On en voit les conséquences ici pour les chefs de département :

« *Qu'est-ce qu'ils disent les gens qui sont responsables de processus ?* ils ne disent rien, ils ne font pas... *ils sont critiques, ils sont...* non, non, pas du tout. Non, parce que ils ont dans la tête le fonctionnement en cheminée. Alors comme ce sont des gens qui sont pris plus par leur métier comme ça, ...*ils sont happés par leur activité*, oui, oui. C'est pour ça que je te dis que ça (...) ça ne fonctionne pas dans la pratique. » (un responsable Qualité en unité commerciale).

La difficulté est double. Elle vient de l'impossibilité pour un chef de département de reconnaître une autre autorité opérationnelle que la sienne sur son département, le refus est implicite mais évident. L'autre difficulté est qu'il n'est pas imaginable comme pour un chef de département, de cumuler les deux casquettes de responsable opérationnel, ce qui veut dire ici « hiérarchique », et responsable fonctionnel, ce qui veut dire ici responsable de processus

transverse. Pour ce chef de département, c'est l'embarras. Une solution qui éviterait le problème, c'est de faire coïncider processus et département... :

« ...quelque part, ces rops ils sont pris entre le marteau et l'enclume. Entre les départements qui ont leur propre logique de fonctionnement et puis effectivement un système Qualité qui est encore... (...) je pense que certains vont avoir du mal à se situer quoi. Sauf si effectivement il y a conjonction du processus et du département. » (un chef de département en unité commerciale).

Cette solution contourne le problème sans le résoudre. Que faire pour un processus qui, par essence, traverse plusieurs départements ? Pour qu'un processus fonctionne il est inévitable que le responsable de processus fasse de l'intrusion dans un département qui n'est pas le sien. Les responsables de processus / responsable de groupe qui tentent cette démarche manquent d'autorité et sont devant un véritable problème de coordination. L'exercice s'avère plus ou moins difficile selon la « distance », selon qu'on aille dans un département voisin, de la même unité ou dans un département d'une unité différente :

« Il faut voir avec qui tu négocies, si lui il a la délégation ou pas de son N+1. A l'UIR [Unité Infrastructure Réseau], ça ne servait à rien de mettre en place quelque chose avec les Chefs de groupe parce de toutes façons, si ça n'était pas validé par le Chef de Département c'était pas bon. A l'Agence c'est plus... moi si j'ai quelque chose à voir avec X, on se voit, on discute, on met en place. Mais si tu vois par exemple pour la TVA à 5,5%, on s'était vu avec les responsables de groupe de la PMLT (Production Maintenance Ligne Terminale), derrière, le Chef de Département leur a donné d'autres instructions. C'est vrai qu'après tu ne sais plus trop sur quel pied danser. » (un responsable de processus en agence).

Pour intervenir dans une autre unité, il faut le faire avec l'appui de son directeur, et même avec son autorité, ça n'est pas gagné d'avance, il le dit lui-même :

« ...quand je dis que je me suis fait [jeté]... c'est pas un problème de personne, c'est un problème de priorité. Les gens, c'est normal, ils privilégient ce qu'ils font dans leur unité. (...) c'est pas du tout un problème de personne, c'est un problème d'organisation. donc c'est parfois très très très dur, donc il faut être un poids lourd pour réussir. » (le directeur d'une unité commerciale).

Dans ce cas, le principe hiérarchique se trouve en échec, sauf à monter plus haut encore dans la hiérarchie. Une autre démarche consiste à valoriser les ajustements mutuels, ce qui peut se faire peut-être plus facilement au niveau des responsables de groupe pour qui l'enjeu de l'autorité est moins fort qu'au niveau des chefs de département :

« Moi j'ai pas de problème avec la doc, là j'ai de bonnes relations avec le responsable de groupe, je le connais bien (...) il faut avoir un réseau de relations. Justement, il ne faut pas faire jouer le pouvoir hiérarchique parce que c'est attirer les difficultés. Si tu arrives dans le bureau de quelqu'un en disant "mon petit pote, tu vas faire comme ça" il va te dire "tu n'es pas mon chef toi !" A la limite, il peut se retrancher derrière son encadrement, dire qu'il ne te connaît pas. » (un responsable de processus, responsable de groupe).

L'autre carte à jouer est la compétence, manipulée avec diplomatie :

« ...très dur d'aller dans une autre unité, (...) mais bon, dans le processus rétablissement, (...) on peut être amené à solliciter l'UIR. Le tout, c'est d'avoir des... des choses bien carrées, et puis quelqu'un qui soit capable de suivre ce processus de ... quelque part apporter... apporter la contradiction dans la sérénité, quoi ! » (un directeur d'unité commerciale).

Cette situation bloquée, avec les conséquences que nous venons d'évoquer, va prendre fin à l'occasion de la fusion des deux directions régionales d'Annecy et de Grenoble. Le changement d'échelle donne de nouveaux moyens qui permettent la mise en place de responsables de processus à part entière.

La solution passe par des responsables de processus à part entière

La fusion des deux directions régionales et la création de départements dédiés aux activités transverses va faire avancer le problème. Tout d'abord, avec un certain doigté, on change le nom de « responsable opérationnel de processus » par « responsable local de processus » :

« j'étais très intrigué par le "opérationnel" de rop, oui, ben justement (...) on l'a supprimé pour dire que c'est le responsable "local" du processus. Parce que "opérationnel", ça laissait sous-entendre que, justement, le chef de département n'était pas de l'opérationnel. (...) *C'est un vocabulaire qui était un peu provocateur...* complètement, oui, oui. Pas forcément très pertinent, justement. » (un chef de nouveau département transverse).

La fusion des anciennes unités va donner l'opportunité de revoir le choix des responsables de processus. Faut-il reprendre les personnes en place ? c'est selon :

« Dans certains cas, on a pérennisé les responsables locaux de processus d'avant, dans d'autres cas, on a fait des choix complètement autres. (...) côté Grenoble deux responsables de bouts de processus... c'était tellement problématique qu'on a complètement, on a complètement cassé et on a mis quelqu'un de complètement extérieur, un nouvel intervenant pour ne pas qu'on puisse dire qu'il y avait un gagnant, un perdant... "que je t'ai pris le bout de processus que tu avais avant etc." donc... » (un responsable de nouveau département transverse).

Le fait de revoir le choix des responsables processus va également permettre de lever l'obstacle de devoir choisir entre chef de département et responsable de groupe en prenant d'autres critères que le niveau hiérarchique :

« Pas de dogme, c'est-à-dire...ben, si à un moment donné c'est un chef de département qui est le mieux placé, ben, c'est le chef de département, (...) Si c'est un responsable de groupe, ça sera un responsable de groupe. ...*le niveau hiérarchique n'est pas une raison décisive ?* Ouais, ouais, complètement (...) on a fait le tour de tous les responsables locaux des processus anciennes agences, (...) on a gardé des gens qui s'impliquaient et puis d'autres... ben on a choisi des personnes, des personnalités complètement différentes quoi. » (un chef de département transverse en unité commerciale).

Une fois désigné et très impliqué dans sa nouvelle fonction, le responsable local de processus doit avoir les moyens de sa mission. La question de son pouvoir ne peut plus ne pas être

posée. Le pas est franchi, il sera opérationnel et donc, potentiellement, en tension avec le chef de département :

« Donc on voit bien qu'à un moment, entre chefs de département et responsables de processus il va falloir qu'il y ait... qu'il y ait des arbitrages. (...) *Si à un moment donné, il y a un différent, quelles sont les ressources ?* il y a plusieurs instances, il y a les comités Qualité, il y aura les revues de processus, essentiellement les comités Qualité et puis le CODA. De toute façon, un truc comme ça, ça ne peut marcher que si c'est porté par le directeur d'unité qui arrive donc à faire passer sa vision au niveau de son conseil d'agence et donc au niveau de ses chefs de département. » (un chef de nouveau département transverse).

C'est ainsi, entre essai-erreur, que l'on a pu voir peu à peu apparaître cette nouvelle fonction du responsable de processus. On est bien là à l'émergence d'un véritable management transverse. Dès lors, il est de la responsabilité du directeur d'unité, d'équilibrer, de distinguer, les missions de chacun, entre chef de département et responsable de processus.

6. Quelle légitimité pour le responsable de processus ?

Si l'on reprend les différentes modalités par lesquelles sont passés les responsables de processus, on peut voir que, par touches successives, se construit une légitimité qui va permettre à ce nouvel acteur de s'imposer aux autres participants.

La nouveauté fondamentale qui rend l'exercice particulièrement difficile est que cet acteur intervient sur les mêmes activités que les chefs de département. Pour éviter la confrontation il appartient donc à l'entreprise de définir deux formes d'action nettement différenciées, et complémentaires.

Nous voulons dire ici les quelques formes de légitimité auxquelles font référence les acteurs au cours de cette mise en place. On va voir que cette légitimité sera assurée selon les circonstances sur trois registres différents : l'expertise, la Qualité et l'opérationnel.

(1) L'expertise reste la légitimité historique de référence

Dans le rôle qui est demandé au responsable de processus, il semble logique qu'il détienne une bonne connaissance des différentes activités qui composent son processus. Dans les faits, l'expertise reste une valeur importante pour légitimer la position de supérieur hiérarchique :

« C'est difficile d'aller dans une équipe et de dire : "toi ça va bien, tu travailles bien, mais là il va falloir travailler autrement". C'est pour ça qu'ils ont choisi des gens qui sont plutôt intégrés dans le métier. » (un responsable opérationnel de processus en unité commerciale).

Mais la référence à l'expertise comme légitimation du responsable de processus limite sa vision à un nombre d'activités limité, il ne peut être compétent en tout. Ceci peut éclairer le choix de tronçonner un processus en plusieurs morceaux, comme cela a été fait à l'agence de Grenoble, et d'en donner la responsabilité aux responsables de groupe :

« nos processus, on les a volontairement même, séparés (...) normalement, c'est quelque chose d'unique. Nous, on n'a pas souhaité que il y ait une seule personne qui ait la vision de tout parce que c'était trop de métiers, trop de ... etc. donc, ça n'allait pas non plus. Alors, on a séparé. » (un chef de département à l'agence Grenoble).

C'est ce qui permet à ce responsable de groupe, responsable de processus de dire :

« Moi aujourd'hui, si j'ai une action à faire dans le processus livraison, j'ai en main toutes les manettes. *Est-ce que ça veut dire qu'ils sont tous dans ton équipe ?* Pratiquement tous... » (un responsable opérationnel de processus en unité commerciale).

Associer responsable de processus et expertise permet de maintenir le responsable de processus à distance, pour ce chef de département de faire barrage à un concurrent potentiel :

« Le rop il est là pour voir s'il y a des problèmes (...) C'est pas un chef de département, où on gère du personnel, où on fait beaucoup de management... c'est pas du tout le même type de fonction, rien à voir, rien, rien à voir. (...) L'idée, c'est pas ... ces gens là [les responsables de processus], eux, (...) leur rôle n'est pas d'aller organiser chez les autres, ni sanctionner, ni etc. C'est de bien voir à quel point de la chaîne il y a difficulté. A la limite de le signaler à celui qui est responsable de cette affaire-là. » (un chef de département à l'agence Grenoble).

Pourtant, nous l'avons vu, la vision globale du processus s'impose de plus en plus, mais maintenir un bon niveau d'expertise sur un processus entier paraît quasiment impossible. Etre responsable de processus et expert se révèle difficilement conciliable :

« ...ça va être très difficile à entretenir cette compétence parce que soit tu prends quelqu'un qui est directement dans le processus (...) il connaît bien sa partie, mais il n'a pas forcément conscience de l'intérêt des autres ! soit tu prends une tierce personne, (...) il est très au fait du processus, donc il est dedans (...) et puis il met pas le nez dedans pendant trois mois, ça a évolué et il faut qu'il se replonge dedans... et à entretenir, c'est très dur ! » (un chef de département transverse, ancien directeur d'unité).

Dès lors il faut bien admettre que l'expertise n'est pas une dimension essentielle qui légitime le responsable de processus, même s'il semble de bon sens qu'elle soit là *a minima* :

« un responsable de processus c'est quelqu'un qui peut être complètement extérieur. Mais il vaudrait mieux qu'il (...) qu'il regarde un petit peu, qu'il regarde les indicateurs de pilotage qu'il choisit et puis il va regarder ce qui se passe, il va analyser les réclamations, les non-conformités internes et puis dire, il faut agir sur tel truc, sur tel truc et il devrait avoir autorité sur le processus, sur les acteurs. » (un responsable de processus en unité commerciale).

Le passage à un responsable de processus opérationnel sur un processus complet ne pourra se faire que lorsque sera légitimée une véritable compétence managériale indépendante de la compétence d'expert. Ce point est essentiel, cela revient à séparer management et expertise.

La perspective évolue encore sous l'influence de l'assurance Qualité.

(2) La Qualité donne au responsable de processus une légitimité bureaucratique

Lorsque sont créés les responsables Qualité, ceux-ci rendent compte à un Responsable Qualité à la Direction Régionale. Cette structure double la hiérarchie existante et le responsable de processus va prendre appui sur le réseau Qualité pour assurer la coordination transverse entre les activités de son processus :

« le responsable de processus, il fait quoi ? Il garantit la qualité du processus dont il a la charge, c'est-à-dire qu'il est destinataire de toutes les fiches de non-conformité qui sont émises sur son processus. A charge pour lui d'analyser les dysfonctionnements, de les traiter ou de les faire traiter par un autre niveau de compétences s'il n'a pas ce niveau requis. Il est chargé d'organiser son processus, de veiller au bon déroulement des activités en terme d'organisation interne, en terme de notes d'organisation éventuellement. De suivi également des indicateurs attachés à son processus. » (un responsable Qualité en unité commerciale).

Le responsable de processus n'a pas pour l'instant de rôle opérationnel sur l'ensemble du processus. L'intrusion dans un département autre que le sien, le mécanisme de coordination vers d'autres activités, passe par la boucle Qualité et le bon respect des procédures. De là vient sa légitimité, le principe est clair, même si, comme nous l'avons vu plus haut, il n'est pas toujours respecté volontiers :

« un responsable de processus doit pouvoir intervenir dans plusieurs départements... ? ...enfin la difficulté, à la fois, elle existe et elle n'existe pas parce que la majorité des problèmes qui sont soulevés c'est des problèmes relatifs au fonctionnement d'un processus qui lui est décrit et dans lequel normalement chacun doit savoir ce qu'il a à faire. (...) Ça c'est le principe du système Qualité et tout le monde est d'accord pour le faire. Enfin, tout le monde est d'accord... c'est dans le principe. » (un chef de département à l'agence de Grenoble).

Le système Qualité est mis en place par la direction nationale. Les directives sont transmises par la voie hiérarchique qui impose et justifie le système. Mise en place par le pouvoir, la Qualité a une légitimité bureaucratique, mais elle n'est pas forcément admise par tous. Dans le cas où les règles ne sont pas respectées, c'est le pouvoir hiérarchique qui s'impose :

« La règle du jeu applicable à tous... s'ils ont pas appliqué la règle du jeu, c'est leur affaire. (...) La procédure, elle est transverse, ça concerne un processus, pas un département. Donc si X, il ne respecte pas, par exemple, le suivi des indicateurs, en tant que respect des rendez-vous, forcément, il y a des réclamations qui vont remonter, qui vont être traitées en non-conformité, qui vont faire dire : "Attention, qu'est-ce qui se passe ?" ...et le responsable de processus a le pouvoir d'aller dans un autre département ? Il dit : « attention, la règle du jeu c'est ça, vous ne

l'appliquez pas. Maintenant, il faut l'appliquer ». C'est son rôle ! (...) *Et ça marche ? Ça marche. Si ça ne marche pas, il fait remonter. A qui ? A nous ! D'abord au réseau Qualité.* » (un responsable Qualité en unité commerciale).

En donnant à la structure Qualité un certain pouvoir, les gestionnaires se donnent les moyens d'imposer à l'organisation une forme plus transverse. La coordination dans les processus est « animée » par le responsable Qualité avec un type de coordination inhérent aux normes, le respect des procédures.

Mais pour les théoriciens de la réforme, l'objectif est d'aller plus loin : « les missions opérationnelles sont clairement du ressort des (...) processus alors que les fonctions conservent un rôle fondamental de développement, de stockage et de mise à disposition des ressources et compétences⁴⁹ ».

(3) La responsabilité d'un processus donne une stature de manager opérationnel

Franchir le pas en donnant un véritable pouvoir au responsable de processus n'est, à l'évidence pas facile, mais mettre en place un responsable de processus sans pouvoir peut être plus dangereux qu'utile :

« il y a des gens à qui on a collé des étiquettes, en plus de tout ce qu'ils font à côté et qui n'ont absolument pas le temps de s'en occuper [du processus] et ils en ont ras la casquette ! Donc si c'est ça, si tu veux, si c'est trouver un responsable alibi pour dire : on est tranquille, il y en a un qui est devant le truc et en fait c'est pas vrai parce qu'il n'a pas le temps et qu'il n'a pas les compétences, c'est pas la peine, c'est plus dangereux qu'utile. Il vaut mieux dire : on n'en a pas et effectivement, on a un système [le système Qualité] qui permet de savoir quand ça marche mal. » (le chef de département transverse dans la nouvelle unité technique).

La volonté des gestionnaires de mettre en place une véritable autorité opérationnelle transverse est affirmée au niveau de la direction régionale. Le chef de département et le responsable opérationnel de processus sont conçus comme de niveau hiérarchique équivalent.

Le responsable Qualité serait alors en position d'arbitre :

« Le rop tel que moi j'aimerais bien le voir, il est opérationnel, par contre il est comme le chef de département. Au même titre le chef de département et le rop seront aidés par le responsable Qualité pour correspondre à une logique que le responsable Qualité va reporter ...c'est bien le duo qui l'apporte et tout ça, mais euh..., (...) lui [le responsable Qualité] il va pouvoir aller voir, aussi bien un chef de département que celui qui est opérationnel sur le processus. » (le responsable Qualité de la direction régionale).

⁴⁹ Voir le document de J.-C. Tarondeau, repris sur le site intranet de l'entreprise, dans la Revue Française de Gestion de juin-juillet-août 1995.

En positionnant le responsable de processus au même niveau que le chef de département, il n'est plus possible qu'il cumule une autre fonction, par exemple responsable de groupe :

« il faudrait admettre que les gens ne soient pas à la fois responsable de processus et responsable de groupe ? Il faut les séparer. Je pense qu'il faut les séparer, sinon le responsable de groupe il se fait un jour rattraper, soit par ses responsabilités de chef de groupe, soit par ses responsabilités de responsable de processus. » (le responsable Qualité de la direction régionale).

Dans les unités, il faut attendre la fusion des deux directions régionales et la mise en place de départements transverses dans les unités pour qu'apparaissent de véritables responsables de processus opérationnels, par la même occasion rebaptisés « responsables locaux de processus ».

Dans le même temps est créé une nouvelle fonction, le « responsable du management des processus » :

« Donc il y a le responsable de management des processus qui est X, qui va être chargé, justement, comme son nom l'indique d'animer... d'animer les responsables locaux des processus, de faire en sorte qu'ils aient les moyens de faire vivre leurs processus. Ça passe aussi justement par cette partie "autorité". » (un chef de département transverse à l'agence Isère).

La création de cette « autorité transverse » entraîne le délicat équilibrage des pouvoirs avec les chefs de département existants :

« ça passe par l'intégration dans la mission, dans les fiches de postes, dans les entretiens de progrès des chefs de département concernés par un processus, d'objectifs liés à ces processus. Parce que, justement, ils ne se sentent pas uniquement concernés par leur casquette verticale "chef de département" mais ils sont aussi, quand on prend la matrice, département / processus, ils ont aussi leur contribution à ce processus et ce n'est pas normal qu'ils soient jugés uniquement sur leur contribution en tant que chef de département. » (un chef de département transverse à l'agence Isère).

Cette mise en œuvre est justifiée par les limites du principe hiérarchique classique dans les problèmes de coordination entre activités :

« leur contribution... si on prend un exemple un petit peu poussé à l'extrême, leur fonctionnement en cheminée sur un département peut les amener à être contre-productifs sur l'efficacité du processus parce qu'ils vont se concentrer, par exemple, sur un aspect complètement "quanti" [quantitatif] de leur activité au détriment d'une approche qualitative du service rendu au client et donc de dysfonctionnement dans le processus. » (un chef de département transverse à l'agence Isère).

Cette division des responsabilités en deux composantes « verticale » et « horizontale » est potentiellement source de conflit. La référence invoquée est ce qui transcende l'activité de chacun, le service du client :

« Disons que si on arrive à bien faire comprendre l'enjeu du processus, qui est quand même le service rendu au client. (...) c'est important qu'il y ait cette partie heu... Ecoute-Client (...) Donc moi, si j'arrive en plus à avoir de outils de mesure qui viennent de l'Ecoute-Client, qui viennent des réclamations, qui viennent des sondages dé clic, que je mets en face de ces processus, le chef de département, il voit le jugement en fait de sa contribution au processus qui est mesurée par le client. Donc il n'a pas le choix... il est quand même un acteur, il est concerné. » (un chef de département transverse à l'agence Isère).

Les difficultés liées à cette mise en place seront fortes et touchent la dimension culturelle :

« Mais c'est vrai que c'est pas simple hein. C'est pas simple hein... bon culturellement je sais que bon... on va souffrir. On va souffrir, mais c'est pour ça que je pense que c'est important que ça soit très lié aussi aux objectifs, à la description de poste, aux entretiens de progrès, aux objectifs qui sont fixés dans l'entretien de progrès. (...) Donc pour ça, "toi chef de département, t'es chargé d'animer tes troupes pour qu'ils répondent bien à la demande du client et puis t'es chargé aussi de vérifier que ta contribution sur ce processus client elle est ce qu'elle doit être". » (un chef de département transverse à l'agence Isère)

En touchant les structures de pouvoir de l'unité opérationnelle, les réformateurs touchent un point essentiel de l'organisation bureaucratique. Le pouvoir opérationnel en local, change de main. Plus globalement le déroulement d'un processus se fait désormais autour de trois pouvoirs : un pouvoir transverse que l'on veut, tôt ou tard, opérationnel, un pouvoir vertical qui tend à devenir fonctionnel, et un pouvoir « Qualité » qui, au travers d'invariants incontournables, est en quelque sorte une sécurisation, une assurance contre les dysfonctionnements.

D - Le renouvellement de l'alliance entre France Télécom et ses agents

Dans notre étude, la question du personnel n'est pas venue au départ comme centrale, nous nous sommes attachés, avant tout, à comprendre les réformes d'organisation. Mais au fur et à mesure de notre étude, cette question a pris de plus en plus d'importance. Importance légitime si l'on réalise qu'une organisation est l'ensemble des règles qui déterminent les liens entre dirigeants et employés d'une même entreprise. La question est donc de savoir en quoi la mise en œuvre de l'utopie de la transversalité va modifier ces liens.

Les témoignages dont nous disposons montrent que la Qualité, les processus, le management transverse, toutes ces nouvelles dimensions se caractérisent pas un renforcement de l'outillage, du contrôle, de l'autorité managériale. En réaction, les marges d'autonomie acquises historiquement par les agents, sont considérablement réduites. La dimension informelle du fonctionnement de l'entreprise, historiquement forte, cède la place devant une dimension formelle hégémonique. Du point de vue de la transversalité, c'est un véritable dilemme. Il semble logique que, pour faire évoluer une organisation, un pouvoir fort, centralisé, directif soit nécessaire, mais si l'on souhaite développer la réactivité, favoriser l'initiative, il est indispensable de donner en même temps de nouvelles marges de manœuvre. Nous verrons que les formes d'initiative de l'organisation précédente, construites le plus souvent autour d'identités professionnelles sont devenues inopportunes. Celles-ci ont été supprimées, voire combattues. Redonner des possibilités d'initiative s'avère difficile. Nous verrons que l'entreprise va tenter de le faire, sans vraiment y parvenir, autour de la construction de la stratégie de l'entreprise.

Ces questions demandent du temps, mais là se joue, nous semble-t-il, la question de l'implication du personnel dans son travail.

1. Les réductions drastiques de l'autonomie

La réforme des classifications de 1992 a fait table rase des corps de métiers et de leurs structures. Dans le corps des techniciens, après une période d'apogée, les agents ont vu leur rôle, au fur et à mesure de la modernisation des équipements, perdre de l'importance. Les réformes vont achever le mouvement :

« De la part des techniciens, on se serre les coudes de manière grégaire et suicidaire. On se serre les coudes : "on est tous ensemble", et puis suicidaire au sens : "on a un projet à faire, on

veut plus le faire". Soit sous forme de grève, de grève du zèle, peu importe la manière. Refusant de la faire, ils arrivent à démontrer qu'on peut se passer d'eux. Ceux qui refusent de faire, il y en a d'autres moins compétents qui peuvent le faire. Je les ai pris plusieurs fois au piège... on évoquait tout à l'heure des projets transverses, assurance Qualité. Projet de basculage en deux jours, le deuxième jour, "on fait grève". C'est pas pour vous embêter, mais quand on a commencé le premier jour un projet, on ne peut pas dire, dans six mois on va faire la fin! "On fera sans vous". Le second jour, c'est que des cadres et des chefs de département qui ont fait le basculage. Sans compétences particulières. Il y avait quand même le pilote qui était cadre et qui connaissait bien ce qu'il va faire. (...) ça c'est fait dans les temps impartis sur le papier. Je veux simplement montrer qu'on peut se passer des techniciens. (...) *via* ce type de position que je considère comme du chantage : "si vous ne voulez pas le faire, nous le ferons sans vous". (...) Eux-mêmes démontrent que leur plus value n'est pas aussi forte qu'on pouvait l'imaginer. » (un directeur d'unité technique).

Cet entretien montre que par la modernisation des matériels certains métiers disparaissent, d'autres se simplifient. J'ai le souvenir de ce Directeur de la communication qui nous disait : « A France Télécom, n'importe quelle compétence peut s'acquérir en moins de six mois ». A notre arrivée à France Télécom, en 1977, nous avons suivi une formation d'un an avant de prendre notre premier poste. Alors, parole excessive ? Peut-être, mais elle illustre bien la perte d'importance des métiers et de l'autonomie qui allait avec :

« ...je me projette 15 ans en arrière, je faisais mon projet (...) j'avais une très forte autonomie, aujourd'hui, on a des descriptifs qui sont passés par la Qualité, on a des processus qui organisent de plus en plus en détail les activités...Ce n'était pas de l'autonomie, c'était de l'indépendance ! Alors peut-être qu'il faut redéfinir les termes ? Ah, ben c'est clair, c'était une "PME". A la limite c'était sur la façon de s'y prendre que tu avais de l'autonomie. Alors que peut-être pour acheter un stylo ou avoir un outil élémentaire, là, il te fallait trois papiers, quatre tampons, oui, mais effectivement, pour dépenser 3MF, ça se faisait dans le couloir... » (le chef de département transverse de la nouvelle unité technique).

Aujourd'hui l'activité est outillée par un « système d'information », des « procédures » et pour aller plus dans les détails, des « modes opératoires » :

« La procédure, (...) si elle a été bien conçue, elle a pas tellement de raisons d'évoluer. En revanche, la procédure doit être complétée par des modes opératoires qui eux sont fonction du système d'information qui peut évoluer etc. Mais qui à mon avis ne relèvent plus de la procédure. » (un chef de département).

Avec la démarche Qualité, il est fréquent de concevoir la participation du personnel à la rédaction des procédures comme une forme d'implication. C'est ce que nous avons montré dans la rédaction de certaines procédures techniques de l'agence Professionnels. Mais cette participation est souvent inexistante pour les procédures commerciales comme en témoigne la déclaration de ce responsable de groupe devant ses collègues : « Pas de carré magique⁵⁰ pour les agents, nous n'avons rien fait ! J'ai donné uniquement les procédures ». Alors que ce carré

⁵⁰ Journée encadrement, 6 février 1998.

magique est un outil pédagogique qui permet justement de clarifier son activité à l'aide de questions du type : « quels sont mes fournisseurs, quels sont mes moyens, quelles sont mes procédures, quels sont mes clients... ? ». Cette non-implication des agents se retrouve dans la pratique quotidienne de l'exécution des tâches qui reste très taylorienne : Les agents d'exécution restent bien souvent confinés à l'obligation d'une stricte exécution des tâches et les positions sont parfois abruptes :

« Je ne vois pas pourquoi on remettrait les procédures sous forme d'organigramme à un conseiller qui n'en n'a rien [à faire], ... pour lui, c'est inexploitable. Que ce document de référence soit à la cellule Qualité dans un département de référence, OK, mais qu'on ne donne pas ça à un conseiller, parce que quand on discute ça (...) il ne comprend rien, et n'aura jamais rien compris. (...) je pense (...) on était un peu trop loin dans la diffusion des choses, on ne peut pas embarrasser les conseillers par ces... ces... ces salades. » (un chef de département en unité commerciale).

De façon plus nuancée, certains expliquent que cette dépossession du travail pour les agents tient à la complexité des tâches :

« ...les tâches des agents s'étant énormément complexifiées, c'est vrai qu'ils n'ont plus la vision complète d'une tâche. Avant, c'est vrai qu'un processus, il pouvait être conduit par le même agent qui enchaînait les tâches. Bon, aujourd'hui c'est vrai que ça s'est tellement complexifié que très vite, on passe la main, on passe la main à un autre niveau. (...) alors, après qu'on la passe bien... on la passe, de toutes façons, on est obligé. » (le chef d'un nouveau département transverse en unité commerciale).

La complexité de la tâche irait avec une division accrue du travail et une complexification plus grande de l'organisation. Nous verrons que c'est aller à l'encontre de l'utopie de la transversalité qui cherche à simplifier l'organisation par une plus forte implication. Une réponse au risque de « travail en miettes » serait la compétence collective, nous aurons l'occasion d'y revenir.

2. Pourtant, une volonté réelle de décentraliser ?

Lorsque l'on écoute les discours qui légitiment la réforme, on voit s'afficher une volonté de décentraliser la stratégie : « La démarche *Stratégies Locales*, c'est essentiellement une démarche managériale, une démarche d'apprentissage. (...) Ce qui est recherché par l'entreprise (...) est une meilleure contribution du bas par ses capacités d'adaptation à la construction d'une offre spécifique vers les clients locaux, (...) une contribution aux politiques et aux stratégies globales. En disant ça on est dans une logique d'apprentissage de renouveau par ajustements mutuels ».

Mais cette volonté de faire participer, d'intégrer l'ensemble du personnel dans la construction de la stratégie, n'est pas perçue par ce directeur d'unité comme très réaliste :

« Dans *Stratégies Locales*, on a la notion de pyramide inversée où l'on préconise que la conception de la *Stratégie Locale* soit faite en remontant des agents vers... Ouais... non ? "Par émergence" pour utiliser la formule... Oh, ben là, (...) : - Un, la façon de présenter ça est très démagogique parce que dans le même temps, on a continué à avoir des directives qui venaient d'en haut, - Deuxièmement, c'est normal qu'on ait des cadrages et des orientations qui arrivent du niveau national, et quand on n'en a pas, on en réclame, donc, il faut trouver le bon niveau. Il faut que les orientations arrivent du niveau national et il faut que localement on discute de la façon de les mettre en œuvre et il y a des choses qui ne se discutent pas. » (un directeur d'unité technique).

La construction de la stratégie par émergence n'a pas été prise en compte dans le cas de cette autre unité, commerciale cette fois-ci :

« Comment on construit une stratégie locale par émergence ? Alors, quand on démarre, d'abord, on ne peut pas la construire par émergence. (...) on a fait un truc très traditionnel quoi, (...) ça a d'abord été fait par l'état major de l'agence, ensuite avec les chefs de groupe et ensuite il y a eu des journées où on a impliqué tous les agents en leur disant : "ben, voilà, on a choisi 4 axes, dans ces 4 axes, voilà ce qu'on pense faire... ben dites nous ce que vous en pensez". Donc les 4 axes ont été confirmés par le personnel, ce en quoi, il n'y a rien de bien surprenant parce que on ne voit pas comment ils auraient pu nous sortir du chapeau, comme ça sur une journée, des axes. » (un directeur d'unité commerciale).

Dans d'autres circonstances, la volonté de faire participer les agents est réelle, jugée utile, mais elle reste bien limitée :

« on essaye quand même d'associer chacun... le tout, c'est de trouver le bon niveau. Pour moi, un agent qui travaille dans un service précis, il faut qu'il puisse donner son avis sur le contenu de son travail. Pas forcément sur tout, sur la politique de l'agence, il n'aura pas les éléments pour le faire. C'est un petit peu ça qui est difficile sachant que cette politique d'agence elle dépend aussi de... ce que dira celui qui est à son poste de travail. (...) La démarche qu'on fait, c'est vrai qu'elle reste quand même un peu directive (...) les cinq priorités de France Télécom, elles viennent d'en haut quand même, (...) l'autonomie, plus on descend, elle reste quand même cantonnée à certains points d'organisation qui doivent rester très précis, très spécifiques aux activités d'un groupe. » (un chef de département en unité commerciale).

Il y a un point spécifique sur lequel la participation des agents est jugée nécessaire, c'est l'Ecoute-Client :

« il ne faut pas se tromper, il y a des domaines où nous avons besoin de cette affaire là. On a construit une *stratégie locale* entre autres sur une notion qui est l'Ecoute-Client par exemple. Cette écoute, ça peut être des éléments statistiques relevés dans la presse, des enquêtes d'opinion publique, et ça peut être aussi tout simplement des faits précis là qui sont récoltés par des agents qui sont en contact téléphonique et qui rencontrent de la clientèle à longueur de journée. Là, ça c'est un élément qu'on n'a jamais d'ailleurs toujours bien su faire remonter. » (un chef de département en unité commerciale).

Après la fusion des deux directions régionales, alors que l'organisation transverse est plus avancée, la participation des agents à la *Stratégie Locale* n'est pas réelle pour autant :

« *Est-ce qu'on peut dire que les agents participent à la stratégie ?* Non, j'irais pas jusque là. Je dirais qu'ils participent à des pratiques... à des pratiques d'amélioration, à des remontées clients... qui peuvent contribuer à la stratégie..., à la stratégie nationale... il y a eu typiquement des offres d'évolutions de produits que ça soit sur les mobiles, que ça soit sur Internet, ou ... ou sur le fixe, qui sont remontées au marketing national, qui a fait une agrégation parce que cette demande là elle émergeait de plusieurs clients, dans plusieurs régions différentes et qui ont conduit à des améliorations-produits. Donc là, dans ce sens là, on peut dire que l'Ecoute-Client, elle contribue à la stratégie, au moins au marketing-produit. Mais dire qu'elle contribue à la *Stratégie Locale*... bon, il ne faut pas exagérer non plus. (...) Bon quand on voit quand même la complexité des enjeux qu'on a aujourd'hui... on a déjà bien du mal à un CODA (COMité D'Agence) à... (rires) à contribuer à la stratégie hein ! » (un chef de nouveau département suite à la fusion des deux directions régionales).

Même si la volonté managériale de faire participer les agents existe, de l'avis de ce chef de département, il n'est pas évident que les agents eux-mêmes le souhaitent :

« en matière même de définition d'objectif ou de ... peut-être même d'organisation, je crois quand même qu'il y a besoin plutôt d'une, d'une... quelque chose de (...) standard, d'assez clair même. Les gens ont besoin d'un cadre clair pour travailler aussi. Ils n'ont pas envie d'inventer forcément leur poste de travail. » (un chef de département).

La tenue à l'écart du personnel, quasi générale, de toute participation à la stratégie des unités suscite certaines réactions parfois vives :

« Moi, je dis : aujourd'hui on en est encore à la théorie (...) moi je serais pour remettre à zéro et refaire une organisation nouvelle. Je pars du client, ... bon le client, qu'est-ce qu'il a besoin ? De ça, ça, ça... et je reconstruis derrière un processus. (...) C'est marrant, mais on dit "le pouvoir à la première ligne". Qu'est-ce qu'on fait aujourd'hui, on impose des choses à la première ligne. Le pouvoir à la première ligne, ça voudrait dire que lorsqu'un vendeur dit : "il faut ouvrir l'agence le matin à 8h30 au lieu de 9h", on lui dise d'accord. Puisqu'on s'est aperçu qu'il y a des clients qui tapent à la porte à 8h30 le matin. En réalité, si jamais il y a un vendeur... on lui dirait : "mais non, ça coûte trop cher, ça ne va pas et puis c'est uniquement parce que vous voulez partir plus tôt le soir etc.". (...) La personne qui est pyramide inversée devrait pouvoir d'elle-même dire : "pour mes clients je vais travailler de telle heure à telle heure puisque je sais qu'ils sont là". Alors après, on va développer des tas d'études marketing pour voir à quelle heure vient le client, etc. etc. Mais dans cette étude, on a oublié d'interviewer le vendeur, de lui demander à quelle heure viennent les clients. Je suis méchant, mais... pyramide inversée, c'est encore que de la théorie. » (un responsable Qualité en agence).

Dans son texte de décembre 97, à la veille de l'ouverture à la concurrence, le Président Michel Bon écrivait : « nous sommes tous au service de ceux qui servent le client ». Trois années plus tard, alors que les directions de Grenoble et d'Annecy viennent de fusionner et que l'organisation s'oriente vers plus de transversalité, on s'aperçoit que toute l'attention se porte sur l'encadrement :

« ...moi, ce que je me dis aujourd'hui, c'est qu'on en n'est pas au stade où les chefs de département ils sont tous convaincus de la Qualité, de la contribution du management des processus et de la démarche Qualité. Tant qu'ils n'en sont pas convaincus, on a un gros travail à faire... après, on passera au niveau des responsables de groupe... on commence déjà à le faire. A travers... à travers le rôle du responsable local de processus, on descendra au niveau de l'agent, on lui expliquera quelle est sa contribution au processus, dès qu'on aura des indicateurs ça descendra obligatoirement au niveau des agents. » (le chef d'un nouveau département transverse en agence).

Il faut comprendre ici la forte importance accordée à la hiérarchie, une problématique interne, alors que la volonté transverse pousse à s'occuper du client. Là encore Michel Bon va dans ce sens en disant : « ce n'est pas place d'Alleray⁵¹, ce n'est pas à la direction régionale que se joue notre avenir, mais sur le terrain, à l'écoute du client ». Dans les faits, les préoccupations envers l'agent restent liées aux capacités d'organisation : « on lui expliquera quelle est sa contribution... dès qu'on aura des indicateurs.... ».

Nous sommes maintenant au terme de notre première partie dans laquelle nous nous sommes efforcés de rendre compte du panorama des représentations en cours dans l'entreprise. Le but de nos questions était de comprendre les réformes en cours, les gens y ont répondu. Ce texte est en quelque sorte un compte rendu d'exploration. Ces discours sont précieux en ce sens qu'ils témoignent d'une entreprise aussi réelle que possible, telle que les gens la vivent. Bien des choses sont apparues, d'autres tout aussi importantes, sont peu visibles. Nous voulons maintenant compléter ces discours par un nouvel éclairage en mettant, face à cette première partie, les discours des théoriciens des organisations. Quelle est finalement cette utopie de la transversalité au nom de laquelle on prend d'aussi importantes décisions pour l'avenir de France Télécom ? Quelles sont ses ambitions ? Pouvons-nous dire, après avoir entendu ces discours, que les objectifs sont atteints, ou pour le moins accessibles ? Et puis, parce qu'une utopie relève de l'imaginaire, qu'elle en est la part d'illusion ?

⁵¹ Adresse du Siège.

Section II

L'utopie managériale de la transversalité

La question que nous voulons aborder, au travers des rhétoriques, des publications, est la nature de la transversalité. Qu'est-ce que cette utopie élaborée par les spécialistes de la gestion ?

Dans un premier temps nous allons tenter de la situer dans l'histoire des organisations, et bien sûr dans ses rapports avec l'incontournable « organisation bureaucratique », cette utopie qui domine le paysage depuis plus de cent ans. Nous verrons que les promoteurs de la transversalité tentent une rupture, un renouvellement de cette utopie et qu'ils tentent de le faire au nom de leur époque. Nous verrons donc, dans un deuxième temps, que c'est là une tentative pour affronter la complexification toujours plus grande de la société par la recherche d'une plus grande implication des individus, allant jusqu'à une implication subjective de chacun dans l'exécution de son travail. Dans cet aller-retour entre *complexité* et implication, ou plus largement *intégration*, on peut se demander si nous sommes là en face d'un véritable *changement de paradigme* ou plus simplement en face d'une nouvelle *mode*.

Dans un troisième temps, il s'agira de construire un modèle de la transversalité : en quoi consiste-t-elle, quelles en sont les caractéristiques principales ? Ce qui suppose de donner maintenant, *a minima* une première définition de notre objet, laquelle doit nous permettre de choisir, parmi les nombreux écrits, ceux qu'il faut retenir pour fonder notre modèle.

Cette définition s'appuie sur le terme de « transversalité » lui-même, c'est une notion relative : transverse par rapport à quoi ? La transversalité ne peut s'implanter que par rapport à un existant et cet existant c'est « l'organisation bureaucratique ». Il est alors possible d'appeler transverse tout ce qui relie entre elles deux activités qui relèvent de fonctions différentes, sous des supérieurs hiérarchiques différents. Bien sûr, quantité d'activités se complètent les unes les autres depuis longtemps mais l'utopie de la transversalité, telle qu'elle se présente aujourd'hui, a l'ambition d'inscrire cette transversalité au niveau de l'organisation même, ce qui laisse supposer qu'elle doit induire, voire imposer de nouveaux mécanismes de coordination entre ces activités.

Tous les auteurs que nous avons choisis ont en commun de rechercher une organisation basée sur des processus, orientée vers le service du client et dont le but est, pour celui-ci, la création de valeur. *Client*, *valeur*, *processus* nous semblent être des concepts garants d'une organisation transversale. Mais leur mise en œuvre n'est pas entièrement nouvelle, elle

s'appuie sur des pratiques managériales existantes telles que les démarches Qualité, le management transverse, le contrôle de gestion, les démarches compétences. Notre modèle de la transversalité sera donc complété en incluant ces différentes sources.

Ce modèle transverse est-il d'actualité à France Télécom ? C'est une évidence dès lors que l'on prend la peine d'approcher les évolutions en cours. France Télécom était il y a dix ans une administration, autant dire pour simplifier une organisation bureaucratique. Aujourd'hui, parce qu'elle est soumise à concurrence totale, ses dirigeants ont jugé nécessaire de revoir de fond en comble son organisation, et ils l'ont fait en s'appuyant explicitement sur des discours porteurs de l'utopie de la transversalité. Ça n'est pas un hasard si son Président Michel Bon est cité dans le dossier *Vers l'organisation transverse* de la Revue Française de Gestion en 1995⁵².

Il nous a donc semblé intéressant de mettre en face des représentations, des discours de terrain que nous venons d'entendre dans la première partie, d'abord les grands enjeux de la transversalité dans la dimension historique des idées sur les organisations, ensuite les contingences contemporaines qui pèsent sur ces organisations et enfin le modèle théorique de la transversalité que nous nous proposons de construire.

A - De l'organisation bureaucratique à l'organisation transverse

Au cours des années 90, France Télécom change d'organisation. Les raisons de ce changement sont motivées par la décision politique de changer le statut de l'entreprise. France Télécom quitte le giron de l'Etat pour s'ouvrir à l'économie de marché et devenir une société anonyme. Il est classique de considérer la fonction publique comme emblématique de l'idéal bureaucratique et à ce titre l'organisation de l'entreprise en est assez proche. En s'ouvrant à l'économie de marché et en choisissant comme nouvelle organisation une organisation transverse, les dirigeants vont désigner celle-ci comme l'organisation la mieux adaptée à son nouveau statut de société anonyme ouverte à la concurrence. Comment peut-on comprendre ce changement ?

En 1922, dans son ouvrage *Economie et société*⁵³, Max Weber écrivait :

⁵² La Revue Française de Gestion, n° 104.

⁵³ Max Weber, *Economie et société*, tome 1, Editions Plon / Agora, 1995, p. 298.

« L'administration purement bureaucratique, donc fondée sur la conformité aux actes, (...) par sa précision, sa permanence, sa discipline, son rigorisme et la confiance qu'elle inspire, par conséquent par son caractère de prévisibilité pour le détenteur du pouvoir comme pour les intéressés, par l'intensité et l'étendue de sa prestation, par la possibilité formellement universelle qu'elle a de s'appliquer à toutes les tâches, perfectible qu'elle est du point de vue purement technique afin d'atteindre le maximum de rendement - cette administration est, de toute expérience, la forme de pratique de la domination *la plus rationnelle* du point de vue formel. (...) Si l'administration bureaucratique est (...) la plus rationnelle du point de vue formel et du point de vue technique, elle est aujourd'hui tout bonnement inévitable de par les besoins de l'administration de masse (des personnes ou des biens). (...) Le grand instrument de supériorité de l'administration bureaucratique est le *savoir spécialisé* dont le besoin absolu est déterminé par la technique moderne et l'économie de la production des biens ».

Cette référence montre les liens qui existent entre « rationalité », « masse », « savoir spécialisé », « organisation bureaucratique » et « monopole ». Et ça n'est pas un hasard si, comme le rappelle D. Segrestin⁵⁴, les hommes qui sont à l'origine du *management* sont des ingénieurs ; H. Fayol, qui publie ses ouvrages vers 1880 est ingénieur des Mines ; également ingénieur, l'incontournable F. H. Taylor qui, par son *organisation scientifique du travail* réussit à faire admettre qu'il existe un fossé entre « la volonté de bien faire » des exécutants et l'efficacité réelle de leur travail. En plus de la division du travail, c'était là une volonté d'éliminer les incertitudes liées aux initiatives même de l'ouvrier et gagner un peu plus encore en rationalité⁵⁵. D'une façon très synthétique, l'organisation bureaucratique est le résultat d'un transfert de la rationalité technique au sein des organisations.

France Télécom, une administration, vivait par héritage historique, sur les grands principes des organisations bureaucratiques issus de l'école classique de la gestion⁵⁶. De ces principes nous rappelons les suivants⁵⁷: l'unité de commandement (un employé ne doit recevoir d'ordres que d'un seul supérieur), la hiérarchie (l'autorité du supérieur sur le subordonné va de haut en bas, cette chaîne doit servir à la communication et à la prise de décision), le nombre d'employés sous l'autorité d'une même personne ne doit pas être trop important (sinon cela crée des problèmes de communication et de coordination), l'initiative (elle doit être encouragée à tous les niveaux), la division du travail (la direction doit chercher à atteindre un certain degré de spécialisation permettant d'atteindre les buts de l'organisation de façon efficiente), l'autorité et la responsabilité (on doit atteindre le bon équilibre entre autorité et responsabilité : donner à quelqu'un la responsabilité d'un certain travail et ne pas lui donner

⁵⁴ Denis Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, 1996, p. 57.

⁵⁵ Lire à ce sujet *Le modèle de la compétence*, Ph. Zarifian, Liaisons, 1991, p. 36.

⁵⁶ Les représentants les plus emblématiques de ces principes sont un Français, Henry Fayol, un Américain F.W. Mooney et un anglais, le colonel Lyndall Urwick.

⁵⁷ Ici repris d'après le livre de G. Morgan, *Images de l'organisation*, De Boeck Université, 1999, p. 18.

l'autorité que cela exige serait dénué de sens), la centralisation de l'autorité (elle est toujours plus ou moins présente ; elle doit varier afin de permettre l'utilisation optimale des compétences du personnel).

Ces principes et une organisation bureaucratique avec ses structures fortes, visibles dans les réseaux de ses organigrammes, allaient convenir aux aspirations de la France de 1995 dans l'obtention d'un meilleur réseau téléphonique. Même si les agents des télécoms au cours du temps ont gagné en autonomie, la plupart sont de formation technique, bien intégrés dans l'idéologie du service public, avec à la direction, comme promoteurs du développement à venir, des ingénieurs issus des meilleures écoles, des polytechniciens. Les résultats vont s'avérer logiques, conformes à ce type de démarche : une production en masse - grande quantité, grande qualité, faible coût - de lignes téléphoniques.

Mais la particularité des biens de masse est d'être vite dévalorisés. La merveille, bien réelle pourtant, d'avoir un poste téléphonique chez soi et de pouvoir appeler quelqu'un à l'autre bout du monde en quelques secondes, est rapidement devenue une banalité toujours trop chère, critiquée, sans valeur, dès lors que la production était « de masse » et donc la même pour tous. Il semble que dans la course au progrès, comme moyen d'assurer un pouvoir, toute performance technique ne donne qu'un avantage éphémère, sa particularité étant de s'instrumentaliser dans une machine, un outil, un programme, une équation, un réseau, dont l'usage se banalise et oublie rapidement son inventeur.

Par ailleurs, en changeant de statut, l'entreprise perd son monopole, ce qui discrédite d'une autre manière le savoir spécialisé de l'entreprise, car ce dont France Télécom est capable, maintenant d'autres peuvent le faire également. La relation marchande entre l'entreprise et sa clientèle prend alors la relève, elle devient essentielle. Mais elle est plus instable car la clientèle est volatile, hétérogène.

Pour M. Weber dans *Economie et Société*⁵⁸:

« Normalement, seul celui qui est intéressé aux bénéfices l'emporte, dans son champ d'intérêt, sur la bureaucratie quant au savoir : savoir spécialisé et connaissance des faits ; c'est le cas de l'entrepreneur capitaliste. Il est la seule instance réellement *immunisée* (du moins relativement) contre le caractère inévitable de la domination bureaucratique, tout comme est inévitable la domination de la machine de précision dans la production des biens de masse ».

⁵⁸ Max Weber, *Economie et société*, tome 1, Editions Plon / Agora, 1995, p. 300.

Cette analogie permet d'imaginer, qu'en face d'une organisation bureaucratique, conçue essentiellement pour une production de masse, il est possible d'imaginer une autre organisation qui, comme la machine de précision, permettrait une production de plus haute gamme, plus spécialisée, répondant à des besoins diversifiés, pour des clientèles également diversifiées. Ça n'est bien sûr possible qu'à la condition que les capacités de production le permettent et que les équipements puissent gagner encore en performance. Mais en l'occurrence les progrès techniques mis en œuvre dans le réseau téléphonique sont tels qu'ils vont rendre possible des prestations largement améliorées, à coûts encore plus faibles, qui plus est, différenciées dans le temps et par clientèles.

Max Weber souligne que l'idéal-type de la bureaucratie signifie :

« La domination de l' *impersonnalité* le plus formaliste : sans haine et sans passion, (...) sous la pression des simples concepts du devoir, le fonctionnaire remplit sa fonction "sans considération de personne" ; formellement, de manière égale pour "tout le monde" ».

Bien évidemment, France Télécom n'était pas une pure bureaucratie, mais cette dimension impersonnelle existait et elle se faisait pesante au moment où, du fait de la réussite, il devient techniquement possible de faire beaucoup plus.

Rappelons pourtant que l'organisation bureaucratique, avec son esprit rationnel technicien, contient une certaine forme d'égalité, la même chose pour tous, y compris les plus démunis, y compris ceux qui sont géographiquement isolés et dont la desserte coûte plus chère, mais c'est au prix d'un certain nivellement des abonnés. Il semble que cette négation de l'individualité, dans le contexte plus général de la société française à la fin du siècle, est de plus en plus mal supportée.

La performance technique et sa banalisation modifient la donne. Il devient nécessaire de s'adapter aux clientèles, d'individualiser le service. Si la quantité de lignes est toujours plus grande, on ne peut plus parler de « masse ». Le fait de pouvoir répondre rapidement à des demandes multiples, différenciées, va faire entrer dans l'organisation rationnelle l'irrationalité des désirs des clientèles.

Pour France Télécom, fallait-il garder le tout, fonction publique et organisation bureaucratique ? Les suites de l'aventure technicienne se trouvaient dans les mobiles, l'Internet, les transmissions de données. Ces évolutions étaient-elles possibles dans ce même cadre avec des chances de succès ? Et ceci d'autant que les évolutions à venir allaient être

beaucoup plus nombreuses, plus rapides, moins techniques ? Les dirigeants ont répondu à ces questions, ils ont fait le choix politique de se mettre hors du contexte administratif et du service public et par la même occasion ils ont changé l'organisation.

Pour suivre M. Weber, cette orientation doit susciter l'intérêt aux bénéficiaires, ce qui est certainement vrai pour les nouveaux actionnaires de France Télécom, vrai également pour les dirigeants qui sont maintenant sous la contrainte de répondre aux besoins des clients en situation de concurrence. Peut-être vrai également pour le personnel si l'entreprise réussit à les intéresser aux résultats (par exemple en leur proposant des actions à des conditions d'achat favorables).

La diversification des prestations, la qualité du service sont désormais des conditions essentielles si l'on veut que l'entreprise perdure. Cette adaptation va se faire selon trois modes différents :

- la connaissance, voire la création, des besoins et désirs des clientèles ;
- la production de produits et services variés, évolutifs, susceptibles de susciter et de répondre à ces besoins et désirs. Il importe que ces produits et services soient porteurs de valeur aux yeux des clients ;
- l'évolution de l'organisation pour mieux l'adapter à ces nouvelles missions de vente de produits et services.

On peut donner ici quelques exemples de l'adaptation de l'entreprise pour se mettre au service des clientèles. On peut citer :

- la mise en œuvre de démarches DECLIC (Développement de l'Ecoute Client locale) ;
- l'apparition d'agences différentes selon les segments de clientèle, signant des contrats téléphoniques très variés selon les catégories : professionnels, résidentiels, étudiants, nouveaux clients Internet avec des mois gratuits, etc. ;
- dans ce même registre, l'utopie politique incluse dans la notion de service public de l'égalité du traitement des citoyens, exigeait que les prestations fournies soient partout identiques. Les efforts pour y parvenir pouvaient être considérables. Nous avons eu l'occasion de participer à la construction d'une ligne téléphonique où il a fallu faire quelques centaines de mètres de génie civil, en pleine montagne, pour alimenter un faisceau hertzien et desservir un refuge qui n'avait pas de ligne EDF ! Aujourd'hui, lorsque la rentabilité n'est pas acquise, les services ne

sont tout simplement pas mis à disposition. C'est le cas des nouvelles lignes ADSL, l'Internet rapide qui ne sont disponibles que sur les territoires où les clients potentiels sont en nombre suffisant alors que la génération précédente de lignes hauts débits Numéris est accessible (en principe) sur la totalité du territoire.

Ces initiatives sont là pour séduire le client dans le cadre du marché, c'est la fin du service public⁵⁹. Il s'agit de baisser les coûts, d'augmenter les bénéfices et, pour ce qui nous intéresse de plus près, de changer d'organisation. Pour y parvenir, les managers ont sollicité les idées de leur époque, il se sont laissés séduire par l'utopie de la transversalité qui prend dès lors une place majeure.

⁵⁹ Un minimum sera repris par le *Service public des télécommunications*, assuré par France Télécom et co-financé par l'ensemble des opérateurs :

Le service public des télécommunications est défini par la loi n° 96-659 du 26 juillet 1996 de réglementation des télécommunications ; son article L. 35 précise : "Art. L. 35. - Le service public des télécommunications est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité. Il comprend : - a) le service universel des télécommunications défini, fourni et financé dans les conditions fixées aux articles L. 35-1 à L. 35-4 ; - b) les services obligatoires de télécommunications offerts dans les conditions fixées à l'article L. 35-5 ; - c) les missions d'intérêt général dans le domaine des télécommunications, en matière de défense et de sécurité, de recherche publique et d'enseignement supérieur, assurées dans les conditions fixées à l'article L. 35-6 ".

B - La transversalité, une utopie d'actualité

La nouveauté de l'importance prise par le client impose des réformes d'organisation. L'actualité va vers la transversalité : « c'est la recombinaison de l'entreprise par flux et processus et non par fonctions. On vivait sur une organisation hiérarchique selon une logique de propriétaire. La transversalisation, c'est la logique du service. Le vrai patron, c'est le client ou le responsable de projet et non de fonction⁶⁰ ». Cette affirmation radicale trouve sa source dans les règles du marché. Peu ou prou, la plupart des chercheurs adoptent sur sa pertinence le même point de vue :

« Dans l'environnement actuel des entreprises, la qualité, l'innovation, la flexibilité, la compression du temps sont devenues des facteurs importants de compétitivité. (...) L'organisation transversale est donc la traduction structurelle de stratégies visant à obtenir des avantages concurrentiels en termes de qualité et d'innovation dans des environnements turbulents où des capacités d'adaptation ou d'anticipation rapides sont indispensables pour s'affirmer face aux concurrents ⁶¹ ».

Cette pression tend à gagner de larges domaines dont on pensait qu'ils resteraient en dehors de ces bouleversements. La libéralisation des marchés des télécommunications ou la pression s'exerçant sur les coûts, dans le secteur de la santé publique, sont des exemples de ce phénomène⁶².

Plus largement encore, l'émergence du thème de la transversalité fait écho à la rencontre inattendue de préoccupations d'organisation interne en provenance de sphères institutionnellement distinctes⁶³:

- « des entreprises décentralisées par métier (...) qui ont pris progressivement conscience des limites inhérentes à leurs outils traditionnels de coordination ;
- de grandes entreprises de service public centralisées confrontées conjointement à une pression sur l'amélioration de l'efficacité économique et à une plus grande exigence de différenciation des services ».

Pression du marché et transversalité sont conjointement présentées comme des réalités incontournables. On peut dire que « la gestion par les processus est devenue une référence et ses transformations dans les organisations et dans les modes de conduite des entreprises sont

⁶⁰ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 113.

⁶¹ Ibidem, p. 112.

⁶² Péter Horvath, *Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché*, p. 72.

⁶³ Selon N. Mottis, J.-P. Ponsard et H. Tanguy, « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 110.

fréquemment rapportées dans les publications professionnelles comme dans les travaux académiques. Elles se concrétisent dans de nouvelles offres de service de grandes sociétés de conseil qui proposent aux entreprises des transformations plus ou moins radicales de leur processus⁶⁴».

Pour autant, la transversalité est une utopie. Le terme « utopie » étant à prendre débarrassé de ses connotations péjoratives ; il convient de le prendre comme un ensemble d'idées, de concepts, qui convergent vers quelques valeurs collectives que, à une période donnée, l'ensemble des acteurs d'un même champ s'accordent à prendre pour décisives.

Le philosophe et économiste écossais Adam Smith écrivait en 1776 :

« Les plus grandes améliorations dans la puissance productive du travail, et la plus grande partie de l'habileté, de l'adresse et de l'intelligence avec laquelle il est dirigé ou appliqué, sont dues, à ce qu'il semble, à la *Division du travail* ⁶⁵».

Ce principe fut repris avec l'efficacité que l'on sait par Taylor et ses héritiers. Mais, il semble bien que l'on assiste à un retournement des idées lorsque l'on trouve écrit, sous la plume de Philippe Lorino, en 1995 :

« Après des décennies de gestion et d'amélioration de la performance dans le cadre des centres de responsabilité⁶⁶ (services, ateliers), des gisements importants de progrès se situent aux interfaces, dans les modes de communication, de coopération et de coordination⁶⁷».

Aux vertus de la division du travail on oppose les problèmes posés par la séparation induite entre les activités. La question n'est pas nouvelle, elle est déjà posée dans le texte de H. Mintzberg en 1978 :

« La structure d'une organisation peut être définie simplement comme la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches⁶⁸».

Ce qui est nouveau est la prise de conscience que si l'on sait bien faire la première partie : « diviser le travail entre tâches distinctes », on sait mal faire la seconde : « la coordination ». Et comme rien n'est simple, c'est en faisant mieux la première que l'on aggrave la seconde :

⁶⁴ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 112.

⁶⁵ Adam Smith, *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Livre premier : « des causes qui ont perfectionné les facultés productives du travail et l'ordre suivant lequel ses produits se distribuent naturellement dans les différentes classes du peuple », 1776, p. 38.

⁶⁶ Les "domaines de responsabilité" regroupent les activités confiées à un même manager (exemple : les RH).

⁶⁷ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 62.

⁶⁸ Henry Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'organisation, 1978, p. 18.

« Dans la gestion "traditionnelle", axée sur le contrôle des ressources (gestion budgétaire, par exemple) et fondée sur le découpage en centres de responsabilité, le sens du territoire et du résultat individuel tend à engendrer de l'opacité et un manque de coopération. Le système de pouvoir devient une fin en soi et prend le pas sur la pertinence des procédures et des actions⁶⁹».

L'enjeu de la transversalité est d'inverser le propos en donnant la priorité à la coordination et d'inclure parmi les coordinations à améliorer, celle particulière qui ouvre vers l'extérieur, satisfaire la demande du client :

« Dans une approche fondée sur les processus et les activités, le centre de l'attention se déplace vers les modes opératoires, leur efficacité et leur pertinence au regard de la demande des clients⁷⁰».

Cette rupture est celle des chercheurs qui vont contribuer à promouvoir la transversalité au point qu'« il est permis de penser qu'une nouvelle espèce d'organisation est en train de naître qui pourrait supplanter les anciennes formes fonctionnelles ou divisionnelles bien connues⁷¹». La transversalité aurait donc les moyens de rivaliser avec le taylorisme jusqu'à en devenir une alternative crédible, et la division du travail ne serait peut-être plus aussi évidemment la meilleure solution aux problèmes d'organisation.

C'est qu'aujourd'hui on en découvre le prix, et ce prix n'est plus acceptable. D'où le point de vue de Philippe Lorino :

« La spécialisation des métiers à l'intérieur de l'entreprise, à des niveaux divers, depuis le découpage en grandes fonctions (financière, technique, commerciale, industrielle, juridique, ressources humaines, logistique...) jusqu'à l'organisation des ateliers en sections homogènes, vise les économies d'échelle, l'approfondissement des compétences et la simplification des problèmes à résoudre par leur segmentation, selon le précepte classique de la méthode cartésienne. Il est toutefois évident qu'il y a pour cela un prix à payer (...): - la perte de perspective, - la disparition des finalités organisationnelles.

(...) Cette segmentation fait notamment perdre de vue la finalité-valeur de la performance (...) et le couplage entre activités, leurs interdépendances dans une même création de valeur⁷²».

Si l'on suit ce point de vue et que l'on précise que la valeur est celle accordée de façon exogène par le client, il semble que la perte de perspectives, de finalité dont il est question ait son origine dans la perte, ou tout au moins l'affaiblissement, du lien de l'entreprise avec son environnement. Par manque de coordination, l'entreprise se serait isolée et en réaction, la

⁶⁹ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 62.

⁷⁰ Ibidem, p. 62.

⁷¹ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 112.

⁷² Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 63.

mise en dépendance de l'entreprise vis-à-vis du client est une réinvasion de contingences externes dans l'organisation. Ce phénomène a une double conséquence :

- l'émergence d'une nouvelle complexité : on n'est plus là pour résoudre entre soi un problème technique interne, mais pour satisfaire des clients externes très divers ;
- le besoin de se serrer les coudes entre membres d'une même entreprise. Il est en effet étonnant de trouver dans les textes portant sur la transversalité, à quel point tout le monde parle d'intégration, que ce soit au niveau des agents, des activités, des outils de gestion, de la comptabilité, etc.

Nous allons maintenant approfondir ces deux points de vue pour ensuite nous poser la question de savoir si nous avons là un réel changement de paradigme dans les visions managériales ou si nous ne sommes finalement qu'en face d'une nouvelle mode.

1. La transversalité comme issue à la complexité

La transversalité est une façon de gouverner l'entreprise, elle relève donc avant tout des dirigeants et plus généralement des managers ayant à charge la gestion de l'entreprise. Ce qui fait dire que :

« Les problèmes de gestion de la transversalité émergent du fait des aléas qui perturbent (...) la réalisation de tout plan d'ensemble, si bien conçu soit-il en matière de coordination des plans des différentes étapes⁷³ ».

Cet aveu d'impuissance signale le souci des managers de se saisir de ce problème et de voir comme décisive la faculté de mieux se coordonner, et cette préoccupation est d'autant plus grande que tout le monde, chercheurs et managers, s'accorde pour dire que la complexité est de plus en plus grande. Les causes sont nombreuses⁷⁴ : multiplication des produits et des marchés, développement du « sur-mesure », prolifération des technologies nouvelles, rétrécissement des spécialités, instabilité de l'environnement, etc.

Cette analyse sur les origines de la transversalité montre que celle-ci devrait plutôt se développer dans les entreprises :

- ayant une forte culture qualité ;

⁷³ N. Mottis, J.-P. Ponsard et H. Tanguy, « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 102.

- soumises à des conditions de concurrence sévères qui placent l'innovation et la satisfaction des clients au cœur des choix stratégiques ;
- placées dans des environnements turbulents et instables où les produits et les technologies ont des durées de vie courtes ;
- devant maîtriser une grande diversité de compétences et les mobiliser au service des objectifs généraux de l'organisation.

Philippe Zarifian donne deux exemples : - l'agroalimentaire, où la variation réelle des coûts ne dépend pas uniquement du volume produit, mais de plus en plus de la complexité due à la montée de la variété des produits, laquelle a un impact sur l'ensemble du système de conception, d'approvisionnement, de production, de commercialisation ; - les industries de pointe comme l'aéronautique qui complexifient leurs processus technologiques⁷⁵.

Gilles Garel et Christophe Midler, dans une étude sur l'emboutissage dans l'industrie automobile⁷⁶, montrent que la complexité est particulièrement importante dans les services où il y a de la conception ; ils ont été amenés à développer la transversalité aux trois niveaux de l'entreprise : organisationnel, cognitif et économique.

Si l'on comprend l'entreprise comme un système, il est évident que le nombre d'éléments qui interviennent dans ce système est de plus en plus grand. De même, l'organisation France Télécom aujourd'hui est beaucoup plus vaste, plus compliquée qu'il y a 20 ans, et les choses ne sont pas finies pour autant si l'on tient compte que son organisation, auparavant cadrée par l'état français, avec un monopole sur un territoire bien délimité, est maintenant ouverte à de plus nombreuses possibilités, soumise à la concurrence, et ce, sur l'ensemble de la planète.

Les notions de changement, de complexité ont alors leur pertinence, et il est intéressant de voir ce que cela signifie en terme d'organisation.

⁷⁴ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 116.

⁷⁵ Philippe Zarifian, *Travail et communication*, PUF, 1996, p. 24.

⁷⁶ Gilles Garel et Christophe Midler, « Concurrence, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 100.

Pour Edgar Morin⁷⁷, la complexité d'un système ne signifie pas seulement que le système met en jeu un nombre extrêmement grand d'unités (un organisme vivant peut comprendre des milliards de cellules), elle signifie :

- « Que l'enchevêtrement de ces interactions est tel qu'il est impossible à l'esprit humain même dans des conditions idéales, de les concevoir analytiquement. Dès lors, il n'y a pas de sens à procéder par isolement des variables si l'on veut concevoir l'ensemble d'un système ou même d'un sub-système complexe ;
- Que les systèmes multistatiques font apparaître et disparaître des contraintes et des émergences, c'est-à-dire procèdent par sauts qualitatifs internes, défiant les analyses classiques ;
- Que les systèmes complexes fonctionnent avec une part d'incertitude ».

Il faut donc admettre l'incertitude, ce qui touche au cœur même des principes du *système d'administration bureaucratique* définis par Max Weber, où il est précisé que : « le système implique une définition rigoureuse des tâches et des compétences de chacun, chaque membre de l'organisation devant savoir de quelle autorité il relève pour chacune des activités qui lui sont prescrites ; (...) ces principes sont indissociables d'une certaine formalisation des procédures : les règles de fonctionnement doivent être écrites et accessibles à tous⁷⁸ ».

Serait donc vaine toute démarche qui tenterait d'analyser rationnellement l'ensemble d'une organisation complexe. La conséquence est qu'une vision mécaniste de l'organisation est vouée à l'échec. J. Von Neumann avait mis en évidence la complexité en constatant que la fiabilité d'une machine était inférieure à celle de chacun de ses composants, alors que celle d'un organisme vivant est toujours plus grande. C'est que l'organisme vivant de par l'équifinalité, le transfert de fonctions, l'auto-réparation, etc., accroît son propre déterminisme, *se surdétermine*, mais pour cela il utilise l'incertitude, l'aléa, l'ambivalence et *se sur-indétermine*.

« Ainsi l'accroissement de la complexité peut être compris comme un accroissement du déterminisme interne du système et un accroissement de ses désordres, incertitudes et improbabilités conjointement liés à l'accroissement de ses aptitudes organisationnelles⁷⁹ ».

La question est alors de savoir si la transversalité, en modifiant les représentations trop mécanistes qui animent l'entreprise, peut accroître ses aptitudes organisationnelles en les faisant évoluer vers de nouvelles représentations fondées sur le vivant. Nous voulons faire cette hypothèse.

⁷⁷ Edgar Morin, *Sociologie*, Fayard/Points, *Pour une théorie du changement*, 1994, p. 192.

⁷⁸ Denis Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, 1996, p. 71.

⁷⁹ Edgar Morin, *Sociologie*, Fayard/Points, *Pour une théorie du changement*, 1994, p. 191.

Mais Edgar Morin en donne les conditions : il convient de dépasser la complexité pour aller vers l'*hypercomplexité*. Qu'est-ce que l'hypercomplexité ?

Un système hypercomplexe est un système qui diminue ses contraintes tout en augmentant ses aptitudes organisationnelles, et notamment son aptitude au changement :

- La complexité ne peut se passer d'une forte programmation, d'une forte hiérarchisation, d'une forte et rigide spécialisation des éléments constitutifs ;
- L'hypercomplexité, correspond à l'affaiblissement ou l'effacement des principes rigides de programmation, de hiérarchisation, de spécialisation au profit de stratégies créatrices ou inventives, de polyvalence fonctionnelle (des unités de base ou des sous-systèmes), de polycentrisme dans le contrôle et la décision. (...) Les sociétés humaines tendent à devenir hypercomplexes dans le sens où les hiérarchies se desserrent, où la décision se décentralise et se démultiplie, où s'amorcent des processus de déspecialisation.

Ces caractéristiques de l'hypercomplexité ne sont pas absentes des préconisations transverses où l'on affirme que « la complexité implique de décentraliser le pouvoir de contrôle le plus près possible des compétences nécessaires pour prendre des décisions⁸⁰ » ; « la mise en œuvre réussie des compétences professionnelles est une hausse de la complexité objective des situations professionnelles : complexité technologique, diversité des produits et services à rendre, complexité des performances à atteindre, etc., (...) c'est pourquoi, le fonctionnement organisationnel doit être considérablement simplifié⁸¹ » ; le nouveau modèle d'entreprise, « en s'appuyant sur une forte décentralisation, une polyvalence accrue du personnel, la réduction des nombres de niveaux hiérarchiques, comporte déjà les principaux traits de "l'entreprise-processus"⁸² ».

Toutefois, si l'hyper-complexité met l'accent sur l'affaiblissement ou l'effacement des principes rigides de programmation, de hiérarchisation, de spécialisation, pour autant que l'on aille dans ce sens, il existe une limite à ne pas dépasser et que souligne Edgard Morin :

« Pour qu'il y ait système, il faut qu'il y ait maintien de la différence, c'est-à-dire maintien de forces sauvegardant au moins quelque chose de fondamental dans l'originalité des éléments ou

⁸⁰ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 116.

⁸¹ Ph. Zarifian, *Objectif compétence*, Liaisons / Entreprise & Carrières, 1999, p. 116.

⁸² J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 52.

objets ou interrelations, donc le maintien contrebalancé, neutralisé ou virtualisé de forces d'exclusion, de dissociation, de répulsion⁸³».

Cet avertissement prend son sens dans le cas de France Télécom au moment où tous prônent le décloisonnement des activités au sein d'un même processus. C'est un rappel pour que soit maintenue *a minima* l'identité des fonctions, des activités, avec des compétences clairement identifiées. Sans quoi, la construction même d'un processus serait illusoire avec des activités intégrées, fusionnées dans une indifférenciation générale.

Cet avertissement, nous semble-t-il, est d'autant plus pertinent que pour mieux affronter la complexité, l'ensemble des théoriciens de la transversalité appelle à la quête d'une intégration plus forte et généralisée. C'est ce que nous allons aborder maintenant.

2. La transversalité et le besoin d'intégration

Le passage de l'ancienne à la nouvelle organisation se fait au nom d'une valeur nouvelle, l'*intégration*. C'est un leitmotiv quasi général.

J.-C. Tarondeau et Russel W. Wright la situent dans une perspective historique : Fordisme et taylorisme se sont traduits par une décomposition des activités productives en opérations élémentaires simples, par la suite, le toyotisme impose une vision globale des processus productifs pour englober en amont les processus d'approvisionnement et en aval, ceux de distribution et de services aux clients. Il faut maintenant aller au-delà, il faut que la responsabilité soit collective : « lorsque chaque phase du processus de production est prise en charge par un groupe au lieu de l'être par un seul individu, l'entraide mutuelle, l'apprentissage croisé et la flexibilité se développent⁸⁴».

Pour éclairer le sens de « intégration », on lui trouve comme équivalent « décloisonnement ». Il s'agit de déposer des cloisons, en l'occurrence, d'enlever ce qui fait obstacle à la coordination entre activités différentes, entre représentations spécifiques à chaque métier, entre étapes différentes dans le temps, d'un même processus.

Nous allons faire un détour par chacune de ces dimensions de l'intégration :

⁸³ Edgar Morin, *Sociologie*, Fayard/Points, *Pour une théorie du changement*, 1994, p. 95.

⁸⁴ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 114.

Décloisonner les activités

C'est l'objectif qui ressort, entre autres exemples et présenté par Nicolas Mottis, Jean-Pierre Ponsard et Hervé Tanguy, dans la mise en œuvre d'un projet informatique bancaire⁸⁵:

« l'effort a avant tout porté sur l'organisation des ajustements entre "boîtes noires", chaque spécialiste étant ouvertement et par principe jugé compétent pour résoudre les problèmes le concernant ».

Selon Ph. Lorino : « Par la construction de processus, l'entreprise essaie de surmonter le "péché originel" qu'est la division du travail⁸⁶ » ; le but est « de contrer la fragmentation en activités spécialisées en procédant à des agencements d'activités signifiants du point de vue de la création de valeur⁸⁷ ».

Considérer le spécialiste comme compétent « par principe », voir la division du travail comme « péché originel », c'est courir le risque que le spécialiste n'en soit pas un et d'oublier que la division du travail a permis que le spécialiste existe. Rappelons que pour H. Mintzberg, avant de coordonner les activités, il faut d'abord que le travail soit divisé, et que pour E. Morin, dit d'une autre manière, mais au fond le problème est le même, il faut qu'il y ait « maintien de la différence, c'est-à-dire maintien de forces sauvegardant au moins quelque chose de fondamental dans l'originalité des éléments ou objets ».

Cette remarque semble d'autant plus nécessaire lorsque l'on est au niveau de la conception. C'est là que la démarche d'intégration est poussée le plus loin, lorsqu'il devient nécessaire de décloisonner plusieurs processus de création en parallèle, entre des techniques différentes (dans le cas qui nous est rapporté, il s'agit, pour une voiture, de maîtriser les problèmes d'emboutissage de la carrosserie, sachant qu'ils sont liés à la réalisation, non seulement des autres pièces, mais également en amont des outils eux-mêmes). On parle alors d'« une implication tout au long du développement de l'ensemble du réseau d'acteurs économiques (...) au travers de démarches de "codéveloppement", de "coconception" entre entreprises ensemblières, donneurs d'ordre et fournisseurs⁸⁸ ».

⁸⁵ N. Mottis, J.-P. Ponsard et H. Tanguy, « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 107.

⁸⁶ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 67.

⁸⁷ Ibidem, p. 62.

⁸⁸ Gilles Garel et Christophe Midler, « Concurrence, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 86.

Ce décloisonnement des activités ne va pas sans également un renouvellement des représentations.

Il faut « décloisonner », « intégrer », les représentations.

Le travail « en miettes⁸⁹ » avait pour conséquence de dépersonnaliser, de déresponsabiliser l'individu. Il s'agit maintenant de parcourir le trajet inverse, « transversaliser, c'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution aux efforts collectifs. Cela exige le développement de savoir-faire individuels et collectifs⁹⁰».

Pour les métiers organisés autour de compétences techniques, le décloisonnement devient une dimension critique de l'organisation transversale. Notons avec Jean-Claude Tarondeau et Russel W. Wright que la spécialisation «est nécessaire pour développer et stocker les connaissances. Cependant, avec le besoin croissant d'intégration entre fonctions, (...) les individus doivent être à la fois des spécialistes (ou experts) et des généralistes⁹¹».

L'effort qui est demandé passe par l'élargissement des connaissances :

« ...une intégration de métiers, de savoirs différents, en référence à la seule création de valeur : c'est d'abord et avant tout une intégration cognitive. (...) Les processus sont en général cognitivement complexes, car multimétiers, et ils posent avec acuité la question de la coordination des activités entre elles, notamment par l'intégration de savoirs professionnels différents⁹²».

Le problème se pose là encore de façon plus aiguë dans les travaux de conception, notamment dans l'automobile⁹³ :

« Historiquement, les constructeurs automobiles européens se caractérisent pas un éclatement des savoirs nécessaires à la conception du produit. La concurrence conserve la différenciation des savoirs et assure leur intégration. Elle ne cherche pas à créer des généralistes, spécialistes de toute la conception automobile : elle ne casse pas les métiers mais organise la relation entre des savoirs professionnels différents, complémentaires et en partie externalisés ».

La question posée est alors celle des langages intermétiers.

« le langage financier se présente (...) comme le langage universel par excellence. Malheureusement, dans la plupart des cas, il ne suffit pas à la tâche. Il s'avère d'un simplisme inacceptable pour traiter la plupart des problèmes de performance (...) D'une manière générale,

⁸⁹ Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, Paris, Gallimard, 1954.

⁹⁰ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 113.

⁹¹ Ibidem, p. 118.

⁹² Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 63.

⁹³ Gilles Garel et Christophe Midler, « Concurrence, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 86.

l'aide à la traduction devient l'un des domaines les plus avides d'innovation dans une entreprise tour de Babel, où les "peuples" professionnels découvrent qu'ils ont besoin de communiquer de manière fluide nonobstant le fait qu'ils parlent des langues profondément différentes⁹⁴».

La dimension collective, avec sa culture, prend alors une grande importance lorsqu'il s'agit d'identifier et de sélectionner les actions les plus pertinentes au regard des objectifs. Il est intéressant de voir que cette dimension collective ne relève pas d'une simple intégration dans le sens d'une fusion des différents savoirs, mais d'un point de vue plus large autour des notions de responsabilité et de coopération :

« ... une culture de responsabilité partagée et de coopération doit émerger. La responsabilité est collective, l'évaluation du succès et de l'échec sur le processus se fait dans une perspective d'action et d'apprentissage et non de jugement individuel, ce qui encourage à une plus grande transparence : l'identification de dysfonctionnements n'est pas synonyme de sanction ou de conflit⁹⁵».

Intégration des représentations, des connaissances, des langages, le temps s'avère également une dimension nouvelle d'intégration.

Le processus : une intégration dans le temps

En portant son attention sur la meilleure façon de faire une activité, le taylorisme cherche à quantifier le temps nécessaire à sa réalisation, mais, il fait perdre la perception de son inscription dans un planning d'ensemble. Dimension qu'un processus, en « décloisonnant » ses séquences, prend en compte naturellement : « il a une durée, une chronologie, une dynamique. Représenter l'entreprise en processus, c'est faire apparaître des cycles, des séquences, des attentes, des délais, des temps de réponse.⁹⁶»

La dimension temps permet de qualifier les processus :

« ...de dessiner une typologie de processus aux logiques de pilotage différenciées : processus de projets, domaine de la gestion de projet (...) et processus récurrents, domaine de la gestion opérationnelle récurrente⁹⁷».

Elle fait apparaître... :

« ...des processus "amont" et "aval" et, au sein de chaque processus, des activités "amont" et "aval". Généralement, les phases amont des processus (conception, planification) mettent en place le cadre structurel dans lequel se dérouleront les phases aval. (...) Plus une activité se trouve en amont, plus elle est libre, plus elle est en aval, plus elle hérite d'un grand nombre de contraintes accumulées au long de la chaîne. (...) Cela explique que le pilotage des phases

⁹⁴ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 67.

⁹⁵ Ibidem, p. 70.

⁹⁶ Ibidem, p. 64.

⁹⁷ Ibidem, p. 64.

amont des processus apparaisse de plus en plus comme un élément critique de la performance de l'entreprise⁹⁸».

La conception prend à nouveau une position particulière. L'organisation séquentielle n'est plus suffisante, elle est remplacée par un mode de développement... :

«... "concourant", ce qui signifie "qui concourt à un résultat, qui converge vers un même point". Ce concept exprime l'idée de convergence dans laquelle on trouve la notion de simultanéité, mais également l'idée d'une direction forte vers laquelle sont mobilisés les efforts. (...)

La concourance conjugue un double mouvement transversal :

- d'une part, une remontée en amont des métiers de l'aval (se rencontrer tôt dans un lieu commun appelé "plateau") ;
- d'autre part, un accompagnement par l'ensemble des acteurs du déroulement du projet jusqu'à son terme (rester impliqués ensemble jusqu'à la fin)⁹⁹.

Si l'on parle d'intégration dans le temps, ceci concerne également le pilotage de l'entreprise qui a lui aussi besoin de décloisonnement : « une situation où les uns s'occupent de planification et de suivi des coûts et de la rentabilité, les autres de délai, d'autres encore de qualité, de coordination technique, avec une faible intégration de ces différents aspects, paraît peu satisfaisante¹⁰⁰».

Le fait de s'orienter vers plus de transversalité amène donc les entreprises à une démarche généralisée vers une plus grande intégration, ou un décloisonnement, de ses différentes composantes. Présentée comme indispensable pour améliorer la coordination entre activités, cette démarche s'oppose radicalement à la division du travail. Ce qui représente un enjeu historique de taille car elle questionne le taylorisme qui reste, malgré toutes les tentatives, une référence incontournable dans toutes les organisations depuis le début du 20^e siècle.

Mais la transversalité est une utopie, elle n'est pas un fait de masse, mais d'un groupe particulier de théoriciens établissant des modèles pour mieux se projeter vers l'avenir. Si une utopie n'est jamais vraiment réalisée, elle sert pourtant de base pour élaborer des stratégies, prendre des décisions. L'utopie est « performative¹⁰¹ », elle donne des raisons d'agir, d'où

⁹⁸ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 65.

⁹⁹ Gilles Garel et Christophe Midler, « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 91.

¹⁰⁰ René Demeestère, introduction au dossier « Vers l'organisation transversale ? », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 53.

¹⁰¹ Expression due à Austin (philosophe anglais). *How to do things with words*, 1962, (trad. Fr. *Quand dire c'est faire*). Sont performatifs, par opposition aux énoncés déclaratifs, "constatifs", ceux qui expriment un ordre, un

l'importance qu'il y a à mieux la connaître. Selon sa pertinence, l'adhésion qu'elle suscite, une utopie peut révolutionner son époque ou rester à un niveau plus superficiel, n'être finalement qu'un effet de mode.

3. La transversalité, un effet de mode ?

L'importance de l'engouement, le caractère quasi incontournable de l'utopie, pour un temps peut-être limité, font penser à un « retour de balancier » dans l'histoire des idées et des pratiques managériales. Dans son étude sur les méthodes managériales¹⁰², C. Midler parle de modes managériales qui se succèdent. La transversalité n'est-elle qu'une mode ?

L'évocation de la mode, avec sa futile apparence, dans un sujet comme celui-ci, à de quoi dérouter, mais il convient de s'attarder sur le fait que la mode se définit, non seulement par ses manifestations mais aussi par la spécificité des fonctions sociales qu'elle remplit. Ce qui est spécifique dans la mode, ce n'est pas tant, par exemple, que les vêtements évoluent, c'est qu'il est impossible de rendre correctement compte de ses évolutions autrement que par un fait social original : il serait vain de chercher à expliquer la longueur des jupes par une analyse des évolutions des températures, ou du rapport entre le prix du mètre de tissu et du pouvoir d'achat.

De même dans le domaine du management, invoquer une théorie de la mode signifie que des théories plus classiques sont inopérantes pour rendre compte et éclairer le sens du phénomène. Ce qui ne signifie évidemment pas que les phénomènes observés ne remplissent d'autres fonctions que celles relevant de la mode. Après tout, les vêtements servent aussi à se protéger des agressions de l'environnement physique. Il en est des modes d'être sur ce double registre.

Mais pourquoi un spectateur tel que le responsable d'entreprise assiste-t-il jusqu'au bout au spectacle de la mode managériale ? Pourquoi la rhétorique et la mise en scène du discours sur le management opèrent-ils sur les décideurs d'entreprise ? Quelles sont les demandes sociales auxquelles la mode apporte une réponse ?

La connotation péjorative du mot « mode » dénonce essentiellement la futilité d'un attrait excessif du changement pour lui-même, du nouveau (ou plus précisément de ce qui est présenté comme tel) pour le nouveau, indépendamment du contenu de l'innovation. Il est

souhait, un devoir, une indignation, un regret, et plus généralement les formes non purement cognitives de l'activité mentale (cf. Vocabulaire technique et critique de la philosophie / André Lalande).

certain que cette valorisation de l'innovation pour elle-même fait effet auprès de la population des cadres, en permanence sollicités par l'image du cadre idéal tel qu'il est dépeint dans notre mythologie moderne : « dynamique », « mobile », ne « résistant pas au changement » ..., sans qu'il soit utile de préciser où l'emmènent son dynamisme et sa mobilité.

Aujourd'hui, le dynamisme est une caractéristique de performance pour des entreprises dans leur ensemble. La mode permet alors d'arborer les signes de l'entreprise innovante, de rassurer les banquiers, les actionnaires, d'aider à obtenir les subventions, etc. L'opposition entre la logique de la concurrence économique et la logique de la mode se dilue dans une société qui, de plus en plus, perçoit, définit, évalue les entreprises, non seulement par les résultats de leurs productions, mais aussi par l'image qu'elles donnent de leur fonctionnement. On peut aisément faire l'hypothèse du besoin impératif qu'a France Télécom de donner une bonne image d'elle-même vis-à-vis de ses actionnaires, alors qu'elle vient de changer de statut et de soumettre son sort au bon vouloir de ses clients.

Mais les séductions de la mode managériale n'attirent pas uniquement ceux qui soignent leur image : pour celui qui veut faire évoluer l'organisation dont il est responsable et qui voit que la méthode de gestion à la mode peut s'inscrire dans son projet, la mode managériale constitue un atout décisif. Celui-là ne change pas pour suivre la mode, il utilise la mode pour promouvoir un changement. France Télécom avait besoin de changer, la transversalité était la mode, elle s'en ait servi, nous le verrons, pour rénover de fond en comble l'organisation. Ce qui ne veut pas dire que la transversalité résolve tout, ni qu'elle soit une finalité en soi. Il existe d'autres possibilités et les modes passent.

Des sociologues ont montré comment, depuis la dernière guerre, la naissance ou la propriété ne suffisent plus pour exercer un pouvoir légitime, il faut aujourd'hui justifier d'une compétence auprès de multiples interlocuteurs qui partagent les destinées des entreprises, qu'il s'agisse bien sûr des salariés, mais aussi des banquiers, des actionnaires, de l'Administration, etc. En se développant, l'entreprise moderne évolue d'une manière certaine d'un mode de direction fondé sur l'intérêt direct et la responsabilité vers un mode de direction fondé sur *l'argumentation*. En effet, les changements organisationnels introduisent des modifications d'ordre social, technique, économique. Ils interpellent, pour cette raison, une grande variété d'agents sociaux. Ils peuvent être l'objet d'évaluations diverses, selon qu'un

¹⁰² Christophe Midler, *logique de la mode managériale*, Annales des mines - gérer et comprendre n° 3, juin 1986.

point de vue ou l'autre est privilégié. Les enjeux sont généralement suffisamment complexes pour laisser la place à beaucoup d'incertitude et de controverses. Dès lors, il ne suffit plus de convaincre un patron de l'intérêt d'une méthode de gestion pour qu'il l'adopte. Il faut aussi qu'il soit convaincu que lui-même n'aura pas de difficulté à persuader ses interlocuteurs de l'intérêt du changement. Bref, le contenu ne suffit pas, il faut aussi l'argumentation du contenu. La mode fournit des réponses à ces demandes d'argumentation.

Mais pourquoi cette rhétorique particulière s'avère-t-elle si séduisante ? En particulier, n'est-il pas paradoxal, dans une société tellement imprégnée de l'analyse rationnelle, de voir la puissance d'un autre mode d'argumentation ?

La démarche analytique convie d'abord à une introspection (le fameux « diagnostic de la situation » selon les termes du management) : c'est l'analyse critique des problèmes qui incite au changement. La théorie de la mode incite au contraire à regarder un ailleurs désirable, plus ou moins lointain, plus ou moins réel (on change parce qu'il semble y avoir mieux ailleurs).

Si ces deux arguments peuvent légitimer un changement, les deux démarches ne sont nullement équivalentes quant aux modalités de changement qu'elles déclenchent. Dans le premier cas, la réflexion sur les lacunes de la situation existante peut être perçue comme une évaluation des agents, et provoque des comportements de justification et de défense, souvent des conflits. En même temps qu'elle légitime le changement, l'analyse rationnelle fabrique aussi ses futurs opposants qui, mettant en cause la pertinence des constats critiques dont ils sont l'objet, vont contester l'intérêt des évolutions qui en sont le prolongement.

Dans le second cas, au contraire, le changement s'appuie sur l'adhésion à des images externes positives, l'idée qu'on peut faire mieux ne signifiant pas forcément que l'on faisait mal précédemment. On ne convie par les agents à adhérer à des (auto)critiques, mais directement à des projets. Le discours de la mode prépare ainsi le terrain de la diffusion effective des méthodes de gestion. Entre le « pourquoi pas ? » qui est en quelque sorte le résultat de cette préparation, et la mise en application concrète, il faut alors que des dispositifs pratiques fonctionnent.

Le système de la mode tire donc son efficacité de l'articulation entre les opérations symboliques que nous avons décrites et des processus économiques ou organisationnels débouchant sur la mise en œuvre des méthodes de gestion.

Cette analyse de Christophe Midler sur le rôle joué par la mode dans la mise en œuvre de nouvelles méthodes de gestion amène quelques commentaires en ce qui concerne la transversalité. Cette utopie a été conçue par des chercheurs, des experts en gestion, et la mode s'adresse plus directement aux managers. Il y a loin de la coupe aux lèvres et les espoirs que mettent les utopistes dans la transversalité, en ce qui concerne le dépassement du taylorisme par l'« intégration » et le développement de l'hypercomplexité peuvent très bien se résoudre à des comportements opportunistes de managers qui, parce que la transversalité leur est utile, vont s'en servir pour résoudre les problèmes du moment, quitte à changer leur fusil d'épaule, dès lors qu'une autre mode se pointera à l'horizon. Entre la vision élevée, à long terme des uns et la vision à court terme des autres, l'histoire dira ce qu'il faut en retenir.

Pour autant, l'utopie de la transversalité que l'on donne pour incontournable, a sa propre autonomie autour de quelques principes. On peut la comprendre comme un faisceau d'idées, de réflexions, d'expériences aussi, d'où se dégagent quelques lignes de forces communes. Ce sont ces quelques lignes de force qui nous intéressent, que nous voulons dégager pour créer notre modèle, et en faire, si possible, une référence.

C - Corpus d'auteurs et de textes représentatifs pour un modèle

Il nous faut maintenant définir précisément le corpus de textes et d'auteurs dont nous nous sommes servis pour l'élaboration de notre modèle. Ces auteurs sont pour la plupart connus, nous les avons déjà sollicités dans la première partie de ce texte, mais avant de les recenser avec plus de précision, il nous a paru que cette démarche n'était pas suffisante. Les auteurs dont nous nous servons ont des idées pertinentes qui leur appartiennent mais ils ne sont pas isolés, ils sont tributaires des courants de pensées qui marquent leur époque. Notre modèle de la transversalité aura deux sources différentes et donc deux corpus de textes différents. Le premier précisément ciblé sur certains textes représentatifs va nous permettre d'élaborer la notion même de transversalité et le second, plus large, tentera de saisir l'environnement dans lequel ils sont apparus. Nous pensons à la démarche Qualité (particulièrement aux normes Iso), à la gestion des compétences avec ses référentiels d'emploi, aux outils de gestion, aux BPR (Business Process Reengineering). Ces « mythes instrumentés » sont autant de façons d'organiser des fonctionnements transverses et ils ne sont pas réductibles à l'un ou l'autre de leurs auteurs.

Pour présenter nos sources en deux parties, *un corpus de textes représentatifs et des conjonctures, de l'histoire, des évolutions de pratiques.*

1. Un corpus de textes représentatifs

Pour qu'il soit représentatif d'une certaine façon de penser, nous avons choisi de réunir des textes plutôt proches dans le temps et dont les auteurs soient porte-parole du débat d'idées en cours, pour l'essentiel en France et pour le moins au niveau des pays européens. En l'occurrence, notre choix est allé vers des textes publiés en 1995 dans deux revues qui font référence, la revue *Gérer et comprendre* des Annales des mines et la *Revue Française de Gestion*, tout particulièrement le n° 104 qui contient un dossier de 67 pages au titre évocateur de « Vers l'organisation transversale ? ».

Les auteurs que nous avons retenus, ainsi que les titres de leurs articles, sont les suivants :

- René Demeestère, « La transversalité : gestion des processus et des projets¹⁰³ » ;

¹⁰³ L'introduction du dossier « Vers l'organisation transversale ? », *Revue Française de Gestion*, n° 104, p. 52.

- Gilles Garel et Christophe Midler, « Concourance, processus cognitifs et régulation économique¹⁰⁴ » ;
- Péter Horvath, « Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché¹⁰⁵ » ;
- Philippe Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus¹⁰⁶ » ;
- Nicolas Mottis, Jean-Pierre Ponsard et Hervé Tanguy, « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences¹⁰⁷ » ;
- Jean-Claude Tarondeau et Russel W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus¹⁰⁸ » ;
- Philippe Zarifian, « La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins¹⁰⁹ » ;

La position sociale des intervenants n'est pas inintéressante, qui sont-ils, ceux dont nous prenons les textes comme références ? Christophe Midler est Directeur de recherche CNRS au Centre de recherche en gestion de l'Ecole polytechnique. Péter Horvath dirige un département de contrôle et gestion, à l'université de Stuttgart, en collaboration avec l'université de Kobé au Japon. Philippe Lorino est Professeur à l'ESSEC et expert intervenant auprès d'entreprises très diverses par leurs secteurs d'activités et leur pays d'origine (dont France Télécom). Polytechnicien, Ingénieur des Mines et Docteur en Sciences de Gestion, il a lui-même participé à la Direction Financière d'un grand groupe. Nicolas Mottis est Professeur à l'ESSEC dans le département « contrôle de gestion ». Jean-Claude Tarondeau est Professeur à l'Université Paris X-Nanterre et à l'ESSEC. De très larges extraits de son article sur lequel nous travaillons ont été publiés sur « Intranoo », l'Intranet de France Télécom. W. Wright est Professeur adjoint au département Stratégie et Management de l'ESSEC. Philippe Zarifian est Professeur à l'université de Marne-la-Vallée, Directeur de recherche au LATTS, Ecole Nationale des Ponts-et-Chaussées. Il travaille depuis plusieurs années en collaboration avec les dirigeants de France Télécom.

Les raisons pour lesquelles nous les avons retenues sont d'une part leur implantation dans les milieux de la recherche et des universités, ils sont docteurs, professeurs, directeurs de recherche dans le domaine de la gestion, et d'autre part ils ont tous fait des recherches au sein

¹⁰⁴ Revue Française de Gestion, n° 104, 1995, p. 86.

¹⁰⁵ Ibidem, p. 72.

¹⁰⁶ Ibidem, p. 55.

¹⁰⁷ Ibidem, p. 102.

¹⁰⁸ Ibidem, p. 112.

¹⁰⁹ Les Annales Des Mines, revue Gérer et Comprendre, mars 1995, p. 80.

même des entreprises. Notons le cas de Philippe Lorino qui a eu une expérience de dirigeant d'entreprise et qui est aujourd'hui expert-intervenant auprès d'entreprises.

Ce lien qui existe aujourd'hui entre les milieux universitaires et les entreprises n'a pas toujours existé, l'essor des sciences de l'organisation qui débute dans les années 1950 est dû essentiellement aux Américains, plus accessoirement aux Britanniques. Les traditions y faisaient moins obstacles qu'ailleurs à une alliance entre les préoccupations du management et celles de l'université. Aujourd'hui les choses ont évolué.

2. Un environnement fait de conjonctures, d'histoire, d'évolutions de pratiques

Des courants de pensée qui relèvent de l'idéologie de la transversalité, nous en avons retenus quatre : - les démarches Qualité ; - le reengineering ; - l'évolution des outils de gestion ; - le modèle de la compétence.

Nous prendrons le temps de les présenter pour dégager leur pertinence du point de vue de la transversalité et donner un aperçu du contexte.

a) Les normes Qualité¹¹⁰

Il existe plusieurs types de normes. Toutefois, nous nous attacherons plus particulièrement aux normes Iso 9002 de 1994¹¹¹ (dont une nouvelle version est apparue en 2000) dont s'est servi France Télécom dans ses réformes.

La norme de 1994 trouve son fondement dans la spécification des exigences en matière de Qualité. Celle-ci est jugée nécessaire lorsque l'aptitude d'un fournisseur à concevoir et à fournir un produit conforme doit être démontrée et certifiée. Comme l'analyse D. Segrestin, auquel nous empruntons les éléments qui suivent¹¹², le premier objectif affiché par les normes est de pousser les entreprises à « faire de la qualité » dans une perspective générale qu'il est convenu de résumer dans les milieux industriels par le souci de la « satisfaction du client », objectif qui va dans le sens de l'utopie de la transversalité. Le fournisseur se doit alors de préciser comment il compte satisfaire les exigences de ses clients avec un « système Qualité » dont les éléments organisationnels les plus emblématiques sont les processus :

¹¹⁰ Par convention, nous mettrons un "Q" majuscule à qualité lorsque le mot fera référence aux normes Qualité.

¹¹¹ Références : Normes ISO 9002 : 1994 (F) et Normes Iso 9000 : 2000 (F).

¹¹² Denis Segrestin, « La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'Economie Industrielle* n° 75, 1^{er} trimestre 1996, p. 293.

« Le fournisseur doit identifier et planifier les processus de production, d'installation et les processus relatifs aux prestations associées qui ont une incidence directe sur la qualité, et il doit aussi assurer que ces processus sont mis en œuvre dans des conditions maîtrisées. (...) Les exigences relatives à la qualification des processus, y compris l'équipement et le personnel associés, doivent être spécifiées¹¹³».

La méthode préconisée à cette fin consiste à consigner par écrit les procédures et modes opératoires qui concourent à « réussir » une production donnée. L'ensemble des acteurs concernés étant invité soit à rendre explicite et de l'ordre du « bien commun » des pratiques déjà entrées dans les routines implicites, soit à stabiliser des opérations suscitant des flottements ou des incohérences.

D. Segrestin montre quels peuvent être les apports d'une démarche Qualité ISO 9000¹¹⁴ : - Le premier est que la consignation par écrit des procédures vaut comme une injonction adressée à chacun des acteurs en faveur d'une plus grande maîtrise de sa contribution particulière au processus de production. - Le second est que les « systèmes Qualité » ont pour ambition de régler les mécanismes de coordination entre acteurs. - Le troisième est que la portée générale de ces injonctions vise à parvenir à une sorte d'harmonie obligée entre les contributions individuelles, l'activité collective et l'efficacité ultime du process (ou processus¹¹⁵) auquel il s'agit de concourir. La particularité est de donner lieu à une instrumentation rigoureuse, intégrée au système formel de gestion de l'entreprise et construite selon des voies qui requièrent l'implication de la base.

Si l'on prend au sérieux ce processus d'objectivation de l'activité industrielle, on voit qu'il pourrait susciter de véritables changements, notamment au regard du droit : insensiblement, les nouvelles dispositions en viennent à nourrir le contrat salarial et de proche en proche on en viendrait à un élargissement des obligations substantielles incombant aux salariés.

Quels peuvent être les effets potentiels, à ce niveau, de la mise en œuvre des systèmes contemporains de gestion normalisées de la Qualité ? La question la moins évitable est de se demander si l'on a pas, d'un seul coup réinventé le taylorisme et la bureaucratie. Le risque paraît bien réel, pour autant les principes de l'OST n'ont jamais recherché à établir un lien quelconque entre les objectifs des acteurs et les finalités de l'organisation, ils étaient même

¹¹³ Voir paragraphe « 4.9 Maîtrise des processus », *normes Iso 9002 :1994 (F)*.

¹¹⁴ Denis Segrestin : « La normalisation de la Qualité et l'évolution de la relation de production », *Revue d'économie industrielle* n° 75, 1996, p. 294.

¹¹⁵ Le terme *process* est utilisé ici pour désigner un flux de biens, de services, d'informations qui traversent l'organisation en vue de produire un output. Il est donc en l'occurrence synonyme de *processus*.

plus ou moins explicitement conçus pour rendre ce lien inexistant, rendre la prescription taylorienne intangible et en conséquence, récuser toute autonomie des sujets. La norme s'en distingue en ne portant que sur le principe de la formalisation, et non pas sur le contenu, et s'il en est dans les faits comme prévu, la procédure sera l'émanation du collectif et non des « méthodes ». Cette attitude rend les évolutions possibles chaque fois qu'un collectif en quête de « Qualité » aura des raisons de la mettre en défaut. Et, si les mots ont un sens, l'engagement du personnel de l'entreprise dans un dispositif d'optimisation du process suppose acquise une certaine autonomie des partenaires.

Par hypothèse, tous les dispositifs d'innovation industrielle qui ont pour ambition d'accroître à la fois la capacité de contrôle sur l'organisation et les marges de liberté laissées aux acteurs misent sur des formes d'apprentissage organisationnel bien particulières dont le résultat est à la fin du compte de placer les compétences individuelles ou collectives en prise directe sur le procès de l'entreprise et le souci de la performance. La logique contenue dans les démarches Qualité serait alors que les savoir-faire professionnels évolueraient en de véritables savoir-faire organisationnels avec comme conséquence le glissement vers un « enrôlement cognitif » des salariés, associé à des formes de contrôle organisationnel appliquées, non plus à l'activité des individus mais à leur subjectivité.

A cela, il faut noter la tendance affichée avec l'évolution des normes Iso en l'an 2000. Le processus reste l'objet central du système, mais l'exigence porte moins sur la formalisation, la description que sur le management. Le changement est déjà perceptible au niveau du titre, on ne parle plus de « Système Qualité », mais de « Système de management de la Qualité ». Pour saisir l'évolution, nous avons juxtaposés les textes qui introduisent les anciennes et nouvelles normes :

« Normes Iso 9002 : 1994 (F)

La présente norme spécifie des exigences en matière de système qualité à utiliser lorsque l'aptitude d'un fournisseur à fournir un produit conforme à une conception établie doit être démontrée.

Les exigences spécifiées visent en premier lieu la satisfaction du client, par la prévention des non-conformités à tous les stades, depuis la production jusqu'aux prestations associées ».

Ces premières normes mettent la satisfaction client comme objectif mais elles visent essentiellement à faire que le fournisseur soit apte à prévenir les non-conformités. Les nouvelles normes vont plus loin : le client est plus qu'un objectif, il est situé aussi à la genèse

de la structure organisationnelle transverse et les entreprises sont incitées à mettre en place un « Système de management de la Qualité » :

« Normes Iso 9000 : 2000 (F)

Les clients exigent des produits dont les caractéristiques répondent à leurs besoins et leurs attentes. Ces besoins et attentes sont exprimés dans des spécifications de produits et désignés globalement par l'expression « exigences des clients » (...).

La démarche qui s'appuie sur un système de management de la Qualité incite les organismes à analyser les exigences des clients, à définir les processus qui contribuent à la réalisation d'un produit acceptable pour le client et à en maintenir la maîtrise. Un système de management de la Qualité peut fournir un cadre d'amélioration continue permettant d'accroître la probabilité de satisfaire clients et autres parties intéressées. Il apporte, à l'organisme et à ses clients, la confiance en son aptitude à fournir des produits qui satisfont inmanquablement aux exigences ».

L'accent se trouve ainsi déplacé d'un point de vue négatif, « faites la preuve que vous êtes aptes », ou « il ne faut pas faire de non-conformités », vers une démarche positive, voire prescriptive, « voilà ce qu'il faut faire ». Ce qui ne change pas, c'est le principe d'amélioration, c'est toujours la « roue de Deming¹¹⁶ » qui est, en l'occurrence, appliquée aux processus.

Avec l'importance faite au client et la mise en place de processus, la démarche Qualité des normes Iso contribue à plus de transversalité, elle a donc sa place dans notre d'étude.

b) Le reengineering

Le reengineering est un modèle managérial qui a rencontré un grand succès commercial ces dernières années. Pour le présenter, nous nous appuyerons sur la thèse d'Annie Cornet¹¹⁷ : *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*.

Le reengineering — ou BPR¹¹⁸ — est défini par M. Hammer et J. Champy¹¹⁹, comme :

« une remise en cause fondamentale et une redéfinition radicale des process [processus¹²⁰] opérationnels pour obtenir des gains spectaculaires dans les performances critiques que constituent aujourd'hui les coûts, la qualité, le service et la rapidité. (...) Un process est un flux d'activités, qui, à partir d'une ou plusieurs entrées —matériel, informations, etc.— (inputs), produisent ensemble un résultat ayant une valeur (output) pour un client ».

¹¹⁶ « Planifier », « Faire », « Vérifier », « Agir ».

¹¹⁷ Annie Cornet, *Le reengineering face à ses contradictions. Intégrer l'humain au centre du processus*, thèse de doctorat en sciences de gestion, EAA (Ecole d'Administration des Affaires), Université de Liège, Belgique, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales, mai 1998.

¹¹⁸ Au Québec, le mot réingénierie des processus est préféré ; en Angleterre, c'est le terme Business Process Re-engineering qui est le plus utilisé.

¹¹⁹ M. Hammer et J. Champy (1993), *Le reengineering*, Bruxelles, Dunod (1^e ed., Harper Business 1993), p. 42.

¹²⁰ Le terme *process* est utilisé ici pour désigner un flux de biens, de services, d'informations qui traversent l'organisation en vue de produire un output. Il est donc en l'occurrence synonyme de *processus*.

Le reengineering s'attaque à l'organisation fonctionnelle¹²¹, qualifiée par M. Hammer et J. Champy d'entreprise « taylorienne » ou de bureaucratie. Pour ces auteurs, cette forme structurelle est totalement inadaptée aux évolutions de l'environnement économique et technologique. En conséquence, ils proposent de remplacer ce découpage fonctionnel par un regroupement des activités autour des process de l'organisation. En ce sens, nous pouvons le prendre comme une contribution à plus de transversalité.

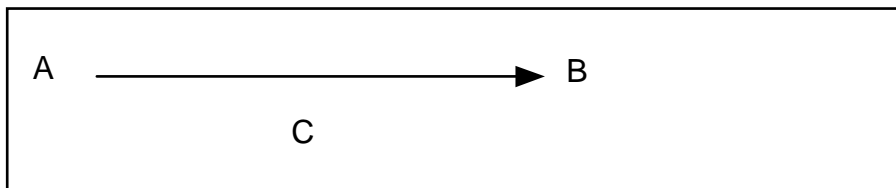
Le reengineering se définit comme un projet de changement radical, fondamental et rapide (et les technologies de l'information sont un support indispensable). Les gains escomptés sont importants. L'optimisation des process vise à éliminer toutes les activités considérées comme sans valeur ajoutée, c'est-à-dire les activités de contrôle, de soutien, de standardisation traditionnellement dévolues aux services fonctionnels et administratifs. Ce changement organisationnel est présenté comme la seule chance de survie des organisations face au défi de la concurrence et de la compétitivité. Le client est mis au centre du process, c'est la satisfaction des besoins et attentes de la clientèle qui doit guider cette restructuration.

Ce projet de changement a des implications importantes au niveau de l'organisation du travail. Potentiellement tous les paramètres de configuration peuvent être affectés. Le modèle d'accompagnement repose sur quelques actions-clés : optimiser les process, planifier et contrôler le changement, maîtriser la composante ressources humaines. Dans un tel modèle, les variables structurelles et les politiques de gestion des ressources humaines sont vues comme des variables dépendantes. En fonction des options stratégiques qui sont prises, des objectifs opérationnels qui sont établis (indicateurs de temps, de qualité, de degré de satisfaction à atteindre), ces éléments devront s'ajuster pour pouvoir répondre à ces exigences. Les actions centrées sur l'humain visent avant tout à lever les résistances au changement. Le reengineering est un processus de changement initié et piloté par la direction, le rôle de chacun des acteurs est clairement défini.

Pour schématiser, on peut dire que le reengineering propose de quitter une forme structurelle A (organisation fonctionnelle, dite bureaucratique) pour passer à une forme structurelle B (organisation processuelle avec satisfaction de la clientèle, rentabilité maximale,

¹²¹ La forme fonctionnelle consiste à regrouper les activités de l'entreprise en privilégiant la spécialisation par fonction (production, commercial, finance, ressources humaines, etc.) (Kalika, 1988). Mintzberg (1982) parle à ce sujet de départementalisation par input.

satisfaction du personnel et organisation sans conflit). Pour passer de A à B, il préconise un modèle d'accompagnement (C) qui prévoit des rôles précis pour chacun des acteurs.



Ce modèle comprend un certain nombre de postulats :

1. La structure processuelle repose sur l'optimisation des process de l'organisation. Il y a une façon optimale d'organiser chaque process en regard des objectifs poursuivis (stratégies de l'entreprise découlant du positionnement face à la concurrence et d'une préoccupation de satisfaction de la clientèle) et des ressources (technologiques et financières). Il s'agit de trouver cet optimum et de l'opérationnaliser.
2. Le processus de changement (passage d'une structure bureaucratique à une structure processuelle) est un processus séquentiel et consensuel. Le point de départ est la stratégie d'entreprise et le design des process optimum en regard de cette stratégie. Les structures et les politiques de GRH sont des variables dépendantes qui doivent s'ajuster pour permettre ce fonctionnement optimal des process. Le consensus sur le contenu du changement et son processus (manière d'y arriver) repose sur la rationalité des choix posés en regard de critères d'efficacité et d'efficacité.
3. L'individu en organisation est perçu comme un être rationnel, qui recherche une optimisation économique de son implication dans l'entreprise. Il sera soumis et impliqué s'il a compris que les motifs qui guident le projet de changement sont légitimes en regard de la volonté de croissance et de survie de l'organisation (rationalité des décisions), que les options qui ont été prises sont des solutions optimales et qu'il y trouve suffisamment d'avantages (durée d'emploi, salaires, etc.).

Le fait de prendre sa légitimité auprès d'un élément exogène, le client, et d'organiser l'entreprise sous forme de process (ou processus) n'est pas spécifique au reengineering qui se distingue surtout par sa démarche globale, systématique et centralisée. Bien qu'elle se présente comme solution nouvelle et originale, elle reprend des principes anciens tels que la centralisation des décisions, le « one best way » que la découverte de la rationalité limitée avait pourtant fortement remis en cause. Pour autant, ces principes permettent une grande rapidité dans les évolutions ce qui a sans doute séduit les réformateurs à France Télécom dont l'évolution a été, pour une part importante, sans dire son nom, du reengineering.

c) Les outils de gestion

Le mise en place d'un fonctionnement transverse va se faire également au niveau des outils de gestion. Jean-Claude Moisdon¹²² montre que les entreprises ne sont pas seulement constituées d'humains, d'objets, mais aussi de savoirs et de règles, d'informations permettant de juger de la façon dont elles fonctionnent, et donc d'orienter les comportements et les choix. Ces éléments sont le plus souvent combinés entre eux pour former des synthèses manipulables très diverses, indicateurs, tableaux de bord, plannings, modèles de production, de prévisions, que l'on appelle les *outils de gestion*. Leurs finalités sont variables, elles peuvent être utilisées comme aide à la prise de décision ou comme systèmes-experts (tels que présentés par Armand Hatchuel¹²³).

La gestion de l'activité

Les outils de gestion ne sont pas neutres dans le fonctionnement des organisations et le passage de France Télécom en société anonyme ne pouvait manquer d'amener leur transformation. A un mois du changement de statut (le 31 décembre 1996), le Directeur du Contrôle de gestion et de la Comptabilité précise qu'il s'agit de... :

« ... passer d'une comptabilité administrative à une comptabilité d'une entreprise concurrentielle efficace. Pour réussir ce challenge ambitieux, nous devons dès 1997 mettre en place une comptabilité analytique, participer activement aux projets informatiques (...), rénover des procédures budgétaires, refondre le contrôle interne, développer un contrôle de gestion industriel des prix de revient et de l'évaluation des projets¹²⁴».

Cette évolution va donner lieu à la mise à en place pour les régions, et donc pour la Direction régionale de Grenoble, d'une application informatique GEDEPI (Gestion DEs Plans d'Investissement). C'est un outil d'aide à la maîtrise de l'investissement dans le cadre d'une gestion par projets, orienté avant tout sur : - le contrôle de la cohérence des investissements avec les orientations définies ; - l'amélioration de l'efficacité du contrôle budgétaire ; - la pertinence accrue des arbitrages ; - le pilotage réactif.

Cette orientation se fait à une période où deux théories cohabitent dans les modes d'existence des instruments de gestion. La première est la *théorie de la décision* qui appartient clairement à ce que l'on peut appeler le courant de la *rationalité instrumentale* : soit la rationalité d'un acteur qui, soumis à des contraintes, et s'efforçant d'atteindre certains objectifs, choisit les

¹²² Voir J.-C. Moisdon, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 1997, p. 7.

¹²³ Armand Hatchuel et Benoit Weil, *L'expert et le système*, Economica, 1992.

¹²⁴ France Télécom, *La lettre du Contrôle de Gestion*, Numéro Hors Série, Direction du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité, novembre 1996.

actions les plus appropriées à ceux-ci. Si l'on voit cet acteur comme un décideur dans une entreprise, on obtient de l'organisation une image d'une extrême pauvreté, ramenée au personnage unique du décideur, porteur à la fois d'appréciations du futur, d'une attitude générale devant le risque, le tout se traduisant dans une prescription d'action automatisée.

A partir de cette image simpliste de l'organisation, il faut ajouter des hypothèses supplémentaires. Une organisation n'a pas qu'un décideur mais de multiples agents qui peuvent avoir des appréciations différentes sur la situation. Si l'on ajoute les concepts d'expertise et de confiance, on obtient une sorte d'extension du modèle vers la prise d'un fonctionnement plus réaliste de l'organisation et on peut imaginer que les acteurs se répartissent les activités d'évaluation des différentes variables pour aboutir à un jugement collectif sur l'intérêt économique de tel ou tel dossier, en fonction de règles communément admises sur l'attitude à avoir face au risque. Dès lors se posent les questions de la coordination entre acteurs, des principes de délégation, des mécanismes d'influence. C'est ce type de questions que prend en charge la théorie des organisations qui s'efforce de construire les fondements d'une *rationalité organisationnelle*.

Le passage d'une rationalité instrumentale à une rationalité organisationnelle éclaire le passage vers une gestion plus décentralisée et finalement plus transverse. A suivre J.-C. Moisdon, aucun modèle d'aide à la décision, aussi rigoureux soit-il, ne bénéficie d'un transfert automatique dans les processus de décision à l'œuvre dans les organisations. Ils sont nécessairement contextualisés et font l'objet d'un compromis entre les deux formes de rationalité que nous venons d'évoquer.

Il faut voir que la rencontre entre outil et organisation est régulièrement problématique et tient souvent au caractère irréaliste des hypothèses de rationalité intégrées dans les outils par rapport aux systèmes de rationalités locales en interaction que constituent les organisations. En conséquence, pour J.-C. Moisdon, l'élaboration d'un outil de gestion ne peut se concevoir qu'accompagnée d'une intervention dans l'organisation ; mais il ne s'agit pas de l'addition de deux processus, l'un technique, de construction d'un instrument, l'autre d'observation et de compréhension du fonctionnement, le second alimentant le premier et le guidant vers l'opérationnalité. L'outil lui-même est partie prenante dans la découverte progressive de l'organisation et fait partie de l'intervention.

Si l'interaction et la construction de représentations formelles de l'activité sont ainsi les maîtres mots de l'intervention sur la gestion des entreprises, ceci conduit à l'édiction d'un certain nombre de principes :

- partir de propositions de changement formulées par des acteurs de l'organisation ;
- se positionner en tant qu'aide à l'instrumentation du changement, et à la formalisation adaptée à ce dernier ;
- impliquer les acteurs parties prenantes en travaillant avec eux sur la base de formalisations élaborées, ce qui signifie notamment une restitution en continu des résultats de la recherche ;
- construire des dispositifs de pilotage servant à la fois de supports politiques, de facilitateurs et de démultiplicateurs de résultats ;
- enfin, créer des conditions d'une *gestion collective* de l'intervention par l'équipe de recherche et non seulement par des intervenants seuls.

Ce dernier point est fondamental, car l'existence de ces principes n'exclut pas le fait que la qualité et l'itinéraire même d'une intervention dépendent largement des savoir-faire des intervenants pour lesquels il faut créer des conditions d'apprentissages, à la fois par compagnonnage et par mises en commun organisées d'expériences les plus diverses. Par ailleurs, seule une telle gestion collective autorise une capitalisation des savoirs sur les fonctionnements organisationnels.

Une telle tendance a été montrée par F. Hochereau¹²⁵ à partir de France Télécom même. (exemple qu'il estime exportable à d'autres entreprises dès lors que celles-ci fonctionnent en réseau de service public à caractère marchand et soumises à l'injonction de s'adapter à leur clientèle pour surmonter la dérégulation de leur marché). Dans l'évolution historique entre le contexte organisationnel et les applications informatiques, il a trouvé des applications qui suivent pas à pas les logiques d'évolution de l'entreprise :

- logique de réseau pour AGATE, basée sur des échanges mutuels d'outils informatiques périphériques ;

¹²⁵ F. Hochereau, Résumé de Thèse : *Entre Informatique et Organisation : La construction socio-technique de l'informatisation d'une grande entreprise*, 2002.

- logique industrielle pour FREGATE-GCN, basée sur une prescription descendante *via* le recours à des méthodes standards ;
- logique relationnelle pour CRISTAL, axée sur une négociation dans leur contexte d'usage des développements informatiques.

Sans entrer plus dans les détails, l'auteur montre que la dernière étape où l'outil de gestion est négocié dans son contexte correspond, à l'instar d'autres entreprises de même type (British Telecom, EDF,...), au moment où France Télécom affiche des « engagements de service » vers ses clients, puis se réorganise en processus¹²⁶ transverses « tournés vers les clients ».

Cet exemple montre l'imbrication des outils de gestion dans le fonctionnement des organisations et la place qu'ils peuvent prendre dès lors que l'entreprise décide de fonctionner de façon plus transverse.

La gestion des savoirs

Un autre aspect des outils de gestion concerne les systèmes-experts. Le but est plus orienté vers la maîtrise des savoirs¹²⁷ qui font vivre l'entreprise. A suivre Armand Hatchuel, « le cloisonnement des savoirs est devenu dangereux dans une économie tournée vers l'innovation permanente et la multiplication des produits » et donc vers « une complexification manifeste des biens et des services »¹²⁸. A cet enjeu, les entreprises répondent déjà, au début des années quatre-vingt, par des formes de participation et d'implication des personnels d'exécution, l'objectif étant une rationalisation, une efficacité accrue. Ceci suppose de nouvelles relations entre les détenteurs d'une expertise et le système dans lequel ils interviennent et notamment par la volonté des entreprises de prendre de plus en plus les savoirs comme objet de gestion dans ce qu'on appelle les systèmes-experts.

Outils d'aide à la décision, systèmes-experts, les outils de gestion décrit par J.-C. Moisdon et A. Hatchuel montrent la même ambiguïté, ils sont pris entre un mythe qui fait espérer un

¹²⁶ F. Hochereau : « La constitution de tels processus constitue ainsi le credo des changements organisationnels, initiés dans bon nombre d'entreprises, afin d'optimiser les moyens engagés pour produire un service, selon la valeur qu'en perçoivent les clients concernés. Il s'agit donc de supprimer les éléments d'un produit ou d'un service susceptibles d'être coûteux sans présenter un intérêt quelconque pour les clients ».

¹²⁷ A. Hatchuel et B. Weil, *L'expert et le système*, Economica, 1992, p. 16 : Un savoir se confond pas avec une système d'information ou une base de données, « un savoir se compose d'un ensemble de thèses et de questions à partir desquelles une activité peut être conduite ou une information acquérir un sens en générant, le cas échéant, de nouvelles thèses ou de nouvelles questions ». Ceci fonctionne alors comme « une source de repères, un potentiel d'idées, ou un instrument d'action et de communication ».

¹²⁸ Ibidem, p. 15.

pilotage centralisé permettant la résolution optimale, rationnelle des problèmes et une réalité qui démontre systématiquement qu'ils sont faillibles, rigides, irréalistes et ne fonctionnent au mieux que lorsqu'ils sont adaptés aux besoins des différents acteurs qui en ont pris possession, et qui, dans le meilleur des cas, ont contribué à leur élaboration.

La décentralisation des outils de gestion rejoint le souci d'améliorer les coopérations entre activités dès lors qu'ils épousent la forme transverse des processus « orientés client ». On peut donc voir aujourd'hui les outils de gestion comme un domaine qui intéresse la transversalité et qui, à ce titre, doit faire partie de notre corpus de référence.

d) « Le modèle de la compétence »¹²⁹

La compétence est une dimension de l'individu. Pour Philippe Zarifian, auquel nous empruntons l'essentiel de nos réflexions à ce sujet, le modèle de la compétence se substitue très progressivement au modèle du métier et au modèle du poste de travail.

Dès lors que la transversalité se présente comme une issue à la complexité et à l'incertitude, il est cohérent d'attendre qu'elle permette un meilleur usage des ressources que constituent les compétences du personnel. Historiquement, l'intégration du personnel prend deux formes : celle du métier, lorsqu'elle est à la main des ouvriers ou employés, et celle du poste de travail, lorsqu'elle est à la main des managers. Le modèle de la compétence est à même d'améliorer l'implication des agents par rapport aux modèles précédents et de donner à la transversalité un moyen supplémentaire décisif pour ses enjeux.

Le métier plonge ses racines dans l'histoire, il existe un milieu social de métier, dans lequel on entre par un apprentissage sanctionné par des pairs. Il existe une hiérarchie de métier. Les métiers à France Télécom, au moins pour ceux d'une direction régionale, ont disparu avec la réforme des classifications. Le vide ainsi créé génère une certaine confusion et il est paradoxale de voir certains dossier intitulés « Quelles évolutions pour nos métiers¹³⁰ » lister en fait les nouveaux *emplois* et le détail d'un certain nombre de *postes de travail*. Cette confusion est trompeuse, le métier est une appartenance sociale autour de compétences communes reconnues (on est maçon, plombier ou agent des lignes), alors que l'emploi contient des exigences formulées par l'entreprise auxquelles il faut se plier pour obtenir un poste (que ce

¹²⁹ Ce titre fait référence à l'ouvrage de Ph. Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, 2001.

¹³⁰ Direction Régionale de Grenoble, mai 1997.

soit soutien commercial, pilote de la livraison de produits professionnels, analyste), lequel poste aura été décrit au préalable dans une fiche de poste.

Le poste de travail est le résultat d'une division du travail. C'est une partie de l'activité décrite *a priori* par les managers. A l'ouvrier ou l'employé de faire ensuite l'effort pour se plier au poste qu'il prend. Cette forme organisationnelle du travail est la forme idéale du taylorisme qui, dans la période d'après-guerre, a été un bain pour la grande majorité de la population ouvrière¹³¹.

Entre métier et description de poste, ouvrier et entreprise, deux mondes coexistent et se livrent une bataille acharnée. Pour autant, dans les années soixante dix apparaît un accord qui innove en reconnaissant l'autonomie individuelle¹³² ; et cette autonomie implique la reconnaissance d'une certaine responsabilité. C'est un signe important de l'émergence du modèle de la compétence, même si en l'occurrence, le paradoxe est d'associer les critères d'autonomie et de responsabilité à des emplois. Parler « d'emploi autonome » ou « d'emploi responsable » sont des non-sens, ces qualificatifs ne peuvent s'appliquer qu'à des sujets humains. La formule « tel poste requérant tel niveau d'autonomie » sert à résoudre et en même temps à occulter le paradoxe. Il reste qu'à travers la question de l'autonomie, c'est la place et le rôle de l'individualité qui émerge, thème cher à des sociologues aussi importants que E. Durkheim ou G. Simmel. Tout individu devient une singularité au sein du social et aspire à être reconnu comme tel. Ce qui dans le cadre du travail signifie être reconnu pour ses compétences.

Cette aspiration de l'individu va faire écho dans les années quatre vingt, à la crise économique. Si l'on veut sortir de la crise « par le haut », l'enjeu est de s'élever au niveau des nouveaux défis productifs et concurrentiels, ce qui suppose une montée en qualité des produits, une personnalisation de la relation aux clients, une complexification des performances, le tout dans un climat d'incertitude de plus en plus grand (incertitude de la reprise économique, de l'évolution des marchés, de l'usage des produits). D'où l'intérêt qu'il y a de décentraliser une partie du pouvoir de décision auprès des équipes de base pour qu'elles puissent répondre à la montée en complexité des performances. Le concept d'autonomie s'avère alors insuffisant, on peut être autonome et incompétent. L'autonomie n'est en fait

¹³¹ Les travaux de Georges Friedmann, appuyés sur un vaste programme d'enquêtes mené dans les années cinquante, l'ont clairement montré. Il est, et a toujours été absurde de mythifier cette période peu glorieuse.

¹³² Accord de classification de la métallurgie de 1974 entre les syndicats et l'UIMM (Union des Industries Métallurgiques et Minières) qui représente le patronat.

qu'une condition nécessaire à l'exercice de la compétence, compétence que l'on peut définir comme :

« assumer une responsabilité locale, en situation, savoir prendre la bonne décision dans un temps court, face à un événement, qui est lui-même une expression condensée de l'incertitude ».

La question pratique des années quatre vingt cinq est alors : comment faire pour que le personnel déploie son potentiel de compétences dans la prise en charge des nouvelles conditions de production ? En fait, personne ne sait comment sortir du modèle du poste de travail, mais, on sent qu'il faut le faire. Au niveau même des opérationnels on sent que *la compétence associe pouvoir de décision, intelligence des problèmes et responsabilité face aux actes de production (et aux clients)*. Il y a urgence, la réussite et la solidité de la reprise économique s'y jouent.

Le modèle du métier est lui aussi directement mis en cause, car c'est avant tout un professionnalisme technique construit autour de règles stabilisées qui se protège de l'environnement. Or c'est l'environnement qui entre, non sans une certaine violence, dans l'entreprise. Faire de la demande du client, en aval, le point de départ de l'organisation de la production, à contre-courant du déroulement physique du process industriel, c'est introduire une contrainte nouvelle qui remonte de l'aval jusque vers les zones les plus en amont et les plus protégées de l'usine.

Les salariés, qui sont pourtant les plus directement concernés, représentent une sorte d'acteur silencieux. Beaucoup parlent en leur nom, mais peu d'enquêtes sont réellement faites pour comprendre leur point de vue. Pourtant, il est peu douteux qu'ils sont en attente d'une nouvelle approche de leur qualification. Le lien entre le développement des compétences et les résultats financiers n'est toujours pas établi. Les évolutions le plus souvent sont hybrides, d'un côté des réductions d'effectifs, de l'autre des investissements dans le développement des compétences des salariés restants, mais l'initiative n'est là que pour palier au manque d'effectifs, elle n'est donc pas prise et assumée en positif pour le sujet.

La thématique de la compétence va surgir à nouveau en octobre 1998, aux journées de Deauville. Le Medef (Mouvement des entreprises de France) est avant tout sensible aux nouvelles données de la concurrence internationale : ce seront le développement et la mobilisation des compétences (et non pas les technologies, ni les structures organisationnelles, ni les niveaux de salaire) qui feront la différence au sein de cette compétition. Les données de

la compétition capitaliste sur des marchés fortement concurrentiels expriment à leur manière des bouleversements profonds dans les conditions de la productivité. La question qui sous-tend le plus fortement le modèle de la compétence, c'est justement cette nouvelle définition de la productivité.

Le retour du travail dans le travailleur

Pour Ph. Zarifian¹³³, développement et mobilisation des compétences ne peuvent se faire sans *le retour du travail dans le travailleur*. Ce *retour* se comprend si l'on prend conscience que le coup de force de l'industrialisme a été l'invention d'un objet, nommé travail, que l'on peut objectiver, analyser, rationaliser, prescrire, modifier... indépendamment de celui qui le réalisera. Le travailleur n'est pas autre chose qu'un autre objet, porteur de capacités (fonctionnelles) nécessaires pour réaliser ce travail. Et la qualification, en définitive, n'est pas autre chose qu'une manière de qualifier la relation entretenue entre le travail objectivé et les capacités du travailleur qui s'y rapportent, d'où la grande force du concept de poste de travail, car c'est lui qui cristallise cette relation, son contrôle et son évaluation. Sortir de cette logique, c'est faire en sorte que *le travail soit réabsorbé par l'individu qui le réalise*, c'est cela que signifie le basculement vers un modèle de la compétence.

Cette réappropriation du travail n'est pas qu'un retour au passé, les conditions sociétales et productives ont radicalement changé. En particulier, trois traits caractérisent la modernité d'aujourd'hui : - l'émergence de l'individualité, - le niveau et l'interdépendance des individualités (jamais le travail n'a été aussi interdépendant en échange de points de vue, de communication, d'information ; nous sommes loin de l'artisan dans son échoppe), - l'incertitude devenue la règle (les nouveaux ressorts de la production ne sont plus dans la masse planifiée mais dans la recherche permanente exploitant les vertus de l'instabilité et des événements qui irriguent toute l'organisation).

La compétence apparaît alors comme une nécessité et il convient de la préciser : *être compétent c'est prendre des initiatives réussies*. C'est l'initiative qui est centrale.

Cette dernière suppose : - des ressources internes personnelles que l'individu a acquises et qu'il sollicite et développe en situation, - des ressources collectives mises à disposition par l'organisation.

¹³³ Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, LIAISONS, 2001, p. 35.

L'importance donnée au développement des compétences, comme une insertion renouvelée de l'employé dans son entreprise, en fait une dimension qui apparaît comme incontournable pour l'avenir des organisations et donc pour France Télécom. Le développement des compétences devient un atout décisif pour l'entreprise transverse qui cherche à impliquer son personnel. Il nous est donc apparu légitime d'en faire une dimension de la transversalité.

Nous voici maintenant au terme de notre inventaire des références qui doivent nous permettre de donner un modèle de la transversalité. C'est à partir de ces éléments que nous allons entrer dans le chapitre suivant : *Un modèle pour la transversalité.*

D - Un modèle pour la transversalité

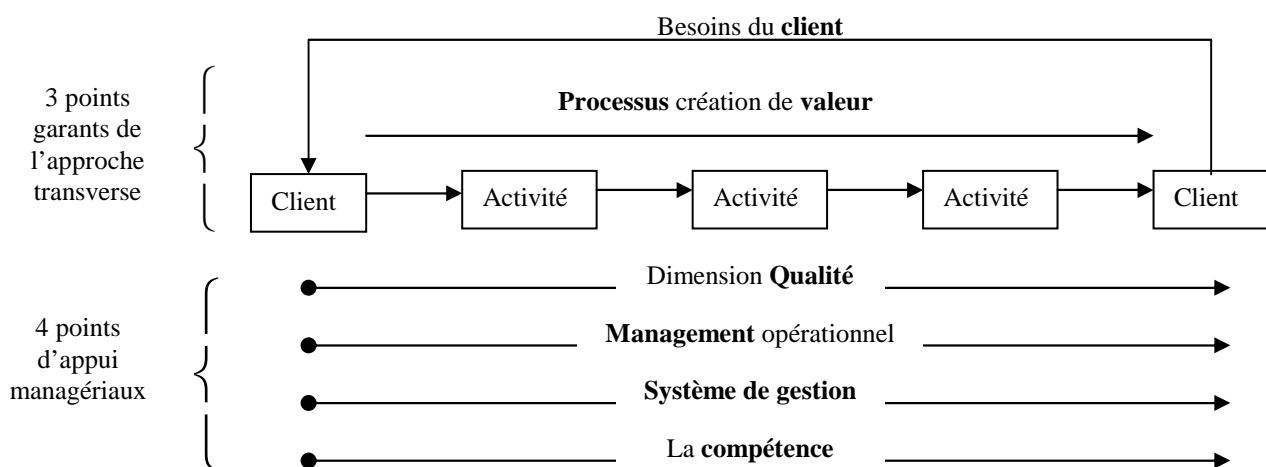
Muni des textes et auteurs que nous avons évoqués dans la partie précédente, il nous importe maintenant de donner forme à notre modèle.

Dès lors que les entreprises se développent sous la pression du marché et de la concurrence, l'utopie transverse prend le client comme point fondateur. Le *client* est la première dimension du modèle.

Si dans l'histoire nombre d'organisations ont pu tenir autour d'une famille, d'une communauté, d'une technologie, il apparaît que, pour l'entreprise transverse, seule une clientèle suffisante est à même de garantir la pérennité de l'entreprise. Il va donc falloir tout faire pour convaincre le client de rester, de consommer. C'est lui qui achète, il est seul juge de la valeur produite. La *valeur* sera donc la deuxième dimension de notre modèle.

Cette valeur tient aux qualités du produit ou du service, lesquelles sont conçues tout au long d'un processus qui organise les activités et au sein desquelles on fait appel à des ressources en matériels et en compétences. Le *processus* est donc la troisième dimension.

Les trois dimensions, *client*, *valeur*, *processus*, nous semblent être les garants de l'approche transverse. L'ensemble prend alors une allure très « horizontale » (comme nous l'avons schématisé ci-dessous), le terme horizontal étant à comprendre relativement au terme « vertical » qui désigne la structure hiérarchique bureaucratique organisée en fonctions.



Une organisation transverse type

Aux trois points que nous avons pris comme garants de l'organisation transverses : - le Client, - la valeur, - le processus, il faut maintenant ajouter ce que nous appellerons des points d'appui managériaux, à savoir : - la Qualité (comme Assurance Qualité, elle garantit par la certification que ce qui est annoncé sera fait), - le système de gestion (adapté à la forme transverse des activités), - le management (pour prendre en main le pilotage des processus, ce qui revient à assurer les dimensions opérationnelle et stratégique), - la compétence (pour favoriser les initiatives, c'est le gage d'une meilleure implication).

Nous allons maintenant reprendre ces points les uns après les autres.

1. Les garants de l'approche transverse

a) Le client comme fondement exogène de l'organisation

La question de fond est de savoir ce qui fait le lien entre une entreprise et la société dans laquelle elle s'insère. France Télécom était une administration, sa raison d'être était dans le service public avec l'idée forte de donner à tous le meilleur service possible de façon égalitaire. D'autres entreprises, comme en Allemagne, avaient fondé leur intégration sur l'excellence de leur technique, mais, que ce soit dans un cas comme dans l'autre, les règles du marché se révèlent être les mêmes. Le client, avec le pouvoir économique dont il dispose, est devenu LA référence au point de mettre en cause l'égalité de traitement des clients aussi bien que des niveaux de qualité jugés trop haut. C'est auprès du « client », tel que défini par le marché, que se détermine la « qualité », la « valeur » d'un produit ou d'un service. Comme le montre Péter Horvath, dans une économie de marché, cette référence ultime s'oppose à une technique qui aurait en elle-même sa propre finalité :

« Pendant de nombreuses années, la mention "made in Germany" fut synonyme de la meilleure qualité et de l'utilisation de techniques de première classe. Mais les ingénieurs, dans les départements de R&D, ne se sont pas rendus compte des changements en cours sur le marché et dans les besoins des consommateurs. Ils n'ont pas compris que "faire de la qualité" ne signifiait plus "faire un produit aussi bon que possible", mais que la qualité doit correspondre à l'usage (fitness for use). Ainsi, ils ont développé des produits très sophistiqués, mais dépassant largement les exigences des consommateurs. Evidemment, le prix de ces produits dépassait lui aussi largement les prévisions des consommateurs, et de nombreuses entreprises se sont donc développées hors de leurs marchés, avec des produits de trop haute technicité¹³⁴ ».

Nous voyons là une opposition, un dilemme, entre regard interne et regard externe. « Faire un produit aussi bon que possible » est une vision interne à l'entreprise. Pour Philippe Lorino,

¹³⁴ Péter Horvath, « Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 81.

une structuration par métiers, par familles de compétences, par familles de ressources est fondée sur un regard interne, lié à une certaine forme de division du travail. Une structuration par domaines de responsabilité correspond à un regard interne par territoires, lié aux choix organisationnels. Le seul regard « extraverti » est celui qui structure le système d'activités à partir des résultats et des produits obtenus¹³⁵. Et ce regard est celui du client.

Toute la production s'oriente alors vers l'objectif de créer un bien ou un service qui ait de la valeur aux yeux du consommateur. C'est ce que l'on voit dans le *target costing* ou « coût-cible », lorsqu'il s'agit de faire plier le processus de développement du produit pour qu'il atteigne le coût prévu, adapté au marché. Le *target costing* est alors « une philosophie globale de planification et de contrôle ». Le changement est radical puisque le premier facteur de succès est « l'engagement inconditionnel de tous les employés concernés à atteindre les coûts-cibles sous la contrainte d'un délai temporel et d'un niveau de qualité fixé¹³⁶ ».

Servir le client met alors l'entreprise en position de fournisseur, d'où le modèle « client-fournisseur ». Ce changement a son importance si l'on fait la différence avec le *système d'administration bureaucratique* qui procède par « définition de règles abstraites, indépendantes des personnes », « une définition rigoureuse des tâches et des compétences de chacun »¹³⁷. Celui-ci suppose, implicitement, que chacun doit faire son travail correctement pour qu'ensuite, comme dans un assemblage parfaitement prévu, les différentes pièces viennent s'ajuster les unes aux autres. Le problème de l'interface entre activités n'est pas posé, il n'est même pas envisagé. De même la relation entre l'entreprise et son client est considérée comme réglée dans les meilleures conditions et le client n'a pas droit d'influence dans le fonctionnement interne de l'entreprise. A l'évidence, ce n'est pas toujours le cas et aujourd'hui, la transversalité insiste sur le fait que ce sont justement les interfaces entre activités qui posent le plus de problèmes et que l'entreprise ayant sa raison d'être dans le client, il est logique de partir du client pour construire l'organisation. La relation client-fournisseur devient la référence comme modèle de fonctionnement, elle va alors introduire une responsabilisation des acteurs dans ce qui fait le lien entre l'entreprise et son environnement.

¹³⁵ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 59.

¹³⁶ Péter Horvath, « Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 74.

¹³⁷ Denis Segrestin, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin/Masson, 1996, p. 71.

Par extension, ce modèle « client-fournisseur » se généralise à toute personne, ou service, qui travaille pour une autre personne, un autre service ou une autre entreprise. Ce qui permet de décrire les liens entre activités d'une même organisation, comme des chaînes de relations client-fournisseur.

Cette généralisation du modèle client-fournisseur a toutefois ses limites car elle revient à créer deux sortes de clients, le client interne et le client externe. Le problème étant que le mot « client », employé à propos de relations internes, prête à confusion. Pour Philippe Lorino, le fait qu'une entreprise puisse avoir des clients internes unanimement satisfaits, et... perdre tous ses clients réels, montre qu'il n'y a pas de relations client-fournisseur internes à l'entreprise ; il n'y a que des coopérations internes au sein d'un même processus.

La différence entre client interne et client externe tient à la notion de valeur. La dissymétrie de la relation client-fournisseur est parfaitement justifiée lorsqu'il s'agit de « vrais » clients, car les positions respectives du fournisseur et du client au regard de la valeur sont effectivement dissymétriques : le fournisseur apporte l'objet à valoriser et le sujet qui valorise est le client. Cette dissymétrie n'est pas justifiée en interne, car les deux acteurs occupent le même poste au regard de la valeur, ils contribuent tous deux à sa création et se retrouveront « du même côté de la barrière » au jour J, face au marché et au « vrai » client.

Ce que nous retiendrons de cette première approche, c'est qu'« avec l'apparition du concept de marketing, les actions entreprises par une organisation doivent être valorisées par un partenaire extérieur : le client. Dans ses expressions les plus extrêmes, le concept marketing met l'entreprise au service, ou sous la dépendance, de ce dernier¹³⁸».

Le point essentiel d'une organisation transverse est donc de prendre à l'extérieur, dans le marché, son élément fondateur, le client. La satisfaction de ses besoins devient alors le premier objectif. Pour l'atteindre, l'entreprise doit s'adapter à la complexité de la clientèle par des contrats différenciés, par des services inégalement répartis, par des produits nombreux et renouvelés.

C'est la première dimension de notre idéal-type. La création de *valeur* sera la seconde.

¹³⁸ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 115.

b) La construction de la valeur

Le client, ce « nouveau maître », selon le mot utilisé par le Président de France Télécom, Michel Bon, va désormais contraindre les acteurs de l'entreprise à repenser leur organisation. La valeur est l'élément qui relie le client et l'entreprise. Côté client, elle se concrétise par le prix, côté entreprise, elle dépend d'une performance.

Le prix : une approximation de la valeur ? une mesure de la performance ?

Si l'on suit l'analyse de Philippe Zarifian¹³⁹, « la valeur peut être définie, en première approximation, comme le prix que le client est prêt à payer à partir d'un jugement qu'il se construit sur la validité des fonctionnalités que l'entreprise lui offre ».

Or le contrôle de gestion classique est avant tout centré sur le contrôle des coûts, ou plus exactement, sur la relation qu'il est possible d'établir entre l'évolution des recettes d'un côté et l'évolution des coûts de l'autre. Ceci est, par exemple, particulièrement net dans le choix des investissements que le contrôle de gestion va considérer en prenant en compte le décaissement initial justifié par l'investissement, les dépenses liées au fonctionnement de cet investissement, les recettes procurées par ce même investissement, le flux net de trésorerie apporté par l'investissement.

Les critiques que l'on peut faire sur cette démarche sont les suivantes :

- Elle isole l'investissement du contexte technique, social et organisationnel dans lequel cet équipement va s'intégrer, or c'est souvent de la qualité de cette intégration que dépendra la rentabilité de cet investissement, et non pas du calcul direct de retour sur investissement. Le problème pratique est que l'on ne peut pas fonder de véritables anticipations sur la formation des prix. La mise en avant de la notion de valeur est une tentative pour combler cette lacune en posant la question : « combien le client est-il prêt à payer ? », ce qui revient à dire : « le prix est l'expression d'un rapport (au client, aux concurrents) et il convient d'essayer de construire et de contrôler ce rapport ».

- L'autre critique est de dire que la gestion classique n'a pas intégré les différentes dimensions des stratégies de différenciation : qualité, délai, diversité, innovation, etc. Parallèlement au contrôle des coûts s'est développé un contrôle des performances industrielles (et souvent un

¹³⁹ Ph. Zarifian, *La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins*, Annales des Mines - mars 1995, p. 81.

contrôle de chacun des types de performance : gestion de la qualité, des flux...), ce qui n'est guère satisfaisant en terme de cohérence de la stratégie de l'entreprise.

A partir de ces deux critiques a commencé à se développer le concept de valeur, dont on voit qu'il est au carrefour d'une double interrogation : Que peut-on dire de la gestion des prix ? Comment piloter une stratégie de différenciation au sein de laquelle la notion de coût ne prendrait sens qu'à partir de la construction de la valeur ?

La valeur ne fait pas que se constater sur un marché, elle se construit en amont de la production concrète au sein du rapport où client et offreur se rencontrent et s'ajustent.

Le pilotage de la performance

La question est alors celle de l'organisation la mieux adaptée à la construction de valeur. En suivant le raisonnement de Philippe Lorino, le pilotage de la performance se heurte à une contradiction majeure¹⁴⁰:

« Il doit juger de la création de valeur (réponses aux besoins des clients) par les différentes activités de l'entreprise et, à cette fin, il doit simuler par anticipation la future valeur qu'attribueront les clients aux produits et services qui leur sont offerts par l'entreprise.

Mais l'objet auquel le pilotage de la performance s'applique est un système d'activités [actions et savoir-faire]. Or, du fait de la division du travail, les activités ne produisent généralement pas de fonctions [fonction = satisfaction des besoins = produits ou services].

Il n'y a donc pas de correspondance simple entre l'objet porteur de valeur (produits et services) et l'objet porteur de performance (activités). Cela pose la question de savoir comment traduire la valeur de produits et services futurs dans les performances d'activités présentes. La difficulté est double :

- Il faut généralement combiner plusieurs activités de manière souvent complexe pour produire un produit ou un service et une activité donnée contribue à l'obtention de plusieurs produits et services distincts. Les activités n'ont pas de signification isolée en termes de valeur, elles n'ont qu'une signification technique.
- D'autre part, les activités contribuant à l'obtention d'un produit ou service sont presque toujours exécutées avant que le produit ou service n'apparaisse effectivement et les diverses activités sont effectuées à des dates multiples, plus ou moins échelonnées dans le temps (conception, développement, planification, fabrication, achat, contrôle, formation,

paye, etc). Lorsque les activités sont réalisées, les produits ou services auxquels elles contribuent ne sont qu'une perspective d'avenir, un espoir entaché d'incertitude (le produit sera-t-il vendable, le client l'appréciera-t-il à sa juste valeur ?).

C'est la nature sociale (division du travail) et diachronique (étalement dans le temps) de la création de valeur qui rend la correspondance entre "produits et services" et "activité" problématique. De fait, le pilotage de performance ne peut pas porter de jugement direct sur une activité considérée isolément : en soi, la performance d'une activité n'existe pas. Le pilotage de performance porte d'abord sur un objet plus complexe, combinaison d'activités multiples, pont entre "activité" et "produits et services", entre performance et valeur : le *processus*¹⁴¹.

Processus et ressources

Un processus qui crée de la valeur le fait à partir de ressources, mais :

« une ressource n'est une ressource que si elle contribue, potentiellement ou réellement, à un processus créateur de valeur. (...) Le processus fonde les ressources, non l'inverse¹⁴²».

Cette précision, essentielle dans une organisation transverse, met les ressources à disposition des processus et donc l'organisation de la production des ressources dans le registre fonctionnel. Dès lors, comme nous le verrons plus loin, les processus « opérationnels » traversent des structures qui l'alimentent en ressources et qui sont « fonctionnelles ».

Les ressources peuvent avoir vis-à-vis du processus des statuts divers : soit elles sont mobilisées pour créer effectivement de la valeur, (ou ne pas créer de la valeur : ressources gaspillées), soit elles sont disponibles, mais non mobilisées (l'oisiveté, le « slack » des Anglo-saxons). L'oisiveté se distingue du gaspillage en maintenant des réserves, elle accroît la flexibilité et détend le rapport entre ressources et valeurs créées (on pourra faire face à des variations de demande). Par exemple, transformer le gaspillage en oisiveté pour accroître la flexibilité du processus peut être un objectif de gestion.

Autour des processus et des ressources, c'est l'ensemble de l'entreprise qui s'oriente vers la création de valeur, compte tenu que « les activités créatrices de valeur sont celles qui

¹⁴⁰ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 59.

¹⁴¹ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 59.

¹⁴² Ibidem, p. 66.

contribuent à la satisfaction du client en lui offrant des avantages en termes de différenciation ou en termes de coûts¹⁴³».

Avec le concept de *valeur*, nous avons là une deuxième dimension de notre idéal-type. Ce concept amène la question de la création de valeur et, par là, la mise en place d'une forme typique de l'organisation qui constitue la troisième dimension de notre modèle : le *processus*.

c) *Le processus, une « idée » emblématique de la transversalité*

Nous avons évoqué plus haut le fait que des relations client-fournisseur pouvaient responsabiliser les acteurs au niveau des interfaces, mais en matière de transversalité l'amélioration recherchée est plus radicale encore, il s'agit de mettre en cause *la gestion par activités* elle-même :

« [la gestion par activités] reste prisonnière d'une approche analytique et, sauf pour les activités les plus en aval, (...) donne une faible visibilité du rapport au client final. (...) La tendance au corporatisme local n'est que partiellement contrecarrée par la formalisation des rapports, car qui dit deux activités dit deux acteurs séparés (...). Cette vision de la séparation des actions peut empêcher le développement d'une véritable coopération¹⁴⁴, c'est-à-dire d'un travail en commun entre différents groupes de salariés¹⁴⁵».

Il convient alors d'opter pour la gestion par processus car « la mise en œuvre d'un pilotage par les processus fait apparaître les liens existants entre le travail de chaque équipe, fut-elle très éloignée de l'acte de vente, et les demandes du client final¹⁴⁶ ». La création de ce lien doit permettre : « d'inciter chaque activité - et donc les acteurs concernés - à se replacer dans cet enchaînement en portant l'attention sur la performance globale du processus¹⁴⁷».

La description, la mise en œuvre des processus est une façon d'organiser l'entreprise à des fins stratégiques :

« Décrire l'entreprise en termes de processus, c'est se tourner vers la réalité "physique" de l'entreprise, ses activités, et les structurer par rapport à ses grandes finalités, donc par rapport à sa stratégie. (...) Déployer les objectifs dans les processus et les activités, c'est s'obliger à les décliner en termes d'actions dans chaque contexte opérationnel, donc s'obliger à valider leur

¹⁴³ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 115.

¹⁴⁴ A ne pas confondre avec « coordination ».

¹⁴⁵ Ph. Zarifian, « La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins », *Annales des Mines*, mars 1995, p. 89.

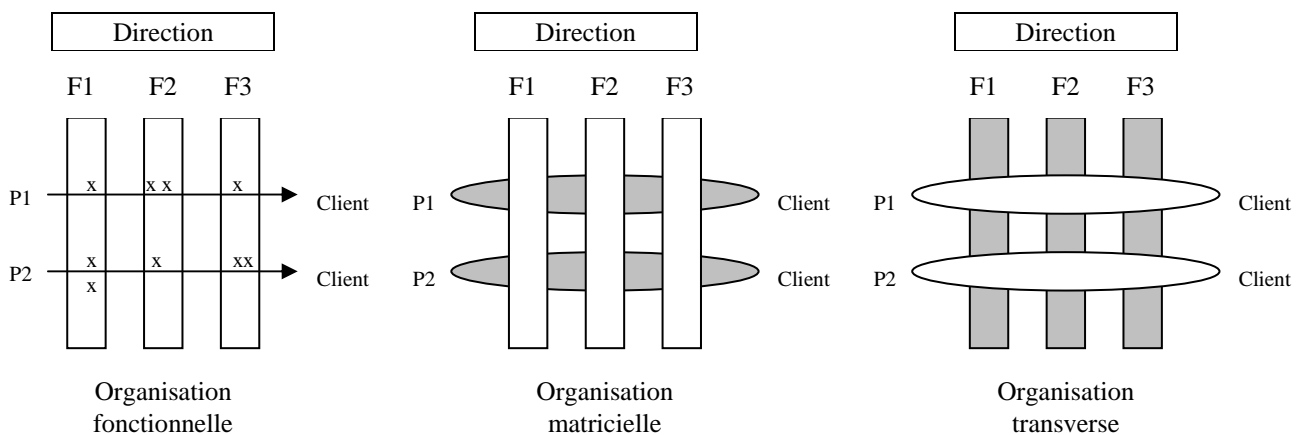
¹⁴⁶ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 60.

¹⁴⁷ Ph. Zarifian, *La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins*, *Annales des Mines* - mars 1995, p. 89.

faisabilité et à les traduire sous une forme compréhensible et "appropriable" par les intéressés¹⁴⁸».

Pour Jean-Claude Tarondeau, « il y a transversalité dans l'organisation lorsque la stratégie de l'entreprise est mise en œuvre par des unités horizontales d'organisation appelées processus (P) plutôt que par des unités verticales (F), qu'il s'agisse de fonctions, de divisions ou de départements. Verticalité et horizontalité n'étant (...) que relatives, nous dirons qu'un processus est transversal en ce sens qu'il « traverse » (ou fait appel à) plusieurs entités verticales¹⁴⁹». Ceci amène l'organisation à évoluer tel que le montre la figure ci-dessous.

De l'organisation fonctionnelle à l'organisation transversale



La prise de conscience dans les organisations fonctionnelles de processus transverses et la mise en place d'un pilotage de ces processus amène à la création d'une structure matricielle, mais l'idée même de « matrice » n'a pas cours dans notre corpus de référence. L'engouement pour la transversalité amène les auteurs à aller au-delà d'une organisation matricielle et à faire du processus un objet prépondérant qui prend le pas sur les autres composantes de l'organisation.

Le projet de normes internationales ISO/DIS 8402 décrit le processus comme « un ensemble de moyens (ces moyens pouvant inclure le personnel, les installations, les équipements, les techniques et les méthodes) et d'activités liés qui transforment des éléments entrants en éléments sortants ». En simplifiant le trait, les thèses développées convergent pour voir le

¹⁴⁸ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 62.

processus comme une unité d'organisation *centrée sur l'action*, qui comprend « toutes les actions qui concourent à la réalisation d'un produit ou d'un service interne¹⁵⁰ ». Ils ont des « clients » qui sont en mesure de percevoir et d'évaluer la contribution du processus à la réalisation de leurs *propres* objectifs. C'est une « suite d'activités qui, à partir d'une ou plusieurs entrées (input), produit un *résultat* (output) représentant une *valeur* pour un client¹⁵¹ ». L'action et son résultat valorisé par un client *légitiment* le processus en tant qu'unité organisationnelle.

Pour entrer plus en détails dans ce qu'est un processus, on peut dire qu'il se présente :

« ... comme l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information (ou de matière porteuse d'information : le flux des produits dans l'usine est un flux de matière, mais cette matière est porteuse d'information) significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini¹⁵² ».

A titre d'exemples, on a le processus de fabrication (ensemble des activités se combinant pour transformer la matière achetée en produit fini) ; le processus de développement (ensemble des activités se combinant pour fournir un nouveau concept de produit que l'on peut fabriquer et vendre) ; le processus logistique commande-livraison (ensemble des activités se combinant pour gérer le passage d'une commande enregistrée à une livraison physique) ; le processus de maintenance (ensemble des activités se combinant pour assurer la disponibilité des équipements) ; le processus de facturation (output : factures émises).

De cette définition, Philippe Lorino retient trois points clés qui nous paraissent essentiels :

- les processus sont constitués d'activités : ils offrent donc une description de l'entreprise en termes de modes opératoires et non en termes politiques ou organisationnels ; par ailleurs, ils visent l'existant et non un modèle cible.
- Le processus n'est pas une chaîne causale (causes-conséquences), mais un flux matériel ou informationnel, avec une forte évidence physique (la circulation de la matière, de l'information) observable et analysable.
- La description en termes de processus regroupe et agence des activités selon une logique de finalités, de produits, donc selon une logique de clients internes ou externes.

¹⁴⁹ Selon J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 112.

¹⁵⁰ Arthur D. Little, « L'entreprise à haute performance », ADI/ESSEC, décembre 1993.

¹⁵¹ M. Hammer et J. Champy, *Reengineering the corporation*, Harper Business, 1993 ; traduction française, *le Reengineering*, Paris, Dunod, 1993.

¹⁵² Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 55.

Ces trois points se distinguent d'autres modes de regroupement d'activités comme la « fonction » (ou métier, par exemple, à France Télécom existaient « les lignes », « les techniciens », « le service général »), ou comme les « domaines de responsabilité » qui regroupent les activités qui sont confiées à un même manager, quelle que soit leur diversité (par exemple, la Direction des ressources humaines est un domaine de responsabilité ; elle contribue à des processus multiples et elle regroupe des acteurs relevant de fonctions multiples).

Comme synthèse des apports spécifiques des processus¹⁵³, on peut dire qu'ils sont :

- une *connexion visible et réactive* au rapport à la clientèle, donc une approche globale et directe d'une composante de la valeur,
- une *représentation claire et partagée* de la façon dont l'ensemble des activités réalise des objectifs communs. Le processus *esquisse* (et uniquement cela) la constitution d'un nouvel acteur collectif, et transversal aux structures actuellement dominantes,
- une *source d'informations de gestion* qui, par exemple, communique aux acteurs de chaque cellule, de chaque activité, la performance globale qu'ils doivent contribuer à réaliser,
- un *outil de gestion*, simple d'utilisation en se focalisant de manière privilégiée sur les points critiques, les ressources globalement mobilisées et un nombre très limité d'indicateurs de processus.

Philippe Lorino précise les limites de toute démarche de modélisation descriptive formelle :

« Un modèle ne peut en aucun cas constituer une "image fidèle" du processus, mais plus modestement un outil heuristique destiné à faciliter l'analyse et l'action collectives. La pratique du processus se ressource continûment dans la connaissance non transférable de ses acteurs¹⁵⁴ ».

Cette remarque montre qu'une structure transverse diffère fondamentalement d'une structure bureaucratique car elle suppose *une certaine imprécision dans la description*. La résolution des problèmes alors non prévus dans la description est à l'initiative de ses acteurs. Nous développerons plus loin ce point lorsque nous parlerons de la compétence.

¹⁵³ Ph. Zarifian, « La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins », *Annales des Mines*, mars 1995, p. 90.

¹⁵⁴ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 68.

Processus récurrent et processus projet

Lorsque l'on place les processus dans le temps, il est possible d'en établir une certaine typologie¹⁵⁵ aux logiques de pilotages différenciées, selon qu'ils soient du domaine des projets, de la gestion de projet, ou de la gestion opérationnelle récurrente.

- Les processus récurrents se caractérisent par un output répétitif, assez standardisé, une durée de réalisation faible par rapport aux cycles de gestion. Compte tenu de ces caractéristiques, le pilotage des processus récurrents peut s'appuyer sur des « signes moyens » caractérisant statistiquement le déroulement du processus : durée moyenne, coût moyen, ratios statistiques de qualité, etc.
- Les processus de projet présentent des caractéristiques inverses : un output fortement personnalisé (concept d'un nouveau produit industriel, nouveau système informatique, affaire commerciale de grande ampleur...), une durée de réalisation du processus importante par rapport aux cycles normaux de pilotage.
- Il faut ajouter ici, dans le cadre de projets de conception, les « processus concourants ». Comme forme organisationnelle apte à prendre en compte la complexité, ces processus ont l'objectif de résoudre les difficultés que posent la coordination de pratiques et d'organisations professionnelles différentes¹⁵⁶. La caractéristique principale est d'articuler à la réflexion sur les dispositifs organisationnels, deux autres niveaux d'analyse : une analyse des processus cognitifs et une analyse de la régulation économique dans laquelle s'inscrit l'activité de conception.

La transversalité a pour forme emblématique organisationnelle, le « processus ». Sa raison d'être est d'intégrer les activités dans une même finalité, une performance valorisée par le client, en se préoccupant essentiellement des interfaces entre activités. Avec *client* et *valeur*, le *processus* est une troisième dimension à notre idéal-type.

2. Des points d'appui managériaux

Au-delà des trois dimensions que nous venons de voir, et qui fondent une démarche transverse, les managers ont mis à profit les différentes pratiques en cours au même moment.

¹⁵⁵ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995.

¹⁵⁶ Gilles Garel et Christophe Midler, « Concourance, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 86.

Ce dont il est question ici, est l'usage de ces pratiques que préconisent les chercheurs dans la construction de l'utopie de la transversalité. Ces pratiques, que l'on peut comprendre comme des points d'appui managériaux permettant de mettre l'entreprise sous forme transverse, sont alors des dimensions supplémentaires de notre modèle.

Nous évoquerons successivement les usages préconisés de la Qualité, du management, des outils de gestion, des compétences.

a) La Qualité comme genèse

La Qualité résulte du croisement de deux histoires. La première est l'invention de la Qualité Totale (Total Quality Management) que l'on doit entre autres à l'Américain W. E. Deming (1988). La seconde est l'évolution du système normatif international vers de nouvelles formules de gestion de la Qualité. Comme le souligne D. Segrestin¹⁵⁷, pour la première fois, un énoncé gestionnaire de portée générale donnait lieu à une injonction d'intérêt public, sanctionnée par un certificat offert en garantie à la clientèle.

Est-ce dû à la nature de cette rencontre et à la prétention des normes Iso à se dire universelles ? Il reste que les normes vont se répandre de plus en plus et, en ce qui concerne la transversalité, plusieurs auteurs s'accordent pour dire que les démarches Qualité sont à l'origine du regard transverse sur l'entreprise, ce qui laisse entendre l'hypothèse que la transversalité s'impose comme une préoccupation venue de l'extérieur, venue du marché, comme organisation nécessaire au fonctionnement des entreprises.

A suivre Jean-Claude Tarondeau et Russel W. Wright, « sans chercher à dater l'apparition des préoccupations transversales dans les organisations, (...) celles-ci sont nées, semble-t-il, dans le domaine de la qualité et de la gestion des flux avant de concerner l'innovation et les processus de réponse aux besoins du marché¹⁵⁸ ».

Comme l'explique René Demeestère, avant l'apparition du modèle de « l'entreprise-processus », les démarches Qualité avaient déjà été amenées à porter un regard transverse sur l'entreprise par le contrôle statistique et l'analyse de l'enchaînement des activités. L'objectif est de prévenir et maîtriser, à chaque étape, les non-conformités, mais « les démarches d'analyse des causes des problèmes et de recherche des leviers d'action pour y remédier font

¹⁵⁷ Denis Segrestin, *Revue Française de Sociologie*, n° XXXVIII, 1997, p. 556.

apparaître que ceux-ci se situent dans d'autres services que celui où on en constate les conséquences ; là apparaît la nécessité de considérer l'ensemble d'un processus et de mieux coordonner ses activités pour l'améliorer¹⁵⁹ ».

La perception que l'on peut avoir de la qualité va alors évoluer dans le temps :

« La qualité est d'abord perçue comme un attribut de produit, (...) elle s'obtient par élimination des produits non conformes aux spécifications. Puis, des soucis de prévention de la non-qualité vont inciter les producteurs à se préoccuper du contrôle de processus pour vérifier l'évolution des paramètres caractéristiques de ces derniers et agir avant que des dérives ne compromettent le niveau de qualité. Le besoin s'impose alors de définir formellement les processus mis en œuvre de façon à en contrôler les états et à comprendre les relations de causalité entre paramètres caractéristiques des processus et niveau de qualité. La démarche préventive est d'emblée processuelle. (...) De processuelle, elle devient plurifonctionnelle en traitant de Qualité totale. Toutes les fonctions sont concernées, tous les "output" des différentes activités de l'entreprise sont soumis à la démarche Qualité¹⁶⁰ ».

Cette évocation de la Qualité à travers l'histoire nous semble assez significative pour avancer l'hypothèse que c'est la recherche de la Qualité qui, comme un fil conducteur, mène progressivement les entreprises à des formes d'organisation transverses. Si le client est explicitement l'élément fondateur d'une organisation transverse, historiquement, c'est la recherche de la Qualité qui en est l'accès. Autrement dit, la Qualité est l'outil opérationnel qui permet de se saisir du client.

A ce titre, c'est une dimension essentielle de notre modèle de la transversalité.

b) Le management : transverse et opérationnel

Les changements qu'amène la transversalité ne peuvent se faire sans revoir les principes du management. Il vont se faire selon deux directions : - en instaurant un management transverse - et par une délégation des responsabilités. Nous avons vu plus haut comment la redéfinition de la compétence devait permettre la délégation des responsabilités liées à cette compétence, il nous faut maintenant redéfinir les responsabilités plus spécifiquement managériales qui vont en permettre l'exercice.

¹⁵⁸ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 114.

¹⁵⁹ René Demeestère, introduction au dossier « Vers l'organisation transversale ? », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 52.

¹⁶⁰ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 114.

Vers un management transverse

Dans l'organisation fonctionnelle les projets ou processus transversaux sont gérés par des cadres appartenant à des fonctions différentes, chacune ayant sa propre hiérarchie¹⁶¹. La coordination est alors assurée essentiellement, *via* les hiérarchies, par la direction qui contrôle les fonctions verticales. Le constat est fait que de nombreux dysfonctionnements apparaissent aux interfaces entre fonctions.

L'organisation matricielle va chercher à y remédier en renforçant la coordination latérale et en instaurant une double relation de dépendance des activités entre d'une part les fonctions et d'autre part les projets et processus. Mais les risques de conflits sont importants sauf à définir différemment les missions confiées aux uns et aux autres.

Dans l'organisation transversale, « les missions opérationnelles sont clairement du ressort des projets et processus alors que les fonctions conservent un rôle fondamental de développement, de stockage et de mise à disposition de ressources et de compétences¹⁶²».

Cette affirmation pose une question essentielle pour la mise en œuvre de la transversalité qui est de distinguer l'autorité hiérarchique verticale du management transverse des processus. A France Télécom, la hiérarchie des unités est composée de Responsables de groupe, de Chefs de département et du Directeur. De par la fonction occupée, cette hiérarchie est spécialisée dans un domaine et donc légitimée par une expertise qui est mise, à suivre Jean-Claude Tarondeau et Russel W. Wright, à disposition du management opérationnel transverse. Qu'est-ce donc que le management opérationnel dès lors qu'il n'est plus légitimé par une expertise ? Se distinguent donc ici le « directeur » et le « manager ». Si l'on suit Bruno Lussato¹⁶³, le directeur « est en prise directe avec la réalité et ne cherche guère à élaborer des théories, ni des techniques ». Il se distingue du manager qui ne fait pas qu'intervenir dans la vie de l'entreprise mais « l'étudie et en tire des principes d'action et d'organisation ». Le mot « management », d'origine anglo-saxonne, n'a pas d'équivalent simple en français. Il désigne le « commandement », une action concrète sur les hommes de l'entreprise, il désigne « l'organisation » dans son sens restrictif de procédures et techniques d'articulation des fonctions et activités et il désigne une « doctrine », soit l'ensemble des principes qui

¹⁶¹ Voir le schéma plus haut.

¹⁶² J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 118.

¹⁶³ Bruno Lussato, *Introduction critique au théories d'organisation*, Dunod, p. 20-22.

constituent la charte et la politique de l'entreprise. Nous verrons qu'à France Télécom le manager transverse est désigné comme porteur de la stratégie de l'entreprise. Il est directement impliqué dans le pilotage des processus.

Le concept de « management », que l'on voit introduit de toutes parts dans les entreprises, supposerait donc de la part des cadres une attitude plus critique, plus réflexive, qui se précise dans la pratique. Il nous semble qu'elle va dans le sens d'une plus grande responsabilisation des individus et d'une plus grande réactivité.

Vers une délégation des responsabilités

Pour Philippe Lorino, une chose est claire : « - aucun acteur ne détient une connaissance suffisamment intime et exhaustive du processus pour établir des normes de coopération fiables et complètes ; - les besoins de coopération sont versatiles et ne peuvent être prévus par avance¹⁶⁴ ». Jean-Claude Tarondeau et Russel W. Wright en tirent les conséquences : « L'organisation transversale confère plus d'autonomie et de pouvoir aux niveaux inférieurs de l'organisation et augmente leurs responsabilités directes¹⁶⁵ ».

Nicolas Mottis, Jean-Pierre Ponsard et Hervé Tanguy¹⁶⁶ nous donnent un exemple vécu de cette délégation dans la gestion informatique bancaire : la critique du pilotage des activités vient du fait que les problèmes sont de plus en plus complexes et l'environnement de plus en plus instable, ce qui nécessite des temps de réponses de plus en plus courts :

« ...de multiples objets doivent être gérés alors que leur description précise est par ailleurs quasiment impossible : leur nombre, la complexité et la personnalisation des raisonnements dans l'écriture de certains programmes, le niveau de détail à atteindre dans leur description requerraient des moyens et un temps excessifs pour la formalisation des savoirs en jeu. Plutôt que de chercher à maîtriser le contenu de ces objets eux-mêmes, (...) mieux vaut s'efforcer de créer les conditions favorables à une bonne gestion de leurs interfaces en fonction de cibles communes explicites. L'articulation des compétences disponibles, ou à générer, représente dans ce cas l'enjeu essentiel du pilotage ».

Une fois acquis le principe de la délégation vers la compétence, il s'agit d'inventer une forme de management qui soit adaptée à la transversalité. Philippe Lorino nous décrit le pilotage de processus comme un ensemble de règles et de procédures, un glossaire de signes destinés à permettre la formalisation communicante partielle des savoirs locaux : des indicateurs, des

¹⁶⁴ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995.

¹⁶⁵ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 118.

¹⁶⁶ N. Mottis, J.-P. Ponsard et H. Tanguy, « De la planification des interfaces techniques à l'articulation des compétences », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 106.

règles de réunion, des règles d'information, des routines de coordination... Le pilotage de processus consiste à construire une superstructure de règles destinées à assurer un niveau minimal de *contexte partagé*, une transférabilité partielle, sur une infrastructure d'activité. Le pilotage de processus pourrait être décrit comme *l'établissement d'un contexte*.

Plus précisément, il s'agit de décloisonner les activités entre elles par des savoirs spécifiques d'intégration :

« constituer et animer des réseaux, élaborer des langages de communication intermétiers, faire circuler l'information, développer une culture de coopération, définir des méthodes de gestion des carrières individuelles qui soient compatibles avec l'objectif d'intégration, identifier les besoins de coordination, mettre en place des procédures de synchronisation, favoriser la créativité par la fertilisation croisée, définir les rôles respectifs et, au besoin, les réarticuler, acquérir et diffuser les savoir-faire d'animation intermétiers, d'investigation et de diagnostic, de structuration de problème, définir des procédures d'arbitrage. (...) Le pilotage de processus, comme le pilotage de projet, devrait donc apparaître comme un véritable apprentissage de direction¹⁶⁷».

A sa manière, le pilotage de processus doit permettre de gérer en permanence un équilibre précaire entre le maintien d'un cadre (réceptacle de l'expérience collective, référentiel assurant la continuité historique du processus) et les modifications nécessaires pour s'adapter à un environnement lui-même changeant. Pour synthétiser ce renouvellement de la conception du pilotage, on peut dire que :

« ...l'effort de "réglementation" ne doit donc pas porter sur le contenu des activités mais sur leurs modalités d'intégration (organisation du dialogue continu, adaptation des circuits de communication et des systèmes d'information à cette fin, modalités de reciblage / reprogrammation périodiques, gestion d'engagements partagés...): plus que des normes d'action et de décision, il s'agit d'émettre des métanormes (comme fixer et changer les normes de coordination)¹⁶⁸».

L'évolution du management vers un management transverse apporte une nouvelle donne dans l'activité. Tout ce que nous avons pu voir jusqu'ici vise à donner à l'organisation une forme transverse, maintenant il s'agit de l'animer. La forme n'est rien s'il n'y a pas de nouvelles représentations, des nouvelles façons de faire, une nouvelle forme de coopération. Cette « animation » du processus, la façon de le faire vivre, est du ressort du management transverse. En tant qu'opérationnel, il délègue au plus près du terrain les responsabilités directement liées à l'exercice de compétences pour s'orienter vers un exercice de pilotage tel que pourrait le faire une direction. C'est lui qui détient la stratégie et la responsabilité

¹⁶⁷ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995.

¹⁶⁸ Ibidem, p. 66.

politique du fonctionnement de l'ensemble. En ce sens, c'est une dimension essentielle dans le fonctionnement d'un processus transverse.

c) Le contrôle de gestion

Certains auteurs mettent l'accent plutôt sur la gestion des processus, d'autres plutôt sur la gestion des activités. Ces deux démarches ne s'excluent pas mais plutôt se complètent.

Pour Philippe Lorino¹⁶⁹, sachant que toutes les activités sont peu ou prou reliées entre elles, la définition des processus s'avère être un véritable choix de gestion, certaines liaisons sont privilégiées et d'autres sacrifiées, c'est une interprétation parmi de nombreuses autres possibles. Une modélisation descriptive des grandes chaînes d'activités de l'entreprise en termes de processus peut être utilisée pour orienter la conception et l'ingénierie des cadres structurels de l'entreprise (schéma directeur informatique, systèmes d'information, organisation, plan de comptes de la comptabilité analytique). La modélisation des processus présente le grand intérêt d'offrir un référentiel sur les principaux besoins de liaison et de coordination, utile pour orienter l'architecture informationnelle, comptable et organisationnelle de l'entreprise et minimiser les problèmes de coordinations futures.

Toutefois, si la vision « processus » est exclusivement réservée aux usages d'une modélisation structurante et formelle, il y a de bonnes raisons de craindre « qu'elle se transforme vite en Veau d'or avec de forts parfums technocratiques ». Pour éviter ça, il convient que la pertinence des processus soit assurée par leur utilisation opérationnelle dans le cadre de pratiques de gestion *vivantes*. Dans ce cas, il faut accepter que le processus ait le caractère relatif, évolutif et flou de tout objet de gestion, ce qui n'est pas toujours compatible avec l'exigence de précision et de stabilité d'un schéma directeur informatique.

Cette crainte d'une dérive excessivement normalisatrice renvoie à l'analyse plus approfondie sur ce sujet de Philippe Zarifian¹⁷⁰. La question est celle de la *posture de contrôle* :

« Une posture de stricte extériorité, qui distinguerait entre un contrôleur et un contrôlé, le contrôleur étant, selon la topique habituelle, situé au-dessus du contrôlé, pose problème (...) en ce qu'elle induit une confusion entre la question du contrôle et celle du pouvoir. (...) Or, on peut avoir l'intuition que des progrès considérables auront été faits le jour où le contrôle de gestion sera rendu acceptable et appropriable par les acteurs directs, et où il sera perçu (...) comme une véritable évaluation, supposant comme telle, dialogue, compréhension réciproque,

¹⁶⁹ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995.

¹⁷⁰ Ph. Zarifian, « La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins », *Annales des Mines*, mars 1995, p. 83-86.

participation et, dans une certaine mesure, intériorisation de l'évaluation. En ce cas, pour faire image, le contrôleur n'est plus "au-dessus", il est "à côté", voire même en partie "au-dedans" de l'action ».

Or la théorie classique du contrôle de gestion est qu'il est possible de rapporter des moyens (des ressources) à des résultats qui eux-mêmes seront jugés par rapport à des objectifs. Les outils (comme la comptabilité analytique) et les procédures (comme la procédure budgétaire) sont supposés donner une réponse à cette question, mais sur la base d'un calcul prévisible d'une trajectoire, de sorte que le contrôle se fera autour du respect et des dérives de cette trajectoire :

« Le présupposé implicite de cette vision est qu'il est possible d'automatiser les comportements humains mis sous contrôle, (...) Cette visée d'automatisation du contrôle conduit à économiser l'essentiel : la réflexion des exploitants et salariés de base sur la gestion ».

Si l'on tente de rapprocher la gestion des actions concrètes et de responsabiliser les acteurs par une décomposition analytique plus fine des cadres de gestion, le système tend à isoler, à engendrer des partages factices de responsabilité, parce que la démarche analytique épouse, *grosso modo*, le découpage hiérarchico-fonctionnel de l'entreprise. Les défauts du système sont accentués, alors même que l'on sait aujourd'hui que des gains d'efficience importants se situent dans les interactions.

La solution ne peut passer que par la redéfinition même des cadres du contrôle de gestion en partant du postulat selon lequel la véritable efficience vient :

- de l'intelligence individuelle et collective que les acteurs sont capables de développer à partir de la situation événementielle dans laquelle ils sont placés ;
- de la pertinence des actions qu'ils peuvent y mener en fonction des attentes d'une clientèle ;
- des problèmes qu'il sont capables de résoudre en relation avec cette pertinence.

On peut alors considérer que la gestion des activités a pour objectif de donner aux acteurs les moyens de définir et contrôler économiquement leurs propres actions. Mais ce contrôle économique local n'a de sens que s'il exprime une orientation stratégique globale de l'entreprise. Il doit associer l'approche « coût » et l'approche « valeur ». Il formalise au niveau de chaque activité : - les critères de performance qui rendent compte de la contribution de l'activité à la formation de la valeur ; - les ressources consommées pour réaliser cette activité au niveau de la performance donnée ; - une modélisation simple, utilisable par les acteurs eux-mêmes, qui permet de simuler la relation performance / coût et d'orienter leurs actions.

Il s'agit donc de doter les acteurs des moyens d'avoir un véritable raisonnement économique, ce qui revient à voir l'activité comme une intersection concrète entre une approche professionnelle, - qui est la base de la définition même de ce qu'est une activité, - et une approche économique, et donc de lier compétence et pilotage de gestion.

Ceci revient, si l'on prend un point de vue plus général¹⁷¹, à postuler une certaine autonomie au niveau des équipes et donc à rééquilibrer les rapports entre dirigeants et acteurs de terrain :

« Les dirigeants contrôlent les processus en définissant et en faisant partager des objectifs stratégiques auxquels ces processus sont appelés à contribuer. Ils gardent un contrôle direct sur l'accumulation des compétences spécialisées dans des fonctions qui constituent des réservoirs de ressources (...) et ils délèguent de façon informelle, aux clients internes ou externes des équipes chargées de processus ou de projet, le soin de mettre celles-ci sous tension pour que leurs exigences soient satisfaites. C'est l'équilibre entre contrôle interne - définition d'objectifs stratégiques et développement d'actifs stratégiques -, et contrôle externe exercé par des "clients" qui doit assurer simultanément la capacité de pilotage de l'entreprise par ses dirigeants et la capacité d'adaptation rapide de l'organisation à un environnement turbulent ».

La vision que nous venons de développer du contrôle de gestion est donc une dimension supplémentaire de notre modèle de la transversalité. La nouveauté tient essentiellement dans la délégation des responsabilités et des outils de gestions ; elle doit permettre aux acteurs d'exercer leurs compétences avec plus de maturité grâce à une plus grande autonomie et une meilleure prise en compte des objectifs de l'entreprise.

d) La compétence responsabilisée

La compétence est une dimension problématique dans l'organisation transverse. Philippe Lorino rappelle que la spécialisation par métiers à l'intérieur de l'entreprise vise entre autres choses l'approfondissement des compétences, or en faisant le « démantèlement des anciennes forteresses fonctionnelles ou spécialisées », comme le préconisent certains promoteurs de la transversalité, se pose la question du développement de la compétence, voire de sa pérennité. Il y a donc nécessité à redéfinir la notion même de compétence.

Ce renouvellement va se faire dans quatre directions essentielles. La première consiste à élargir le champ de la connaissance, d'une part par un approfondissement de la compétence fondée sur des savoirs¹⁷² (« la nature même du travail fondé sur des savoirs comprend la recherche d'information, l'imagination, l'expérimentation, la découverte et l'intégration de

¹⁷¹ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 120.

¹⁷² Ibidem, p. 117.

nouvelles connaissances dans un système élargi ») et d'autre part par un élargissement du champ d'intervention (« la résolution de problèmes est compatible avec la liberté de tester des idées et des opportunités [et] ce type de travail tend (...) à transcender les frontières des disciplines ou des fonctions »). La conséquence est que les individus doivent avoir des connaissances à la fois de spécialistes (ou experts) et de généralistes. Dit autrement par Philippe Zarifian¹⁷³, la compétence doit être *plastique*, elle se distingue par sa capacité à se recomposer en fonction de situations nouvelles, c'est une approche *ouverte* du métier. C'est en s'appuyant sur des connaissances approfondies dans des domaines techniques donnés, en sollicitant de *solides capacités d'apprentissage* et de généralisation et un comportement ouvert sur l'innovation que la plasticité peut être développée.

Conséquence et deuxième direction de ce renouvellement, la compétence doit permettre l'initiative : « L'exercice de la compétence peut apparaître comme une prise d'initiative réussie de l'individu sur la situation professionnelle dont il assume la responsabilité ». D'une attitude passive où l'individu fait le travail qu'on lui donne, on passe à une attitude active où l'individu a son mot à dire sur ce qu'il faut faire.

La troisième direction vers laquelle on s'oriente est que la compétence offre un relais aux limitations de l'organisation elle-même. En effet, « la concurrence entre firmes est devenue si complexe et incertaine qu'il n'y a pas de solution pour reconnaître la forme d'organisation qui pourrait être adaptée à toutes les circonstances ». En conséquence, « les organisations transversales contribuent à la création d'organisations informelles », « [elles] confèrent plus d'autonomie et de pouvoir aux niveaux inférieurs de l'organisation et augmente leurs responsabilités directes¹⁷⁴ ».

Dernière direction vers laquelle peut évoluer la compétence, une dimension collective. C'est « plus que la somme des compétences individuelles. Cela s'explique largement par les effets de synergie entre ces compétences et par les interactions sociales qui sont activées au sein du groupe ». Toutefois, « pour que cette compétence collective puisse fonctionner, il faut que les personnes se constituent des référents communs, partagent, au moins partiellement, un même

¹⁷³ Ph. Zarifian, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, p. 109.

¹⁷⁴ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 118.

langage professionnel, visualisent leurs besoins de coopération, se règlent sur les mêmes enjeux¹⁷⁵». On est là dans la dimension culturelle.

La *compétence* est donc une dimension qui s'ajoute à notre modèle. En quelques mots, elle couvre un domaine plus large grâce à des savoirs plus solides ; elle permet à l'entreprise de gagner en réactivité par la délégation d'une partie des décisions aux échelons les plus proches du terrain. La compétence permet plus de responsabilité et d'autonomie au sein des activités ; dans un processus où la compétence est multiple, elle gagne à être collective.

3. Un modèle pour la transversalité

Ce qu'il nous faut faire maintenant, c'est rassembler en quelques mots les sept dimensions qui constituent notre idéal-type de la transversalité. Nous pouvons dire que :

1. Le choix essentiel d'une organisation transverse est de prendre à l'extérieur son élément fondateur, le *client*. La satisfaction de ses besoins devient alors le premier objectif. Pour l'atteindre, l'entreprise doit s'adapter à la complexité de la clientèle par des contrats différenciés, par des services inégalement répartis, par des produits nombreux et renouvelés. La relation client-fournisseur devient la référence en terme de relation. Elle se fonde dans la relation avec le client externe et, par mimétisme, avec le client interne.
2. Les démarches *Qualité* ont la plupart du temps leur place dans la genèse de la transversalité.
3. La finalité de l'organisation est de créer de la *valeur*, laquelle se traduit aux yeux du client par un prix et dans l'organisation par une performance.
4. La transversalité a une forme emblématique organisationnelle, le *processus*. Sa raison d'être est d'intégrer les activités dans une même finalité, une performance valorisée par le client en se préoccupant essentiellement des interfaces entre activités. Il est opérationnel et transverse aux services fonctionnels, lesquels mettent à sa disposition compétences et ressources nécessaires.
5. La *compétence* couvre un domaine qui s'élargit grâce à des savoirs plus solides ; l'agent devient acteur, à la fois expert et généraliste. La compétence permet à l'entreprise de gagner en réactivité par la délégation d'une partie des décisions aux échelons les plus proches du terrain. Elle permet plus de responsabilité et d'autonomie au sein des activités ; dans un processus où la compétence est multiple, elle gagne à être collective.
6. Le *management* devient opérationnel dans sa dimension transverse, il délègue au plus près du terrain les responsabilités directement liées à l'exercice de compétences pour s'orienter vers un exercice de pilotage qui relève plus de la stratégie.
7. Le *contrôle de gestion* prend en compte des activités organisées par processus, lesquels sont définis en fonction des grandes lignes stratégiques de l'entreprise. Il en assure les

¹⁷⁵ Ph. Zarifian, *Objectif compétence*, Editions Liaisons, p. 130.

besoins en ressources et, par une modélisation simple, donnent aux acteurs des outils de pilotage qui leur soient accessibles afin qu'ils puissent développer leurs activités en tenant compte du contexte économique et des objectifs fixés par l'entreprise.

Le souci de justifier cette utopie, d'intégrer, à son tour, l'entreprise dans son environnement politique fait que l'on parle de subsidiarité :

« Faire face à la complexité implique de décentraliser le pouvoir de contrôle le plus près possible des compétences nécessaires pour prendre des décisions. On trouve là *le principe de subsidiarité* qui apparaît comme l'une des caractéristiques de l'organisation transversale¹⁷⁶ ».

Ce terme, que l'on trouve également dans les propos du Président de France Télécom, Michel Bon, insère le fonctionnement de l'entreprise dans son époque. Le principe de subsidiarité, développé par Saint Thomas d'Aquin¹⁷⁷, est remis à l'ordre du jour depuis le développement des institutions européennes. Mais entre une entreprise qui délègue certains pouvoirs à ses employés, moyennant contrôle, et des institutions politiques qui fédèrent les aspirations communes à différents pays, il y a un pas que seule une utopie permet de franchir.

¹⁷⁶ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 116.

¹⁷⁷ Chantal Millon-Delsol, *Le principe de subsidiarité*, PUF, collection Que sais-je ?, 1993.

Section III

France Télécom de 1990 à 2000

*De l'administration à l'organisation
orientée client,
10 ans de réformes*

Dans la première partie de notre thèse, nous avons rendu compte de la transversalité au travers des représentations qui ont cours à la Direction régionale de Grenoble. La deuxième partie nous a donné un modèle de ce qu'est l'utopie de la transversalité. Cette troisième partie garde la transversalité comme objet, mais sous un angle que l'on pourrait dire intermédiaire aux deux premiers. Si l'on admet que l'entreprise évolue vers une structure transverse, il est cohérent de s'attendre à retrouver les postulats de cette utopie mis en œuvre tout au long des réformes qui modèlent l'entreprise. Il s'agit donc de découvrir ces réformes qui s'intercalent entre l'entreprise « réelle » que nous avons pu entrevoir dans les entretiens de la première partie et l'utopie de la seconde.

Ce nouveau point de vue va nous permettre de cadrer notre objet d'étude avec une dimension plus historique. France Télécom, était en 1990 une administration, elle est devenue en moins de huit ans une société anonyme ayant pignon sur rue, dont l'action est cotée en bourse. Toute l'organisation a été remodelée (à l'exception du statut du personnel qui reste fonctionnaire). Encore aujourd'hui, en l'an 2000, les réformes se succèdent à un rythme soutenu.

Un tel remaniement suppose des concepts managériaux nouveaux, argumentés autour d'une vision d'ensemble : ça sera la transversalité. Michel Bon, élu par le Conseil d'Administration comme Président de France Télécom en 1995 ne s'en cache pas, il est explicitement nommé dans le dossier qui nous sert de référence : *Vers l'organisation transversale ?* Où il affirme que la transversalité de l'entreprise¹⁷⁸: « c'est l'application du principe de subsidiarité, dont l'origine remonte à Saint Augustin. C'est un mode d'organisation qui affirme la primauté du client... Ce concept est à rapprocher de celui de la primauté du citoyen ».

Pour autant, ce cadre de la transversalité ne dit pas tout et il est possible de le mettre en œuvre de multiples façons, ce que vont faire les réformateurs de France Télécom. Il est intéressant de questionner la succession et la nature des réformes¹⁷⁹. A la fin des années 80, tant au niveau des dirigeants que de certains syndicats comme la CFDT, existe une volonté de changement. Quelques tentatives comme le projet de loi de Gérard Longuet de 1987 avaient provoqué des tensions internes plutôt vives. C'est alors que, suite à l'arrivée d'une nouvelle majorité de gauche au gouvernement, fut lancé un débat public animé par Hubert Prévot sur l'avenir de l'entreprise. La participation exceptionnelle, notamment du personnel, permit de faire évoluer

¹⁷⁸ REVUE FRANÇAISE DE GESTION Juin-Juillet-Août 1995, p. 113.

¹⁷⁹ *France Télécom, Mémoires pour l'action*, France Télécom, Paris, 1995, p. 178.

les idées et il fut décidé, en concertation avec les syndicats, d'une loi qui allait séparer d'un côté un volet institutionnel et de l'autre un volet social. Les conséquences furent l'apparition, le 1^{er} janvier 1991, de deux personnes morales de droit public placées sous la tutelle du ministre chargé des postes et télécommunications, qui prirent respectivement le nom de *La Poste* et de *France Télécom*¹⁸⁰. France Télécom qui endosse son nouveau statut d'entreprise autonome de droit public (EADP) engage alors le volet social par une réforme des classifications qui touche tout son personnel. Le principe central est de substituer aux grades traditionnels une nouvelle logique, celle des fonctions. Sans entrer dans les détails¹⁸¹, il faut retenir les changements sur quelques points qui furent décisifs pour l'avenir :

- Avant, les agents des unités opérationnelles, fonctionnaires, avaient un grade et un métier. Il était difficile de changer de métier et le niveau de grade, donc le traitement, était lié au niveau du dernier concours réussi et à l'ancienneté. C'était donc par une perspective *individuelle* que se déterminait le positionnement de l'agent dans l'organisation ; la compétence était théorique ou potentielle.

- Avec la réforme, l'entreprise va méthodiquement classer toutes les fonctions existantes et la perspective change pour devenir *organisationnelle*. C'est maintenant selon la fonction occupée que se détermine, a posteriori, le niveau de grade et le positionnement du salarié.

Dans les faits, l'entreprise va répertorier trois cent douze fonctions ; chacune d'elle étant ensuite positionnée dans une grille de quinze niveaux. Sur cette grille, il a fallu ensuite faire entrer les 150 000 salariés de l'entreprise.

Une des conséquences majeures au terme de cette réforme, est la disparition des métiers avec leur corps qui ouvre la porte aux mobilités internes. Dans les 10 années qui vont suivre, c'est environ la moitié des effectifs qui va changer de métier, tout particulièrement du technique vers le commercial.

Ces deux réformes du statut de l'entreprise et des classifications du personnel sont hautement symboliques puisqu'elles touchent à l'identité même de l'entreprise et des agents. Même si le statut de fonctionnaire est maintenu, dans la pratique il n'est plus là que comme garde-fou qui

¹⁸⁰ Pour plus d'information voir le livre de référence *Les télécommunications*, dirigé par François du Castel, Editions X,A Descours Berger-Levrault International, mai 1993, p. 74.

rassure. Si l'on suit Max Weber¹⁸², « la direction administrative se compose de fonctionnaires (...) Ils sont payés par des appointements fixes (...) avant tout gradués suivant le rang hiérarchique, (...) suivant le principe de la « conformité au rang ». (...) Ils voient s'ouvrir à eux une carrière, un « avancement » selon l'ancienneté, ou selon les prestations de service. ». En rémunérant les individus selon leur fonction et leur niveau réel de responsabilité, du point de vue symbolique et pratique, on voit donc que l'agent n'est déjà plus fonctionnaire.

Quant à l'entreprise, son statut évoluera encore. En 1992 elle passe sous statut d'entreprise publique de droit privé pour devenir encore par la suite société anonyme, majoritairement contrôlée par l'Etat (plus de 51%), le 31 décembre 1996. Le 1^{er} janvier 1998 tous les secteurs d'activité de l'entreprise sont alors soumis à concurrence.

Au niveau de l'organisation, les réformes s'imbriquent avec les précédentes. C'est ce que nous voulons voir maintenant. Une première vague va transformer les structures nationales de 1991 à 1995. L'Evolution de l'Organisation n° 1 (EO1) va se mettre en place en 1993 et sera suivie par la division de l'entreprise en 5 branches en 1995, laquelle coïncide avec l'arrivée de Michel Bon et son élection par le Conseil d'Administration en tant que Président de France Télécom.

Une deuxième vague, Evolution de l'Organisation n° 2 (EO2), va transformer les unités opérationnelles en 1997. Cette deuxième évolution fut initialisée par le conseil d'administration du 21 décembre 1994.

Ces deux évolutions de l'organisation qui sont avant tout des changements de structures vont être suivies par ce que nous appellerons des « grands opérateurs du changement ». Nous pensons à la mise en place des normes Iso 9002¹⁸³ qui sera effective, en juin 1998, date de la certification. Celle-ci sera suivie de la démarche *Stratégies Locales* qui démarre en 1998 et dont l'enjeu n° 1 est de faire évoluer la « relation client » vers une « relation de service ». Comme troisième opérateur, nous verrons la mise en place dans les unités opérationnelles de « cartographie de processus ». Le point essentiel tient là dans l'évolution du management, on ne pilote pas un processus comme on dirige une unité opérationnelle.

¹⁸¹ A ce sujet, voir l'article de Christian Defelix, « Une classification pour gérer les compétences ? - Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation », *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, Juin 1999, p. 77, auquel nous empruntons ce qui suit.

¹⁸² Max Weber, *Economie et société T1*, collection Agora, Plon, 1995, p. 294.

¹⁸³ Version 1994.

L'éclairage que nous voulons apporter sur ces réformes d'organisation se fera en quatre points :

- Le premier sera de montrer en quoi l'entreprise a fait évoluer les représentations qui la fondent, notamment par le net recul du « technique » devant le « commercial ». On peut parler d'une véritable révolution culturelle ;
- le second point portera plus précisément sur les grandes réformes des structures organisationnelles aux niveaux national et local ;
- nous présenterons ensuite les nouveaux acteurs apparus au cours de ces réformes. Qu'il s'agisse d'anciens acteurs dont le rôle a été profondément transformé ou des nouveaux acteurs tels que les acteurs transverses ;
- dans le dernier point nous donnerons des éléments pour comprendre, comme un niveau au-dessus des structures, les grands opérateurs du changement que sont la démarche Qualité, les *Stratégies locales*, les cartographies de processus en unités.

L'ensemble de ces réformes n'est pas un tout cohérent. Nous verrons que selon les périodes existent des effets de mode, des concurrences entre les réformes. De 1995 à 1998 la priorité est donnée à l'assurance Qualité, en 1998 on parle plutôt de *Stratégies Locales* qui s'opposent à la précédente en cherchant une dimension plus "locale" de la stratégie. Mais celle-ci sera contrebalancée par les fusions d'unités et de directions régionales en vue de faire des économies de moyens. A partir de 1999 c'est l'élaboration de cartographies de processus qui prendra la relève.

C'est cet ensemble que nous voulons approcher de plus près. Nous ferons ici largement appel aux textes produits en interne à l'entreprise.

A - Une révolution culturelle : du savoir spécialisé au service du client

Dès lors que l'entreprise change de vocation et quitte le service de l'état pour devenir une entreprise de service, deux changements importants, d'ordre culturel, s'imposent : - La construction du réseau téléphonique, grand intégrateur des années précédentes cède le pas devant le client, qui devient ainsi le nouvel élément fédérateur. - Ceci implique un renversement de vision : le réseau est une finalité interne, alors que le client est une finalité externe. Ce qui se discute donc est une nouvelle forme d'insertion de l'entreprise dans son environnement sociétal.

Ce sont ces changements culturels dont nous voulons parler maintenant.

1. La fin de l'ère technique : de l'excellent au suffisant

« France Télécom est une entreprise technicienne ». Pour mieux comprendre cette affirmation et mesurer la rupture provoquée par les réformes, il faut faire un rapide flash back. En 1965, les Télécommunications sont dans le giron du ministère des PTT sous la tutelle du secrétariat général. Au niveau départemental, les services de production des Télécommunications dépendent du directeur départemental des Postes. Dans ce domaine, par essence technique des Télécommunications, la hiérarchie est alors composée d'ingénieurs le plus souvent issus de Polytechnique dont la volonté était, en résumant à l'excès, de « secouer la chape de plomb de la Poste ». Cette volonté prenait largement sa légitimité dans le fait que la France d'alors était unanimement considérée comme en retard dans ce domaine. Cette situation va permettre à des « techniciens » de prendre des places importantes dans la gestion de l'entreprise et ce, au moment où se met en place le Programme d'action prioritaire décidé par le gouvernement dans son VII^e plan de 1976.

Une hiérarchie d'ingénieurs, avec comme objectif de construire un réseau de télécommunications de haut niveau, donne à l'entreprise une certaine cohérence. L'indicateur phare des années 1968 à 1980 est alors le *delta LP*, une façon de mesurer le nombre de Lignes Principales nouvellement créées au fil des années.

Pour revenir à la Direction régionale de Grenoble, une des toutes premières réussites, celle qui va donner de l'assurance aux ingénieurs, sera le succès obtenu en 1968 par le bon déroulement des Jeux Olympiques d'hiver. On peut comprendre dès lors que les métiers les plus valorisés soient techniques, ceux du service des lignes et plus encore, détenus par le corps des techniciens, ceux de la commutation et de la transmission.

Mais aujourd'hui, à quoi servent des performances *excellentes*, si elles n'intéressent pas le client ? J'ai le souvenir de ce chef d'établissement d'un CCL (Centre de Construction des Lignes) qui nous disait : « aujourd'hui une ligne téléphonique tombe en panne tout les 30 ans, pourquoi faire mieux, ça n'intéresse personne ». En tant que bon gestionnaire, il avait raison, la performance était *suffisante*, elle permettait la satisfaction du client.

La construction d'un bon réseau entreprise en 1975 est réussie et terminée. Pour les services des lignes et les techniciens, il ne s'agit plus que d'entretenir le réseau et après « le rattrapage », c'est la lente et systématique déconsidération qui prend le relais.

Le phénomène est perceptible dans les chiffres¹⁸⁴ concernant le CPE (Centre Principal d'Exploitation) du secteur Ampère à Grenoble.

Année	Type de commutateur	Nombre de techniciens	Nombre d'abonnés	Nombre d'équipements
1976	CP400	11	16000	1 cœur de chaîne
1980	11France	10	70000	2 cœurs de chaîne
1995	AXE	9	160000	3 cœurs de chaîne plus les satellites

D'une génération de commutateur à l'autre, les performances s'améliorent, le nombre d'abonnés augmente et celui des techniciens diminue.

Les réformes des années 90 sonnent pour les techniciens, comme un coup de grâce. Les derniers centraux mis en place sont si fiables qu'ils ne demandent plus de présence permanente. Les emplois se dédoublent, quelques chanceux vont prendre les derniers postes intéressants de supervision centralisés sur la région à Lyon, d'autres se retrouvent dans des postes dévalorisant de maintenance, les GIL (Groupe d'Intervention Locaux) :

« ...c'est les histoires de réorganisation encore des techniciens, là, le fait de les placer en GIL, (...) Si tu veux, les techniciens, c'étaient un peu les rois, ils avaient un boulot intéressant, il y avait aussi les conditions de travail qui ne sont pas mal, avec leur système d'astreinte et tout, bon. Tout ça est un petit peu chamboulé et il faut maintenant des super techniciens (...) et puis il va y avoir les groupes GIL, Groupe d'Intervention Locaux (...) Pour caricaturer, c'est des gars qui vont tirer les cartes, intervenir en appuyant sur un bouton. Donc c'est vrai que c'est un boulot qui est quand même intellectuellement en dessous du boulot qu'ils faisaient avant. Donc en dessous de la partie noble qu'ils faisaient avant. Donc c'est ça qui fait tiquer un peu. (...) Et puis tu as aussi le fait que comme on va relever plein d'ENA¹⁸⁵, encore plus là que ce qui était prévue avant, et ben le nombre de techniciens va diminuer. Notre matériel est plus fiable, on a besoin de moins de monde. » (Le chef de projet du basculement des lignes sur les commutateurs ENA).

La dimension technique, centrée sur le réseau comme intégrateur de l'activité, devient donc secondaire, elle se subordonne aux impératifs des clients, elle devient du *back office* :

« ...notre préoccupation constante, c'est de les déranger [les clients] le moins possible ! (...) *Oui, mais eux ne le savent pas !* Il vaut mieux, quand ils le savent, c'est qu'il y a un problème. Il ne faut pas qu'ils le sachent. » (Le chef de projet du basculement des lignes sur les commutateurs ENA).

Le réseau, vécu autrefois comme vital, demande moins d'entretien et les nouveaux commutateurs subviennent largement aux besoins. En fait, le développement des téléphones

¹⁸⁴ Chiffres obtenus par entretien auprès d'un cadre ayant vécu cette évolution. Ils sont à prendre comme des ordres de grandeur.

¹⁸⁵ Commutateur de premier niveau, en dessous de cœurs de chaîne.

portables va même mettre en péril l'usage et la rentabilité de certains équipements et il faudra à l'entreprise un politique de vente proactive, des nouveaux produits comme l'ADSL¹⁸⁶ pour augmenter la consommation téléphonique et assurer l'avenir du réseau. Du *delta LP*, un indicateur qui suit l'augmentation du nombre de lignes, on est passé au *delta minutes*, un indicateur qui suit la durée d'usage des lignes : « Il ne s'agit pas d'installer des lignes, mais de les utiliser¹⁸⁷ » (Michel Bon, 1995). Le nouvel intégrateur de l'entreprise est dès lors le client ; client dont il va falloir stimuler les besoins pour pouvoir ensuite y répondre. Les nouveaux usages se développent, téléphones portables, Internet, transfert de données. L'entreprise n'est plus technicienne, elle s'adapte à sa clientèle comme fournisseur de service.

Cette évolution ne se fait pas toutefois sans risques, on peut légitimement se demander si France Télécom est compétente pour faire du service alors même que les valeurs en place sont techniciennes. Et d'autre part, si l'entreprise vend ses services, elle le fait en s'appuyant sur l'image valorisante d'une technique excellente, atout qu'elle se doit de conserver. On peut supposer qu'une chose ne serait pas pardonnée, être mauvais techniquement.

2. La transversalité puise sa raison d'être *hors champ*, chez le client

Si le réseau téléphonique est « un des meilleurs du monde » comme on se plaisait parfois à le dire, nous avons vu que son existence ne se justifiait plus en soi mais relativement à une finalité externe, le client. Ce qui se traduit au niveau des acteurs par une finalité *hors le champ* de l'activité. Ce changement est essentiel car avec la perte du monopole sur les télécommunications il s'accompagne d'une rupture entre l'organisation et sa raison d'être : il devient possible d'avoir le téléphone sans passer par France Télécom. Michel Bon, Président de l'entreprise, l'affirme avec force lorsque dans sa lettre au personnel *Le client au pouvoir*, il écrit :

« Pouvons-nous imaginer qu'avec ce nouveau maître, nous allons pouvoir continuer à vivre comme avant et changer le moins possible ? Sûrement pas. Tout simplement parce qu'avant nos anciens maîtres n'avaient pas le droit de vie ou de mort sur nous. Il fallait bien que le téléphone marche, et le téléphone, c'était nous. (...) Maintenant sous sommes mortels, et si nous servons mal notre nouveau maître, le client, nous mourrons ».

Ce nouveau positionnement de l'entreprise dans la société va avoir des conséquences importantes. Avant les réformes, alors que le réseau était un objectif majeur, les agents ayant

¹⁸⁶ L'ADSL ou Internet rapide, utilise les lignes téléphoniques ordinaires, ce qui donne au réseau un nouvel intérêt économique.

des compétences techniques se devaient de réaliser des performances techniques, lesquelles étaient jugées par d'autres techniciens. Il y avait cohérence entre les compétences, les objectifs et l'organisation. On peut alors parler d'un *champ social*, au sens que lui donne P. Bourdieu, un long et lent processus d'autonomisation au terme duquel le champ s'assure les agents dotés de l'habitus nécessaire à son bon fonctionnement¹⁸⁸. A Grenoble les conditions de cette autonomisation existaient avec des populations de techniciens relativement stables dont la moyenne de tenue d'un même poste était de 7,5 ans en 1995¹⁸⁹. Il n'était alors pas exceptionnel de voir des agents au même poste depuis plus de 20 ans.

Pour E. Friedberg¹⁹⁰, la structuration d'un tel champ se fait autour de règles du jeu plus ou moins explicites et conscientes qui sont irréductibles à la rationalité instrumentale des processus d'échange et de transaction qui leurs ont donné naissance. Parmi les facteurs qui doivent être pris en compte pour comprendre l'étendue de cette autonomisation, il y a l'absence de méthode de mesure acceptée et maîtrisée par tous les acteurs concernés et permettant à la fois d'évaluer la « qualité » de la réponse de chacun aux attentes des autres et d'établir des équivalences entre les partenaires. Sans de telles capacités de mesure la possibilité, toute théorique, de changer de partenaire perd une bonne partie de son intérêt. Ce qui est alors en cause est la confrontation des acteurs avec les résultats de leurs échanges et de leurs tractations. La mise en place d'un fonctionnement plus transverse va imposer cette confrontation en exigeant des techniciens qu'ils mesurent leurs contributions aux attentes de leurs partenaires et qui plus est, aux attentes des clients. Cette confrontation sera douloureuse car leurs contributions sont décroissantes au fur et à mesure que le réseau s'améliore, se fiabilise, s'automatise.

Cette confrontation peut prendre la forme d'un baroud d'honneur comme ça a été le cas au moment du basculement du central de Crolles près de Grenoble, où les techniciens ont tout préparé le premier jour et se sont mis en grève le deuxième, laissant le basculement au milieu du gué.

Le directeur d'unité raconte :

« Le deuxième jour, "on fait grève". (...) Le second jour, c'est que des cadres et des chefs de département qui ont fait le basculement. Sans compétences particulières. Il y avait quand même le

¹⁸⁷ Michel Bon, Réunion de Politique Générale du 20/12/95.

¹⁸⁸ Pierre Bourdieu, *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980, p. 112.

¹⁸⁹ Observatoire Social Décentralisé, 1995.

¹⁹⁰ Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil / Points, 1993, p. 140.

pilote qui était cadre et qui connaissait bien ce qu'il va faire. (...) Ça c'est fait dans les temps impartis sur le papier. Je veux simplement montrer qu'on peut se passer des techniciens. (...) Via ce type de position que je considère comme du chantage : "si vous ne voulez pas le faire, nous le ferons sans vous". (...) Eux-mêmes démontrent que leur plus-value n'est pas aussi forte qu'on pouvait l'imaginer. » (le directeur d'unité).

S'il faut malgré tout reconnaître aux techniciens, en ce cas, une certaine conscience professionnelle dans la bonne préparation du basculement, pour autant, leur champ social est maintenant déstructuré et les règles de coopérations redéfinies à partir d'un référent *hors champ*, le client.

3. « Construire notre organisation à partir du client » (le Président¹⁹¹)

En 1995, dans le dossier *Construire l'avenir du Groupe, CAP98*, le choix fondamental est de devenir « une entreprise de service » et le 16 décembre 1997, à la veille de l'ouverture totale à la concurrence, le Président de l'entreprise Michel Bon, enfonce le clou en mettant « le client au pouvoir ».

La réorganisation de l'entreprise va se faire en fonction de cet impératif. Le 1^{er} juin 1996 la Direction régionale de Grenoble passe dans la nouvelle organisation EO2. Les changements seront différents selon le type d'établissement ; en ce qui concerne les établissements techniques, c'est une concentration de moyens, on passe de 9 établissements à 2 unités (unités infrastructure réseau et exploitation réseau) ; en ce qui concerne les agences c'est un déploiement qui prend en compte la diversité des clients par segments de clientèle : 2 agences « Résidentiels » nord et sud-Isère, une agence « Professionnels » pour tout le département de l'Isère et une agence « Entreprises » pour les directions régionales de Grenoble, Annecy et Valence. Celle-ci sera hors Direction régionale de Grenoble, rattachée à une direction Entreprise nationale.

Comme on le voit, les périmètres, la couverture géographique varient. Ils s'adaptent en fonction du type de clientèle. Mais la notion de client est très générique, il faut maintenant distinguer le client externe et le client interne

a) Le client externe

L'année 1998 verra se développer la démarche Déclis (Développement de l'Ecoute CLient loCale) dont l'ambition est de donner aux agences, dans le cadre de la réforme Stratégies

Locales, une perception spécifique de leurs clientèles. Pour suivre les directives du Directeur Exécutif de la Branche Grand Public, il s'ensuit un développement de dispositifs d'écoute clients locaux du type : réclamations écrites ou orales, bilans de satisfaction client sur événement, verbatims associés aux sondages, sondages locaux, interpellation lors des interventions, enquêtes en sortie d'agence, tables rondes, suivis de clientèle, forums, clubs utilisateurs etc.

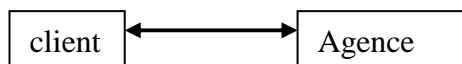
La prise en compte, que l'on veut contraignante, de ces avis du client va changer complètement les représentations internes à l'entreprise. Du point de vue du technicien des télécommunications, le client est un « ignorant externe », il est lui le spécialiste en la matière, mais c'est un effet de position car il est évident que du point de vue du client, cette formule n'est pas adaptée, celui-ci va lui-même juger de la compétence de l'agent... et peut-être, le trouver incompetent dans sa façon de résoudre ses propres problèmes. On peut donner pour exemple l'écran de « l'espace wanadoo » qui pour se connecter à Internet comporte un bouton ON/OFF. Il peut sembler normal que ce bouton doive permettre d'aller sur Internet or ce n'est pas le cas car il ne donne que la connexion et n'ouvre pas le logiciel nécessaire. Nous avons eu l'occasion d'entendre des clients nous dire « j'ai appuyé sur ON/OFF, j'ai attendu 10 minutes, ça n'a pas marché ». Client ignorant ou incapacité de wanadoo à se mettre à la disposition du grand public ?

Ces deux jugements se défendent mais juger de ce qui est bon renvoie à une « communauté d'appréciation¹⁹²», que ce soit les collègues, les clients, le public. Ce sont eux qui décident de ce qui est bon. En l'occurrence, et si l'on cherche la cohérence avec les orientations affichées, c'est l'appréciation du client qui semble devoir être retenue. Dans le même genre d'idée, on peut se demander pourquoi il faut cliquer sur « Démarrer » pour éteindre son ordinateur... mais cette fois-ci, il faut poser la question à Microsoft.

Si le Directeur Exécutif de la Branche Grand Public insiste sur la dimension locale de l'écoute client, c'est que l'entreprise cherche à décentraliser stratégie et autonomie au niveau des unités. Cette démarche est la mise en œuvre du premier maillon transverse des futurs processus clients.

¹⁹¹ Michel Bon, Président de France Télécom : « Construire notre organisation à partir du client » est un sous-titre de sa présentation *Prendre notre avenir en main*, à la réunion de Politique Générale du 20/12/95.

¹⁹² Pour utiliser une formule heureuse de Ph. Zarifian.



b) Le client interne

A cette mise en œuvre du client externe que nous venons de voir, répond la mise en œuvre du client interne. Plus particulièrement pour les unités techniques qui le plus souvent ont le contact client par l'intermédiaire d'une agence :

« Le client pour moi, c'est l'agence (...) c'est l'agence qui est le représentant des clients, c'est l'agence qui est demandeur. Et nous, le réseau on est là pour répondre aux attentes du client dans un contexte financier qui fait que on ne peut pas faire ce que l'on veut, mais qu'on est à l'écoute du client. » (un directeur d'unité technique).

On retrouve la même attitude dans ce service technique chargé de réaliser les demandes clients transmises par le SCT, le Service Client par Téléphone :

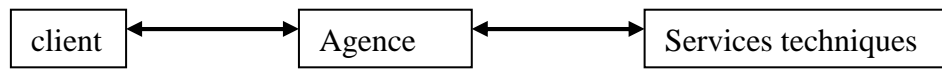
« le SCT, c'est la prise de commande (...). C'est notre fournisseur d'activité, mais c'est bien notre client. C'est vraiment de lui que tout nous arrive. » (un responsable de groupe, responsable du processus Livraison).

On peut voir là une confusion entre « fournisseur » et « client ». La différence est pourtant significative car un SCT « fournisseur » est dépendant des capacités de son commanditaire à traiter les demandes qu'il transmet, par contre, s'il devient « client » la dépendance s'inverse, c'est celui qui traite les demandes qui est dépendant, en l'occurrence le responsable du processus livraison. En tant que « client » le SCT peut exiger la totale prise en compte des commandes qu'il transmet.

Pour autant, cette relation de dépendance est fictive. Elle ne serait réelle que s'il y avait concurrence et que le client, en l'occurrence le SCT, avait le choix entre plusieurs fournisseurs. Dans le cas d'une relation client-fournisseur interne comme celle-ci, cette distinction entre client et fournisseur n'est pas convaincante car en interne le choix entre fournisseurs n'existe pas. La véritable relation client-fournisseur est celle qui existe en externe, avec le « vrai » client, celui qui appelle le SCT et qui lui a le choix d'aller chez un concurrent.

Pour autant, la relation type « client-fournisseur » orientée en interne, par mimétisme avec la relation client externe, la coopération entre les services. C'est là un effet dû à la nouvelle importance accordée au client. Cette propagation le long des activités successives de la

relation client-fournisseur, nous donne ainsi un premier aperçu intuitif de la notion de processus.



Nous y reviendrons dans un chapitre ultérieur dédié aux processus. Auparavant, il nous importe d'entrer plus en détail dans les réformes de structures.

B - Les grandes évolutions structurelles

Ces évolutions furent faites en deux étapes. Une première vague va transformer les structures nationales de 1991 à 1995, avec une première mise en place en 1993 (appelée EO1), suivie par la division de l'entreprise en 5 branches en 1995, laquelle coïncide avec l'arrivée de Michel Bon et son élection par le Conseil d'Administration en tant que Président de France Télécom. Une deuxième vague, Evolution de l'Organisation n° 2 (EO2) va transformer les unités opérationnelles en 1997. Cette deuxième évolution fut initialisée par le conseil d'administration du 21 décembre 1994.

Nous nous proposons de voir ce qu'il en est aux deux niveaux, national et régional.

1. Evolution de l'Organisation nationale

Changer les structures, pour France Télécom, c'est « prendre acte des changements importants qui, à court ou moyen terme, allaient concerner l'environnement de France Télécom¹⁹³ ». Cette engagement fait suite aux réformes sur le statut de l'entreprise et sur les classifications déjà engagées.

Le conseil d'Administration de novembre 1991 a examiné et validé les principes d'une première phase d'évolution ainsi que les mesures à prendre pour sa mise en application à compter du 1^{er} janvier 1993. Pour M. Roulet, alors Président de France Télécom : « un premier objectif de l'évolution des structures est de recentrer la Direction générale sur ses fonctions d'état-major et sur la fonction stratégique ». Cette volonté va se faire par la prise en charge des fonctions d'orientation et de soutien des services opérationnels par les grandes directions, ce qui, en allégeant la charge de la direction générale assure une meilleure prise en compte de la stratégie. Il y a là une certaine décentralisation et l'évolution vers une forme d'organisation en divisions¹⁹⁴.

Pour Claude Ménard¹⁹⁵, une organisation divisionnelle présente des avantages évidents de décentralisation, ce qui permet à la direction générale de se concentrer sur les seules décisions stratégiques, y compris celles qui conduisent à modifier les frontières des divisions. Il en

¹⁹³ Conseil d'Administration du 21 Décembre 1994 : *Evolution de l'organisation des services opérationnels de France Télécom*.

¹⁹⁴ Dirigé par François du Castel, *Les télécommunications*, Editions X,A Descours Berger-Levrault International, mai 1993, p. 127.

résulte une plus forte attention au long terme couplée à une plus grande flexibilité, particulièrement importante dans un environnement en évolution rapide.

Pour France Télécom cette première phase met l'accent sur la nécessité :

- d'assurer une meilleure répartition des activités tournées vers la stratégie, l'opérationnel, l'expertise et le soutien,
- d'améliorer l'interface et les relations avec les différents segments de clientèle ainsi qu'avec les élus et les collectivités locales,
- de développer la réactivité des différents niveaux de responsabilité en diminuant leur nombre, en poursuivant la déconcentration et en simplifiant le système de gestion et de contrôle pour le rendre plus efficace¹⁹⁶.

Un des éléments les plus novateurs est la création de 6 postes de Directeurs exécutifs délégués. Outre celui chargé de l'Outre-mer, 5 Directeurs Exécutifs Délégués sont chargés chacun sur un territoire géographique donné, d'animer et de diriger les 50 Directions Régionales couvrant le territoire national¹⁹⁷.

« Les Délégations (DED) sont un échelon du Siège (...). Une DED joue un rôle hiérarchique vis-à-vis des Directions Régionales qu'elles aident dans la mise en œuvre des orientations et parallèlement elles apportent au siège la vision du terrain, essentielle à l'élaboration de sa politique. Un secteur DED est sans doute le lieu où s'exerce le plus complètement la transversalité : chaque DED a en effet une vision de l'ensemble des activités de France Télécom. Si la DED n'est pas le point de passage obligé de la diffusion d'information issue des Branches, pour autant son existence permet de faciliter les relations entre le Siège et les Directions Régionales¹⁹⁸».

Décrit ici par l'un d'entre eux dans un journal interne, le DED a une véritable « posture de patron ». C'est « un pilote des Directeurs Régionaux qui privilégie la relation interindividuelle et le “coaching”, un médiateur et un intégrateur qui facilite la relation entre le terrain et les unités d'affaires pour construire la stratégie, notamment au sein du collège des DED ».

Les missions, centrées sur sa personne, sont : « - assurées directement et exclusivement par lui ; - portées par une équipe réduite en son nom¹⁹⁹».

Cette nouvelle répartition des tâches au niveau hiérarchique nationale aura pour conséquence une répartition similaire au niveau des directions régionales. Les Directions Régionales Moyens Propres, (DRMP = une direction régionale sans ses unités opérationnelles), vont

¹⁹⁵ Claude Ménard, *l'économie des organisations*, Editions La Découverte, 1995, p. 93.

¹⁹⁶ Conseil d'Administration du 21 Décembre 1994 : *Evolution de l'organisation des services opérationnels de France Télécom*.

¹⁹⁷ C'est ce qu'on a appelé EO1, l'Evolution de l'Organisation n° 1.

¹⁹⁸ *Enjeux BRX, la lettre d'information de la Branche RéseauX*, n° 9, février 2000.

pouvoir s'orienter également à leur niveau vers des missions plus centrées sur la stratégie et en conséquence céder leurs services dévolus aux soutiens techniques et fonctionnels aux unités opérationnelles. La Direction Régionale Etats majors de Grenoble, en l'occurrence, va perdre plus de la moitié de ses effectifs.

Toutes choses étant relatives, la structure transverse des DED est complétée par une structure « verticale » que constitue la structure en divisions. Michel Bon, avec la volonté de partir du client pour construire l'organisation, va faire évoluer la forme divisionnelle dès son arrivée en 1995 en créant 3 branches opérationnelles « Entreprises », « Grand Public » et « Réseaux » et deux branches fonctionnelles, les branches « Développement » et « Ressources ». Le Président et les cinq Directeurs de branche constituent le Comité Exécutif, lequel sera un lieu de synthèse et de coordination, les décisions ayant vocation à être prises plus près du terrain, dans chacune des branches²⁰⁰. Les directeurs de branche vont alors jouer envers les unités un double rôle, hiérarchique au travers des DED comme nous l'avons vu précédemment et de soutien au travers de leur propre branche.

Nous pouvons visualiser ces deux fonctions à partir du document de présentation²⁰¹ qui a été mis sur Intranoo, l'Intranet de l'entreprise, en 1997.

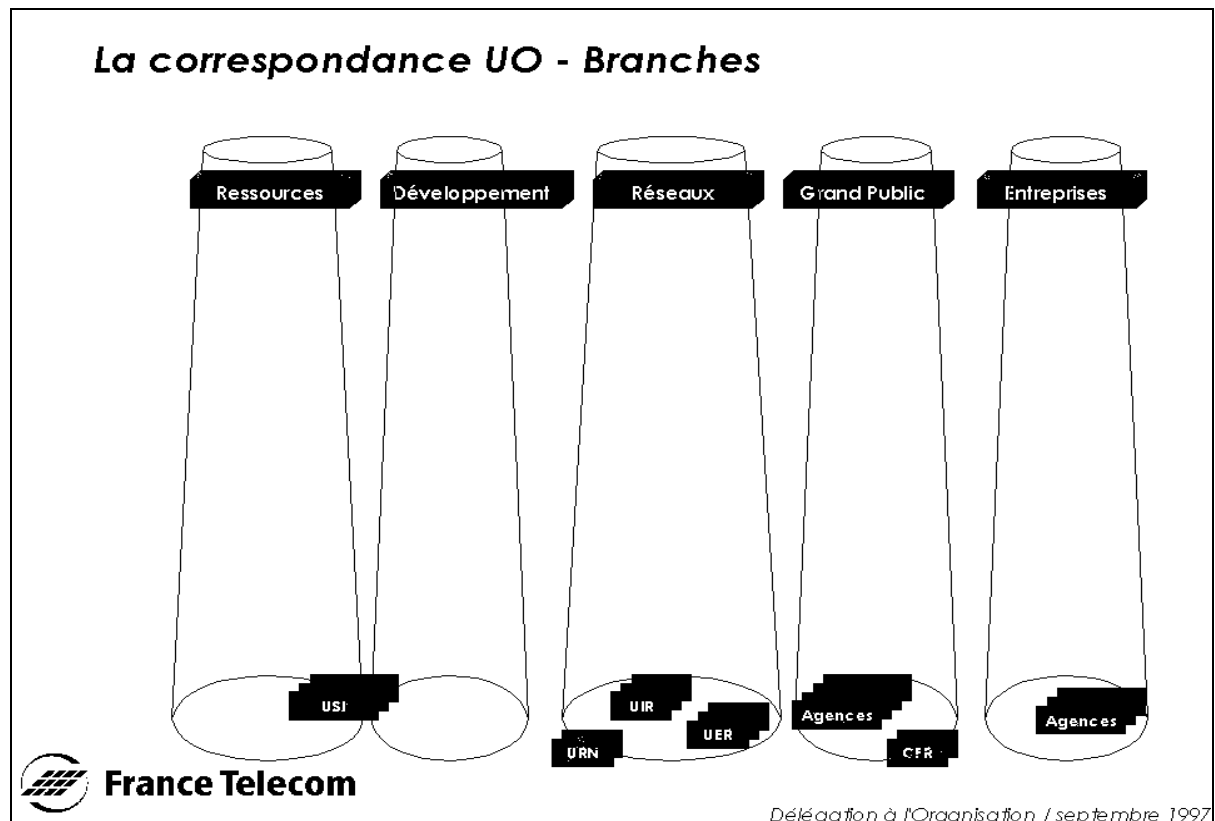
Les branches dans leur fonction de soutien

Comme nous pouvons le voir sur ce document, cette nouvelle organisation va « verticaliser » l'entreprise en mettant en lien direct les Unités Opérationnelles avec leur branche de tutelle. En interne, on parlera couramment de « cheminées ». Alors qu'auparavant les Unités Opérationnelles (UO) rendaient des comptes aux Directions Régionales auxquelles elles appartenaient, les chefs de département des UO sont maintenant en contact fréquent et direct avec les services de soutien de leur branche de tutelle.

¹⁹⁹ Directeurs exécutifs délégués/Missions essentielles/Secrétariat Général - DQM/1999.

²⁰⁰ Voir à ce sujet le discours de Michel Bon du 20 décembre 1995, présentant les grandes orientations de la politique générale du groupe aux 300 cadres dirigeants.

²⁰¹ Présentation de l'organisation France Télécom / Délégation à l'organisation / septembre 1997.

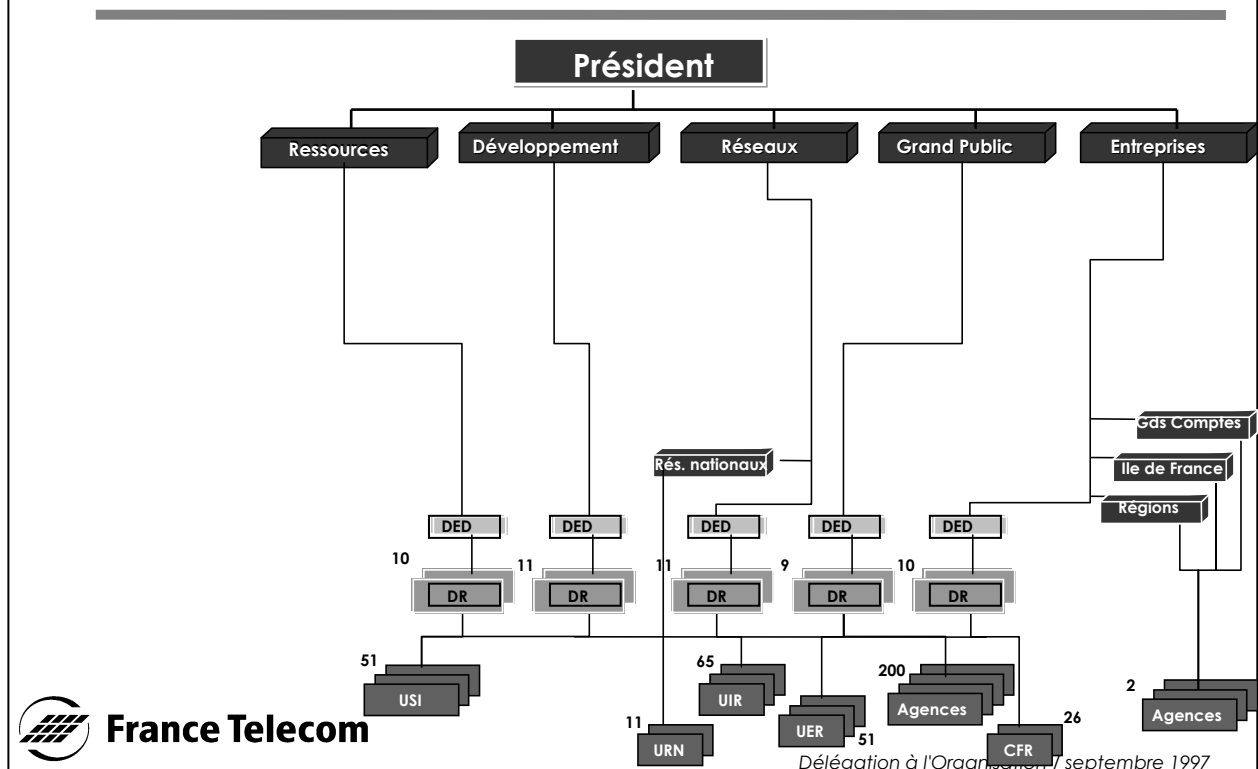


Les branches dans leur fonction hiérarchique

Nous avons vu comment les Directeurs exécutifs pilotaient les Directeurs régionaux, chacun sur une zone géographique particulière. Or, France Télécom a choisi de rapprocher chaque Directeurs Exécutifs Délégués d'une des branches dont le directeur est en quelque sorte son correspondant sur le terrain. Ainsi la DED Ile-de-France est-elle la représentante de la Branche Grand Public, la DED Sud-Ouest celle de la Branche Ressources, la DED Ouest celle de la Branche Réseau, la DED Nord-Est étant, quant à elle, le relais de la Branche Entreprises, et la DED Sud-Est celle de la Branche Développement.

Ainsi apparaît la structure hiérarchique de l'entreprise comme le montre le schéma suivant :

La ligne hiérarchique vers les UO

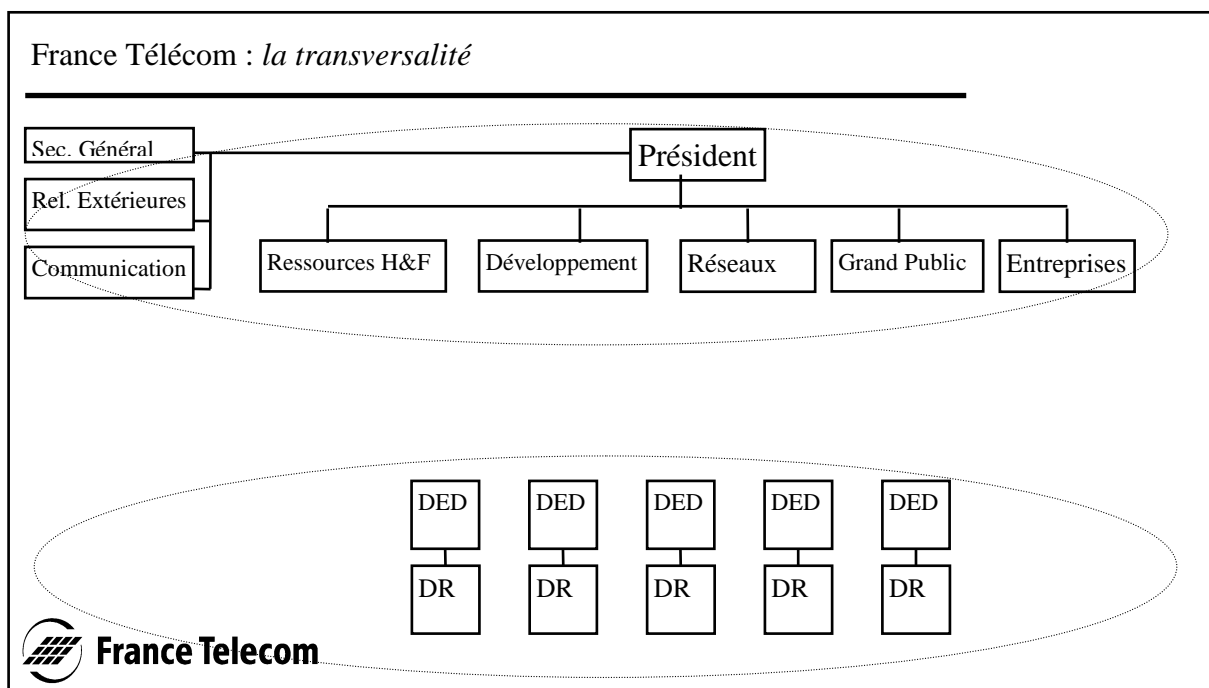


Au travers de ces deux schémas, nous pouvons visualiser la double dépendance des unités opérationnelles vis-à-vis des branches, d'une part d'un point de vue hiérarchique, *via* les Directions Régionales et les DED et d'autre part plus directement d'un point de vue du soutien et de l'expertise.

Par cette organisation territoriale, l'intention de France Télécom est de « réduire les échelons hiérarchiques et permettre une prise de décision plus rapide²⁰²», notamment en séparant plus clairement la fonction stratégique de la Direction générale (devenu entre temps le Comité exécutif) *via* les DED et les Directions Régionales, du rôle de soutien des différentes branches.

Le troisième schéma intéressant de cette présentation est celui qui nous parle de transversalité :

²⁰² Dirigé par François du Castel, *Les télécommunications*, Editions X,A Descours Berger-Levrault International, mai 1993, p. 131.



DED = Direction Exécutive Déléguée

DR = Direction Régionale

Le titre « transversalité » n'est pas de nous et il convient de se demander en quoi il y a transversalité ? On peut remarquer que les deux instances transverses entourées de pointillés sont des lieux où se retrouvent toutes les composantes de l'organisation, qu'elles soient techniques, commerciales ou de ressources :

- le siège, où se retrouvent les dirigeants des différentes branches,
- les Directions Régionales, où se retrouvent les directeurs des différentes unités opérationnelles, sous l'égide de la DED qui « s'attache à favoriser le fonctionnement en réseau et le benchmark, permettant à chaque patron d'unité de puiser dans l'échange avec les responsables d'entités comparables de nouvelles sources de progrès²⁰³ ».

Ce positionnement des Directeurs régionaux que l'on trouve sur ce document de 1997 sera maintenu et amplifié dans les années à venir, puisque l'on trouve sur un relevé de décision du CODED²⁰⁴ du 9 janvier 2001, que : « les Directeurs Régionaux ont une responsabilité particulière comme principal représentant de FT sur leur territoire. Ils sont le garant de la cohérence des actions menées par les différents services du Groupe. Ils occupent une position privilégiée pour coordonner les démarches concernant plusieurs marchés et pour favoriser la coopération entre Branches. L'ambition est que (...) les DR soient reconnus, en externe et en

²⁰³ A. Cathelineau, Directeur Exécutif Délégué, DED sud-est, Branche Développement, *Entre-nous*, n° 14, septembre 98.

interne, comme ayant la capacité et l'autorité à coordonner tout projet à contenu transversal fort ».

Le terme de transversalité est donc utilisé ici en ce sens qu'il souligne l'intégration de l'entreprise entre ces différentes composantes. Le Directeur Exécutif Délégué est dans une démarche similaire puisqu'« il est, sur son secteur de DED, le garant de l'intégration horizontale par les DR des stratégies des unités opérationnelles²⁰⁵». Ici, on ne peut pas parler de processus, c'est la transversalité dans sa dimension d'intégration qui est première.

Si l'on compare l'ancienne et la nouvelle structure, on peut constater que l'entreprise est passée d'une structure en pyramide à une structure sous forme de grille ou de réseau, avec la dimension soutien au niveau des branches et la dimension stratégique au niveau des DED et Directions Régionales.



* Anciennement Direction Opérationnelle avant de devenir Direction Régionale.

La dénomination de « transverse » pour les Directions Exécutives Décentralisées et les Directions Régionales se comprend dès lors clairement en rapport avec la « verticalisation » des nouvelles branches.

²⁰⁴ Le CODED rassemble autour du DED les DR du secteur et les 2 collaborateurs directs du DED.

²⁰⁵ Directeurs exécutifs délégués/Missions essentielles/Secrétariat Général - DQM/1999.

2. Evolution de l'Organisation régionale

Alors que les réformes que nous venons de voir touchent l'organisation globale, celle que nous allons examiner maintenant touche les unités opérationnelles elles-mêmes. Le document central qui va nous permettre d'appréhender cette réforme est la proposition d'organisation des services opérationnels adoptée par le Conseil d'Administration du 21 Décembre 1994 : *Evolution de l'organisation des services opérationnels de France Télécom* (C'est ce qu'on va appeler EO2). Ce rapport s'intéresse tout particulièrement aux services opérationnels de terrain²⁰⁶ qui assurent quotidiennement l'essentiel des services et des prestations demandées par les clients ainsi qu'à ceux qui ont en charge la construction et le fonctionnement du réseau et les équipements d'infrastructures.

Il faut saisir l'ampleur de cette réforme, elle touche tous les établissements opérationnels de France et il y en a déjà huit sur la seule Direction régionale de Grenoble. D'autre part, s'il s'agit toujours de bien prendre en compte les premières réflexions sur l'évolution de l'organisation qui restent d'actualité, « les décisions de la Communauté Européenne sur l'ouverture à la concurrence de tous les services et des infrastructures de télécommunications, à compter du 1^{er} janvier 1998, en accentuent l'importance tout en fixant un calendrier très serré aux nécessaires adaptations de structures et de fonctionnement des services à un contexte totalement nouveau ». L'entreprise est donc mise sous pression pour lancer l'évolution vers la nouvelle organisation. Marcel Roulet, alors Président de France Télécom, précise dans son courrier daté de janvier 1995 qui présente le dossier *Construire l'avenir du Groupe - CAP98* : « nous avons trois ans pour réussir. Ces prochaines années ne seront pas faciles ». C'est alors une véritable opération de « reengineering » qui va se mettre en route et la nouvelle organisation sera effective le premier juillet 1997.

Certes nous n'avons jamais vu le mot « reengineering » écrit sur un document France Télécom et sans doute ferait-il peur, mais nous suivons ici l'avis de Christian Defelix²⁰⁷ exposé dans son article *Reengineering : la confiance introuvable*, d'autant que son analyse se fonde sur une étude menée à France Télécom en région Rhône Alpes, donc approximativement sur le même objet que le notre.

²⁰⁶ Le terme "de terrain" est à prendre comme relatif au dirigeant. Il est bien différent pour l'agent pour qui les directives de son directeur paraissent bien éloignées de "son terrain" à lui.

²⁰⁷ Christian Defelix, « Reengineering : la confiance introuvable », *Sciences de Gestion*, n° 182-183, p. 67.

a) De nouveaux objectifs pour l'organisation

Résolument, l'organisation se tourne vers l'extérieur, vers le client. « L'évolution du contexte impose aujourd'hui de nouveaux objectifs pour l'organisation des services opérationnels : - anticiper les attentes des clients dans un contexte concurrentiel, - valoriser les évolutions technologiques, - renforcer l'implication et la responsabilisation des personnels, - rechercher la performance économique ». Ces objectifs orientent l'organisation à venir.

Il est pris acte que l'organisation mise en place dans les années 70 a correctement rempli sa mission puisque la France se trouve dotée d'une infrastructure forte et dispose d'une très bonne maîtrise technologique reconnue par tous, en particulier à l'étranger, aussi bien du point de vue Recherche et Développement que de la maîtrise technique des réseaux. Mais si cette organisation s'est révélée très efficace pour *produire* des lignes téléphoniques, elle est aujourd'hui inadaptée au nouveau contexte concurrentiel où il s'agit de vendre des services de plus en plus variés, à des clientèles de plus en plus diversifiées, avec chacune des besoins spécifiques.

La clientèle attend « l'immédiateté du service, des possibilités de contrôle, des prestations adaptées, un guichet unique et une contractualisation des prestations ». L'entreprise se doit de répondre à ces attentes.

b) L'ouverture vers le client et la notion de service

Les lacunes identifiées dans l'ancienne organisation sont *une trop grande complexité*, (il faut souvent plusieurs interventions de plusieurs établissements pour une même affaire) et *trop de recours hiérarchique* (il faut monter haut dans la hiérarchie, jusqu'au directeur régional, pour obtenir une vision complète, de l'avant vente à l'après vente, des services fournis).

Pour répondre à ces lacunes, l'entreprise va créer trois types d'agence commerciales différents, calqués sur les besoins de trois grands segments de marché : les « résidentiels », les « professionnels » et les « entreprises ». Ces segments ont des attentes fondamentales communes, mais aussi des attentes différenciées :

- pour les résidentiels, la rapidité et la fiabilité des services ainsi que la limitation des déplacements en agence,
- pour les professionnels une attente spécifique de personnalisation de la relation avec une demande d'adaptation des prestations,

- pour les entreprises les télécommunications deviennent centrales et doivent concourir à l'atteinte de leurs objectifs. Les entreprises ont besoin de maîtriser les produits et coûts de télécommunications et d'anticiper les évolutions de produits et de tarifs. Elles attendent également de pouvoir obtenir des prestations adaptées.

Par cette réforme France Télécom prend en charge la complexité de la clientèle. Mais à cela s'ajoute une autre forme de complexité à laquelle l'entreprise doit également répondre : l'augmentation importante des produits et services offerts aux clients.

Autre aspect plus économique du service client, l'entreprise se doit d'être « irréprochable en terme de qualité et de prix pour se maintenir sur le marché : permanence, délai de livraison, SAV », mais aussi fournir « des prestations complémentaires qui ajoutent de la valeur pour les clients (...) et qui permettent de se différencier par rapport à la concurrence ».

France Télécom, entreprise technicienne, devient une entreprise de services.

c) La prise en compte des évolutions technologiques

Le développement de nouvelles technologies va permettre le déploiement d'équipements de nouvelle génération avec des architectures de réseau plus ramassées que vont accompagner des fonctions nouvelles d'administration de réseau (configuration, supervision et pilotage en temps réel) indispensable à leur maîtrise et à leur sécurisation.

Ces évolutions ont des impacts déterminants pour l'organisation :

- L'augmentation des capacités unitaires des équipements, le poids de plus en plus fort du logiciel, l'intégration croissante conduisent à une nouvelle approche de la maintenance, différenciant télésurveillance, télédiagnostic et téléaction d'une part et interventions "physiques" d'autre part (ces deux types de fonctions relèvent de logiques de répartition des effectifs différentes : concentration des compétences pour les premières, proximité des équipements pour les secondes).
- Avec la mise en réseau des ressources informatiques, l'amélioration de l'ergonomie des transactions, la maîtrise croissante de l'accès au système d'information apparaissent de nouveaux degrés de liberté pour l'organisation : en effet, il devient possible de s'affranchir des frontières territoriales ou entre domaines d'activité. Doivent être envisagés en particulier le regroupement des fonctions d'affectation des ressources directement liées aux produits, ainsi que leur positionnement au niveau d'entités plus proches des clients, ce qui constitue un facteur de simplification des processus de production.

Cette disposition va notamment entraîner la création de nombreuses « plates-formes » tournées vers le client : 1013 (les réclamations), 1014 et 1015 (les agences), Wanadoo (pour l'Internet), mais aussi en interne comme la gestion des congés, les achats etc.

Il faut mentionner, quatre années plus tard, la mise en œuvre de *Intranoo*, l'Intranet de France Télécom, dont l'usage s'est généralisé en 1998 - 99 et qui a pris une place considérable puisque fin 99 l'entreprise dispose d'un centaine de site nationaux et autant de sites régionaux. Cette formidable mise à disposition de l'information est à prendre en compte comme un outil potentiellement générateur de transversalité. Elle permet qu'une même information soit relayée auprès d'un grand nombre de personnes, court-circuitant ainsi toutes les hiérarchies. De même, le système de courrier par mail permet à plusieurs personnes ayant la même activité de rester en contact et donc de créer des réseaux.

d) Les missions et attentes du personnel

Les évolutions que nous venons de voir supposent que le personnel ait un état d'esprit qui leur soit adaptées. Dans son projet France Télécom va se doter de représentations nouvelles des missions et attentes de ses personnels.

Les personnels de terrain jouaient essentiellement un rôle d'exécution, alors qu'aujourd'hui, « face à un contexte complexe et incertain, ils sont amenés à réagir à des situations inédites et à prendre des décisions rapides ». Se fait donc jour « le besoin d'un mode de management qui cherche à mettre en avant l'initiative du terrain et la prise de responsabilité et qui s'appuie sur la fixation de principes d'action, d'objectifs finalisés et de contrôle de gestion ».

Mais la nouvelle organisation ne définit pas seulement les devoirs de ses employés, elle se donne pour objectif de connaître et valoriser leurs attentes car :

« tous veulent connaître le sens de leur action quotidienne par rapport aux objectifs globaux et à la stratégie de l'entreprise :

- Les chefs d'établissement recherchent une meilleure adéquation de leurs responsabilités et de leurs marges de manœuvre,
- les cadres d'établissement, qui n'ont pas toujours une vision claire de leur rôle, recherchent un domaine d'action propre,
- les responsables d'équipe, qui sont proches du terrain et reconnus par les agents pour leur compétence, recherchent un développement de leur responsabilité,
- les agents recherchent un enrichissement de leurs compétences et la possibilité de faire preuve d'initiative ».

Dans cette description, avec des formules comme « adéquation entre responsabilité et marge de manœuvre », « recherche d'un domaine d'action propre », « développement de leur responsabilité », « possibilité de faire preuve d'initiative », le projet postule une demande

généralisée de responsabilités ce qui laisse à penser une volonté large de décentraliser les prises de décisions. Ce n'est sans doute pas un hasard si la première formation envers les nouveaux « responsables de groupe », cadres de premier niveau dans la nouvelle formule, ait porté sur la délégation.

Dans la nouvelle organisation, il faudra veiller à :

- « développer la prise de décision,
- mieux utiliser les compétences des cadres en accroissant le nombre de ceux qui assurent des missions d'expertise ou des fonctions transversales et en réduisant le nombre de ceux qui assurent des fonctions strictement hiérarchiques,
- reconnaître et valoriser la performance et les compétences ».

Notons le rejet des fonctions « strictement hiérarchiques ». Par de telles dispositions on peut supposer que l'entreprise veut se donner les moyens de trouver d'autres formes de coopération que le recours à la hiérarchie.

e) Contour des futurs unités et processus

L'approche par les processus permet de se focaliser sur les finalités d'une structure et sur les services rendus aux clients, elle constitue donc une base de « la logique d'association des équipes pour former des établissements ». En conséquence, « l'approche par les principaux processus opérationnels contribue à définir le contour fonctionnel des futurs établissements opérationnels²⁰⁸ pour permettre à ceux-ci d'en maîtriser l'ensemble des activités²⁰⁹».

On voit là apparaître en force l'idée de processus. Ils vont être répartis en deux grands domaines : les processus « clients » et les processus « réseaux ». Pour répondre aux besoins des clients, les futurs établissements devront permettre de maîtriser l'ensemble des activités clients. En fait, trois agences, une par type de clientèle vont être mises en place. Si l'on prend l'exemple de la Direction régionale de Grenoble, la clientèle résidentielle, celle dont il faut être le plus proche, bénéficie de deux agences, une à Grenoble et l'autre à Bourgoin, la clientèle professionnelle a une agence située à Grenoble et la clientèle entreprise dont la stratégie est au moins nationale, une agence également, mais elle dépend directement de Paris et couvre un territoire qui englobe les Directions Régionales voisines.

²⁰⁸ Le terme « établissement » est en usage avant la réforme EO2, il sera remplacé par « Unité Opérationnelle ».

²⁰⁹ *Evolution de l'organisation des services opérationnels de France Télécom*, Conseil d'administration du 21 décembre 1994.

Pour répondre aux nécessités techniques, l'approche par les processus sépare nettement deux catégories de travaux : d'une part la construction et la gestion des infrastructures et équipements, et d'autre part leur mise à disposition en réponse aux besoins des clients. En ce qui concerne la première catégorie, à Grenoble la direction régionale dispose donc d'une Unité Infrastructure Réseau (UIR) et d'une Unité Exploitation Réseau (UER). La deuxième catégorie de travaux sera prise en charge directement par les agences. Il y a là le souci de mettre les processus clients, avec toutes les composantes, y compris techniques, sous une même autorité. Certains travaux seront donc réalisés au sein même des agences ; les services concernés ont été transférés dans l'agence « résidentiels ». C'est là un signe de la nouvelle importance accordée au commercial, ou, dit autrement, d'un rééquilibrage des moyens en leur faveur.

Nous allons faire ici une parenthèse dans cette présentation en donnant la parole à Philippe Lorino qui donne son avis sur la mise en place²¹⁰ de ces nouveaux établissements :

« Un grand groupe de télécommunications conduisant ses activités opérationnelles dans des établissements dont les trois principaux types étaient : l'Agence Commerciale, le Centre de Construction de Lignes (C.C.L.) et le Centre de Production et d'Exploitation (C.P.E.). Pour des raisons historiques, le périmètre de ces établissements était défini sur la base de critères de métiers qui n'avaient rien à voir avec les processus et les besoins de la clientèle. Par exemple, pour des travaux en clientèle exigeant des compétences techniques, les équipes concernées se trouvaient en C.P.E. et non en agence Commerciale, ce qui multipliait les interlocuteurs placés en face du client. Les problèmes de coordination revêtaient une grande complexité ».

Ce qui est mis en cause dans cette analyse est la mauvaise coordination entre établissements construits autour de compétences techniques. Cette question ne pouvait être abordée auparavant car les différentes techniques correspondaient à des métiers organisés en corps : les « lignes », les « dessinateurs », les « techniciens », le « service général ». Ces métiers s'exerçaient dans des établissements spécifiques : - le C.C.L. pour les lignes, le C.P.E. pour les techniciens etc. Ce sont ces liens qui ont disparu avec la réforme des classifications en 1992-93 dont nous avons parlé au début de ce chapitre. La réforme EO2 pouvait maintenant aborder la question.

Lorino poursuit :

« Il fut décidé en 1995 de lancer une réorganisation profonde des établissements opérationnels dans l'objectif de simplifier les problèmes de coordination et d'améliorer la qualité du service

²¹⁰ Ph. LORINO, *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions d'Organisation, 1997, p. 89. Ph. LORINO ne nomme pas France Télécom explicitement, mais pour qui connaît l'entreprise, il n'y a pas de doute sur son identité.

au client. Pour conduire cette réorganisation, les responsables du groupe optèrent pour une modélisation en processus. Une liste de quelques dizaines de processus opérationnels clés, tels que le raccordement des abonnés, le service après-vente des terminaux, la réparation des dérangements, fut établie. L'analyse de ces processus (contenu en activités, périmètre, acteurs concernés, problèmes) fut répartie entre les Directions Régionales de l'entreprise. A la lumière de ces analyses, une nouvelle organisation a vu le jour, calquée sur les processus, de manière à simplifier au maximum les mécanismes de coordination entre unités différentes. C'est ainsi que l'ensemble du processus "raccorder les clients" est désormais intégré au sein des agences commerciales ».

C'est ce qui a été fait dans la réforme EO2, mais souligne le projet, la taille des établissements d'avant 1995 « ne leur permet pas toujours de disposer des compétences nécessaires » en conséquence la réforme va fusionner certains établissements. Pour reprendre notre exemple, la Direction régionale de Grenoble qui était composée de 6 CPE (Centre Principal d'Exploitation) et 3 CCL (Centre de Construction des Lignes) n'aura plus que deux unités techniques : l'UIR (Unité d'Infrastructure Réseau) et l'UER (Unité d'Exploitation Réseau). Ce mouvement de concentration se poursuivra par la suite avec la fusion de la Direction régionale de Grenoble avec celle d'Annecy en 2000.

f) Niveaux hiérarchiques et fonctions transverses

La redéfinition de l'organisation des établissements opérationnels part du principe de raccourcissement des chaînes hiérarchiques. Celui-ci doit permettre une accentuation de la délégation de responsabilité et favorise le développement de la réactivité et des marges d'initiative au plus près des clients et des équipements. Cela doit contribuer à clarifier le positionnement respectif et le contenu des responsabilités des cadres et de la maîtrise.

Dans les propositions de EO2, « il serait souhaitable que l'organisation cible comporte six niveaux hiérarchiques du Directeur Général (niveau 6) au responsable de groupe (niveau 1). Ceci conduirait, dans la plupart des cas, à structurer les établissements opérationnels sur trois niveaux d'encadrement ». Et de fait, si l'on associe cette réforme à la précédente création des DED, on voit se mettre en place une chaîne hiérarchique qui se compose du Responsable de Groupe (niveau 1), du Chef de Département (niveau 2), du Directeur d'Unité Opérationnelle (niveau 3), du Directeur Régional (niveau 4), du DED (niveau 5) et du Directeur de Branche (niveau 6).

D'autre part, il apparaît que « la perception des agents par rapport à leur poste de travail est centrée sur leur activité propre et non sur leur contribution aux processus finalisés dont ils sont acteurs ». Il convient donc de « responsabiliser les groupes et les individus » en

privilégiant les organisations qui favorisent « la motivation par l'initiative et la responsabilité fondée sur de véritables marges de manœuvre » et « l'enrichissement des compétences (meilleure intégration des activités contribuant à u même processus) ».

La future organisation devra clarifier les champs de responsabilité des cadres. Deux types de responsabilité devront être mieux distingués et définis :

- « Les responsabilité hiérarchiques sur des équipes,
- Les responsabilités transversales qui sont indispensables pour accroître l'anticipation, la gestion, la réactivité. Ces fonctions transversales concernent par exemple : le management des projets et des processus, la coordination, la gestion de la qualité, le contrôle de gestion, la communication interne.... ».

Les dispositions qui sont prises ici sont à l'origine de la future passation des pouvoirs opérationnels de la hiérarchie bureaucratique existante vers les managers de processus transverses.

Au travers de ce survol de la réforme EO2, telle qu'elle se prépare au conseil d'administration de 1994, nous pouvons voir se dessiner les grands principes de l'organisation qui sera mise en place dans les années qui vont suivre et parmi lesquels la transversalité trouve largement son compte.

Leur application sera effective dans le courant de l'année 1997, à la veille de l'ouverture totale à la concurrence. Dans le même temps, un grand nombre de personnes ont changé d'emploi. En 1988, 2000 cadres (8000 personnes tous niveaux confondus) ont été redéployés vers de nouvelles fonctions²¹¹.

²¹¹ *En Direct, la lettre aux cadres* n° 324 du 15 juillet 1998.

C - Les nouveaux acteurs

Avant d'aller plus loin dans notre description des différentes réformes, il convient de rendre compte, avec les nouvelles structures, de l'apparition de nouveaux acteurs et du renouvellement des rôles d'acteurs anciens. Les uns et les autres, les uns par rapport aux autres, vont tenir des rôles importants dans les années à venir.

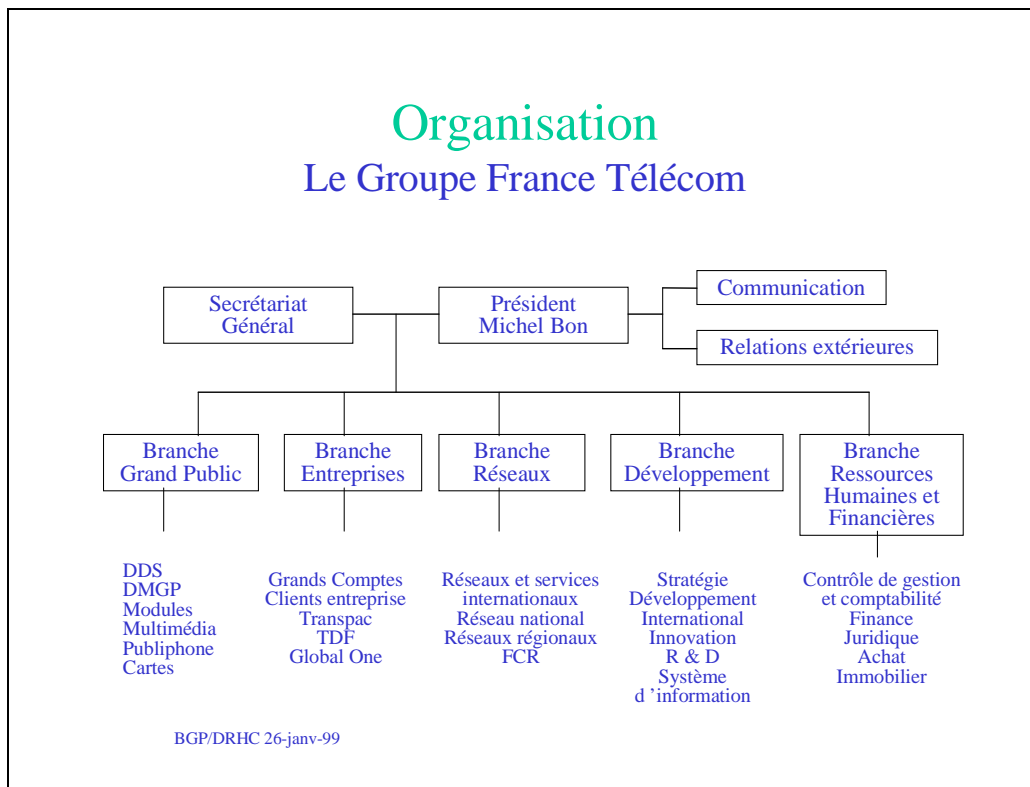
Certains acteurs, notamment nationaux, s'exprime grâce à *Intranoo*, l'Intranet de l'entreprise. Cette source d'information nous servira amplement pour apprécier leurs contributions aux réformes.

1. Les acteurs nationaux

Notre niveau d'observation est celui d'une direction régionale, en l'occurrence celle de Grenoble. Les acteurs auxquels nous nous intéressons appartiennent à la BGP (Branche Grand Public²¹²) et à la BRX (Branche RéseauX), lesquelles, en tant que branches, possèdent des acteurs qui vont depuis le terrain, dans les agences ou les unités techniques, jusqu'aux instances nationales. Il nous faudra donc nous intéresser aux acteurs des niveaux régionaux et, un minimum, nationaux. Mais les branches Grand Public et Réseaux dépendent elles-mêmes du siège de l'entreprise d'où elles reçoivent certaines directives. C'est donc également le rôle joué au niveau du siège qu'il va falloir prendre en compte.

Partons de l'organigramme du groupe de 1999 :

²¹² Les autres branches de l'entreprise sont : la Branche Entreprises, la Branche Réseaux, la Branche Développement et la Branche Ressources et Développement.



Les acteurs concernant notre sujet sont :

- au niveau national la DQM (Délégation Qualité - Management) qui appartient au Secrétaire Général ;
 - la DDS (Division Distribution et Service) qui appartient à la Branche Grand Public ;
 - la DEX (Direction de l'Exploitation) qui appartient à la Branche Réseaux.

Les positions ne sont pas les mêmes, en étant plus proche du Président, la Délégation Qualité - Management a un rôle beaucoup plus stratégique et politique, alors que la DDS et la DEX ont des rôles plus opérationnels, limités à certaines unités seulement.

- Au niveau régional les acteurs sont les Directions Régionales avec leur Directeur et leurs Unités Opérationnelles. Ces Unités sont de type commercial (les Agences Résidentiels et Professionnels) qui rendent compte à la Branche Grand Public et de type technique (une Unité Infrastructure Réseau et une Unité Exploitation Réseau) qui rendent compte à la Branche Réseaux.

Pour tenter d'être exhaustif dans l'émergence de nouveaux acteurs, il faut signaler l'émergence d'acteur « transverses », les acteurs « qualité » et les pilotes de processus. Créés à l'occasion de la mise en place de processus aux normes Iso et de processus en unités, ces acteurs ont leur

propre autonomie. Nous en reparlerons plus abondamment dans les chapitres qui suivent sur la mise en place des réformes.

a) La Délégation Qualité - Management

La Délégation Qualité - Management appartient au Secrétariat Général du Président. Elle est un élément moteur de la démarche Stratégie Locale. Dans le réseau Intranoo²¹³, elle s'exprime sur le site *Net Qualité Management*.

Rappelons que la transversalité est une utopie, elle relève de l'imaginaire et se vit comme indépendante. Lorsqu'elle est sollicitée, comme c'est le cas pour France Télécom, pour s'incarner dans une entreprise, il est nécessaire que soit créé un organe qui va *mettre en œuvre* l'utopie. Il faut alors montrer, démontrer, adapter si nécessaire, pour que l'utopie entre dans la réalité. L'exercice est paradoxal, parce qu'il faut à la fois s'ouvrir, explorer, découvrir toutes les possibilités imaginables de mise en œuvre, et en même temps taire ce qui risquerait de semer le doute sur les choix qui sont faits au départ. C'est faire œuvre de propagande.

Comme le signale Martinet²¹⁴, un modèle de gestion a une composante normative, il charrie des visions du monde, des cadres mentaux qui sont mobilisés par des acteurs pour guider et justifier leurs actions. Un modèle s'articule autour de représentations, explicitées ou pas, d'objets du champ de la gestion (société, individu, organisation), de leur mode de fonctionnement, de la divergence ou de la convergence de leurs enjeux et autour de représentations de l'intervention et des processus de changement.

Ainsi, la Délégation Qualité - Management a une mission, elle est :

« au service d'une ambition » : France Télécom veut devenir « **l'entreprise de référence des Français**, c'est à dire avoir des relations exemplaires avec ses clients, son personnel, ses actionnaires, ses partenaires. La mise en œuvre d'une telle ambition, qui passe par donner le pouvoir au terrain, nécessite **une transformation profonde de ses modes de management et d'organisation**, en s'appuyant sur la confiance, la responsabilité et le partage ».

La Délégation Qualité - Management est un « vecteur de changement », elle veut :

« transformer en profondeur le management de l'entreprise en étant du côté de ceux qui agissent pour progresser. Elle s'attache à ce que chaque unité opérationnelle découvre, s'approprie et développe des marges de manœuvre, se construise son autonomie, se mette dans une dynamique de mise en pouvoir et puisse se comparer aux meilleurs ».

²¹³ Réseau Intranet de France Télécom.

²¹⁴ Martinet A. C. « Stratégie et pensée complexe », *revue française de gestion* n° 93, 1993, p70.

La Délégation Qualité - Management démontre que :

« l'excellence des résultats s'acquiert et se maintient par la qualité du management, les coopérations transverses, la prise en compte réelle du client et du personnel ».

La Délégation Qualité - Management a « comme **commanditaire**, le Comité Exécutif et son émanation, le Groupe Transverse, comme **partenaire**, l'ensemble des managers et des salariés du Groupe ».

De par sa « position transverse à l'entreprise (Secrétariat Général), la Délégation Qualité - Management : - revendique une « indépendance intellectuelle », - veille à dépasser les conflits de pouvoir et de territoires, - donne envie de faire, - démontre par l'exemple des faits ».

Etre au service d'une ambition, être un vecteur de changement, montrer que l'excellence s'obtient par la qualité, la transversalité, le client... Tout y est. Il faut maintenant faire passer le message, c'est la rôle de la Délégation Qualité - Management.

b) La DDS (La Division Distribution et Services)

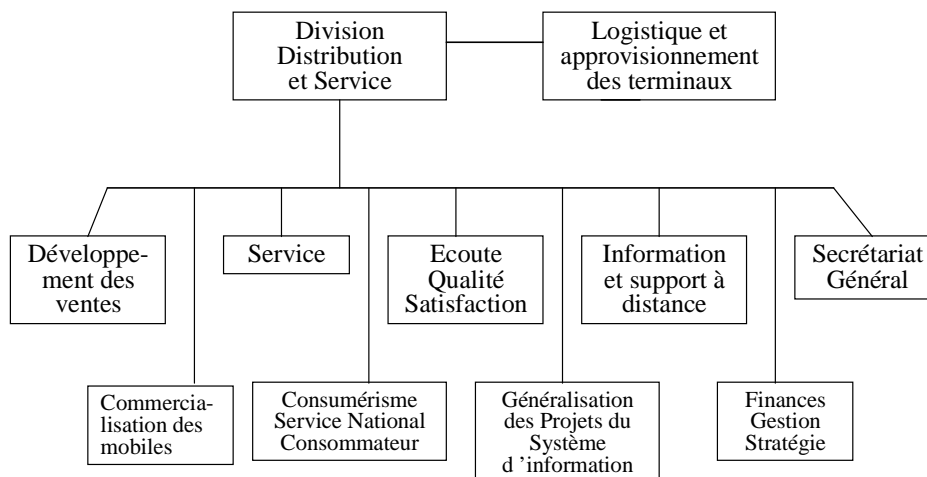
La DDS appartient à la branche Grand Public. Elle sera donc en soutien de toutes les démarches orientées clientèles. On lui doit, à titre d'exemple, la mise en place de Déclit (Développement de l'Ecoute CLient loCale) initialisée en mars 1998 et généralisée à toutes les agences en juillet 1999.

Par ailleurs, lorsque la Direction de Projet National AQCCF (Assurance Qualité de la Chaîne Comptage- Facturation²¹⁵) est dissoute parce que sa mission est terminée, les responsabilités concernant la gestion et l'efficacité du Système Qualité sont transférées à la Direction Ecoute Qualité Satisfaction (DEQS) de la Division Distribution et Service (DDS) de la Branche Grand Public (BGP).

Nous retrouvons ces services dans l'organigramme suivant :

²¹⁵ Projet dont le but est la certification aux normes Iso de la Chaîne Comptage Facturation. Nous en parlerons plus loin.

BGP - La Division Distribution et Service



BGP/DRHC 26-sept-98

Dans le réseau Intranet, la Division Distribution et Services s'exprime par le site Qualino dont le sous-titre est *Animation du réseau des Acteurs Qualité de la Branche Grand Public*.

Du fait qu'elle appartient à la Branche Grand Public, la DEQS a des missions tournées avant tout vers les agences. Elles sont :

- « - définir les orientations stratégiques et les évolutions majeures du réseau des agences (niveaux de service, principes généraux d'organisation, ressources, métiers, méthodes et outils), pour accroître sa performance dans les domaines de la vente et du service au client.
- assurer l'interface entre les divisions de la Branche Grand Public et le réseau commercial de France Télécom pour la distribution des produits et services.
- animer et soutenir le réseau des agences pour le développement des usages et du service, en favorisant la progression du professionnalisme, en s'appuyant sur la ligne hiérarchique, et en cohérence avec les orientations stratégiques de la Branche Grand Public
- assurer la maîtrise d'ouvrage des processus, des méthodes et des applications du système d'information, en visant une simplification du travail des agents et l'amélioration de la performance de la relation client-agent
- définir et mettre en œuvre les dispositifs d'écoute des clients et des agents, et d'analyse de la qualité ».

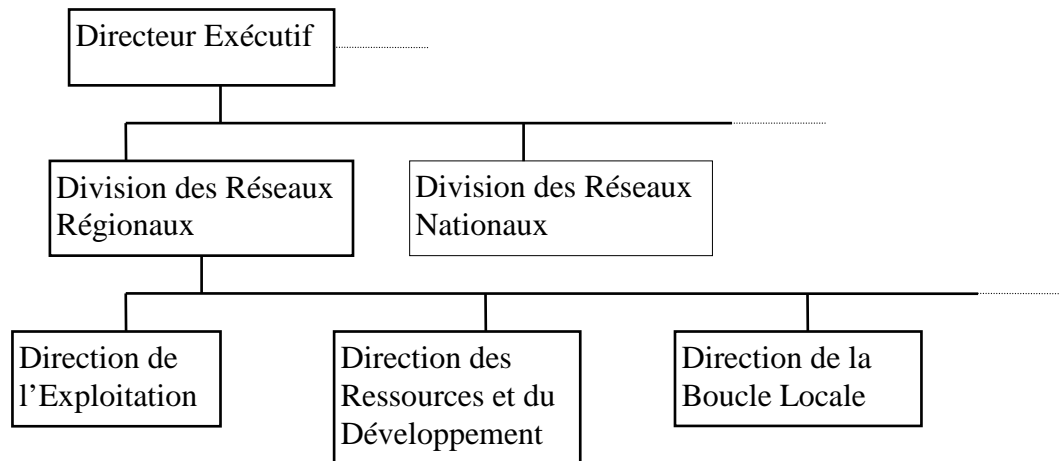
Clairement dévolue au développement de la fonction commerciale, la Division Distribution et Services est associée étroitement aux thèmes touchant à la qualité. Le fait de mettre la

« maîtrise d’ouvrage des processus » dans ses missions signale la priorité donnée aux agences et à la mise en place des processus client.

c) La BRX (La Branche Réseaux)

La branche réseau nous intéresse dans le rôle qu’elle joue au niveau des unités techniques.

Son organigramme est le suivant :



Les entités qui touchent notre sujet de près sont la DRR (Division des Réseaux Régionaux) et la DEX (Direction de l’Exploitation). Ce sont ces deux acteurs qui interviendront dans les réformes touchant les Unités Exploitation Réseaux. Le site Intranet *Résoodex* est considéré comme un « Net Division des Réseaux Régionaux ». C’est le site où sont mises les informations les concernant. Nous y trouverons notamment certains documents au sujet de la mise en place des processus dans ce type d’unité.

2. Les acteurs régionaux

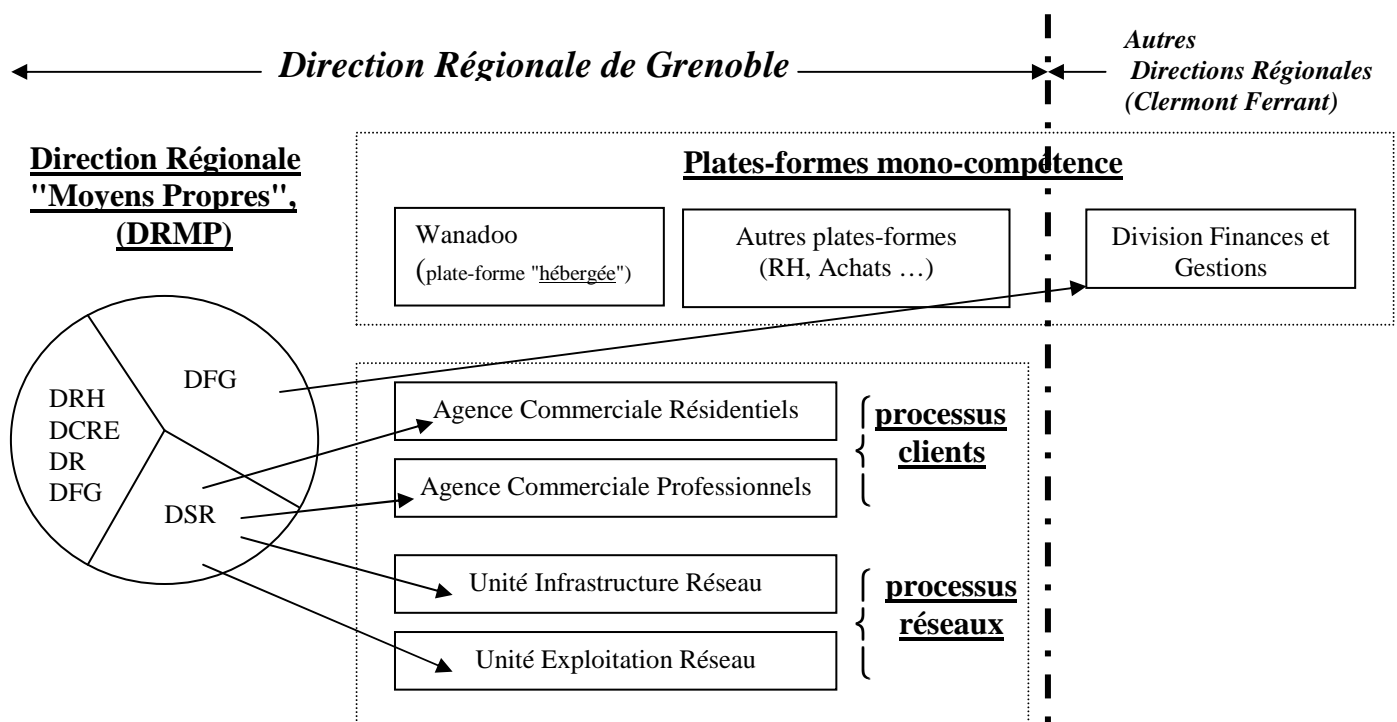
a) La Direction régionale de Grenoble

Tout au long des évolutions structurelles que nous avons vues plus haut, la direction régionale est considérée comme la maille de base de l’entreprise : elle a son propre compte d’exploitation et regroupe les process. Nous avons vu comment d’un échelon dans une chaîne hiérarchique, la direction régionale est devenue une structure qualifiée de « transverse » car apte à fédérer les activités de différentes branches et unités opérationnelles. Il nous faut montrer ici, comment, d’un point de vue organisationnel, a été conçue cette transversalité.

Une des premières conséquences de cette nouvelle donne est que les services ou « moyens propres²¹⁶» des Directions Régionales vont être répartis différemment, les effectifs vont fondre. La Direction régionale de Grenoble avait, en juillet 1996, 386 personnes²¹⁷ réparties dans 4 DEM (Direction d'Etat Major), la Direction des Ressources Humaines (DRH), la Direction Finances et Gestion (DFG), la Direction de la Communication (DCO) et la Direction du Développement des Services et Réseaux (DSR) qui supervisait l'Unité de Service Interne (USI).

Trois ans plus tard, en septembre 1999, les effectifs n'étaient plus que de 86 personnes. Les services redéployés l'ont été de différentes façons, soit il s'agit d'activités éloignées de l'activité principale qui sont externalisées comme ce fut le cas pour le service chargé de la gestion du parc de véhicules ou le « passage au privé » des restaurants d'entreprise, soit il s'agit du pilotage de l'activité, tel que DSR, alors transférée vers les unités ou leur branche de tutelle, ou encore les services de soutien informatique répartis dans les unités opérationnelles.

Autre cas encore, certaines activités, perçues comme des « fonctions support », ont été mutualisées dans des plates-formes. C'est le cas d'une partie de l'activité de DFG (Division Finances et Gestion) délocalisée à Clermont Ferrant dans une unité comptable.



²¹⁶ Sont appelés ainsi les effectifs strictement Direction Régionale, à l'exclusion des unités opérationnelles.

²¹⁷ Journal interne Fréquences Grenoble n° 16, juillet 1996.

Les services qui sont maintenus à la DRMP (Direction Régionale Moyens Propres) sont quelques rescapés de DFG, la Division des Ressources Humaines, la Direction de la Communication et des Relations Extérieures et le Cabinet du Directeur Régional.

De cette réforme, la DRMP sort exsangue. Elle va réorienter son activité vers des objectifs stratégiques (dont la mise en place de la démarche Qualité), suite logique des premières évolutions de l'organisation. Les fonctions spécifiques qui lui sont alors dévolues sont sous formes de missions²¹⁸, à savoir :

- définir les objectifs majeurs et les stratégies régionales en cohérence avec la politique du groupe France Télécom,
- déterminer les axes de changement visant à accroître la satisfaction des clients et à améliorer la performance globale,
- assurer la cohérence entre les actions à court terme et la politique à moyen terme de l'entreprise,
- participer à l'élaboration de la politique nationale,
- présenter le groupe France Télécom au niveau de la région.

Cette direction régionale rénovée, avec des unités opérationnelles plus indépendantes et un directeur recentré sur des objectifs plus spécifiquement stratégiques, sera vite jugée d'une taille insuffisante pour remplir ses missions dans des bonnes conditions. Nous allons donc assister à une vague de plusieurs fusions. A titre d'exemples, pour la région sud-est, la direction régionale de Saint Etienne a été regroupée avec la direction régionale de Lyon, celle de Valence avec celle d'Avignon et dernières en date, en l'an 2000, Nice et Toulon ainsi que Grenoble et Annecy. Ces deux dernières regroupées pour donner la Direction Régionale Alpes.

Les fusions de directions régionales et les regroupements de compétences sous forme de plate-forme ont pour conséquence une augmentation générale de la taille des entités.

Notre schéma ci-dessus est incomplet parce qu'il ne visualise pas certains déplacements importants de personnels, notamment du technique vers le commercial, mais il nous permet de visualiser les deux types de structures qui vont cohabiter en leur sein, les plates-formes et les unités opérationnelles. Les secondes vont regrouper des compétences différentes et complémentaires dans un même processus, autour d'une même clientèle externe, comme les

agences et certains services techniques, et les premières des services mutualisés autour d'une seule catégorie de compétence, au service d'une clientèle interne ou externe à l'entreprise répartie sur le territoire de plusieurs Directions Régionales. C'est ce que nous allons voir maintenant.

la formation de plates-formes monocompétences supra - directions régionales

Les plates-formes vont permettre de faire des économies de moyens par la centralisation de fonctions supports autour d'une compétence et leur mise à disposition à grande échelle vers les autres unités ou vers la clientèle. Ainsi, Grenoble bénéficie, avec Annecy, Lyon, Saint Etienne des services spécialisés de DFG (Direction des Finances et Gestions) regroupés à Clermont Ferrant. A l'inverse, la plate-forme wanadoo est un service hébergée de FTI (France Telecom Interactive). Elle ne participe pas directement aux objectifs de la direction régionale, il s'agit d'une hot-line technique Internet, avec du personnel de France Télécom et dont le rôle est de répondre aux clients à l'échelle de la France.

Les plates-formes vont jouer un rôle important dans les mouvements de personnels. La succession de réformes va provoquer, un large excès de personnel, ayant perdu leur métier, leur emploi et qui n'auront pas toujours l'énergie ou l'opportunité de s'investir dans les objectifs de la nouvelle organisation. France Télécom va alors leur garantir deux choses, un emploi (ils sont fonctionnaires), sans délocalisation.

Pour tenir cet engagement les directions régionales vont créer des emplois en négociant au niveau national l'hébergement de telle ou telle plate-forme pour y mettre une partie du personnel en surnombre. Ainsi est venue à Grenoble la plate-forme wanadoo. A cette plate-forme grenobloise viendra s'ajouter, une plate-forme CSRH pour le personnel, une plate-forme achat dans le nord-Isère.

Le personnel a alors le choix entre garder son emploi ou son lieu de travail. Dit autrement cela revient à changer de région ou changer de métier. La plupart change de métier.

Les plates-formes seront souvent qualifiées de « transverses », mais cette transversalité n'est réelle que dans le sens où il s'agit d'une unité qui met ses compétences à disposition d'autres unités ou, comme wanadoo, de leurs clientèles.

²¹⁸ Manuel assurance qualité, GRE97MQ001V2 édition du 24/04/98, chapitre 2 p. 2.

la mise en place de processus au sein des unités opérationnelles.

C'est là que se trouve la transversalité la plus aboutie, celle qui consiste à faire travailler ensemble des acteurs aux compétences différentes en vue de servir le client. Notons au passage la superposition, voulue dans EO2, entre une unité et un processus. Nous aurons l'occasion de voir que cette superposition n'aura pas que des avantages car si elle permet une meilleure intégration de certaines activités au sein du processus, elle crée en revanche une frontière renforcée entre unités. Nous aurons l'occasion d'y revenir lorsque nous parlerons de la mise en place des cartographies de processus.

b) Les UO (Unités Opérationnelles)

Les UO (Unités Opérationnelles) sont les composantes commerciales et techniques d'une direction régionale et c'est là que sont organisés les processus. La nouveauté est qu'elles gagnent considérablement en indépendance vis-à-vis de la direction régionale. Dans les faits, on s'aperçoit que les DUOS (Directeur d'Unité Organisationnelle) dépendent hiérarchiquement du directeur régional et qu'à ce titre les rencontres sont fréquentes, mais que les CD (Chef de Département) de leur unité s'adressent presque exclusivement, dans leur travail quotidien, à des correspondants dans leur branche de tutelle (Branche Réseaux et Branche Grand Public).

En 1995, à Grenoble, suite à l'évolution de l'organisation n° 2, on trouve : deux Agences Résidentiels, l'Agence Grenoble et l'Agence Nord-Isère, une Agence Professionnels, et deux unités techniques, l'UIR (Unité Infrastructure Réseau) et l'UER (Unité Exploitation Réseau).

La fusion en l'an 2000, entre les directions régionales de Grenoble et d'Annecy, va à nouveau modifier le contour des établissements. La nouvelle Direction régionale Alpes, sur un territoire deux fois plus important, n'a plus qu'une seule unité technique, l'URR (Unité Réseau Régionale), deux Agences Résidentiels sur Grenoble et sur Annecy, une agence Professionnels²¹⁹ et une agence entreprises²²⁰.

Un document de la DQM *Repères sur les missions et les rôles des responsables de département et de groupe* du 15 juillet 98²²¹, en collaboration avec les branches de tutelle, va

²¹⁹ Fait exceptionnel car les professionnels ne seront plus reconnus comme segment de clientèle pertinent et en conséquence les agences seront supprimées dans la majeure partie des directions régionales en l'an 2000.

²²⁰ Réintégrée en son sein, alors qu'elle en avait été exclue 5 ans plus tôt.

²²¹ France Télécom / Secrétariat Général / Délégation Qualité - Management / GdB / 98028 *REPERES* - 15/07/98.

donner aux directeurs d'unité, aux chefs de département et de groupe des repères sur leurs missions.

Notamment, pour une unité engagée dans une démarche stratégique par rapport à son marché, existe au départ cinq « macro-rôles » :

- élaborer la stratégie locale de l'unité,
- organiser la mise en œuvre de la stratégie,
- piloter la performance,
- piloter la compétence,
- impulser le dialogue social.

Ce type de document touche le niveau des représentations de l'entreprise. Il est là pour aider les Unités Opérationnelles à élaborer une vision partagée sur les rôles et missions de chacun. Il s'agit de clarifier les périmètres de décisions et de responsabilités de chaque niveau ainsi que les zones de délégations.

Notons que ces rôles ne sont pas des rôles uniquement d'exécutant et qu'entre les anciens établissements et les nouvelles unités, l'entreprise met en place des nouvelles entités qui ont vocation à prendre de l'autonomie.

D - Les grands opérateurs du changement

Les réformes structurelles ont amené la mise en place de nouveaux acteurs. Lesquels acteurs que nous venons de décrire vont jouer des rôles déterminants dans les réformes qui suivent et que nous appellerons « les grands opérateurs du changement ». Moins fondamentales que des réformes de structure, il s'agit plutôt d'une succession de tendances, de modes managériaux qui se succèdent et marquent la gestion de l'entreprise pendant quelques années avant que l'accent soit mis en priorité sur quelque chose d'autre. Nous pensons en l'occurrence à la mise en place des normes Iso 9002²²² qui débute en 1995 et qui sera effective en juin 1998, date de la certification. Celle-ci sera suivie de la démarche *Stratégies Locales* qui démarre en 1998 et dont l'enjeu n° 1 est de faire évoluer la « relation client » vers une « relation de service ». Comme troisième opérateur, nous verrons ensuite la mise en place dans les unités opérationnelles de « cartographie de processus ». On trouve à ce sujet sur l'Intranoo, l'Intranet de l'entreprise, un important dossier, le *management des processus*, en avril 1999. Le point essentiel de ce changement tient dans l'évolution du management vers plus de transversalité, on ne pilote pas un processus comme on dirige une unité opérationnelle.

Ces grands opérateurs ne sont pas d'une cohérence sans faille. Si globalement tous peuvent se revendiquer comme démarche vers plus de transversalité, chacun est aussi l'occasion de corriger les insuffisances apparues au cours de la période précédente. L'entreprise évolue aussi par essai / erreur. Nous aurons l'occasion de le montrer en les présentant successivement ci-dessous.

1. La démarche Qualité Globale²²³

Si, globalement, on peut situer la réforme EO2 de 1995 à mi-97, la réforme suivante, Qualité Globale, intervient avec deux ans de décalage. Pour donner quelques dates significatives, la création de la Direction de Projet National AQCCF (Assurance Qualité Chaîne Comptage Facturation), a lieu le 28 juin 95 et les certifications seront obtenues respectivement les 8 avril (AQCCF) et 1^{er} juillet 1998 (AQSNN : Assurance Qualité Service Nationaux Numérisés).

²²² Version 1994.

²²³ les informations données dans ce chapitre sont issues du document : *FORMATION : Sensibilisation des Responsables Qualité de DR et UO dans le déploiement de la démarche Qualité Globale* produit par le Service National de l'Enseignement (SNE/DLQ) avec la collaboration d'INSEP, et en usage en 1997 au moment de l'initialisation de la démarche. Rappelons également qu'en 1995, c'est la deuxième édition des normes Iso, datée du mois de juillet 1994, qui est en vigueur.

Etait-il prévu que la certification soit faite pour le 1^{er} janvier 1998, date d'ouverture à la concurrence ? On peut supposer que les managers l'ont imaginé et la coïncidence aurait sans doute été bien venue. Mais cette coïncidence n'a pas eu lieu à quelques mois près.

A la Direction régionale de Grenoble la parution du manuel d'assurance Qualité, qui d'une certaine façon marque la fin de la mise en place, a lieu le 26 janvier 1998.

La finalité de la démarche Qualité Globale est la suivante, il s'agit de :

- « soutenir la stratégie d'évolution du Groupe visant à transformer France Télécom en une entreprise de service exemplaire s'appuyant sur des réseaux performants, afin d'atteindre son ambition de devenir le meilleur opérateur mondial basé en Europe.
- 3 objectifs : se tourner résolument vers les clients, améliorer la performance de l'entreprise en termes de Qualité - Coûts - Délais, obtenir l'adhésion du personnel à cet enjeu ».

Les 3 axes majeurs de progression développés sont tournés vers le client, qu'il s'agisse de « l'écouter pour en déduire des actions », « d'améliorer et maîtriser les processus » ou de « s'engager collectivement et responsabiliser les équipes ».

Ces objectifs répètent de façon quasi rituelle les objectifs des réformes précédentes. A lire ces textes, il y a une certaine lassitude qui s'installe à toujours entendre les mêmes argumentations.

Ce qui est nouveau est l'idée clairement affirmée que la Qualité soit intimement liée à un objectif économique : « devenir le meilleur opérateur mondial basé en Europe ». Le point de départ de la démarche est le client et l'outil privilégié le processus.

A la question : « Pourquoi une démarche Qualité ? », l'entreprise répond que celle-ci doit permettre :

« ...de faire face à un environnement concurrentiel de plus en plus exacerbé, répondre aux exigences qui ne font que s'accroître des clients, répondre également à la plus grande complexité des produits et services fournis, et de leurs processus de production. La qualité vise à mieux utiliser les ressources humaines en répondant aux besoins et aux aspirations des hommes qui la composent, en favorisant notamment la participation et la responsabilisation ».

Aux arguments sur la pression de l'environnement, sur la concurrence, l'incertitude liée à une clientèle instable ou l'augmentation générale de la complexité, l'entreprise répond par la « Qualité ». Mais si ces préoccupations s'affichent comme une réponse à l'environnement, on peut faire l'hypothèse qu'il s'agit également de répondre à des préoccupations internes en

faisant valoir cette conclusion donnée en 1990 par le sociologue Claude Giraud²²⁴, dans une synthèse sur les 4 années d'étude qu'il vient de mener sur le personnel de l'entreprise :

« La situation socio-organisationnelle de France Télécom est caractérisée par un véritable mouvement social qui (...) a érigé une logique de différenciation, l'a confortée et a commencé à déborder la stratification entre cadres et non-cadres. (...) La modification du processus de travail (modification des données socio-techniques) nous semble un point capital (...) susceptible d'aboutir à une atomisation des positions de travail (...) [qui] ne ferait que renforcer l'existence d'isolats organisationnels, d'affaiblir l'action collective et engendrer des dysfonctionnements organisationnels nombreux et variés ».

Dans ce contexte de forte autonomie, où les valeurs sont celles d'un secteur public, les réformateurs sont intervenus par les grandes réformes que nous avons évoquées, changement du statut de l'entreprise, suppression des corps de métier, refonte des établissements en de nouvelles unités. Ces événements n'ont pas manqué de créer une certaine confusion et l'on peut supposer que pour les réformateurs, la démarche Qualité était l'occasion de ramener de la rigueur autour de deux éléments fondamentaux de l'entreprise, la qualité des factures et la qualité du réseau national. Mais également produire une première forme transverse d'organisation tournée vers le client, les processus Qualité.

a) La mise en place de la Qualité

Les premières initiatives furent le lancement de grands projets Assurance Qualité s'appliquant aux fonctionnements vitaux de l'entreprise : les Liaisons Louées Internationales Numériques, les Réseaux d'Entreprises Grands Comptes et, pour ce qui concerne notre étude sur les Directions Régionales, les projets AQSNN (Assurance Qualité Services Nationaux Numériques) et AQCCF (Assurance Qualité Chaîne Comptage Facturation). Ces projets sont déployés dans le cadre des normes Iso 9002 (création de la Direction du Projet National AQCCF en juin 95) et vont impliquer d'entrée environ 20% du personnel.

Pour mettre en place le « système Qualité » à la Direction Régionale Grenoble, l'entreprise va nommer un chef de projet qui aura pour objectif de structurer les deux processus et mettre en place une « structure Qualité ». Celle-ci se compose d'un RQR (Responsable Assurance Qualité Régional) qui est situé en direction régionale, de plusieurs CAQ (Correspondant Assurance Qualité) dans les Unités Opérationnelles et de responsables de procédure²²⁵. RQR

²²⁴ Claude Giraud a mené une analyse par sondage pendant 4 ans (de 1987 à 1990) au près d'un panel d'environ 1500 personnes. Les informations dont nous disposons sont issues d'un document *Groupe d'analyse sociologique France Télécom SPEL, PANEL 1990* qui met en perspectives les résultats 90 avec ceux des années précédentes.

²²⁵ La manuel d'assurance qualité.

et CAQ sont assistés par des AAQ (Assistant Assurance Qualité) dont l'essentiel de l'activité est de s'occuper de la documentation pléthorique mise en place.

Si l'on fait un décompte rapide des emplois à plein temps de cette structure Qualité (ce qui exclut les responsables de procédure), on a deux personnes par unités plus le RQR et ses deux AAQ à la direction régionale, soit au total, treize personnes.

Si on se rappelle que les directions régionales nouvelles formules sont centrées avant tout sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, le pilotage de la Qualité *via* la direction régionale désigne la Qualité comme l'un de ces objectifs stratégiques. Et l'implantation de responsables Qualité dans toutes les unités se présente bien comme une structure transverse dans le sens où ces acteurs vont constituer un réseau qui traverse les différentes unités techniques et commerciales.

En fait, cette structure dédouble la hiérarchie classique²²⁶ comme on peut le voir sur le schéma qui suit. Le terme de « hiérarchie » n'est cependant pas utilisable car d'une part il n'est pas utilisé et d'autre part le RQDR ne fait pas passer d'entretien de progrès au CAQ, prérogative réservée au véritable supérieur hiérarchique. Nous sommes donc dans une structure qui diffère de la hiérarchie en place. Finalement, c'est le terme de « réseau » qui paraît le mieux approprié en ce qu'il constitue une groupe de personnes réparties dans l'ensemble des unités ayant une même compétence.

Ce « réseau qualité » se surimpose à la structure hiérarchique existante ce qui crée de l'incertitude quant à sa mise en place : première structure transverse, comment l'intégrer dans l'organisation existante ? Au moment de sa mise en place ils étaient six responsables Qualité. Cinq d'entre eux avaient le niveau IV (IV-1 et IV-2), niveau d'encadrement identique aux chefs de département et un avait le niveau III-3. Leur place par rapport au directeur d'unité était variable, quatre étaient N-1 et deux étaient N-2²²⁷. Cette disparité montre qu'ils sont « incasables » ; en pratique l'activité du responsable Qualité est celle d'un chargé de mission ce qui peut être une façon de résoudre le problème.

Pourtant, la place du responsable Qualité est prévue dans les normes Iso, mais France Télécom est hors normes sur ce point... :

²²⁶Ce point de vue nous est confirmé par le Chef de projet lui-même.

²²⁷ Un niveau ou deux niveaux en dessous du directeur.

« ...effectivement, c'est une position qu'on peut juger ne respectant pas la norme Iso en particulier. Mais en revanche, partout où cette situation existait, ça a été corrigé par une sorte de mission permanente qui est donnée directement par la personne qui est investie de l'autorité, c'est notre directeur, il n'y en a qu'un. Mais qui, à la limite délègue son autorité à cette personne là, indépendamment de sa position hiérarchique dans la maison. (...) ...en matière de Qualité pure, euh... le responsable Qualité rencontre le directeur. C'est dit partout. » (un chef de département en agence).

En « réseau », « transverse », cette position innovante exige de redéfinir avec précision les relations entretenues avec les autres acteurs. Les termes utilisés seront choisis avec précisions, ils ont leur importance. Nous les avons repris à partir du Manuel d'Assurance Qualité.

Un responsable Qualité « anime » un réseau Qualité et « conseille » un supérieur hiérarchique. Au niveau de la direction régionale, on trouve le RQDR (Responsable Qualité en Direction Régionale) qui « anime » le réseau Qualité et « rend compte » à son tour dans le cadre de la revue de direction au directeur régional. C'est lui qui porte au niveau national les dysfonctionnements pour lesquels on recherche une solution à un niveau plus élevé.

Ces termes distinguent la démarche Qualité de la structure hiérarchique en place, ils n'en sont pas moins contraignants car les différents acteurs n'ont pas d'autres choix que d'appliquer les avis qui leur sont donnés.

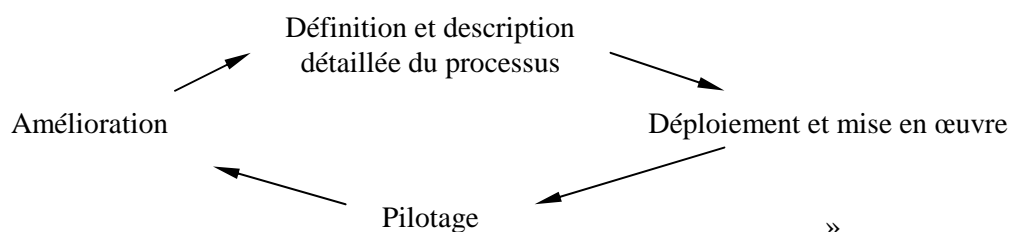
de réussir son développement. Un document de la Branche Grand Public²²⁸ datée du mois de juin 1999 rappelle explicitement que :

« - Le management des processus est un élément fondamental d'une démarche TQM : la norme Iso 9001 se rapproche du modèle EFQM, c'est un système de gestion dynamique qui oriente toute l'entreprise vers ses finalités et qui donne des résultats optimums ».

La Qualité, au même titre que d'autres réformes, garantit l'atteinte de résultats mais avec des moyens de conception systémiques qui sont les siens en propre : - des « invariants » nationaux qui sont des points à respecter par l'ensemble des acteurs opérationnels. On trouve dans les instructions sur les invariants organisationnels de processus que « France Télécom a pour ambition de devenir l'Entreprise de service de référence » et que pour cela, « il est nécessaire d'analyser sans cesse les processus et d'adapter l'organisation en conséquence. (...) La définition d'un invariant organisationnel (...) répond à cette finalité en définissant des jalons relationnels visibles des clients (dates, documents) », - une boucle Qualité qui rappelle la roue de Deming et doit permettre une bonne gestion des processus.

On retrouve cette boucle dans la suite du document :

« - Le processus est défini, le système de pilotage est défini, la boucle qualité est organisée.
- L'amélioration des processus passe par les étapes suivantes :



« Système²²⁹ », « boucle Qualité », « Invariants », « définition et description détaillée de processus », ces termes évoquent une organisation qui structure, normalise, mais qui s'accorde mal avec les exigences de souplesse, de réactivité qui émaillent les discours sur une « entreprise à construire ».

Gareth Morgan²³⁰ rappelle que les mécanismes d'apprentissage (mouvement de la Qualité totale, du *kaizen* et d'autres méthodes) requièrent une certaine dose d'ouverture et d'autocritique qui est étrangère aux modes traditionnels de gestion. Nous verrons comment, à

²²⁸ Branche Grand Public / Division Distribution et Services / DS & DEQS, juin 1999.

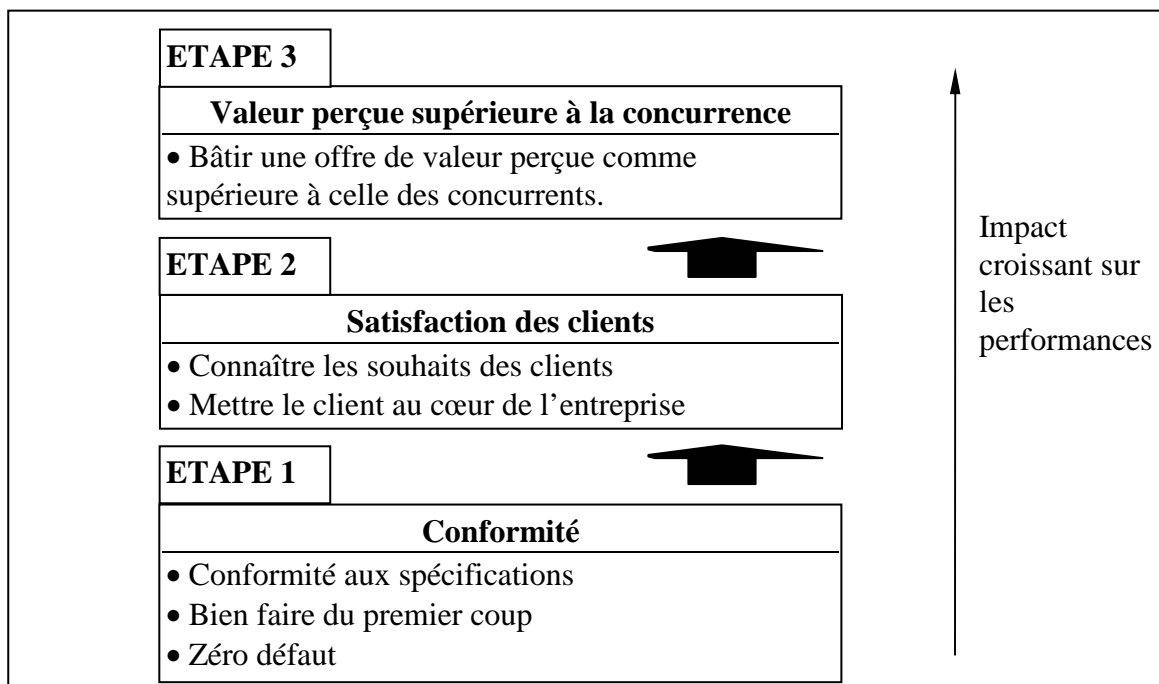
²²⁹ A prendre dans un sens différent du système d'action tel que conceptualisé par M. Crozier et E. Friedberg (voir Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil / Points, 1993, p. 231).

²³⁰ Gareth Morgan, *Images de l'organisation*, De Boeck Université, 1999, p. 88.

la direction régionale, la Qualité se trouvera en porte-à-faux lorsque l'on tentera d'appliquer ses principes avec trop de rigueur.

Néanmoins la Qualité est présentée comme une contribution volontariste aux objectifs de l'entreprise, elle doit permettre la création de valeur. C'est le cas au séminaire *Management des Processus* du 2 février 1999, organisée par la Branche Grand- Public²³¹ et dont nous avons tiré le document qui suit :

LES STADES D'EVOLUTION DE LA QUALITE



France Télécom a été certifiée Iso 9002 sur ses processus de « Facturation et Recouvrement » le 8 avril 1998 par l'AFAQ et la LRQA²³² et sur la Qualité des Services Numériques Nationaux le 9 octobre 1998 (soit trois ans après le lancement du projet).

Une fois obtenus les deux certificats, une décision peut étonner : la certification aux normes Iso n'a pas été reprise d'un point de vue commercial. Il a été décidé de ne pas s'en servir :

« C'est volontaire. C'est volontaire surtout pour [le processus] CCF. [Le processus] SNN, je ne sais pas, mais pour CCF, il y a eu un mot d'ordre pour dire : certes, on est certifié sur la chaîne de Comptage Facturation, mais on a quand même en parallèle des réclamations sur les factures, des réclamations des clients. (...) Donc pour ne pas donner le bâton pour se faire battre, France

²³¹ Branche Grand Public / Division Distribution et Services / Direction Ecoute Qualité Satisfaction : *Séminaire management des processus*, 2 février 1999.

²³² Association Française d'Assurance Qualité et Lloyd's Register Quality Assurance.

Télécom a volontairement décidé de ne pas afficher ce certificat. Ceci dit, ce certificat est quand même utilisé dans les conventions internationales. (...) pour nous, le certificat sert pour tout ce qui est fournisseur interne. (...) Mais c'est vrai qu'au niveau du grand public heu..., il n'est pas secret il est affiché dans la rue d'Alleray²³³, à Paris, le certificat sous un beau cadre à voir, mais il n'y a pas de publicité là-dessus » (un responsable Qualité en agence).

Cette décision tend à montrer que l'enjeu le plus important est interne, il tiendrait plus à la réorganisation de l'entreprise suite aux bouleversements apportés par la réforme des classifications et la reconfiguration des unités opérationnelles. Les procédures créées, les certificats obtenus, il faut maintenant que la Qualité entre dans les mœurs. C'est un processus d'intégration de longue haleine.

De par la formalisation imposée par la norme Iso, les deux processus concernés sont transversaux et il ont la particularité de traverser la quasi totalité des services de France Télécom. Peu à peu, par contagion, la structure Qualité, avec son système de contrôles, de procédures, de suivis, va se répandre à l'ensemble des services, y compris à ceux qui n'ont qu'un rapport éloigné avec la facturation, le recouvrement ou les liaisons numériques nationales des processus d'origine.

Certains acteurs du Système Qualité se verront associés à cette extension de la Qualité, mais dans les faits, une fois les objectifs de certification atteints, le réseau sera plutôt mis en retrait. D'une certaine façon, on peut dire que la Qualité mise en place, dès lors qu'elle se banalise et se répand dans l'organisation, échappe à ceux qui en ont été porteurs.

Après quelques 4 ou 5 ans, l'avenir des responsables Qualité devient plus incertain. Le système est en place, il tourne à la satisfaction de ses acteurs, mais le réseau Qualité se heurte aux prérogatives des cadres opérationnels en place au point qu'une note s'avère nécessaire²³⁴ :

« Qualité et Management ! Plutôt que de poser l'éternelle question de positionnement de l'un par rapport à l'autre, fixons un seul "invariant" aujourd'hui reconnu de tous : la Qualité n'est pas "à côté". Elle est intégrée dans toutes les actions du quotidien. En ce cas Qualité et Management sont les deux faces d'une même pièce ! Et c'est cette pièce qui nous fera devenir l'Entreprise de Service de Référence ! » (Division Qualité Management, 24 janvier 2000).

La DQM (Division Qualité Management) va réfléchir sur l'opportunité de « Plate-forme RQ »²³⁵. Sachant qu'une plate-forme est « un lieu de co-construction d'une vision partagée à partir d'une meilleure compréhension des enjeux, de la découverte que des leviers sont

²³³ Au siège de l'entreprise.

²³⁴ Note aux Responsables Qualité, DQM, 24 janvier 2000.

²³⁵ Note de la Division Qualité Management aux responsables Qualité du 24 janvier 2000.

possibles, de la confrontation de pratiques ». A notre connaissance, ces plates-formes n'ont jamais dépassé le seuil de prototype.

Dans les faits qui nous sont connus, certains responsables Qualité auront la possibilité de se réinvestir dans la construction des cartographies de processus des unités opérationnelles. Mais à Grenoble seul un responsable Qualité sur quatre jouera ce rôle.

C'est suite à la fusion des directions régionales de Grenoble et d'Annecy que nous retrouvons les responsables Qualité cette fois intégrés dans les nouveaux départements transverses. Leur dimension fonctionnelle est réaffirmée :

« Donc là, effectivement il y aura un département Qualité management à part entière qui sera chargé de superviser la Qualité sur l'ensemble de l'agence Isère. Ça sera vraiment le département transverse par excellence là ! Parce qu'il aura vocation, non pas à diriger, il ne dirige pas, il n'a pas de rôle hiérarchique, mais à animer tous les départements. » (un responsable Qualité en agence).

L'objectif est, sous l'influence des nouvelles normes Qualité, de sortir d'une vision Qualité trop « Qualiticienne » :

« *Le département Qualité Management n'existait pas avant la fusion entre unités. Si on devait dire en quelques mots ce qui en fait l'originalité ? C'est justement de faire sortir la Qualité de la partie Système-Qualité-qualiticienne de la Qualité et de raisonner complètement en processus transverses, tournés vers le client. C'est plus de la Qualité pour faire de la Qualité, c'est vraiment la mise en place de processus transverses qui vont nous permettre de sortir un peu des cheminées des départements (...) C'était vraiment (...) sortir complètement de la logique qualiticienne appliquée à un département.* » (le chef d'un nouveau département transverse à l'agence Isère).

Dans les faits, la Qualité va se dédoubler avec d'un côté les responsables Qualité qui restent attachés au fonctionnement de la boucle Qualité, au traitement des dysfonctionnements et de l'autre une Qualité prise en main par d'autres acteurs qui s'intègre au management des processus. La Qualité se répand ainsi de plus en plus dans l'organisation mais n'est plus l'apanage des seuls responsables Qualité.

2. Les Stratégies Locales

La démarche *Stratégies Locales* sera portée par la Délégation Qualité - Management. Les termes mêmes de « stratégies locales » contiennent clairement l'idée d'une autonomie permettant de décentraliser la stratégie. Plus qu'une autre cette réforme peut donc porter le principe de subsidiarité. Dans le dossier *Vers l'organisation transversale* que nous avons utilisé pour définir le modèle de la transversalité, Michel Bon disait d'elle : « c'est l'application du principe de subsidiarité » et Jean-Claude Tarondeau de renchérir que « le principe de subsidiarité apparaîtra comme l'une des caractéristiques de l'organisation transversale ». Ne cachons pas que cette mobilisation de la subsidiarité comme élément porteur de transversalité dans l'entreprise nous est apparue comme plutôt incongrue ! Pour préciser quelque peu ce principe, rappeler en quoi aujourd'hui il est d'actualité, nous avons fait appel à l'analyse de Ch. Millon - Delsol²³⁶ qui montre la pertinence de ce thème aujourd'hui dans la construction européenne et de la place qu'il accorde, en plus ou en moins, et comment, au pouvoir central. C'est la question d'un pouvoir centralisateur trop envahissant qui est posée. Hegel, Tocqueville ont décrit avec ironie, fustigé des Etats trop centralisateurs. La vision de Michel Bon dénonçant le centralisme bureaucratique a alors quelque chose de surprenant. Peut-on comparer la position des états européens qui construisent ensemble, avec difficultés, réticences, un pouvoir central auquel ils délèguent avec parcimonie la mission de gérer les dossiers qui dépassent la compétence d'un seul et la position d'un salarié qui dans une entreprise n'a d'autres choix que de se plier à la réglementation en vigueur et auquel l'entreprise va éventuellement déléguer certaine mission ? Entre les deux, c'est celui qui délègue qui n'est pas le même, dans le premier cas, c'est au pouvoir central que l'on délègue, dans le second, le sens est inversé, c'est le pouvoir central qui délègue. Or délègue celui qui est souverain. L'état français est souverain et délègue à l'Europe. Qui est souverain à France Télécom ? Le client dit Michel Bon, puis l'acteur de terrain, comme porte parole du client. Peut-on envisager de mettre l'acteur de terrain en position de pouvoir ? Le principe de subsidiarité est-il réaliste dans une entreprise ?

Pour autant,

« l'idée subsidiaire peut s'appliquer dans tout groupement humain, quel que soit sa taille et sa nature (...). Son application requiert partout les mêmes conditions anthropologiques et philosophiques :

²³⁶ Chantal Millon - Delsol, *le principe de subsidiarité*, Presses Universitaires de France, 1993.

La confiance dans la capacité des acteurs sociaux et dans leur souci de l'intérêt général ;

L'intuition selon laquelle l'autorité n'est pas détentrice par nature de la compétence absolue quant à la qualification et quant à la réalisation de l'intérêt général ;

Mais aussi une condition sociologique primordiale :

La volonté d'autonomie et d'initiative des acteurs sociaux, ce qui suppose que ceux-ci n'aient pas été préalablement brisés par le totalitarisme ou infantilisés par un Etat paternel ²³⁷.

Gardons ces principes à l'esprit et revenons à Stratégies Locales. Il y a là une volonté réelle de décentralisation de la stratégie de l'entreprise.

Mintzberg signale²³⁸ dans les entreprises anciennes l'influence des traditions et des intérêts en place sur l'inertie de la structure et de l'environnement. C'est « un ensemble de valeurs qui constituent une idéologie ». On comprend dès lors le souci de France Télécom de renouveler cette idéologie construite autour des notions de service public alors que son statut a changé, que sa finalité est devenue économique et commerciale. La Délégation Qualité - Management va contribuer à ce renouvellement ; on parle alors de « l'entreprise à construire ».

Dans son discours, France Télécom souligne que pour affronter la concurrence et s'adapter au marché, elle avait le choix entre centraliser, concentrer les moyens ou décentraliser en donnant plus d'autonomie. Le choix de la deuxième option tiendrait au contexte historique, il s'agit de prendre en compte une autonomie déjà existante et des liens traditionnels entre les agents et leur milieu social très développés (dans certaines Directions Régionales dites « provinciales », plus de 50 à 60% des agents appartiennent à des associations).

Autrement dit :

« on fait le choix de la production de valeur en local en s'appuyant sur la relation historique qu'a le corps social de France Télécom avec les clients. L'entreprise, par là, répond à deux questions : d'une part le renouvellement de son alliance avec le client, par le biais du renouvellement de son alliance avec les agents, autour de la question, du maintien de la relation de proximité²³⁹ ».

Ce choix stratégique va rendre nécessaire une réelle délégation des prises de décisions au niveau des unités. Mais, souligne le projet, « la caractéristique des entreprises de réseau, c'est de produire de la valeur en local, avec un réseau qui a la particularité d'être national et

²³⁷ Chantal Millon - Delsol, *le principe de subsidiarité*, Presses Universitaires de France, 1993, p. 37.

²³⁸ Mintzberg H. *Structure et dynamique des organisations*, Les Editions d'Organisations, p. 217.

²³⁹ Les éléments qui suivent sont issus d'une cassette de présentation des *Stratégies Locales* pour les unités, réalisée en mars 1998 par Christian GUIBERT.

transverse²⁴⁰». La décentralisation de la stratégie ne pourra donc pas être la même dans les agences qui « produisent de la valeur en local » et des unités techniques qui construisent un réseau qui lui est national. Mais pour autant, « la stratégie productrice de valeur, elle, est automatiquement construite de manière conjointe entre agences commerciales et unités techniques ». Autrement dit, « les commerciaux s'occupent de la mise à disposition et les techniciens produisent le service et que ce qui fait le lien, c'est la production et la gestion de la relation de service ». Ceci souligne l'importance donnée à la coopération entre entités, problème clef de la transversalité.

La DQM va donc mettre en place une démarche de renouvellement du management, « *Stratégie locale et Qualité* »²⁴¹: un projet managérial dont l'objectif est de définir « le modèle d'entreprise à construire », c'est à dire ses modes d'organisations, de management, de conduite des évolutions et d'initialiser la réflexion sur la mise en œuvre. Ceci va donner lieu à la création d'un référentiel pour le management dans lequel on trouve que :

- France Télécom « respecte ses clients » par informations, conseils, écoute. Il satisfait leurs besoins et anticipe les nouveaux usages. « Chacun, à son poste, privilégie l'intérêt du client et cette attitude structure l'entreprise ». La valeur se crée, émerge, à travers l'animation que chaque entité fait de son marché. Ce point est vécu comme à l'origine même de la structure de l'entreprise ;
- « La relation de service repose sur le professionnalisme et la réactivité des personnes au plus près des clients et des équipements », ce qui, juste derrière le client, donne une place privilégiée au personnel qui se trouve placé « au centre de l'organisation » entre (i) le client « qui dirige l'entreprise », (ii) la hiérarchie qui, « selon le principe de subsidiarité, porte et enrichit les orientations, fournit les ressources et soutien » et (iii) les autres entités du Groupe qui « contribuent à la mise en œuvre efficace des processus concernés » ;
- Les salariés de France Télécom « ont le droit d'être bien managés et le devoir de s'impliquer » ;

²⁴⁰ Transverse dans le sens où le réseau est le même pour toutes les Directions Régionales.

²⁴¹ www/netdqm.francetelecom.fr/DQM/StratLocQual/RefManag/RefManage.htm.

Si nous mettons les termes Stratégies Locales entre guillemets, c'est qu'ils sont le titre qui ouvre le site dédié à Stratégies Locales. Le fait d'accoler le Terme "Qualité" montre l'omniprésence de cette notion dans toutes les réformes. Que ce soit la mise en place des processus, la Stratégie Locale, tout ce fait au nom de la Qualité. Le mot de bienvenue qui ouvre le site est explicite à ce sujet : « Vous pouvez, en consultant les différentes rubriques,

- Les responsables hiérarchiques sont mis en situation « d'être de vrais managers » afin d'avoir la possibilité effective « de faire progresser les personnes qui dépendent d'eux et l'entité qui leur est confiée ». En contrepartie, « les salariés ont le devoir de s'impliquer dans le bon fonctionnement de l'entreprise par leur professionnalisme, leurs initiatives et l'amélioration continue de leurs contributions » ;
- l'entreprise « intègre son évolution permanente dans son fonctionnement », l'organisation du travail à tous les niveaux est « ajustée en continu aux évolutions des priorités des clients ». La démarche pour cela est « un apprentissage individuel et organisationnel pour produire en permanence de l'innovation ».

De ce référentiel pour le management ont été déduits cinq principes :

- Reconstruire l'organisation du travail et la management à partir du client ;
- Mettre « en pouvoir²⁴²» les équipes ;
- Développer le professionnalisme des managers
- Intégrer l'ambition de la qualité dans toutes les actions ;
- Renforcer le contrôle de gestion à tous les niveaux

Au sein des unités, la démarche Stratégies Locales va donner des stratégies limitées, lesquelles vont être « intégrées » par la direction régionale. Ce qui fait du Directeur Régional « un intégrateur des différentes stratégies d'unité ». Son rôle est de faire en sorte que « chacune des unités construise sa propre stratégie, mais d'autre part la socialise, la mutualise, la discute etc ». Au CODIR (Comité de Direction) de la direction régionale « on s'assure de la contribution réelle, et des commerciaux, et des techniciens, à la fondation des nouvelles stratégies vers le client²⁴³».

Cette position, discours interne à France Télécom, fait écho à l'utopie subsidiaire lorsqu'elle s'applique dans l'entreprise²⁴⁴, l'entreprise serait découpée en « ateliers autonomes », formant chacun « un groupe de salariés chargé d'un travail précis » et jouant un rôle de sous-traitance avec comme interlocuteur la direction générale. « Les ouvriers pouvaient s'intéresser à

connaître les grandes orientations qui, à partir des concepts classiques de qualité, vous conduiront vers une démarche de Stratégie locale intégrant la dimension managériale ».

²⁴² Les « » ne sont pas de nous. Cette notion fait référence à « l'empowerment » dont la définition donnée sur le site du Département Qualité - Management, est : « L'ensemble des actes managériaux consistant à faire monter en puissance les collaborateurs, de façon à ce qu'ils aient *tout* pouvoir de répondre aux besoins et attentes de leurs clients ».

²⁴³ Les éléments qui suivent sont issus d'une cassette de présentation des *Stratégies Locales* pour les unités, réalisée en mars 1998 par Christian GUIBERT.

²⁴⁴ Chantal Millon - Delsol, *le principe de subsidiarité*, Presses Universitaires de France, 1993, p. 51.

l'œuvre commune, parce qu'ils en avaient discuté les détails et la réalisabilité, parce qu'ils la voyaient se concrétiser sous leurs yeux, et parce qu'ils percevaient directement leur propre emprise sur le travail et son résultat ».

Ce rapprochement entre transversalité et subsidiarité n'est toutefois pas nouveau et on en trouve certains développements au Japon inspirés de l'éthique confucéenne et aux Etats Unis inspirés des travaux de deux américains, Deming et Juran. L'occident devait découvrir l'organisation japonaise à travers l'ouvrage de Masaaki Imai, *Kaizen*, qui fut un best-seller au Etats Unis et qui décrit les fondements de cette organisation.

La finalité de la démarche *Stratégies locales* est donnée comme finalité managériale, comme démarche d'apprentissage. Ce qui est recherchée par l'entreprise, c'est la construction d'un « nouveau rapport entre le bas et le haut, (...) une meilleure contribution du bas par ses capacités d'adaptation à la construction d'une offre spécifique vers les clients locaux, (...) mais aussi une contribution aux politiques et aux stratégies globales ».

Comme le dit Michel Bon, dans son discours du 1^{er} janvier 1998, jour de l'ouverture à la concurrence:

« Cette année, [avec *stratégies locales*], nous reprenons inlassablement la même action : ce n'est pas place d'Alleray²⁴⁵, ce n'est pas à la DR que se joue notre avenir, mais sur le terrain, à l'écoute du client. Je mesure bien que cet exercice de retournement auquel la concurrence nous invite est difficile pour notre maison, et c'est pour cela que j'insiste, année après année. En deux ans, nous nous sommes un peu assouplis, c'est vrai. Mais nous sommes bien loin d'avoir retourné la pyramide. C'est à cela que vous invite la mise en œuvre de stratégies locales, une de nos priorités de l'an 1998 ».

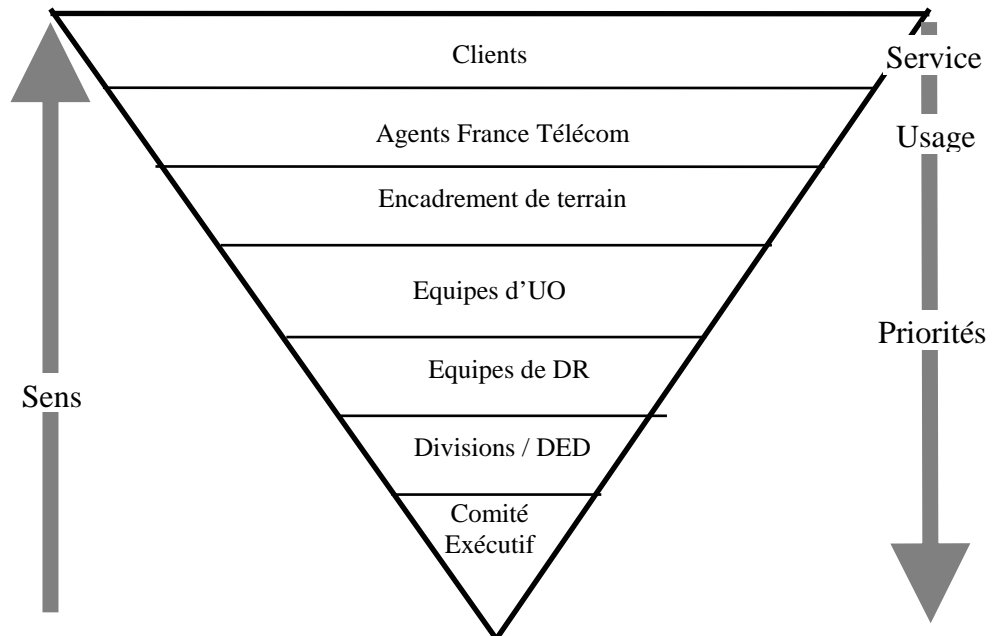
Ce à quoi il faut parvenir est, par une logique d'apprentissage de « renouveau par ajustements mutuels », de changer « les missions et les rôles des différents acteurs du terrain, mais par une stratégie de changement dans le sens remontant, pas dans le sens descendant ».

La démarche touche ce qui a trait à la compétence : par « frottement quotidien » les agents ont de fait des compétences de relation de service. « Alors dire après qu'elles sont bien organisées et que l'entreprise a su les intégrer dans son organisation et dans son fonctionnement, non, mais c'est bien ça justement qu'il s'agit de faire, c'est un dispositif de construction de compétences nouvelles de l'entreprise tirées par le bas et par l'interface agent-client et qui va reconstruire les compétences de l'entreprise à fur et à mesure des évolutions ».

²⁴⁵ Adresse du siège de l'entreprise.

Pour illustrer cette nouvelle conception des rapports entre le bas et le haut, on va trouver dans la communication de la DQM un graphique de la pyramide, tel que ci-dessous :

LA PYRAMIDE INVERSEE²⁴⁶



Ce graphique manque d'être convaincant, et pourtant *Stratégies locales* se présente comme la démarche refondatrice du management de l'entreprise. Il faut comprendre management au sens de « mode de gouvernement de l'entreprise ». On est là au cœur même d'une démarche qui vise la fondation de l'identité nouvelle de l'entreprise qu'on pourrait définir autour de la question du « partage de la stratégie ».

²⁴⁶ *La pyramide inversée*, document retranscrit à partir de la cassette vidéo « les stratégies locales », mars 1998.

3. La mise en place des processus en unités opérationnelles

Un premier document, issu de la Division Qualité - Management, *Processus*²⁴⁷, fonde la démarche en novembre quatre vingt dix huit. Il sera suivi par la mise en ligne sur l'Intranoo (l'Intranet de l'entreprise), d'un important dossier en avril quatre vingt dix neuf : le *management des processus*.

Le document de quatre vingt dix huit annonce des processus qui sont à resituer dans la chronologie des évolutions. Les premiers processus mis en place dans les Directions Régionales (Evolution de l'Organisation n° 2 : processus clients et processus réseaux), sont circonvenus par les unités, commerciales ou techniques. Les seconds sont les processus nationaux définis par la démarche Qualité²⁴⁸ et validés par une certification aux normes Iso. Les processus dont nous allons parler maintenant sont un troisième type de processus qui reprend en détails les enchaînements des activités au sein même de chaque unité. Ce sont les processus qui s'approchent le plus du modèle idéal dont parlent les textes sur la transversalité.

Cette distinction que nous faisons ici, n'apparaît pas clairement dans les écrits de l'entreprise car les managers ont le souci d'afficher une certaine continuité dans leur démarche. Si on peut dire que les processus en unité dont parle le document de quatre vingt dix huit, sont mis en œuvre comme une extension aux processus certifiés aux normes Iso, il faut pourtant reconnaître que leur objectif de satisfaire une clientèle est, pour l'instant, bien différent de celui d'obtenir un certificat.

Suite à ce premier document, un important dossier est mis en ligne sur l'Intranoo en avril quatre vingt dix neuf, le *Management des processus*, lequel est introduit par des textes dont les auteurs sont externes à l'entreprise : *De nouvelles formes d'organisations pour l'entreprise* de Jean-Claude Tarondeau (dont nous avons déjà amplement repris les écrits), et *l'approche processus rend les hommes plus responsables* de Serge Vigier, directeur de la Qualité Totale du groupe IBM France. Pour lui :

« Nos entreprises post-tayloriennes ont trop souvent érigé l'égoïsme fonctionnel en institution. L'impératif de compétitivité appelle au contraire une vision de l'entreprise à finalité client réaffirmée (...) Permettre au personnel de redécouvrir la finalité de nos tâches, lui redonner un sens du résultat que l'on aimerait pouvoir qualifier d'artisanal, c'est bien cela qui est en cause.

²⁴⁷ Délégation Qualité - Management, *Processus : Proposition suite à Comité Opérationnel Qualité n°7 élargi, du 4 nov. 98.*

²⁴⁸ Chaîne Comptage Facturation et Services Nationaux Numériques.

C'est là que réside le gisement de progrès le plus riche et le plus accessible. (...) L'efficacité est proportionnelle à l'adhésion des hommes et des femmes de l'entreprise à la démarche.

Le reengineering des processus a surgi au devant de la scène et s'est affirmé d'un seul coup.

L'organisation traditionnelle des entreprises par fonctions est dépassée. Elles doivent désormais penser à organiser leur travail autour de processus transversaux qui apportent une valeur pour le client ».

Extérieur à France Télécom, l'auteur présente les enjeux de façon plus crue. Le reengineering par les processus est clairement affirmé.

a) L'annonce des processus

Le document de quatre vingt dix huit annonce les processus et commence par en définir les termes.

(1) Les termes clés

« Un **processus** est un ensemble ordonné d'activités, liées entre elles consommatrices de ressources de l'entreprise et créatrices de valeurs. Il a pour objectif de produire et de délivrer un produit ou un service, destiné à un client final (interne ou externe). Il ajoute de la valeur en répondant à des besoins exprimés, implicites ou latents.

Un **processus essentiel** est un processus qui produit une ou plusieurs prestations, indispensables, vitales pour réaliser les finalités recherchées par l'entité. C'est la stratégie de l'entité qui les détermine (et les actualise).

Une **activité** est une contribution homogène d'un processus. Elle vise à fournir un livrable intermédiaire défini. Elle met en œuvre des ressources et un ensemble homogène de compétences et savoir-faire.

Une **procédure** décrit la manière de réaliser un processus (ou une partie de processus) ».

Ces définitions sont assez semblables à d'autres, hormis le fait que l'on parle de *processus essentiels* et qu'il soit précisé que sa genèse se situe au niveau de l'entité. En l'occurrence, pour Grenoble il s'agit des unités opérationnelles. Nous verrons ce que représente cette mise en œuvre.

(2) Les rôles

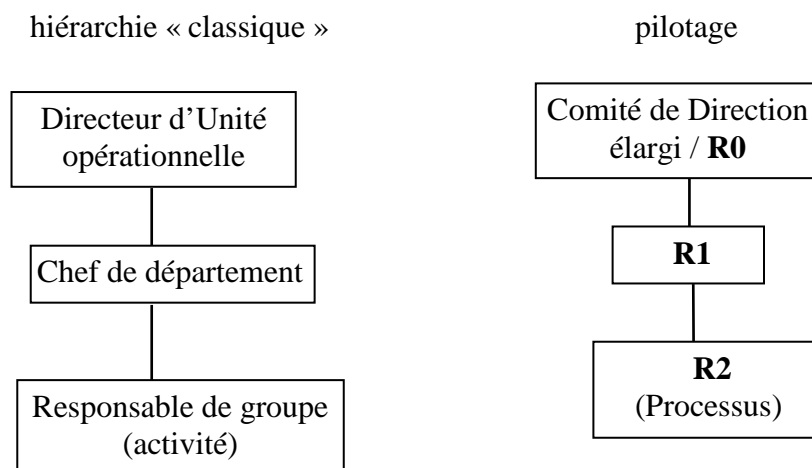
Viennent ensuite les définitions de « Rôles » qui vont constituer la structure managériale des processus. Si nous regardons le contenu de ces définition, il s'agit bien d'assurer le management des activités des processus ; d'en assurer la « régulation », la « responsabilité globale, politique » et la « responsabilité opérationnelle ». Cette structure est donc nouvelle, sans qu'apparaisse le terme de hiérarchie auquel est préféré le terme de pilotage. Cette structure se distingue de la hiérarchie telle qu'elle existe aujourd'hui.

Les trois nouveaux rôles définis dans le document *Processus*, se structurent de la façon suivante : le R0 « désigne les responsables R1 », lesquels responsables R1 « rendent compte à R0 et pilotent les responsables R2 », lesquels R2 ont « la responsabilité opérationnelle pour chaque processus ».

- Les missions du R0 sont « la régulation collective », à savoir : l'identification des processus essentiels, la définition des priorités, les arbitrages éventuellement nécessaires opposant les animateurs des processus avec les fonctions de l'entreprise ;
- Les missions du R1 sont celles d'une « responsabilité globale, politique », à savoir : le leadership, la détermination des bornes et périmètre, la définition du niveau d'ambition avec la détermination des éléments de performance et de mesure.
- Les missions du R2 relèvent de la responsabilité opérationnelle du processus : garantir le niveau des performances par la mise en œuvre d'outils et de mesures adéquats, l'identification et les solutions apportées aux dysfonctionnements et le suivi de l'avancement des projets et plans d'action concourant à améliorer le fonctionnement interne du processus et ses interfaces.

« Régulation », « arbitrage », « responsabilité globale », « responsabilité opérationnelle »..., cette nouvelle structure managériale, avec les processus qu'elle encadre, a vocation à devenir le fondement même de l'organisation.

Si l'on met en parallèle hiérarchie classique et pilotage, nous obtenons les configurations suivantes :



Ce qui apparaît clairement séparé sur ce schéma est plus confus dans la réalité, car la nouvelle structure se surimposera à la hiérarchie classique, en puisant dans le personnel existant. La question essentielle sera alors celle du réglage des responsabilités entre les deux structures. Nous en reparlerons dans le cas de la Direction régionale de Grenoble.

Les deux démarches ont vocation à coexister dans une même matrice où les départements seront la « verticalité » et les processus la « transversalité ». Mais la dimension opérationnelle appartient au pilotage, ce qui met de facto, la hiérarchie classique en position fonctionnelle, alors que c'était elle qui jusqu'alors assurait l'opérationnel. Nous verrons que ce basculement ne se fera pas sans difficulté.

Les acteurs qui vont prendre les nouvelles fonctions du pilotage seront :

- pour le R0 du Comité Directeur élargi, un directeur d'unité en présence des chefs de département ;
- pour les R1 et R2 : « plutôt des chefs de département ».

(3) L'élaboration d'un processus

C'est une démarche méthodique. La première phase consiste d'abord à établir les processus sur lesquels on veut intervenir. Ce qui revient à identifier les processus de l'unité pour en faire une « cartographie ». Cette cartographie « est aux processus ce que l'organigramme est à l'organisation hiérarchique »²⁴⁹. L'analogie va jusqu'à identifier les grands processus France Télécom comme la Carte de France, le processus d'une branche comme la Carte du département, la carte d'une unité comme le plan de la commune et la Description fine du processus en activités et en tâches comme un plan cadastral.

Parmi ces processus, il faut identifier ceux qui sont essentiels, ceux qui sont en dysfonctionnement.

Une première phase sélective doit permettre de bien cadrer le travail d'analyse : l'acteur déclenchant, les événements générateurs, la finalité du processus, les cas traités, ceux non traités, les liens avec d'autres processus etc. Il faut également identifier les indicateurs de performance, hiérarchiser, déterminer la valeur cible à atteindre, mesurer l'écart entre les résultats actuels et ceux visés.

La deuxième phase est descriptive. Elle s'applique à la chaîne d'activités et relations constituant le processus, les types de compétences, les outils, l'évolution dans le temps etc.. le résultat attendu étant un tableau croisé entre les différentes phases du processus et les acteurs intervenant à chacune de ces phases.

²⁴⁹ Site Qualinoo, 193.248.185.26/methode/processus/ juillet 99.

Vient ensuite une troisième phase qui vise une représentation « dynamique » du processus : il s'agit de reconstituer l'enchaînement des activités entre les acteurs en précisant la nature des activités, les informations et documents reçus, transmis, les outils du système d'information etc. Une fois ses processus déterminés, l'entité élabore la synthèse, c'est-à-dire dessine sa cartographie.

(4) Interface local - national

La contribution aux finalités de l'entreprise est renforcée par des processus pilotés qui contribuent à la chaîne de la valeur. Pour que l'entreprise ne s'épuise pas à refaire plusieurs fois le même travail sur un même objectif, il doit y avoir cohérence entre les objectifs globaux stratégiques et les plans d'actions mis en œuvre sur le terrain

Ce qui est mis en place doit se boucler comme une itération :

- pour chaque processus le R1 national définit 2 ou 3 objectifs stratégiques de performance : les *minima* à respecter.
- Ceux-ci servent de repères aux entités (le R0 concerné, lequel mandate son R1 puis son R2) : ainsi les stratégies d'actions du niveau N deviennent les objectifs du niveau N-1 et ainsi de suite.
- Cette démarche permet de garantir l'emboîtement des objectifs jusqu'au niveau de la mise en œuvre des actions permettant d'atteindre la cible.
- Les agents en contact avec le client font remonter les dysfonctionnements pour corriger les plans d'actions et le processus lui-même afin d'arriver à la satisfaction client.

L'itération est ainsi bouclée.

b) Des processus commerciaux sous tutelle Qualité

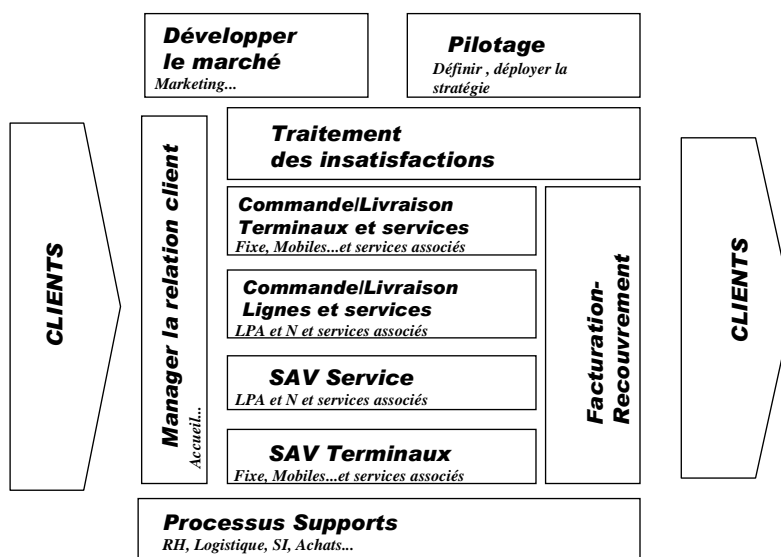
La présentation que nous venons de faire à partir du document *Processus* de novembre 98 reste très générique. Ce document sera suivi de plusieurs autres ainsi que de « journées processus » en juin 1999, visant à décliner la nouvelle organisation auprès des cadres, avec une priorité pour les agences commerciales (ces journées seront organisées par la Branche Grand Public) et une attention particulière pour les responsables Qualité.

Sur le site Intranet Qualinoo de la Branche Grand Public, la rubrique intitulée *Méthodes qualité et animation réseau*, traite de la mise en place des processus dans les agences. De même, le sous-titre de Qualinoo est *Animation du Réseau des Acteurs Qualité de la Branche Grand Public*. Ceci montre le lien qui est fait entre processus et qualité.

Ainsi, aux journées processus de juin 1999, seront conviés les responsables Qualité et responsables processus.

Dans le document *Processus : le dispositif de la Branche Grand Public*²⁵⁰, issu de ces journées, l'enjeu affiché est de « Coller aux attentes clients ». Nous retrouvons ainsi le même objectif que Stratégies locales, mais présenté sous un autre angle. De façon plus concrète, plus dirigiste sans doute, le dispositif de la BGP va d'abord définir un référentiel national et ses finalités. Il n'est plus question d'adaptation à des besoins spécifiques locaux, mais de la garantie pour le client « d'un niveau de service homogène au plan national », tout en délimitant « le cadre des marges de manœuvres locales ».

Durant ces mêmes « journées processus » la Branche Grand Public va donner une cartographie type pour les agences.



Certaines parties de ces processus appartiennent aux processus nationaux sous Assurance Qualité et il conviendra d'être vigilant pour le maintien de la certification. Mais d'une façon plus générale, il conviendra d'identifier dans la démarche des « points de vigilance », des « engagements de service », des « invariants », des « modalités d'application ». Dans les Stratégies Locales, plutôt oubliées, il restera à décliner « l'usage » de ce référentiel, son

²⁵⁰ Branche Grand Public / Division Distribution et Services / DS de juin 1999.

appropriation par l'ensemble des acteurs et la mise sous contrôle des processus « pour garantir l'atteinte des niveaux de service ».

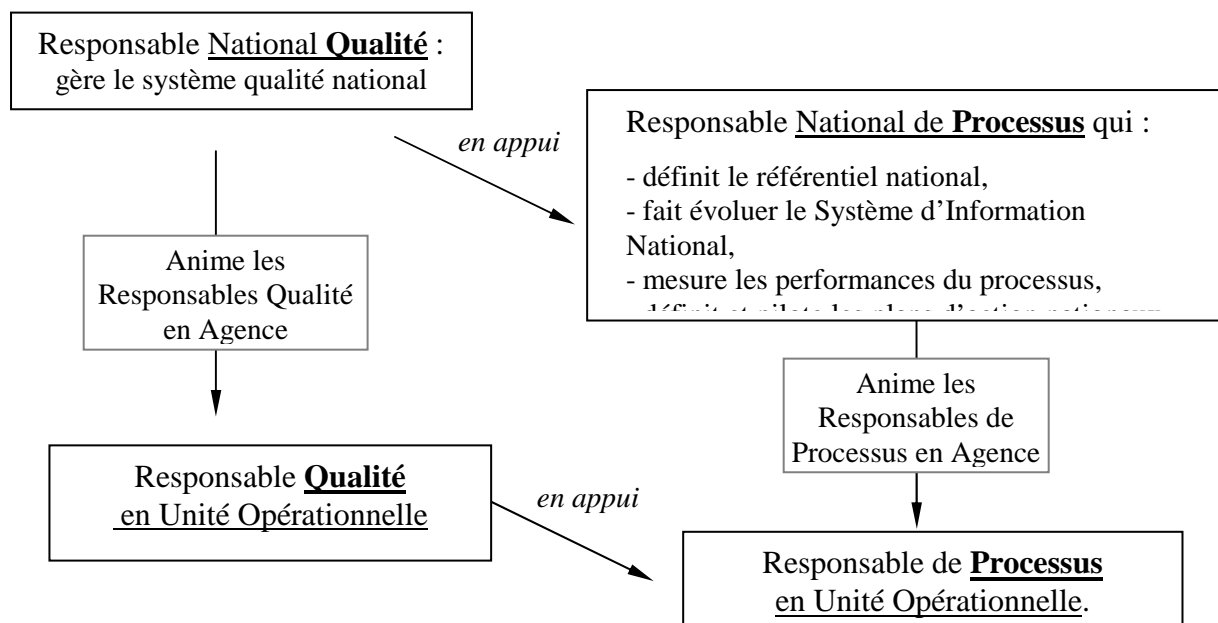
Il y a donc une volonté de centraliser, standardiser les processus en unités, à l'image de ce qui a été fait pour les processus aux normes Iso.

Le dimension managériale n'est pas oubliée puisque les nouveaux acteurs, les responsables de processus, ont « l'appui des Responsables Qualité ».

Tel que nous comprenons cette mise en place, il semble que cet « appui » soit voulu comme plutôt contraignant. Et nous mettrons à l'actif de cette supposition que cette relation « d'appui » va se décliner au niveau de l'Unité Opérationnelle et, « organisation miroir de l'organisation en Unité Opérationnelle », au niveau national.

Nous obtenons donc une structure Qualité à deux niveaux, national et local, qui sont là, en appui, d'une structure Processus, également aux deux niveaux national et local.

Ceci donne le schéma suivant :



L'ensemble est couronné par un dispositif de pilotage sous la responsabilité de Division Distribution et Services de la Branche Grand Public : *la revue de processus nationale*.

On est donc loin d'une organisation construite « sur l'émergence » telle qu'on pouvait la trouver dans la réforme précédente *Stratégies Locales*.

La volonté de la Branche Grenoble Public est bien de donner au Responsable Qualité un grande importance, il est :

- « - Garant du système Qualité de l'Unité Opérationnelle,
- Chargé de coordonner l'ensemble des "rôles" Qualité : écoute client, définition et remontée d'indicateurs qualité, écoute personnel, coordination communication, diffusion méthodes et outils,
- Soutien / facilitation / formation des acteurs
- Gestionnaire des processus qualité (Audits, Revues...) ».

Les rapports entre Responsable Qualité et Responsable Processus prennent une place centrale qui tend à accréditer l'idée d'une fusion des deux démarches, Qualité et pilotage des processus. En attestant que la norme Iso sera renouvelée en l'an 2000 (le document est de 1999), c'est ce que montre la présentation ci-dessous :

Collaboration Responsable Qualité / Responsables de Processus

- Rendue nécessaire :
 - du fait de l'évolution de la norme Iso9001:2000
- "Génétique" :
 - Le management des processus est un des éléments fondamentaux d'une démarche TQM
 - La promotion du management des processus fait partie intégrante de la mission du Responsable Qualité



Notre hypothèse est pourtant que ce mariage est impossible, cette poignée de main illusoire. Autant la démarche Qualité est par nature centralisatrice et normative, autant le management des processus, dans la mesure où il tient ses promesses et prend sa source dans une démarche de type *Stratégies Locales*, se décentralise, reste faiblement formalisé, et ce, dans le but de s'adapter au mieux aux contingences de la clientèle et au changement permanent. L'entreprise en a fait la condition de sa réussite économique.

Les réformes sur le statut de l'entreprise, la réforme des classifications, l'Evolution de l'organisation n° 1, la gestion client par segment de clientèle, l'Evolution de l'Organisation n° 2, la Qualité, les *Stratégies locales*, les mutualisations, les processus : la liste est impressionnante de ces réformes qui ont modifié de fond en comble l'entreprise avec comme seul repère encore tangible pour le personnel, son statut. Dans la prochaine partie, nous allons tenter de clarifier cette immense chantier et voir ce que devient la transversalité lorsqu'elle est mise à l'épreuve comme dans ce cas de la Direction régionale de Grenoble.

Section IV

La transversalité à l'épreuve

Le cas de la Direction régionale de Grenoble

Nous avons vu la transversalité dans ses principes théoriques, puis les réformes de l'entreprise sur ces dix dernières années, il importe maintenant de cerner notre sujet de plus près. Que peut-on dire de la transversalité lorsqu'elle est mise en œuvre à la Direction régionale de Grenoble ? Dans la première section nous avons approché notre sujet en faisant parler les acteurs de la Direction régionale au sujet des réformes. Mais au point où nous en sommes il convient de confronter plus précisément le modèle avec l'usage qui en est fait dans ce cas particulier.

Rappelons que la transversalité est une démarche qui n'existe pas en soi, toute volonté de transversalité ne se définit que *par rapport à l'existant, qu'elle traverse*. Il n'y a donc pas de « table rase » du passé et l'existant est l'organisation « bureaucratique » organisée par fonctions. La cohabitation entre l'ancienne et la nouvelle organisation s'est faite en dédoublant l'entreprise en deux dimensions « verticale » et « horizontale », dont chacune est porteuse de valeurs différentes dont il faut gérer la cohabitation. Ce dédoublement est perceptible à tous les niveaux. Au niveau national on parlera de « stratégie » et de « soutien », au niveau de la direction régionale d'« opérationnel » et de « fonctionnel », au niveau de l'activité de « management » et d'« expertise ». Ce dédoublement entraîne une nouvelle répartition des responsabilités avec d'un côté « ce que porte la transversalité » : des structures en processus, le service du client, l'atteinte des objectifs ; de l'autre côté, portée par les structures existantes : la mise à disposition des moyens et de l'expertise.

Cette description de la structure n'est pas une vision statique de l'organisation. Ce que nous venons de décrire est le résultats de plusieurs années d'évolution et il convient de faire entrer dans l'étude les dimensions dynamiques qui sous-tendent les transformations. Celles-ci se font autour de transferts d'une dimension à l'autre ou de tensions autour des nouveaux objectifs qui sont autant de grands enjeux qui conditionnent l'avènement du modèle transverse. A charge pour l'entreprise d'effectuer les « réglages » nécessaires.

Historiquement, ces enjeux ont pris des importances diverses et il est intéressant de voir l'évolution comme une succession d'à-coups dans une direction ou l'autre, selon l'importance que les dirigeants vont accorder, à un instant donné, à telle ou telle dimension de l'entreprise.

Ces grands enjeux, nous les voyons au nombre de cinq. Nous les avons décrit comme suit :

A - *Une organisation entre cloisonnements et décloisonnements.* L'entreprise bureaucratique cherchait à atteindre ses objectifs en prenant appui sur son organisation. Ceci l'amenait à développer une structure avec de nombreuses fonctions alors que par ailleurs, le client n'était appréhendé qu'avec la catégorie unique de « l'abonné ». Avec les réformes, le nombre des fonctions a fortement diminué alors qu'est apparue une importante typologie de clientèles diverses. Un tel changement n'est pas anecdotique, il est fait par nécessité, il est porteur de sens pour les acteurs qui en sont à l'origine. A France Télécom, le décloisonnement des fonctions et le cloisonnement entre types de clientèle, nous semble révélateur des nouvelles préoccupations organisationnelles de l'entreprise.

B - *La délégation des responsabilités s'oppose à leur centralisation.* Rationaliser va avec centraliser. Or la transversalité, nous l'avons vu, postule une rationalisation moindre et une décentralisation. Une tension existe entre ces deux tendances. Par exemple, entre la centralisation d'une démarche Qualité (avec ses procédures et ses contrôles), et la volonté de décentraliser les décisions (de « responsabiliser le terrain », de reconstruire l'entreprise « par émergence » comme on le trouve dans la démarche *Stratégies Locales*).

C - Dès lors que le pari technique du réseau est réussi, la technique perd son rôle essentiel : *les réformateurs séparent « l'expert » du « manager »* qui coexistaient dans la « maîtrise ». Entre ces deux positions l'expertise perd alors sa légitimité face au management. Le « manager » prend à sa charge la stratégie, l'opérationnel, et s'impose à « l'expert » qui reste en soutien, comme fonctionnel. Avec la transversalité, France Télécom n'est plus une entreprise technicienne.

D - L'élément emblématique de la transversalité est le processus. Mais *le développement de processus a ses limites.* On peut trouver une première limite dans la taille, lorsque les processus sont trop importants, que les activités sont assurées par des unités entières, voire des plates-formes mono-compétence. Le fonctionnement même de l'activité risque de perdre la dimension transverse recherchée. Une autre limite tient au déséquilibre entre activités, lorsqu'une hégémonie du commercial marginalise les autres fonctions (Achats, Développer et Entretien du Réseau, RH, etc.) dans des « processus supports ». Ceci tend à vider le concept de processus de son sens, comme regroupement organisationnel d'activités différentes. Une troisième limite pourrait venir du temps car la transversalité cherche moins à organiser et plus à intégrer son personnel. Or une organisation peut se

mettre en place très rapidement, alors que l'intégration qui relève plus de l'imaginaire suppose une adhésion volontaire qui demande du temps, ce que l'urgence ne donne pas toujours. Organiser est une vision à court terme, impliquer est une vision à plus long terme.

E - Dernier enjeu, *la suppression d'une forme d'autonomie du personnel, alors même qu'il lui est demandé une plus grande implication, une plus grande réactivité*. La question du personnel se pose alors en termes de « compétence » et « d'initiative », dimensions incontournables si l'on veut se donner les moyens d'appréhender la complexité des produits, des clients, des changements.

Ces cinq enjeux sont l'occasion de tensions, de mouvements qui évoluent dans le temps au fil des réformes. C'est en les prenant l'un après l'autre comme axes de réflexion que nous avons entrepris de comprendre les événements qui se sont déroulés à la Direction régionale de Grenoble, aujourd'hui Direction régionale Alpes.

A - Une organisation entre cloisonnement et décloisonnement

Dans cette partie, nous partons de l'hypothèse qu'une entité sociale tend à se structurer autour du principe qui lui apparaît comme essentiel et problématique. Ce principe est alors au centre de ses préoccupations, alors même qu'il peut apparaître comme anecdotique ou négligé par telle autre entité sociale. Ainsi jusqu'à la fin des années quatre vingt l'organisation bureaucratique de France Télécom était structurée autour d'un grand nombre de fonctions alors qu'elle n'avait qu'une seule catégorie de client, « l'abonné ». Dix ans plus tard, le nombre des fonctions a fortement diminué, alors que la typologie des clients distingue plus de dix cas différents. Un tel changement n'est pas anecdotique, la réflexion, les moyens mis en œuvre, l'énergie développée sont réorientés vers d'autres fins. Ce qui est minimisé, le nombre de fonctions, et ce qui est majoré, le nombre des types de clientèle, nous semble révélateur des nouvelles préoccupations de l'entreprise.

Michel Bon, nouvellement élu depuis trois mois à la présidence de France Télécom, annonce le changement lorsqu'il dit :

« Actuellement, une partie du contenu du service public se trouve dans notre système de tarification, qui comporte une péréquation entre tous les clients. Ce système est mis en danger par la concurrence qui attire d'abord à elle les bons clients, ceux qui paient pour les autres. » (Michel Bon, 21 décembre 1995).

Ce déplacement des valeurs est une remise en cause explicite de la relation client telle que définie par le service public, c'est également une remise en cause de l'ancienne organisation. Celle-ci est perçue comme trop complexe, elle n'est pas une organisation qui produit du « service », elle est devenue un obstacle au fonctionnement des processus orientés vers les clients. Nous verrons que la question sera posée par la biais de la transversalité, sous l'angle du « décloisonnement » des activités pour une meilleure « coordination ».

On peut concevoir que choisir son organisation revient à choisir ses cloisonnements car le prix à payer est un nouveau cloisonnement entre d'une part les différentes démarches transverses et d'autre part entre les différents types de la nouvelle typologie développée pour saisir ce nouvel objet essentiel et problématique, le client.

Voyons d'abord les cloisonnements de l'ancienne structure.

1. Débureaucratization et reflux de l'informel

Dans les années quatre vingt, à la Direction régionale de Grenoble, comme dans toutes les directions régionales, sont présents un certain nombre de corps. L'entreprise bureaucratique recherchait alors à atteindre ses objectifs en prenant appui sur son organisation, l'organisation est prise comme moyen. D'où la mise en place de structures multiples, des corps différenciés selon les missions, les domaines de compétences, les niveaux hiérarchiques. Il y a alors (approximativement) superposition entre établissement, corps, compétence, missions. Chaque grade occupe donc, en principe, une fonction (nous en avons noté dix huit, il en existait certainement plus).

L'ensemble était complexe. Cette complexité qui avait un sens dans l'ancienne organisation est apparue comme inopportune compte tenu des nouvelles orientations. La nouvelle classification va en simplifier considérablement la structure.

Ancienne classification

Corps	catégories	Grades
Corps des inspecteurs	A	- Chef de division
	A	- Inspecteur central
	A	- Inspecteur
Corps des techniciens	B	- Technicien en chef
	B	- Technicien supérieur
	B	- Technicien
	C	- Aide-technicien
Corps des lignes	B	- Chef de district
	B	- Chef de secteur
	B	- Conducteur de travaux
	C	- Agent des lignes
Corps du dessin	B	- Chef dessinateur
	B	- Dessinateur Projeteur
	C	- Dessinateur
Corps du service général	B	- Surveillant en chef
	B	- Contrôleur divisionnaire
	B	- Contrôleur
	C	- Agent
5 corps, soit 18 fonctions		



Nouvelle classification

- Cadre supérieur
- Responsable de groupe / Expert
- Agent
3 niveaux de fonctions

Précisons que chacun des corps possédait un domaine d'expertise spécifique : génie civil, lignes téléphoniques, commutation et transmission, etc., et qu'il était quasiment impossible de passer d'un corps à l'autre. On faisait carrière dans un corps. D'autre part, dans les principes, chaque niveau hiérarchique était fonctionnel et devrait correspondre à des responsabilités particulières. Dans les faits le lien niveau hiérarchique – fonction, était déjà en partie rompu et certaines fonctions n'existaient plus. Dans le corps des lignes, les chefs de districts et de secteurs étaient devenus rares et ils auraient bien eu du mal à définir leur secteur ou leur district ! Un problème apparaissait lors de la création de nouvelles fonctions comme la création du service Conception – Contrôle qui avait pour activité la réalisation des projets d'extension du réseau téléphonique. Fallait-il y mettre des agents des lignes (dont le domaine de compétence était le câblage) ou du dessin (dont le domaine de compétence était le génie civil) ? La solution fut un compromis, les deux corps furent sollicités et chacun réalisait la partie qui était la sienne. Il n'était alors pas bien vu d'empiéter sur le domaine de son voisin.

Si l'on regarde les mécanismes de coordination tels qu'a pu les définir H. Mintzberg, on peut dire que l'autorité hiérarchique est essentielle, nous sommes dans une organisation bureaucratique, que la standardisation du travail, pour les agents, pour les produits et pour les clients sont également essentiels, nous sommes dans une administration. Mais l'application stricte de ces mécanismes, avec leur contrôle, est complexe, alors, comme le montre

Mintzberg, la solution adoptée consiste à standardiser ceux qui font le travail, en standardisant les formations. Dans une administration comme France Télécom, les diplômes et titres obtenus dans les écoles et les universités ne suffisent pas, la sélection se fait par des concours à épreuves dont le niveau est par la suite déterminant pour la carrière²⁵¹. La formation, au moins pour les agents des lignes auxquels nous appartenions, nous est apparue très importante²⁵². Elle se faisait en donnant à chacun les compétences et l'esprit nécessaires à l'exercice de son métier.

Formation et appartenance à un corps de métier ont certainement contribué à développer un « esprit de service public » fort et à donner à chacun un sens aigu de sa mission. Nous pensons pouvoir dire que dans les différents services que nous avons connus à la Direction régionale de Grenoble, la plupart des agents qui prenaient des initiatives à leur niveau, souvent sans en référer à leur hiérarchie, donnaient beaucoup d'importance à ce que ces initiatives soient prises selon les règles du métier auquel ils se sentaient appartenir.

Par ailleurs, les contrôles étaient plutôt légers : en quatre vingt quinze, à Grenoble, 34% du personnel, toutes catégories confondues disent ne pas avoir d'indicateur et parmi ceux qui ont des indicateurs, seuls 55% disent s'en servir pour suivre leur activité.

La présence d'un esprit de service public plutôt fort et la faiblesse des contrôles avaient pour conséquence que l'organisation trouvait sa souplesse, sa réactivité, en s'ouvrant largement aux écarts à la règle et aux arrangements informels. Ceci montre, pour revenir à la typologie de H. Mintzberg, qu'en plus des mécanismes de coordination que sont la supervision directe (ou hiérarchie) et la standardisation, la coordination par ajustement mutuel était fréquente.

Dans ce contexte et du fait que les activités n'étaient pas cadrées par la recherche d'un profit maximum, de nombreux clients se voyaient offrir des services qu'ils n'auraient pas pu obtenir si les règles du marché avaient été appliquées. Par exemple, la mise à disposition de services, que ce soit un simple téléphone, ou, plus haut dans la gamme, de lignes numérisées²⁵³, valait de façon uniforme sur la totalité du territoire. Cette position de principe pouvait engendrer des coûts exorbitants au vu des recettes que l'on pouvait espérer. Mais c'était la conception des choses du point de vue du service public et il fallait ici ou là certaines initiatives de bon

²⁵¹ C'est par dérogation qu'on recrute des inspecteurs principaux « sur titres et entretiens » de 1974 à 1978.

²⁵² Arrivé en 1977, nous avons pris notre poste un an après notre arrivée, avec donc un an de formation.

²⁵³ Numéris, ligne téléphonique numérisée.

sens, en dérogation avec la règle générale, pour limiter les excès irréalistes de cette précédente utopie.

Une des conséquences principales de cet état de fait revenait à faire surpayer les gros consommateurs et les longues distances (donc plus généralement les entreprises), et à favoriser les consommateurs plus modestes. Avec les réformes, le système sera rééquilibré par des changements des tarifs calés sur la réalité des coûts. Les conséquences principales ont été des baisses importantes sur les communications grandes distances et une hausse des abonnements.

A partir de quatre vingt quinze, dès lors que la fonction commerciale est différenciée par segments de clientèle, les services offerts seront également différenciés. Il faudra la loi n° 96-659 du 26 juillet 1996 qui redéfinit le « service public des télécommunications » pour que soient conservées, *a minima*, des prestations obligées et égalitaires.

Son article L.35 précise :

« Le service public des télécommunications est assuré dans le respect des principes d'égalité, de continuité et d'adaptabilité. Il comprend :

- a) le service universel des télécommunications défini, fourni et financé dans les conditions fixées aux articles L.35-1 L. 35-4.
- b) les services obligatoires de télécommunications offerts dans les conditions fixées à l'article L. 35-5.
- c) les missions d'intérêt général dans le domaine des télécommunications, en matière de défense et de sécurité, de recherche publique et d'enseignement supérieur, assurées dans les conditions fixées à l'article L. 35-6. ».

Les articles L. 35-1 et L. 35-4 précisent alors que :

« le service universel des télécommunications fournit à tous un service téléphonique de qualité à un prix abordable. Il assure l'acheminement des communications téléphoniques en provenance ou à destination des points d'abonnement ainsi que l'acheminement gratuit des appels d'urgence, la fourniture d'un service de renseignements et d'un annuaire d'abonnés, sous formes imprimée et électronique, et la desserte du territoire national en cabines téléphoniques installées sur le domaine public ».

Tout ce qui n'est pas inclus dans le service universel, les services obligatoires ou les missions d'intérêt général, est mis en concurrence sur le marché. Il s'ensuit la mise en place d'un marketing rapproché, outillé, avec des contrats diversifiés selon les clientèles. L'ensemble de ce dispositif revient à codifier les démarches et à faire disparaître les écarts à la règle et arrangements informels que permettait l'esprit de service public. Il y a là un risque car ces façons de faire permettaient de pallier certaines faiblesses ou raideurs organisationnelles et

leur importance était réelle au niveau du fonctionnement, bien qu'en même temps leur nature informelle faisait qu'elles échappaient à l'organisation et empêchaient pratiquement toute reconnaissance institutionnelle.

En restructurant l'organisation, les managers vont fortement diminuer les possibilités d'ajustement mutuel et se priver d'une forme de réactivité de l'entreprise aux contingences, ce qui les amènera à renforcer les deux principes de coordination traditionnelle dans l'organisation bureaucratique, la supervision hiérarchique et la standardisation, d'où les risques forts d'un renouveau de bureaucratisation et la fin d'une certaine qualité, d'une certaine proximité du service au client :

« ...avant, on faisait du sur-mesure, on allait chez les clients, on faisait une visite d'étude, on regardait par où il fallait passer, (...) Bon, maintenant, on n'y va, on sait qu'il faut y aller, il faut que dans la demi-journée, il ait tiré son câble, il ait raccordé le client, il parte. (...) Derrière, c'est évident que, puisqu'on va plus vite, ben, c'est peut-être pas des installations de type... hein ! (...) et c'est ça que les gens nous ont rétorqué en disant : "avant on faisait de la qualité, maintenant, on en fait moins". » (un responsable Qualité en unité technique).

L'outillage des relations clients, leur codification, les démarches d'Ecoute-Client vont réorganiser la relation interne client-fournisseur. Le client, ou plutôt les clientèles, ont alors la possibilité de donner leur avis, et même d'influencer l'organisation de l'entreprise. En externe, la division par clientèles va permettre d'adapter les prestations, de les cadrer plus précisément, par la relation marchande, en fonction du pouvoir économique de chacun.

2. L'affirmation du modèle matriciel

Un des principaux arguments des promoteurs de la transversalité est de faire valoir que des cloisonnements excessifs entre les activités portent préjudice au bon fonctionnement de l'organisation. Or à reprendre ce qui est inclus dans la définition de l'organisation par H. Mintzberg, « diviser le travail en tâches distinctes pour ensuite assurer la coordination nécessaire », la création de cloisonnements apparaît comme inévitable dès lors même que l'on commence à penser rationnellement l'organisation.

Le mérite, nous semble-t-il, de la transversalité est de rendre visible les deux volets, « division des tâches » *et* « coordination nécessaire », de la construction de l'organisation et de faire valoir que le premier volet de la « division des tâches » avait peut-être trop fait oublier le second de la « coordination nécessaire ».

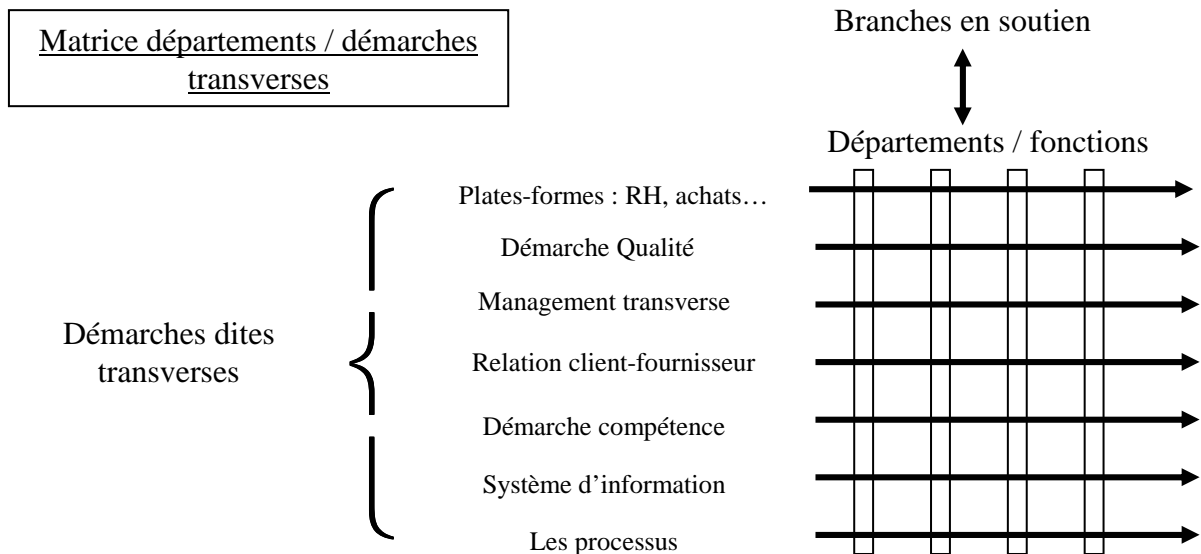
Nous avons vu que France Télécom vivait par héritage historique, sur les grands principes des organisations bureaucratiques issus de l'école classique de la gestion. Dans ces principes, on trouve que le commandement doit être unique, que les fonctions sont structurées par une hiérarchie, que chaque niveau ne doit comporter qu'un nombre réduit d'individus, que les fonctions supposent une division du travail avec un certain degré de spécialisation pour être efficient.

La mise en place de la transversalité va rompre avec ces principes en augmentant le nombre d'individus par niveau hiérarchique, en dédoublant le commandement par la création d'une autorité transverse et en diminuant le degré de spécialisation. C'est mettre du « jeu », au sens que prend ce terme en mécanique, dans les rouages de l'organisation. Mais la structure bureaucratique reste présente, elle devient la dimension « verticale » de l'organisation sur laquelle la transversalité vient se greffer comme dimension « horizontale » et sans laquelle elle ne saurait se définir. Dite de façon ramassée, est démarche « transverse » toute démarche qui « traverse » les fonctions de l'organisation bureaucratique. D'où la coexistence de deux formes organisationnelles, verticale et transverse.

Cette dualité qui nous semble caractéristique de l'organisation transverse, instaure une véritable scission en deux dimensions dont il va falloir gérer la cohabitation. A France Télécom on retrouve, d'une part, en « vertical », des départements, au sein desquels chaque acteur a son supérieur hiérarchique. Ces départements ont, à terme, comme fonction la mise à disposition des moyens nécessaires au fonctionnement des processus. On peut voir cette dimension comme « fonctionnelle », avec en charge de l'expertise. D'autre part, en « transverse », on trouve les processus avec leur responsable de processus dont le rôle est de « piloter ». Il faut comprendre cette dimension comme « opérationnelle » avec comme responsabilité essentielle l'atteinte des objectifs stratégiques fixés par le siège. Le responsable de processus est là pour « garantir le niveau des performances ».

3. Les nouveaux cloisonnements internes

L'interférence entre ces deux structures va produire une matrice que nous avons schématisée ci-après et où l'on voit apparaître une juxtaposition de démarches transverses différentes :



Si l'un des objectifs premiers d'une démarche transverse est de supprimer les cloisonnements entre fonctions, le prix à payer est l'apparition de nouveaux cloisonnements non seulement entre structures verticale et horizontale, mais également entre structures transverses. Cette découverte n'est pas vraiment surprenante car, comme le souligne Ph. Lorino à propos des processus, « la définition des processus est un choix de gestion, l'expression d'une vision qui privilégie certaines liaisons et en sacrifie d'autres, parmi de nombreuses possibilités²⁵⁴ ». Choisir son organisation revient alors à choisir ses cloisonnements.

Philippe Zarifian²⁵⁵ en donne un bon exemple lorsqu'il remarque que dans une hiérarchie, on a des comptes à rendre d'abord à son supérieur et secondairement seulement à des clients (que celui-ci peut d'ailleurs ne pas connaître) : « On se soucie des clients, mais on est jugé par un hiérarchique ». Ceci montre que satisfaire un client (dimension transverse) et satisfaire son supérieur hiérarchique (dimension verticale) peut s'avérer contradictoire.

Si l'on pousse le raisonnement, il faut prendre acte que les démarches que l'on nomme « transverses » parce qu'elles traversent la même organisation, sont multiples. Nous en avons listé quelques unes dans le schéma ci-dessus : plates-formes, démarche Qualité, management transverse, relation client-fournisseur, démarche compétence, système d'information, processus. Ces démarches sont « en parallèle » les unes avec les autres et on peut s'attendre à

²⁵⁴ Ph. Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Editions d'Organisation, 1997, p. 111.

²⁵⁵ Ph. Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, 2001, p. 51.

trouver là de nouvelles divisions internes à l'organisation ; les cloisonnements entre démarches transverses prendraient ainsi la place des cloisonnements entre fonctions.

Par exemples : respecter une procédure certifiée Qualité peut être contradictoire avec le fait de répondre au client particulier qui se trouve devant soi, ou le conseiller qui a pris une décision en cohérence avec ses compétences peut se voir contredit par le responsable de processus qui estime cette décision inadaptée. La solution apportée peut également se révéler impossible à gérer dans le système d'information alors même que le client est satisfait de ce qui a été fait pour lui.

Voir ces nouveaux cloisonnements permet de mieux saisir la multiplicité des démarches. En fait c'est une profusion de démarches qui se chevauchent, s'épaulent, se concurrencent, dans une certaine confusion.

Cette approche de la transversalité apparaît déjà comme divergente du modèle que nous en avons donné dans la deuxième section. Il convient de distinguer ce qui apparaît dans les faits, du modèle plus raffiné, plus construit, plus militant aussi, des chercheurs.

4. Du décloisonnement des fonctions au cloisonnement des clientèles

Nous avons montré l'apparition de nouveaux cloisonnements internes entre démarches transverses. Nous voulons montrer maintenant, en prenant comme exemple la démarche *Ambassadeurs*, que ces mêmes réformes ont également engendré un cloisonnement externe entre clientèles, cloisonnement qui n'existait pas dans le service public.

En juin quatre vingt dix huit, les dirigeants de France Télécom ont conscience que l'avenir de l'entreprise se joue en grande partie sur la diffusion de l'Internet. Une des pistes privilégiées de cette diffusion passe par l'enseignement. Les établissements scolaires sont donc l'objet d'attentions particulières : des offres de raccordements avantageuses à l'Internet, l'envoi d'*Ambassadeurs* pour y promouvoir la connaissance du « web », etc. L'entreprise va alors développer autour de ce projet un discours de légitimation dont nous puiserons quelques extraits²⁵⁶ dans la cassette qui présente le projet aux agents ayant accepté de participer, aux *Ambassadeurs* donc.

²⁵⁶ Formation des Ambassadeurs de l'Internet, *internet, c'est à vous*, présentation du projet par Mireille Le Van, France Télécom, Juin 1998, Service National de l'Enseignement.

Les *Ambassadeurs* sont des volontaires de toutes origines, commerciales, techniques, R&D (Recherche et Développement), et de tous niveaux hiérarchiques, que l'on fédère autour de quelques grandes idées très proches des idéaux du service public :

« Si l'Internet est une priorité pour France Télécom, c'est aussi "une priorité absolue" pour l'Education Nationale, il est donc normal que France Télécom joue un grand rôle dans ce domaine.

Au-delà de cette coïncidence, si France Télécom s'investit autant dans le secteur éducatif, c'est parce que l'usage des ces outils, de la bureautique, se généralise, parce que l'information étant disponible sur le réseau, quels que soient les métiers qu'ils souhaitent faire plus tard, il est très important que les jeunes soient préparés pour l'avenir avec toute cette technologie. (...) c'est un enjeu pour notre société, pour nos jeunes, pour demain ».

Les raisons invoquées placent donc l'entreprise au service de l'Education Nationale, de la société. Ce sont des missions de service public comme pouvait en avoir l'entreprise lorsqu'elle était unique prestataire au service de la nation. France Télécom a décidé de jouer un rôle important, « qui correspond bien à notre passé, à nos valeurs, en tâchant de rendre Internet accessible à tous les enfants ». Ce qui passe par l'éducation car « l'éducation joue un rôle important en terme d'égalité des chances, (...) on parle souvent dans les services publics d'équité pour l'ensemble des enfants ».

France Télécom « oublie » la dimension commerciale en demandant aux *Ambassadeurs* une motivation qui passe « indépendamment des aspects commerciaux (...) il faut être des relais pour expliquer, pour faire passer le message ».

Le chef de projet national termine son allocution sur le thème du management en précisant qu'il est important que ...

« nous faisons tout ça ensemble, indépendamment des lieux d'affectation, indépendamment des positions hiérarchiques, indépendamment des organisations, simplement, nous avons tous envie de collaborer à un objectif commun ».

Il s'agit là d'un appel pour une implication forte dans une projet qui va au-delà des intérêt de l'entreprise. Et cet appel eut un écho à Grenoble qui n'était pas que de pur forme car certains déplacements avaient lieu le soir et le samedi, ce qui pour la plupart était hors de leur horaires habituels²⁵⁷. A la Direction régionale de Grenoble on va trouver une particularité intéressante dans le fait que l'*Ambassadeur* est qualifié d'« autonome » ou d'« assistant », selon qu'il est

²⁵⁷ Les conditions de défraiement étaient disparates. Il était convenu que les établissements finançaient leurs agents selon leur propre régime. Le plus souvent, si les agents étaient de niveau II, ils pouvaient choisir entre être payés en heures supplémentaires ou en temps récupéré, les agents de niveau III ne pouvaient que récupérer leur temps et les cadres eux n'avaient rien. Ces disparités provoquèrent quelques désistements ou refus, mais les volontaires restèrent pourtant nombreux, une centaine.

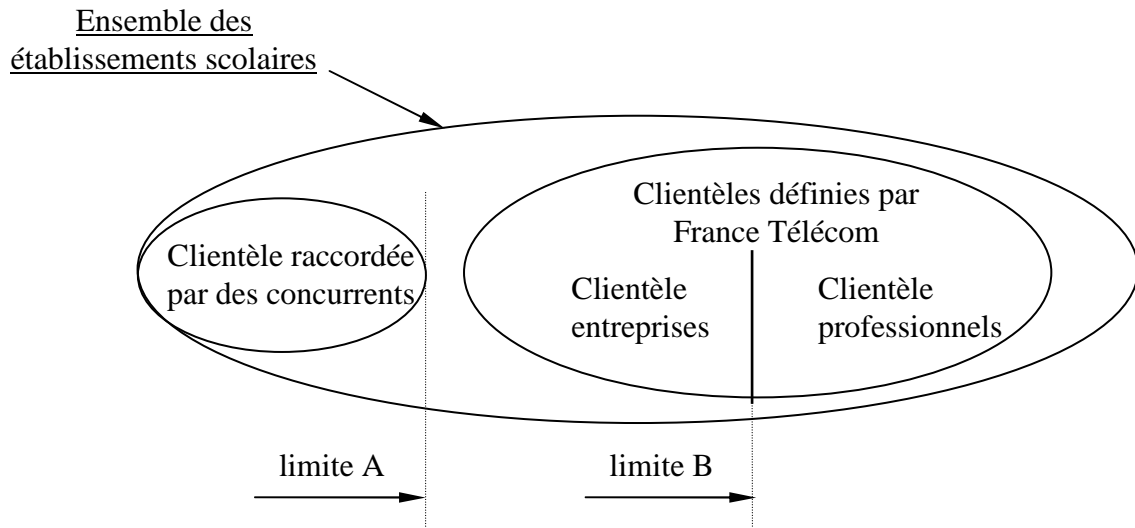
apte, ou non, à prendre la responsabilité d'une présentation. C'est donc une sorte de hiérarchie informelle à deux niveaux qui se met en place en fonction du seul critère de compétence.

Les idéaux très « service public » prônés de façon plutôt opportuniste par la démarche vont éclater sous la pression de la nouvelle idéologie libérale qui se développe. Le chef de projet national, dans son discours de légitimation, effleure la contradiction qui existe entre « rendre Internet accessible à *tous les enfants* » et plus loin, « si France Télécom, certes, veut *développer son chiffre d'affaires*, elle a aussi la volonté en permanence de bien comprendre les objectifs, les attentes des clients ». Plus loin encore, « Ce que vous [les *Ambassadeurs*] allez montrer, c'est la capacité d'écoute de France Télécom dans *l'ensemble* du milieu éducatif. »

Le glissement du service public à l'esprit marchand va se faire progressivement : dans un premier temps la direction régionale du projet se trouve au niveau de la Direction de la Communication et des Relations Extérieures (DCRE) et tous les établissements scolaires sont desservis d'égaux façons. Le projet va ensuite dériver sur deux critères :

- Faut-il aller dans les établissements qui sont desservis par un fournisseur d'accès concurrent ?
- Compte tenu que la direction du projet a été déplacée à l'agence Professionnels, faut-il encore aller dans les établissements scolaires qui relèvent du segment de clientèle de l'agence Entreprises ?

C'est ce que nous avons illustré par le schéma qui suit :



Les deux critères ont donné lieu à deux clivages au sein de la clientèle des établissements scolaires, nous les avons repérées par les limites A et B. La limite A distingue la clientèle raccordée par des concurrents des autres établissements scolaires (clients de France Télécom ou clients potentiels). La limite B distingue les établissements scolaires appartenant aux segments de clientèles Entreprises et Professionnels (raccordés ou potentiels).

→ Le premier glissement va s'opérer jusqu'en limite A : Il n'était plus pensable de prendre en compte « l'ensemble des écoles », lorsqu'on s'est aperçu que cela impliquait d'aller initier les enseignants qui appartenaient à des établissements dont l'accès à l'Internet était fourni par la concurrence. Cette restriction était de taille parce que l'on pensait à cette époque, que les écoles de la commune de Grenoble seraient bientôt raccordées par un concurrent²⁵⁸.

→ Le deuxième glissement s'est fait jusqu'à la limite B, lorsque l'Agence Professionnels s'est imposée à la direction du projet. Ce glissement amène à l'exclusion du projet d'une partie des clients de France Télécom elle-même. Ceci est d'une parfaite logique compte tenu du fait que la pression pour atteindre les objectifs est grande et qu'une unité, en l'occurrence l'Agence Professionnels, ne peut disperser ses moyens vers des objectifs autres que ceux qui lui sont fixés en propre.

²⁵⁸ Au travers de participations financières, l'entreprise qui exploitait le réseau câblé de la commune était partiellement la propriété de Cegetel. Précisons qu'il s'agit des écoles et non des lycées ou collèges qui eux ont la possibilité de prendre le fournisseur d'accès de leur choix alors que les écoles dépendent de la mairie.

La démarche, les conséquences qui s'en suivent, nous semblent exemplaires de la nouvelle attitude de l'entreprise envers le client. Incontestablement, l'attention portée au client est plus importante qu'auparavant ; de même la démarche lève certains cloisonnements entre les unités et elle n'aurait pu se faire sans l'implication motivée des agents autour de l'objectif de la mission. Mais il faut remarquer que cette implication se fait pour une cause très porteuse qui relève sans ambiguïté du service public, la formation des élèves. Ce type de motivation, nous l'avons vu, n'est plus mobilisable avec les nouvelles orientations. On peut se demander si les nouveaux objectifs plus orientés vers le bénéfice marchand et l'intéressement financier²⁵⁹ seront aussi efficaces à l'avenir comme source de motivation.

Un autre enseignement à tirer de cette expérience est que si l'entreprise supprime effectivement certains cloisonnements internes entre services, entre niveaux hiérarchiques, entre agens de compétences diverses, de rémunérations différentes, elle suscite d'autres cloisonnements en externe. Il s'agit explicitement de favoriser les clientèles qui présente un intérêt marchand pour l'entreprise. Ceci permet de dire que l'on ne peut pas soutenir la suppression de cloisonnements entre activités comme légitime sans se préoccuper de savoir si de nouveaux cloisonnements ne risquent pas en conséquence d'apparaître ailleurs.

Nous l'avons vu, le fait que France Télécom défende ses intérêts, son chiffre d'affaires, est résolument inconciliable avec le fait de former les clients de son concurrent, fussent-ils enseignants. A moins de se référer à un intérêt supérieur qui ne pourrait exister que sous la pression des clients eux-mêmes. On peut imaginer que le refus d'initier les enseignants des écoles de Grenoble, et donc d'instaurer *in fine* une discrimination entre élèves sous prétexte que la ville les raccordera un jour à l'Internet par un concurrent, si ce devait être connu du public, choquerait plus d'un. L'opinion publique, en manifestant sa désapprobation, pourrait avoir une influence. On aurait là une éventualité si « opinion publique » et « clients » se rapprochaient, si le client pouvait faire valoir qu'il est « le nouveau maître ». Certains ont perçu cette éventualité, laquelle se trouve illustrée par des réactions syndicales à un nouveau projet, en 2002, l'« approche commerciale différenciée ».

L'orientation prise est de proposer aux clients des services différents selon des critères de rentabilité. Pour l'entreprise, il s'agit de « gagner le pari que la différenciation des clients

²⁵⁹ En 1997, 75% des agents sont actionnaires de leur entreprise.

améliorera notre pertinence commerciale et, par conséquent, nos résultats et la satisfaction du client²⁶⁰».

Cette initiative va déclencher une réaction syndicale qui illustre bien les divergences entre service public et service marchand et la tentative de la centrale syndicale de faire appel à la classe politique pour arbitrer le conflit entre personnels et dirigeants :

« Le 1014 en grève le 19/01, tous concernés.

Nos collègues du 1014 seront en grève pour dénoncer l'expérience pilote mise en place à l'Agence Isère. France Télécom veut segmenter les clients résidentiels en cinq groupes de couleurs, orienter et traiter leurs appels téléphoniques commerciaux suivant leur appartenance à ces groupes de couleurs. Leur rattachement à ces groupes dépendra de leur surface financière et de leur potentiel économique et décidera du temps d'attente, de la prestation et de l'offre proposée. Finie l'égalité de traitement. Des clients qui pourtant vont acquitter le même abonnement seront délibérément favorisés (jusqu'à 10 fois plus de conseillers téléphoniques proportionnellement chez les rouges que chez les blancs qui représentent pour 65% des clients (...)) c'est la fin du service public et un facteur supplémentaire d'aggravation de la fracture sociale (...) D'ores et déjà, la CGT s'est adressée à tous les députés et sénateurs de l'Isère pour les alerter sur cette dangereuse expérimentation ».

C'est en mettant le débat dans le domaine public, et si possible entre les mains des clients de l'entreprise, que la centrale syndicale va tenter de contrecarrer cette réforme.

Dernier élément dont nous avons eu connaissance, l'entreprise va dépasser le stade de projet pour construire une segmentation en bonne et due forme :

« Nous avons identifié 5 grandes familles de clients qui correspondent à 5 priorités de traitement pour l'Agence. Pour nos clients **Rouges** qui sont soit des relais d'opinion, soit les plus gros contributeurs à notre chiffre d'affaires, l'objectif est clair : les **Fidéliser**. Nos clients **Verts** sont nos clients à potentiel dont il faut **Développer** les usages. Nous devons **Reconquérir** les clients **Jaunes** qui utilisent la concurrence. Les clients **Blancs**, qui sont la majorité, sont à **Equiper**. Enfin, pour les clients **Bleus**, qui sont nos débiteurs, l'enjeu est de **Recouvrer** leurs créances. » (AL'PAGE 38, Agence Isère, supplément spécial, juillet 2002)

La question intéressante du point de vue de la transversalité est de savoir si on est là devant une complexification plus grande de l'organisation, avec des cloisonnements contraignants entre catégories de clientèles ou si l'organisation est capable au contraire de s'alléger en prenant appui sur la compétence et les capacités d'initiatives que détiennent les acteurs en contact direct avec la clientèle. Par manque de temps, notre étude n'est pas allée jusque là.

²⁶⁰ Journal de l'agence AL'PAGE 38, du 4 février 2002.

B - Le dilemme entre centralisation et décentralisation

Dans le document sur l'*Evolution de l'organisation des services opérationnels de France Télécom*²⁶¹ de 1994, les dirigeants ont annoncé d'autorité la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques (3 niveaux au lieu de 4 à la Direction régionale de Grenoble). Ceci revenait à fusionner des catégories anciennes pour créer un important premier niveau hiérarchique : les responsables de groupe.

Le but était de permettre « une accentuation de la délégation de responsabilité ». Et la suppression de ce niveau rendait nécessaire de « redécrire les responsabilités respectives des trois niveaux d'encadrement des établissements²⁶² », à savoir : le directeur d'unité, le chef de département, le responsable de groupe.

Les deux modalités de changement, moins de niveaux hiérarchiques et plus de délégations, ont introduit un certain tassement de la pyramide hiérarchique. Les conséquences quasi mécaniques, sont une augmentation des responsabilités pour chaque manager (et donc nécessairement une délégation vers les niveaux inférieurs) et une augmentation du nombre des acteurs à chacun des niveaux.

On peut faire l'hypothèse que l'encombrement du premier niveau hiérarchique a alors facilité la séparation des fonctions selon deux registres : être « responsable de groupe » (un « encadrant ») ou être « expert ». C'était faire le choix entre le « management » et l'« expertise ».

Pour saisir plus concrètement les effets de ces décisions en terme de décentralisation des responsabilités, nous avons développé notre analyse aux trois niveaux des directeurs d'unité, des chefs de département et des responsables de groupe. La démarche Qualité nous servira ensuite d'exemple pour illustrer notre propos.

1. Une décentralisation limitée

Les délégations de responsabilité ne se sont pas faites de façon homogène. Nous verrons que la « construction de la stratégie » est déléguée, au mieux, au niveau des directeurs. La responsabilité de la « mise à disposition des moyens », ce qu'on peut appeler le

²⁶¹ Conseil d'Administration du 21/12/94.

²⁶² Le vocabulaire a changé, aujourd'hui on parle d'unité.

« fonctionnel », est descendue jusqu'au niveau des chefs de département et la responsabilité sur les résultats est devenue celle des personnels d'exécution.

a) La stratégie peine à se décentraliser vers les unités

Au travers des réformes EO1, EO2 et *Stratégies Locales*, les établissements (renommés à cette occasion « unités »), gagnent en taille et en autonomie. Les nouvelles unités regroupent plusieurs des anciens établissements ainsi que les services de soutien situés auparavant dans les services de la direction régionale elle-même (la DRMP²⁶³ perd plus de 50% de ses effectifs). La conséquence est une augmentation en taille, en moyens et en autonomie :

« Je refais l'historique, le point positif d'EO1, EO2 c'est d'avoir fusionné un ensemble de petites entités (CPE, CCL). J'ai été chef de CPE²⁶⁴ à l'époque, on était assez limité dans nos décisions, dans nos actes. Des objectifs, certes, mais des objectifs qu'on discutait peu et les moyens, on ne les discutait pas. C'était assez frustrant. (...) donc des unités de taille plus forte et puis une autonomie pour le directeur d'unité très forte. » (un directeur d'unité technique).

Dans le même sens, la réforme *Stratégies Locales* donne aux directeurs la responsabilité de concevoir la stratégie de leur propre unité dite, en l'occurrence, « locale ». Il y a donc bien une volonté réelle de décentraliser les responsabilités, y compris stratégiques, tout au long de la chaîne hiérarchique :

« *En quoi consiste la mise en place de stratégies locales à l'agence de Grenoble ? (...) une sorte d'autonomie dans l'organisation. On est dans l'organisation qui, elle, est plus calquée en fonction de cette stratégie [locale] plutôt que de règles qui disent : "il faut dans chaque unité qu'il y ait une section qui s'appelle comme ci, une section qui s'appelle comme ça" » (un chef de département en unité commerciale).*

Dans les faits, la réforme *Stratégies Locales* tend à cristalliser autour des besoins de la clientèle, d'où la création de départements marketing :

« *La stratégie locale* je crois qu'elle s'est révélée (...) en s'imposant de faire une analyse de la clientèle, des évolutions... ben l'exemple le plus simple, c'est la création en agence d'un vrai département marketing, par exemple. Il connaît, il s'informe, il propose. » (un chef de département en agence).

Mais pour les directeurs, la nouvelle autonomie n'est pas facile à prendre, elle apparaît même comme très limitée. En témoigne, en l'an 2000 ces deux directeurs d'unité technique et commerciale :

[2 février 2000] « Alors c'est vrai que lorsque l'on a présenté la *Stratégie locale*, c'était Michel Bon, il y a deux ans [16 décembre 97] on s'est tous posé la question : "qu'est-ce qu'il veut

²⁶³ Direction Régionale Moyens Propres qui se distingue des établissements, ou unités opérationnelles, de la Direction Régionale.

²⁶⁴ Centre Principal d'Exploitation.

dire ?". La stratégie locale, (...) personne ne comprenait en fait le sens de cette priorité, (...) et on s'est aperçu que lorsque ensuite on demandait à ses collaborateurs de reprendre ce thème là, eux aussi, les collaborateurs étaient plutôt secs. » (un directeur d'unité technique).

[26 avril 2000] «La *stratégie locale* on s'en est emparée à la fois comme une façon de développer notre chiffre d'affaires, mais aussi, et ça me paraît aussi important comme un outil de management des troupes. (...) Ça permet, quelque part, de reprendre les orientations nationales, se les approprier. (...) *Locale ! Ça suppose qu'on diverge un peu du national ?* Ben, pas trop, quand même, pas trop ! On est quand même... on diverge très très peu du national. La stratégie... on est très encadré, ... je ne peux pas faire mes propres prix, je suis encadré sur les prix. Je peux pas inventer mes propres produits. Ce que je peux faire, c'est mettre l'accent sur tel ou tel produit, c'est mettre l'accent sur telle ou telle cible de client, mais... c'est développer des actions spécifiques, mais ça s'arrête là. » (un directeur d'unité commerciale).

En fait, le directeur d'unité, constructeur d'une *Stratégie Locale*, est à l'intérieur de l'unité plutôt porte-parole des directives nationales. Charge à chaque chef de département de proposer des initiatives « locales » originales :

«La *stratégie locale*, elle se bâtit presque en permanence. (...) C'est-à-dire que le directeur d'unité précise un certain nombre d'orientations générales qui lui semblent impératives en fonction de critères nationaux ou autres, de choses qui sont à sa connaissance, à charge après, à chaque département de décliner ses propres priorités en fonction de son activité, mais dans le cadre général. » (un chef de département technique en agence).

Certaines évolutions organisationnelles vont faire obstacle à la construction locale d'une stratégie. Aux *Stratégies Locales* s'opposent les mutualisations des moyens comme dans le cas du Service Client par Téléphone (SCT), un réseau qui se situe entre les deux agences de l'Isère :

« Il faut savoir qu'on est en réseau au SCT. (...) c'est-à-dire que (...) la moitié des clients de Bourgoin sont traités à Grenoble par les conseillers du SCT. (...) Bien sûr, nous, on a remisé les procédures et tout, n'empêche, à un moment donné, on s'est trouvé l'an dernier confronté à une différence de stratégie sur les options tarifaires. (...) Donc on ne demandait pas, bien sûr, aux conseillers de dire "attention, s'il y a un client de Grenoble, il faut le traiter comme ça", non, de la même manière que si c'est un client de Bourgoin. » (le chef de département SCT).

Cette mutualisation de moyens que l'on voit ici dans une mise en réseau participe à un vaste mouvement plus général de concentration des moyens et on verra quelques temps plus tard les deux agences elles-mêmes fusionner à leur tour. On peut alors se poser la question de la définition du « local » lorsque l'on passe à une agence unique pour tout le département de l'Isère.

Les différents témoignages que nous venons de lire paraissent plutôt contradictoires, y a-t-il finalement eu délégation ou pas, des responsabilités ? La réponse tient semble-t-il à la nature des responsabilités et aux personnes qui les portent. Si l'acteur est un directeur d'unité, la

responsabilité porte sur la stratégie, donc sur des responsabilités d'une nature foncièrement opérationnelle. Dans ce cas, la délégation, on l'a vu, reste plutôt faible.

Pourtant, les dirigeants avaient mis à ce niveau un enjeu très fort, rappelons quelques uns des termes utilisés, « *Stratégies Locales*, (...) construire une autonomie des unités qui se fonde sur une capacité stratégique (...) fondation de l'identité nouvelle de l'entreprise (...) autour de la question du partage de la stratégie (...) le Directeur Régional est un intégrateur des différentes stratégies d'unité ». Sans oublier le discours de Michel Bon, le 1^{er} janvier 1998, jour de l'ouverture à la concurrence :

« Cette année, [avec *Stratégies locales*], nous reprenons inlassablement la même action : ce n'est pas place d'Alleray [adresse du siège de l'entreprise], ce n'est pas à la DR que se joue notre avenir, mais sur le terrain, à l'écoute du client ».

La question de la décentralisation de la stratégie reste donc un enjeu qui paraît difficile à tenir. Il y a là une tentative de rupture de l'entreprise avec son passé bureaucratique, on est au niveau des représentations. Elle se présente comme une capacité des responsables d'unité et de leurs équipes à prendre, à construire des initiatives. C'est une démarche à long terme, elle ne se fera pas sans une réelle volonté de la direction. On peut toutefois douter ici de la subsidiarité prônée par l'utopie de la transversalité.

La question de la délégation se pose différemment lorsque l'acteur est un chef de département. En effet, l'importance donnée aux unités ouvre des marges de manœuvre qui semblent plus importantes à ce niveau, avec des chefs de département en prise directe avec les activités locales, alors que le directeur d'unité reste porteur de la stratégie nationale.

b) L'entreprise délègue aux chefs de département les responsabilités fonctionnelles

Le transfert des services de la DRMP (Direction Régionale Moyens Propres) vers les unités, donne aux chefs de département de nouvelles responsabilités. C'est ce qu'expliquent les remarques qui suivent :

« La direction régionale, autrefois, c'était une relation de dépendance assez forte, ...aujourd'hui ? Inexistante, pour moi, oui ! Pour moi je dis : rien ! *Qu'est-ce qui la remplace ?* Qui c'est qui la remplace ? et ben c'est nous qui la remplaçons, on se démerde ! (rires). On voit qu'un chef de département du SCT, c'est lui-même qui organise des sessions de recrutement, des promotions, c'est lui qui fait les sujets, tout hein. (...) la DR faisait quoi ? les tâches administratives. Bon, ben maintenant, c'est tout repris pas les établissements, c'est délégué au maximum, donc moi je m'occupe hein ! C'est moi qui fixe les épreuves, si les calendriers, les machins, je fais même partie du jury, donc la totale quoi. Donc la partie administrative, c'est le chef d'établissement. » (un chef de département en unité commerciale).

Le fait d'avoir gagné en autonomie est donc bien réel, mais soulignons que les responsabilités déléguées sont d'ordre plus fonctionnel qu'opérationnel. Alors qu'auparavant les chefs de département assuraient la dimension opérationnelle des travaux, ce qui se passe ici, en grande partie à l'insu des acteurs, est également un changement de rôle. Comme il le dit lui-même, ce chef de département reprend « les tâches administratives », donc fonctionnelles, il va perdre par la même occasion la responsabilité opérationnelle des activités qui sera prise en main par les managers des processus. Nous en reparlerons.

Les nouvelles responsabilités exigent de mieux comprendre la situation pour choisir les décisions à prendre. Il faut maintenant questionner son activité :

« *Est-ce que c'est une autonomie plus large que ce que l'on pouvait connaître il y a 7 ou 8 ans ?* Oui, manifestement oui, c'est vrai que par rapport au..., on ne se posait pas beaucoup la question, finalement, on travaillait dans notre cadre. (...) les difficultés, c'est d'imaginer la bonne action qui répond bien... d'abord de comprendre, peut-être de comprendre. Avant on cherchait pas à comprendre, on faisait. Là, il faut comprendre un petit peu l'enjeu, avant de définir l'action. C'est certainement plus difficile. » (un chef de département technique en unité commerciale).

Dans cette réflexion, les chefs de département, qu'ils soient du commercial ou du technique, vont se faire aider par leur branche de tutelle (Branche Grand Public ou Branche Réseaux) :

« *Le rôle par rapport à la branche... la BGP ?* (...) Je le sens presque plus le rôle de la branche que la DR parce que la branche elle organise pas mal de choses donc, moi j'ai participé à pas mal de réunions à Paris où on fixe des priorités etc. etc. (...) Ils nous donnaient des éléments pour des coordinations entre collègues, on en discutait après, on se retéléphonait. » (chef de département d'une unité commerciale).

« Les branches organisent des réunions sur des domaines techniques, bon, concertation, information, témoignages, ils ont des manières de faire, (...) tout ce qui est soutien est assez bien structuré maintenant (...) ça a été structuré maintenant, au niveau national (...) ça contribue à l'organisation, ça permet aux gens de fonctionner de manière plus autonome, parce qu'eux-mêmes peuvent se retourner vers des experts pour régler leurs affaires. » (chef de département d'une unité technique).

Le lien que l'on voit apparaître ici entre le chef de département et sa branche de tutelle montre que se développe un fonctionnement en réseau. D'autre part, en s'adressant directement au niveau national, le chef de département court-circuite l'ancien échelon hiérarchique de la direction régionale. On a bien là, en plus de la suppression d'un niveau hiérarchique dans les unités, un deuxième niveau hiérarchique qui disparaît. Mais ce raccourcissement de la chaîne hiérarchique reste uniquement dans le registre fonctionnel.

La délégation de responsabilités se fait également sentir au niveau des responsables de groupe, mais cette fois-ci sous la forme d'un engagement sur les résultats.

c) La délégation vers les responsables de groupe : un engagement sur les résultats

Le responsable de groupe est le premier niveau de management, couramment appelé « management de proximité ». A la question de savoir ce qu'est un responsable de groupe, les réponses que nous avons obtenues ont la même teneur, que ce soit dans une unité technique ou une unité commerciale :

« Ça consiste en quoi ? C'est organiser et répondre aux problèmes. (...) Etre là, l'interface entre la maison et puis l'équipe qui est tous les jours sur le terrain à travailler des fois "cool", des fois "speed". (...) *Tout ce qui peut poser problème dans le déroulement des travaux ?* Voilà, tout... un gars qui veut un jour de congé, le gars qui a sa voiture en panne, qui veut une voiture de remplacement, qui a besoin de formation, (...) faire une formation sur Internet ou Intranet... moi, mon boulot, c'est mettre de l'huile dans les rouages. » (un responsable de groupe d'une unité technique).

« ...*qu'est-ce que ça veut dire "manager de premier niveau" ?* C'est gérer une équipe dans tous les domaines, aussi bien faire du management, de l'animation d'équipe... c'est faire aussi de la gestion RH et puis c'est aussi s'occuper (...) à l'accueil, de tout ! de la gestion des stocks, de la logistique, (...) c'est vrai que moi ce qui me plairait, c'est que je sois complètement autonome, même si j'ai des comptes à rendre au responsable de département, je veux dire que je suis complètement autonome. » (un responsable de groupe dans un accueil commercial).

« Interface entre la maison et l'équipe », être « complètement autonome » : ces positionnements individuels répondent à ce qui est demandé par la direction régionale lorsqu'elle veut « professionnaliser le métier d'encadrant²⁶⁵ ».

Cette démarche est prévue selon 5 axes :

- « développer l'esprit de groupe (le collectif) et suivre individuellement chaque agent ;
- développer des qualités d'organisation dans un environnement plus intégré et plus global ;
- accroissement de autonomie et de la responsabilité dans le cadre d'une délégation renforcée et d'objectifs de résultats ;
- une personnalisation des objectifs qui se confondent en grande partie avec les objectifs du groupe ;
- posséder une solide culture technique nécessaire pour maîtriser les prestations fournies par le groupe, pour développer les compétences des agents et pour prendre les bonnes décisions ».

Ce cadre donne une teneur particulière à la délégation envers le responsable de groupe. Il fait en quelque sorte corps avec son équipe, il est autonome, et ses objectifs sont dans les résultats obtenus. Il tend ainsi à devenir l'unique interlocuteur de l'agent avec son entreprise. Par exemple, contrairement à ce qui se faisait auparavant, une décision récente impose aux agents de lui envoyer leur feuille de maladie en cas d'absence pour raison de santé.

Dans la mesure où la responsabilisation porte sur un engagement de résultats, on peut ainsi craindre une désintéressement, voire une déresponsabilisation de l'entreprise sur les conditions d'obtention de ces résultats. Nous aurons l'occasion d'y revenir dans la partie que nous consacrons aux liens entre les agents et leur entreprise.

Compte tenu de ce que nous venons de voir, nous soutenons l'hypothèse d'un mouvement de délégation des responsabilités différenciée selon le type de responsabilité et le type d'acteur. La délégation de la stratégie est plutôt faible, elle s'arrête au niveau des directeurs d'unité ; la délégation des responsabilités fonctionnelles est plus forte, elle va jusqu'aux niveau des chefs de département. La délégation de la responsabilité de l'atteinte des résultats est maximale, elle touche les responsables de groupe comme manager de leur équipe.

Dans l'examen des réformes, nous avons vu que la démarche Qualité provoque un dédoublement de la hiérarchie en place. La nouvelle structure transverse des responsables Qualité, a été mise directement sous l'autorité du directeur régional. Elle constitue donc un bon exemple d'une démarche stratégique centralisée.

2. La Qualité, un exemple de démarche stratégique centralisée

L'aventure qui consiste à faire passer France Télécom d'administration en société anonyme est une entreprise de taille. La Qualité, avec la réorganisation qu'elle implique et le challenge du certificat aux normes Iso a vraisemblablement contribué à son bon déroulement, mais elle le fait au prix d'une forte centralisation dans la gestion des activités qui n'a pas toujours été comprise par les acteurs des unités opérationnelles jusqu'alors habitués à une plus grande autonomie. L'enjeu était alors entre une centralisation jugée nécessaire pour imposer les réformes et une décentralisation indispensable si l'on voulait aller dans le sens prôné par l'idéologie de la transversalité.

Nos observations ont porté sur les premières années de la réforme où il est apparaît que l'entreprise a fortement centralisé la gestion des activités sur environ cinq années pour redonner ensuite plus de possibilités d'initiative aux décideurs locaux dans ce domaine. Ces variations dans la centralisation / décentralisation des initiatives sont visibles tant en externe dans la relation client que dans le déroulement interne des activités.

²⁶⁵ *Un cadre de référence pour le responsable de groupe*, Direction Régionale de Grenoble, Communication interne, octobre 1996.

En externe, dans sa relation avec les clients, l'entreprise s'est donnée les moyens de leur montrer qu'ils n'étaient plus des abonnés que l'on regarde avec indifférence. C'était surtout vrai pour les gros clients que la péréquation défavorisait, ceux dont les besoins et les frais étaient importants et qu'il fallait rassurer sur le coût et la qualité du service. En filigrane, derrière l'activité, il y avait aussi les actionnaires à venir, pour le mois d'octobre 97. Si l'on voulait que la mise en bourse se passe bien, il fallait être rassurant sur l'entreprise, sur les capacités du personnel (toujours sous statut de la fonction publique) à être à la hauteur des enjeux qui s'annonçaient.

En interne, nous avons vu que la réforme des classifications de 1992 et des structures organisationnelles de 1995 à 1997 avaient largement de quoi désorienter le personnel. On peut faire l'hypothèse que les principes très directifs de la Qualité, avec ses procédures écrites, ses processus, ses audits, sa démarche managériale très normative, ont joué un rôle de repère *a minima*, dans la redéfinition et la reprise en main des activités.

L'intervention de la Qualité au niveau de l'activité n'est pas de même nature qu'une restructuration d'établissement, rien n'est vraiment nouveau, toutes les activités existent déjà et chacun fait toujours son travail. Ce qui change, c'est la fiabilisation des activités, leur enchaînement, le respect des délais : « il faut mettre un cadre, de la rigueur ». En poussant le trait on peut comprendre la Qualité comme une volonté d'en finir avec la « boîte noire » de l'activité. C'est une zone d'incertitude au sens où la définit M. Crozier et en conséquence une zone de pouvoir détenu par des savoirs spécialisés. En écrivant les procédures, en instaurant plus de contrôles, c'est ce (contre-) pouvoir, que l'entreprise tente de réduire.

Pour faire évoluer l'organisation vers une forme transverse, la certification aux normes Iso a été un moyen parmi d'autres, elle en a assuré une dimension contraignante.

a) La Qualité en externe, un rapport problématique au client

Au niveau des directions régionales, France Télécom a choisi de mettre sous Assurance Qualité les Services Numériques Nationaux (AQSNN) et la Chaîne Comptage Facturation²⁶⁶ (AQCCF). L'objectif du processus SNN est de fiabiliser les prestations offertes aux

²⁶⁶ A côté de ces deux processus, seuls présents dans les unités opérationnelles, ils en existent deux autres : l'AQLLIN (Assurance Qualité Liaisons Louées Internationales Numériques) et AQUARELLE (Assurance Qualité d'Entreprises Grands Comptes).

entreprises et CCF de rendre les factures plus fiables et plus conformes²⁶⁷. Mais si l'on prend au pied de la lettre le fait que la Qualité est là pour le client, alors il faut se demander en quoi sa mise en œuvre peut l'intéresser.

En partant du fait que l'entreprise présente les projets comme « AQ », pour Assurance Qualité, nous avons posé la question au chef de mission responsable de la mise en place du processus AQSNN sur ce que signifiait le terme « Assurance » associé au terme « Qualité ». La réponse a été que « la norme garantit que l'entreprise s'est donnée les moyens que tout a été mis en œuvre pour que le produit soit celui attendu ». La Qualité, la certification aux normes Iso, serait donc la preuve pour le client, et la mise à l'épreuve pour l'entreprise, que « Etre au service du client²⁶⁸ » n'est pas un vain mot. On peut faire l'hypothèse que cette annonce était nécessaire pour une entreprise soumise à l'épreuve de quitter le service public pour devenir société anonyme.

Mais le lien de cause à effet entre Qualité et client n'est pas évident, c'est une enchaînement long et complexe : l'agent exécute une procédure contractualisée, sous la surveillance du responsable Qualité qui rend des comptes à l'auditeur dont la référence est la norme Iso et qui, *via* la certification, affirme que la procédure a bien été respectée. La notoriété de la certification est alors de nature à rassurer clients et actionnaires.

Dans les faits, l'auditeur des normes Qualité véhicule une certaine vision du client et il va l'imposer dans les unités où il passe : « L'auditeur représente le client dans votre entreprise. Sa demande, c'est "donnez-moi confiance"²⁶⁹ ». Il est donc intéressant de considérer l'auditeur comme un client. Certes, ce porte-parole est un client particulier, mais c'est bien quelqu'un d'extérieur à l'entreprise, qui a une demande précise, que les unités n'ont pas le choix de ne pas satisfaire. Les agents doivent donc prendre le temps nécessaire pour lui répondre et cette demande s'ajoute, entre en concurrence, avec celles des clients réels : « quand on voit le responsable Qualité arriver, c'est encore du travail en plus... ».

La limite de cette analogie est que c'est un client artificiel, créé à l'initiative de l'entreprise elle-même. Ce client est parfaitement connu : France Télécom se fixe à elle-même, *via* l'auditeur, les exigences client qu'elle s'impose. Si ce client est connu, alors les réponses à lui

²⁶⁷ Jusqu'il y a peu, France Télécom n'était pas capable d'apporter le détail de ce qui était facturé. Le problème sera résolu en généralisant la « fadét », comme facture détaillée.

²⁶⁸ Michel Bon, 16 décembre 1997.

²⁶⁹ Le responsable de la mise en place de l'Assurance Qualité Chaîne Comptage Facturation.

donner sont connues également et leur exécution peut se faire avec exactitude et rigueur. Le risque sera de croire à la véracité de cette fiction, de croire qu'il suffit de respecter les procédures pour que le *vrai* client soit satisfait.

La Qualité peut se satisfaire d'une gestion centralisée des activités parce qu'elle connaît exactement ce qui est nécessaire à la satisfaction de l'auditeur. A contrario, le client réel est beaucoup plus flou et diversifié dans ses demandes. Lui donner satisfaction exige donc une décentralisation des responsabilités et de réelles possibilités d'initiative au niveau des agents qui sont à son contact. Entre centralisation et décentralisation des responsabilités, il y a bien là un enjeu important pour l'entreprise. Cet enjeu se retrouve en interne.

b) La Qualité en interne : le danger du formalisme

Plusieurs exemples dans d'autres entreprises ont montré que la démarche Qualité se trouve souvent à l'origine de démarches vers plus de transversalité. Celle-ci trouve sa justification dans le fait que « les démarches d'analyse des causes des problèmes et de recherche des leviers d'action pour y remédier font apparaître que ceux-ci se situent dans d'autres services que celui où on en constate les conséquences ; là apparaît la nécessité de considérer l'ensemble d'un processus et de mieux coordonner ses activités pour l'améliorer²⁷⁰ ». D'où, la création de processus, normes, audit etc. ...lesquels amènent logiquement D. Segrestin à s'interroger si cela ne revient à réinventer d'un seul coup le taylorisme et la bureaucratie²⁷¹ !

Dans le cas de France Télécom, ce risque nous semble d'autant plus grand que l'entreprise ne cherche pas seulement à améliorer la qualité, mais également à se réorganiser. L'introduction de la Qualité prend alors une dimension supplémentaire comme démarche structurante.

A la Direction régionale de Grenoble, les façons de faire ont été diverses, on peut les caricaturer selon que le personnel ait participé ou non à la rédaction des procédures.

(1) La tension entre centralisation et décentralisation

Déjà dans l'analyse de la démarche *Stratégies Locales* nous avons montré l'enjeu existant entre centralisation et délégation des responsabilités. Notre hypothèse était que du fait des fusions d'unités, des économies d'échelles, la dimension « locale » de la stratégie avait bien

²⁷⁰ René Demeestère, introduction au dossier « Vers l'organisation transversale ? », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 52.

du mal à exister. La même question se pose avec la rédaction des procédures. En effet, il est incontestable que la rédaction d'une procédure et le contrôle de son exécution enlèvent des marges d'autonomie aux acteurs et standardisent l'activité. Peut-on dire pour autant que nous sommes dans un renouveau de taylorisation ? De ce qui ressort de nos entretiens, globalement, la réponse est oui, mais si l'on veut tenir les promesses du modèle transverse, c'est une tendance à combattre :

« J'ai travaillé sur l'Observatoire Social Décentralisé, il en ressortait que les gens avaient une très forte autonomie... Je pense que c'est fini, je pense que justement, un des gros enjeux, c'est de leur redonner de l'autonomie. » (un chef de département transverse en unité technique).

L'exemple de la Direction régionale de Grenoble montre que la démarche Qualité offre une certaine latitude à ce point de vue. Nous avons pu observer des différences notables dans la mise en œuvre de la Qualité selon que l'on associe ou non les acteurs à cette restructuration, tout particulièrement dans la rédaction des procédures. A Grenoble, selon que l'on parle du processus CCF (Chaîne Comptage Facturation) ou SNN (Services Numérisés Nationaux), on peut faire une distinction quasi caricaturale entre procédures « parachutées » et procédures « construites à partir des réalités de terrain ». C'est ce qu'explique ce directeur d'unité technique impliqué dans un processus CCF :

« Alors, non seulement elles [les procédures] ont été parachutées, mais, pire ! elles ont été parachutées sans explication. Ce qui fait qu'en plus, on les a pris à contresens. Elles n'étaient pas toutes rédigées de manière homogène. Et puis, elles n'étaient pas accompagnées. Ce qui fait qu'on a reçu un système Qualité... ce qui m'avait choquée à l'époque parce que j'arrivais du SERNIT où justement, on avait un système Qualité qu'on avait tous conçu ensemble. » (un directeur d'unité technique).

A l'inverse du processus CCF, ...

« ...le responsable (...) SNN, il avait pris du terrain et de décrire les activités des gens, de décrire les postes, d'avoir une fiche de poste, des fiches d'activité, je dirais. SNN s'est construit comme ça. » (un responsable Qualité).

L'originalité de la démarche SNN aura été de s'intégrer à un projet managérial, la création d'une nouvelle agence. Ce projet a suscité une adhésion collective :

« L'agence profs, c'est une agence qui s'est complètement créée, elle n'existait pas. Il y avait les services qui existaient, mais elle n'existait pas en tant que telle. Donc on a créé une agence profs, avec un chef d'établissement qui a été appelé de l'extérieur, qui a bâti son équipe avec un certain nombre de personnes, (...) notamment les chefs de départements opérationnels : il y en avait un qui venait d'une agence, l'autre d'une autre agence, un venait de la DR et un venait d'un CCL et ensuite, après ça, dans ces 4 personnes là... il y avait deux responsables de marché

²⁷¹ Denis Segrestin, *La normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production*, Revue d'économie industrielle / n° spécial 75, 1996, p. 295.

professionnels, donc il y en a un qui a pris la vente qui a pris l'administration commerciale, il y avait un responsable pilotage qui venait de la DR qui avait été chef de projet gamma etc. et puis un de CCL. Donc, à partir de là, on a dit, il faut travailler ensemble et pour travailler ensemble, on a eu la chance d'avoir le projet SNN. Projet SNN, ça a été un processus qui est arrivé au milieu et qu'est-ce qu'il a fait ce projet, il a fédéré les départements. » (le responsable Qualité de l'agence chargé de la mise en place du processus SNN).

A la lecture de ces propos on peut voir que la Qualité est mieux acceptée lorsqu'elle s'intègre à un projet managérial. Dit autrement, que la Qualité ne soit pas une fin en soi mais participe comme outil à un projet qui va au-delà de là de sa mise en œuvre, en l'occurrence la création d'une nouvelle agence.

(2) Une démarche dirigiste et partielle

A Grenoble, comme partout ailleurs, la démarche Qualité nationale impose les deux processus nationaux CCF (Chaîne Comptage Facturation) et SNN (Services Numérisés Nationaux) autour d'*invariants* valables pour tous. L'ambition va au-delà de l'organisation, il s'agit de devenir une entreprise de référence en définissant, comme par exemple dans le document *Invariants organisationnels du processus commande - livraison des services analogiques*, « des jalons relationnels visibles des clients ». Dans ce même document, on trouve écrit :

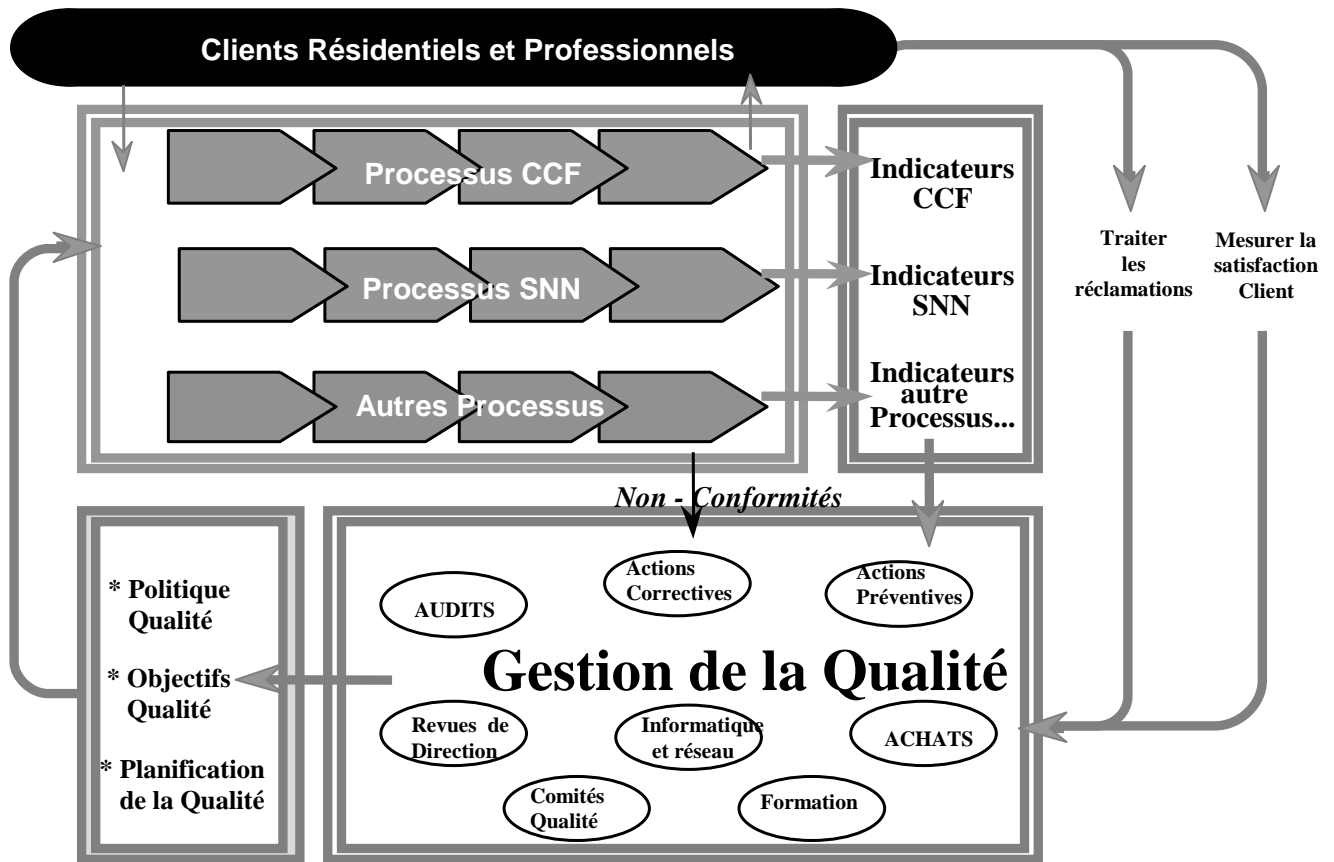
« Le processus se décompose en phases parfaitement caractérisées, encadrées par un point d'entrée et de sortie systématiquement vérifiable et ayant un sens évident pour la satisfaction initiale du client ».

On peut dire que la définition des processus qui en découle, avec l'écriture des procédures, la structure des logigrammes, la reconnaissance du client comme origine et comme aboutissement du processus sont des éléments qui structurent une vision transverse de l'entreprise, mais le management de ces processus reste très bureaucratique. Alors que l'autonomie acquise par les agents au cours de la construction du réseau régresse, les deux principaux moyens de coordination restent classiquement le pouvoir hiérarchique et la normalisation. La normalisation en ce cas est même renforcée car elle s'impose face au pouvoir opérationnel assuré par les chefs de département (pour l'instant, il n'existe pas encore de responsables de processus). Ce renforcement est obtenu, *via* la direction régionale, par le réseaux des responsables Qualité, par le passage périodique des auditeurs et par le fonctionnement d'une « boucle Qualité ».

La boucle Qualité de la Direction régionale de Grenoble est la suivante²⁷² :

²⁷² Manuel assurance Qualité, Editions du 24/4/98.

La boucle de la qualité régionale



Cette boucle Qualité se présente comme une boucle simple. Elle porte l'ambition pour les managers d'être une « organisation apprenante », c'est-à-dire une organisation où l'exercice des activités fournit, en plus de résultats prévus dans les objectifs, les éléments devant permettre de faire évoluer l'organisation. Or, si l'on reprend les travaux de Chris Argyris et Donald Schön, seule une organisation en « boucle double » permet l'apprentissage car elle ajoute à la première boucle des « opérations de remise en question du bien-fondé des normes de fonctionnement²⁷³ ».

Ces remises en question existent-elles à la Direction régionale de Grenoble ? Pas à notre connaissance. A l'inverse, il nous a été donné d'entendre ce type de discours :

« ...ils ne veulent pas appliquer [les procédures]... pourquoi, ils ne veulent pas appliquer ? S'ils ne veulent pas appliquer, c'est que ce que vous faites est meilleur que ce qui est écrit. (...) Alors apportez moi la preuve que ce que vous faites, c'est mieux, c'est meilleur. (...) L'assurance Qualité n'a jamais dit : "il faut à tout prix appliquer les règles telles qu'elles existent" ». (un responsable Qualité en unité commerciale).

²⁷³ Repris par Gareth Morgan, *Images de l'organisation*, De Boeck Université, 1999, p. 83.

De tels propos dégagent la responsabilité de la Qualité vis-à-vis du fonctionnement lui-même. C'est aux acteurs qu'il est demandé de faire évoluer les règles, ce dont ils n'ont guère les moyens. Existe alors le risque qu'un fossé se creuse entre l'activité réelle et une vision trop idéologique de la Qualité. Si l'on prend les conclusions de G. Morgan²⁷⁴: « le mouvement de la Qualité totale a souffert considérablement de ce problème. (...) Pour que réussisse l'apprentissage en boucle double, les entreprises doivent développer des cultures qui renforcent le changement et la prise de risques. Elles doivent saisir l'idée que, dans une situation qui change rapidement et où l'incertitude est la règle, les problèmes et les erreurs sont inévitables. Elles doivent promouvoir une ouverture qui encourage le dialogue et l'expression de points de vue qui s'opposent. (...) Elles doivent reconnaître que le véritable apprentissage se fonde habituellement sur l'action et elles doivent trouver des outils qui aident à faire des essais et des vérifications, de manière à apprendre "en forgeant" d'une façon productive ».

A la Direction régionale de Grenoble, la mise en place des processus aux normes Iso s'avère également partielle. Lorsque les deux processus sont mis en place, du fait de leur finalité nationale, les activités concernées vont être sélectionnées dans toutes les unités et selon des logiques qui échappent au point de vue local et ne seront donc pas toujours comprises. Apparaît alors une fracture, par exemple, pour des agents qui ont mission de construire le réseau téléphonique, entre faire bien la totalité des prestations qui leur sont confiées et la démarche Qualité qui met l'accent sur quelques prestations dites « orientées client ». Charge aux managers de gérer comme ils le peuvent les contradictions entre les deux types de représentations :

« Les gens ont perçu l'assurance qualité comme quelque chose de marginal (...) pour les gens concernés, c'était une petite partie de leurs travaux, c'était même une infime partie. S'il fallait faire des travaux de raccordement, de relève de dérangements ou de mise en place d'extension de réseau, cette partie là était prise dans l'ensemble et c'était très marginal. (...) on a eu des collègues qui on demandé pourquoi on se focalisait là-dessus alors qu'on avait bien autre chose à faire en matière de qualité. (...) le fait d'expliquer... "vu du client etc."... bon, ça passait mal. On n'arrivait pas d'ailleurs... » (le responsable Qualité dans une unité technique).

A cette différenciation, s'en ajoute une autre, en choisissant de certifier les deux processus nationaux SNN et CCF, la Qualité trace dans les unités un « périmètre » à l'intérieur duquel certaines prestations sont valorisées au détriment des autres déclarées « hors périmètre ».

²⁷⁴ Gareth Morgan, *Images de l'organisation*, De Boeck Université, 1999, p. 89.

« ...les périmètres étaient mal définis. La question qui s'est alors posée était de savoir ce qui relevait de l'AQ (Assurance Qualité) de ce qui ne l'était pas. Et donc en fait ce qui était "auditable". » (un directeur d'unité technique).

Ce témoignage montre que si la Qualité fixe des limites minimales indispensables au fonctionnement national, elle donne au directeur d'unité une certaine latitude dans le choix des activités à inscrire dans le périmètre, « les limites on les forme, on les déforme ». Ainsi pour ce directeur technique (Unité d'Exploitation Réseau) : « ...d'une manière générale on étend le périmètre AQ à tout ce qui touche aux commutateurs ».

Cette démarche va vite poser problème :

« Dans le contrat qu'on signe avec l'UER, on va traiter de trucs parce qu'ils sont dans le périmètre, mais la gestion des badges d'accès aux centraux, moi m'embête un peu parce que j'ai plein de gens qui naviguent et que j'aurais bien aimé pouvoir boucler de temps en temps. C'est hors périmètre, on y met donc pas dans le contrat, c'est pas intéressant ! (...) C'est là où moi je dis que la qualité, ça va pas parce qu'il faudrait qu'elle soit intégrée à l'ensemble. » (un responsable opérationnel de processus à l'agence, également auditeur).

Dans la pratique, c'est la porte ouverte à une Qualité à deux vitesses et les acteurs mêmes de la Qualité, comme ce responsable, soulignent l'incohérence d'une telle démarche :

« ...une réclamation sur un poste loué, poste qui n'est pas dans le périmètre, mais qui impacte une facturation sur la facture, va aussi impacter la qualité globale du produit "facture". Indirectement, on retombe sur la démarche de certification. Ce qui veut dire qu'un auditeur peut très bien nous faire une remarque sur un problème de gestion de terminaux qui a un impact négatif sur le produit facturé, donc qui impacte la chaîne CCF. Quelque part, il y a un élément dans le processus qui a été mal maîtrisé qui est venu perturber le processus Comptage facturation qui lui est sous certification. D'où l'intérêt d'avoir un discours démarche Qualité globale et de mettre toutes les activités sur le même plan. » (un responsable Qualité).

On peut voir par cet exemple que dès lors qu'un processus est mis en place, il s'ensuit une pression pour que soit inclus dans ce processus toutes les activités qui l'environnent. C'est au fond ce que ce responsable Qualité revendique sous forme de démarche Qualité globale.

(3) Atouts et dangers de la rigueur

S'il est un point de la démarche Qualité présenté comme bénéfique, c'est celui de mettre de la rigueur dans les activités. C'est une forme d'appropriation de la démarche que nous avons retrouvé plusieurs fois, par exemple dans le cas d'un PAQ (Plan d'Assurance Qualité) concernant le basculement d'un central. La manipulation de plusieurs milliers de lignes d'un ancien vers un nouvel équipement fait que les enjeux sont importants. Il sont considérés comme « travaux à risques ». Le responsable de mission va vite s'apercevoir que la Qualité apporte plus de sécurité et plus rigueur :

« Avant ça ne s'utilisait pas [les plans qualité] (...). On le faisait... ben instinctivement quoi. On avait envie que quelque chose marche bien. (...) ...la formalisation a quand même apporté une certaine sécurité. ...ça oblige à une certaine rigueur » (un responsable de mission).

Autre usage de la Qualité comme méthode généralisée de vigilance. C'est l'avis de ce directeur d'unité technique :

« La Qualité on n'en parle plus une fois qu'on a fixé la méthode. C'est ça l'intérêt, on ne parle plus de Qualité dès l'instant où on arrive à l'intégrer.(...) Depuis qu'on a une méthodologie écrite, on est capable de présenter des résultats, zéro défaut. » (un directeur d'unité technique).

Le risque est alors de faire de la Qualité pour de la Qualité, avec comme seul objectif d'éviter les dysfonctionnements, c'est ce qui apparaît dans un avis comme celui-ci :

« L'assurance Qualité (...), on se prémunit contre les dommages, contre les dysfonctionnements, c'est-à-dire qu'on trace toutes les procédures, tous les modes opératoires, on veille à ce qu'ils soient cohérents entre eux, qu'ils soient appliqués. » (un responsable Qualité).

Partir dans ce sens revient à faire de la « Qualité qualiticienne », une idéologie de la Qualité globale portant en elle-même sa propre justification avec le danger de négliger les contingences pratiques, les changements, les adaptations aux cas particuliers, voire même le service différencié des clientèles. Cette attitude qualiticienne va provoquer des réactions de rejets, la Qualité ne parvenant pas à s'intégrer spontanément au sein des activités. Certains vont s'en apercevoir, ce responsable Qualité en a bien conscience lorsqu'il dit :

« Il faut effacer des esprits ou des mentalités existantes que quand on voit le responsable Qualité arriver, c'est encore du travail en plus. Au contraire, quand on voit un responsable Qualité entrer dans un service on doit le prendre comme quelqu'un qui vient vous aider du genre : "ah ! ben voilà, un soutien !" » (un responsable Qualité en agence).

Les gestionnaires de l'entreprise ont travaillé à résoudre ce cloisonnement entre Qualité et activité et si la Qualité a été très dominatrice pendant environ deux ans, sa pression s'est allégée avec le temps au point que ce même responsable Qualité pouvait dire :

« Aujourd'hui, ce qu'on constate, c'est que l'aspect certificat Iso s'estompe. (...) nous, responsables Qualité, on le ressent bien. Tu serais venu il y a un an et demi, 90% de notre temps était consacré au maintien du certificat, à savoir si on est bien dans les normes etc. Chaque jour vérifier que telle norme est entretenue, que la documentation est à jour etc. Aujourd'hui, ça représente 10% de mon activité. Le 90% restant étant sur l'analyse de l'écoute client et la reprise des dysfonctionnements pour mieux satisfaire le client. (...) L'objectif est bien de satisfaire les clients, ça n'est pas de faire plaisir à l'auditeur. » (un responsable Qualité en agence).

Cette évolution qui relativise la Qualité amène la prise de conscience que la Qualité n'est pas un tout en soi mais qu'elle se situe dans un environnement qui réagit à son intrusion. Nous voulons maintenant montrer quelles réactions ont eu lieu au cours de sa mise en place.

3. La Qualité, un outil ambivalent pour faire évoluer l'organisation

Dans les études dont nous avons eu connaissance, la Qualité apparaît régulièrement comme un premier pas dans l'évolution d'une organisation vers un fonctionnement transverse. C'est une démarche centralisée et coercitive, dimensions semble-t-il inévitables, on n'imagine mal une réforme aussi importante sans une impulsion forte et dirigiste de la direction.

A ce titre la réforme de France Télécom est très conforme à ce modèle, même si, ici ou là quelques voix se sont élevées pour dire que l'annonce anticipée de la création de processus aurait permis de clarifier bien des esprits sur les orientations à venir.

Il faut voir que la Qualité a introduit deux éléments incontestables pour tous : la primauté du client, une finalité hors champ essentielle dès lors que l'on est en concurrence, et la nécessité d'une plus grande rigueur générale nécessaire si l'on veut réellement « se saisir » de l'activité et maîtriser les conditions d'une réussite. Au nom de cette nouvelle donne l'entreprise a pu imposer un début de fonctionnement transverse et une nouvelle forme de culture, avec procédures, contrôle, etc.. Nous rejoignons sur ce point E. Friedberg²⁷⁵ lorsqu'il dit que la mise en œuvre des programmes de Qualité correspond toujours à l'introduction de nouvelles techniques de mesure qui permettent de dédramatiser, pour ne pas dire de dépolitiser, les rapports auparavant conflictuels entre différents secteurs et différents acteurs de l'entreprise en les « objectivant », c'est-à-dire en empêchant qu'y entrent des procès d'intention les uns à l'égard des autres.

Par ailleurs, nous avons montré plus avant comment la ligne hiérarchique managériale qui se positionne elle-même comme transverse, centralise fortement les décisions stratégiques. La démarche Qualité en est un bon exemple. Celle-ci est imposée et ne laisse pas beaucoup de choix aux unités : centralisation des décisions, imposition des invariants, structures rigides des processus nationaux.

C'est donc une démarche qui passe *via* la direction régionale, par la ligne hiérarchique opérationnelle, laquelle inclut les Directeurs de Branche, le Directeur Exécutif Délégué, le Directeur Régional. Cette ligne hiérarchique a été étoffée, au départ par deux chefs de mission (un par processus), puis un RQDR (Responsable Qualité Direction Régionale) situé

²⁷⁵ Erhard Friedberg, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil, p. 146.

logiquement à la direction régionale elle-même. Le RQDR dirige un réseau de responsables Qualité répartis au sein des différentes unités.

Ces trois acteurs font plus que mettre la Qualité en œuvre, ils inaugurent, plus profondément, la dimension transverse au niveau des unités mêmes. Incarnée dans le réseau des responsables Qualité, cette dimension est perçue comme fonctionnelle. Elle va se prolonger ensuite, progressivement, comme une dimension opérationnelle avec la mise en place des responsables de processus.

Ce passage de la Qualité vers les processus est apparu visiblement à l'agence Nord-Isère, où c'est le responsable Qualité qui met en place la cartographie des processus de l'unité. Visible également à l'agence Grenoble, avec ce responsable de groupe, qui nous dit :

« A l'Agence de Grenoble on est dans une phase intermédiaire dans le sens où, moi comment je le vois, c'est le Responsable Qualité qui est plutôt responsable de processus ».

Il apparaît ainsi que la démarche Qualité recouvre une dimension fondatrice dans la mise en place de la transversalité.

Pour autant, dès sa mise en œuvre, la Qualité s'attire deux critiques très vives, être « parachutée » et « procédurière ». Si l'on peut dire que la transversalité s'instaure *via* la Qualité, il faut voir qu'elle fait courir le risque de se prendre au piège d'une plus grande bureaucratisation alors même que la transversalité postule marges de manœuvre et initiatives.

Outre cette nouvelle rigidité, la Qualité fait réagir :

- parce que la Qualité ne concerne qu'une partie des activités alors que toutes sont nécessaires. Ce qui revient à mettre en place une Qualité à deux vitesses ;
- parce que « servir l'auditeur », prend du temps sur « servir le client » ;
- parce que la Qualité prend certains moyens qui pourraient être jugés plus utiles ailleurs.

Ceux qui s'en sont le mieux sortis ont accompagné cette mise en place d'une participation des agents à la rédaction des procédures ou d'une récupération de la Qualité comme méthode pour fiabiliser telle démarche à risques, ou encore en profitant de la démarche Qualité pour fédérer les équipes autour d'un projet, en l'occurrence la création d'une nouvelle unité. On est là, déjà, dans un premier pas favorisant une meilleure intégration, laquelle revient à décentraliser la Qualité, à faire qu'elle soit récupérée localement par les acteurs eux-mêmes.

Après la certification, deux ans se sont écoulés où les unités ont du créer, pour elles-mêmes, des « cartographies de processus ». On peut supposer que l'expérience de la certification des processus sous normes Iso aura servi de modèle car les directeurs d'unité devront s'appliquer à eux-mêmes, ce qui auparavant venait de la direction. Nous verrons que l'appropriation de la démarche se fera au niveau du management des unités avec plus ou moins de bonheur.

Cinq ans après le début de la mise en œuvre de la Qualité, le Responsable Qualité à la Direction Régionale change, les directions régionales fusionnent, les nouvelles normes Iso sont là. Ces opportunités seront saisies pour améliorer l'intégration de la Qualité dans le fonctionnement des unités, notamment en lui faisant une place dans les nouveaux départements transverses.

A titre d'exemple, le nouveau département Qualité / Management de l'agence Isère doit assurer quatre activités : le processus Ecoute Client, le processus de traitement des réclamations, le management des processus et le fonctionnement de la boucle Qualité.

Il est symptomatique de voir dissocié le fonctionnement de la boucle Qualité de la gestion des processus. L'un et l'autre sont présents comme deux façons différentes de mises en œuvre de la Qualité. Celle-ci perd ainsi son aura idéologique globalisante pour s'intégrer dans la panoplie des outils mobilisables et des représentations en cours au sein des unités.

C - Le management contre l'expertise

Dans son ouvrage²⁷⁶, Claude Giraud trace le parcours de l'entreprise, du « 22 à Asnières à la télématique ». Il nous montre comment les télécommunications ont réussi à se dégager de la domination de la Poste grâce à l'initiative des ingénieurs du corps de Télécommunications, issus de Polytechnique. Qualifiés de « hussards », les « hommes du téléphone » vont bénéficier de la part des pouvoirs politiques d'un certain nombre de dérogations au vu des règles administratives (gestion du personnel, découpage administratif des services, etc.) dans le but de gagner « le pari du retard téléphonique ». En 1979, on sait que le pari est gagné, il s'agit alors de remettre « le fils prodigue sous contrainte ». Dit autrement, il convient de ramener l'aventure technicienne dans une rationalité de gestion, dans la maîtrise des coûts

²⁷⁶ Claude Giraud, *Bureaucratie et changement, le cas de l'administration des télécommunications*, l'Harmattan, 1987.

financiers. De même, l'organisation est réaménagée selon « les classiques de la science administrative²⁷⁷ ».

Ces quelques rappels sont là pour montrer l'importance première, jusqu'à la fin des années 1980, de l'expertise comme légitimation de l'encadrement. « France Télécom est une entreprise technicienne » disait-on souvent, cette primauté de l'expertise est brisée par les réformes. C'est le changement qui touche, peut-être le plus en profondeur, l'entreprise.

1. L'épreuve de la différenciation des responsabilités

A la Direction régionale de Grenoble, comme dans toutes les directions régionales, les différents corps de métier avaient leur supérieur hiérarchique dans la maîtrise, le CSEC (Chef de Secteur), le CTINT (le Chef Technicien) etc. Les établissements étaient spécialisés dans leur domaine et la direction régionale, avec des départements de soutien aux établissements, était également structurée sur ce même schéma. Le niveau d'expertise était alors en correspondance avec la position du supérieur hiérarchique. France Télécom va rompre avec son histoire en dédoublant la hiérarchie autour de deux formes génériques : le « management » et l'« expertise »²⁷⁸.

Un tel dédoublement va se retrouver à tous les niveaux de l'entreprise et tout d'abord au niveau macro de l'organisation depuis qu'a été instaurée la forme divisionnelle en cinq branches²⁷⁹. Celles-ci assurent, d'une part une « tutelle fonctionnelle²⁸⁰ » aux unités et d'autre part, *via* le Directeur Exécutif Délégué et les Directions Régionales, une dimension hiérarchique que l'on peut voir ici comme une dimension plus politique, dans la mesure où c'est par cette structure que sont assurés la cohérence de la stratégie, la cohérence des réformes, les contacts avec les institutions extérieures, etc.

Plus près de notre objet d'étude, nous allons voir comment cette division se manifeste aux trois niveaux que sont : a) le niveau externe qui met en relation les unités de la direction régionale avec leur environnement, b) le niveau du management à l'intérieur des unités, c) le niveau des agents les plus proches du terrain.

²⁷⁷ Lesquels font référence notamment à Henry Fayol.

²⁷⁸ Formes qu'on pourrait aussi appeler "fonctionnel" et "opérationnel" ou "staff" and "line".

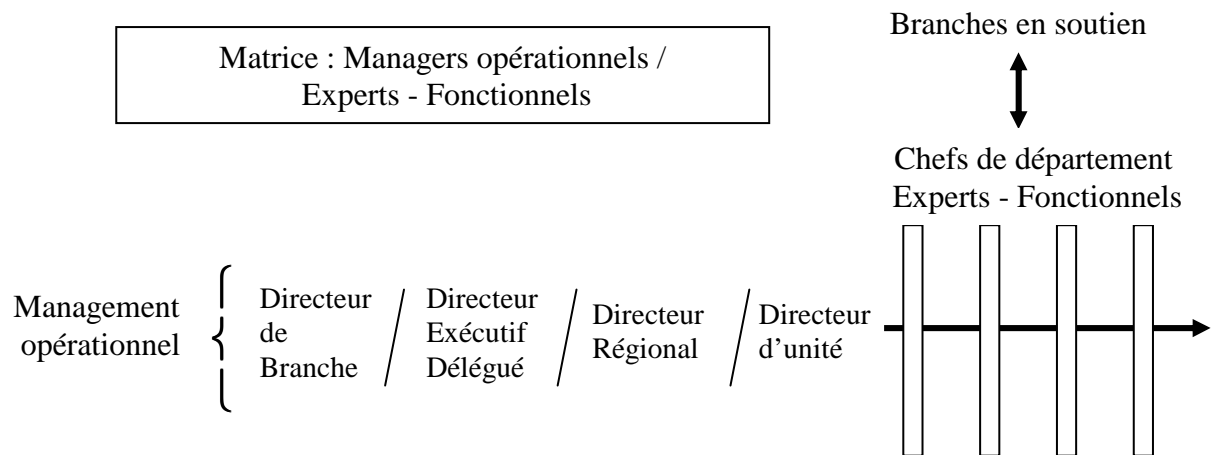
²⁷⁹ Les 5 branches sont la BGP (Branche Grand Public), la BE (Branche Entreprises), la BRX (Branche RéseauX), la Branche Développement, la Branche Ressources Humaines et Financières.

²⁸⁰ Selon un directeur d'unité.

a) L'UO²⁸¹ « soutenue » par la branche et « managée » par la direction régionale

Nous avons vu qu'une part importante des moyens propres (considérée comme « soutien » ou « fonctionnels ») de la direction régionale, a été redéployée, décentralisée vers les unités opérationnelles, ce qui a augmenté leur taille et leur autonomie. Pour les directeurs, leur unité dépend alors, d'une part de la branche de tutelle qui incarne la dimension de l'expertise et d'autre part de la direction régionale qui, avec la DED (Direction Exécutive Déléguée), incarne la dimension managériale.

Ce dédoublement d'autorité donne à l'organisation sa dimension transverse comme nous l'avons illustré ci-dessous.



Il est intéressant de noter la présentation, par la direction de l'entreprise, de la structure hiérarchique DED/DR comme transverse, ce qui confirme les chefs de département et le rôle de soutien de la branche dans une position « verticale ». Dit autrement, la hiérarchie transverse DED/DR est opérationnelle et le soutien des branches est fonctionnel.

Prenons le cas de cette unité technique, l'UER (Unité Exploitation Réseau), la branche qui la concerne est la BRX (Branche RéseauX) avec le service particulier de la DEX (Direction de l'Exploitation). Son directeur précise les rôles de chacun :

« ... la DED, c'est la hiérarchie la plus directe, DED, DR et l'unité. *Le directeur régional reste votre supérieur hiérarchique ? C'est ça. (...)* [la DEX] c'est pas une hiérarchie, mais une tutelle fonctionnelle de la DEX, (...) [elle] est là pour nous donner un certain nombre d'informations sur les évolutions à venir à moyen terme, long terme, et puis il y a la DED, la structure DED / DR / hiérarchie classique, qui est là aussi pour nous aider dans le management, pour négocier les budgets, faire des suivis. » (un directeur d'unité technique).

Dans la pratique, les acteurs qui se tournent vers la direction régionale sont essentiellement les directeurs d'unité :

²⁸¹ Unité Opérationnelle.

« *Les liens DR-DED ? La DED ? le chef de mon chef ? C'est quelqu'un d'important. (...) la DED pèse plus lourd dans mes relations quotidiennes que la branche. C'est normal, puisque la DR pèse lourd, la DED elle pèse aussi... hein. C'est toujours le poids de la filière hiérarchique qui est aujourd'hui, peut-être prédominant par rapport au poids de la branche. La branche relevant peut-être plus de l'expertise ?* Oui, oui. La branche, on lui demande de nous mettre à disposition des produits, des informations, des méthodes. (...) en direct, au quotidien, je travaille plus avec la direction régionale. » (un directeur d'unité commerciale).

Les acteurs qui ont le plus de contact avec la branche sont les chefs de département qui assurent, chacun, le management d'un département autour d'une fonction particulière. De là, ils reçoivent soutien et expertise :

« Les branches organisent des réunions sur des domaines techniques, bon ! Concertation, information, témoignages (...) tout ce qui est soutien est assez bien structuré maintenant (...) ça a été structuré maintenant, au niveau national (...) avant si on avait besoin de quelques chose, on appelait la DR. » (un chef de département technique).

L'orientation de leurs activités, plus tournées vers la branche de tutelle, laisse voir que progressivement, leur rôle a vocation à devenir fonctionnel. C'est bien ainsi qu'il faut le comprendre, car au moment de nos entretiens, les unités sont dans une période où vont se structurer les cartographies de processus avec à terme des responsables de processus qui deviendront de véritables managers opérationnels, nous y reviendrons.

Parmi les rôles joués par la Direction régionale, il y a celui de coordonnateur des *Stratégies Locales* entre les différentes unités. Cette dimension de coordination est dite transverse et il faut comprendre la transversalité dans sa dimension d'intégration. C'est l'identité de l'entreprise, sa cohérence, qui sont en jeu, face à l'environnement.

Écoutons ce directeur d'unité technique :

« *Le rôle de la DR, d'assurer une cohérence de l'activité, des stratégies locales, est-ce qu'il a été joué réellement ?* Il a été joué par X [le directeur régional] de façon assez forte (...) il assurait cette cohésion. Il a fait des séminaires sur *Stratégies Locales*. (...) Y [le directeur régional suivant] a repris (...) un exemple simple (...) l'agence décide de proposer les services "class" à tous ses clients, donc elle a besoin d'équipements spécifiques, que va lui fournir l'UER, qui coûtent cher. L'UER dit : "pourquoi pas, mais vous nous garantissez un taux de placement intéressant, sinon on n'investit pas des millions (500KF l'unité)". Voilà un peu ce travail transverse qui est fait. » (un directeur d'unité technique).

Un exemple important du rôle stratégique joué par la direction régionale a été de coordonner, d'impulser tout ce qui concerne l'Assurance Qualité. Ainsi le réseau des responsables Qualité est structuré autour de la direction régionale :

« Alors, si tu veux, moi je vais répondre au sens de la Qualité. (...) on se réunit régulièrement, tous les responsables Qualité d'unité avec la DR de façon à ce que toute la documentation soit commune, les modes de fonctionnement, etc. (...) La direction régionale pour moi, ça reste le

point d'accès vers le niveau national. (...) *C'est pas la branche ?* Non, c'est la DR, Responsable Qualité Direction Régionale. D'ailleurs au niveau national, (...) les seuls qu'ils connaissent, c'est le Responsable Qualité Direction Régionale. » (un responsable Qualité en unité commerciale).

Dans les faits, pour les responsables Qualité, la direction régionale reste le passage obligé pour tout contact vers le niveau national :

« ...il y a très peu de liens avec la branche ? oui, les seuls liens, c'est *via* Intranoo [l'Intranet], avec la branche. Mais il n'y pas de liens directs. La branche ne discute qu'avec la direction régionale dans notre cas. Et c'est bien parce que ça permet que nous, on régionalise certaines choses (...) Par exemple, on a beaucoup de procédures (...) nationales qui n'étaient pas applicables dans notre région. Ça nous a permis, nous département de l'Isère, à la DR, de les régionaliser et de les rendre applicables. » (un responsable Qualité en unité commerciale).

Cette division entre l'expertise et le management au niveau des unités et de l'environnement se retrouve au sein des départements lorsque se mettent en place les cartographies de processus et qu'il faut leur trouver des responsables de processus opérationnels.

b) *La difficile séparation entre management opérationnel et management fonctionnel.*

Le fait de mettre en place des cartographies de processus dans les unités et de créer des postes spécifiques de responsable de processus revient, en interne aux unités, à dissocier également le management et l'expertise. Ce dédoublement va se faire autour de la distinction entre *opérationnels* et *fonctionnels*. Dès le départ, le choix de l'entreprise est explicite : elle crée des Responsables *Opérationnels* de Processus (ROP). A nos questions du « pourquoi opérationnel ? », la plupart ne savent pas répondre, car les opérationnels en place, chefs de département et responsables de groupe, ne peuvent le voir autrement que fonctionnel. Le terme de ROP est ressenti, pour le moins, comme maladroit, alors par la suite « on l'a supprimé pour dire que c'est le Responsable Local de Processus (RLP). Parce que "opérationnel", ça laissait sous-entendre que, justement, le chef de département n'était pas de l'opérationnel ».

Comme on peut le pressentir, la distinction opérationnel / fonctionnel bouscule la hiérarchie des unités et ne se fera pas sans difficultés. Ainsi les questions qui se posent au départ montrent que le ROP est perçu fonctionnel. Ce qui préoccupe alors est de savoir qui va prendre cette nouvelle fonction : faut-il dégager quelqu'un à plein temps ou peut-on la conjuguer avec une fonction opérationnelle ? Est-ce le responsable Qualité qui est responsable de processus, ou le responsable de groupe, ou le chef de département ? Nous voulons montrer autour de ces questions l'incertitude qui règne dans les esprits.

L'activité d'un responsable de processus n'apparaît pas comme très importante et les moyens envisagés sont réduits. De plus, cette mission transverse ne paraît pas incompatible avec la tenue d'un autre poste. Au contraire même, ce cumul apparaît comme souhaitable pour les responsables de groupe ou les chefs de département :

« Est-ce qu'il est possible d'imaginer un responsable de processus qui ne soit que ça ? Je ne sais pas. C'est dur. Bon, on aura pléthore de cadres dans quelques années, on pourra peut-être se le payer, mais aujourd'hui, non, on n'a pas de quoi le faire. Et puis c'est quand même peut-être intéressant d'utiliser des personnes pour partie sur de l'opérationnel et pour partie sur du fonctionnel [le responsable de processus ici considéré comme fonctionnel], le tout c'est qu'ils aient bien le temps de... qu'ils équilibrent les deux activités. » (un directeur d'unité).

La mission du responsable de processus reste encore floue dans les esprits. Le directeur d'unité à qui nous avons posé la question nous cite un document où il est écrit qu'il s'agit : « de la maîtrise et l'amélioration des processus, la contractualisation entre unités, le système d'information ». Cette définition est large et elle reste dans les esprits comme fonctionnelle sans doute parce que les processus connus sont ceux de la certification aux normes Iso et que le responsable Qualité n'a jamais été considéré comme opérationnel.

« Est-ce qu'on pourrait imaginer un processus qui soit inter-établissements ? Avec un rop qui ait une vue sur l'ensemble ? Pourquoi pas, pourquoi pas, pourquoi pas, mais il faut que le gars il fasse que ça. Il faut qu'il fasse que ça. Cette personne... il faut pas le mettre dans un truc opérationnel [c'est nous qui insistons]. Il ne faut pas mélanger les rôles (...) il n'y arrive pas sinon. » (un chef de département en unité commerciale).

Lorsque l'on pose plus précisément la question du rôle que doit jouer le responsable de processus, il reste difficile à déterminer. Il est alors confondu soit avec le rôle du responsable Qualité soit avec le rôle du responsable de groupe :

« ...le rôle aussi de ces responsables c'est, en fonction de toutes ces anomalies à traiter, c'est de proposer une modification de la procédure, s'il s'avère que d'une manière chronique on a telle ou telle difficulté, (...) mais à ce moment là, ce genre de problème il sera examiné au niveau du comité de Qualité où il y a tous les responsables de département. (...) sur une proposition d'un responsable opérationnel de processus, voire du responsable Qualité... *il est quand même dit « opérationnel » le responsable de processus* oui, tout à fait, *donc euh...* ah, non, non, ...lui, un des rôles les premiers, c'était de s'assurer du traitement de tout ce qui est fiches (...) d'amélioration de la Qualité. (...) Donc le rôle du...hein, c'est bien de s'assurer que toutes ces anomalies sont traitées, et puis après, effectivement, en collaboration avec le responsable Qualité, ben de voir les enseignements qu'on peut en tirer. » (un chef de département technique à l'agence de Grenoble).

Les responsables Qualité vont effectivement, dans certaines unités, jouer un rôle actif dans la mise en place des cartographies de processus. Ce qui amène certains à voir dans le responsable Qualité le vrai responsable de processus. C'est lui qui déjà a la vue d'ensemble et c'est lui qui va dans les réunions au niveau national :

« A l'Agence de Grenoble on est dans une phase intermédiaire dans le sens où, moi comment je le vois, c'est le Responsable Qualité qui est plutôt responsable de processus. (...) et nous on est... et il anime un groupe de Responsables Opérationnels de Processus. » (un responsable opérationnel de processus également responsable de groupe).

En fait, les compétences que l'on demande à un responsable opérationnel de processus sont de deux sortes, une autorité suffisante pour pouvoir s'imposer et une bonne connaissance des activités. La bonne connaissance des activités le désigne alors naturellement comme devant être plutôt un responsable de groupe, c'est le cas à l'agence de Grenoble. De l'avis du directeur d'unité, c'est dû à un hasard :

- « à l'agence de Grenoble, les unités étaient deux fois plus importantes qu'à Bourgoin, donc les chefs de département étaient nettement plus chargés, il convenait donc de ne pas en rajouter.
- les responsables de groupe étaient pour certains de niveau III-3, ils avaient la capacité. C'était donc une opportunité de leur confier des responsabilités au niveau de leur capacité ».

Cette situation faisait suite à la suppression d'un niveau dans la hiérarchie des unités, et donc à la fusion de deux niveaux en un seul. Certains anciens inspecteurs s'étant ainsi retrouvés dans les mêmes fonctions que ceux qu'ils encadraient auparavant, leur confier un rôle de responsable de processus pouvait combler la frustration née à l'occasion de cette précédente réforme.

Dans l'agence de Bourgoin, la nécessité de mettre en place des responsables de processus ayant de l'autorité (en conformité avec le projet de l'entreprise) a fait que ce sont les chefs de département qui ont pris la fonction de responsable de processus. Mais, manifestement, ce cumul de fonctions ne donne pas satisfaction :

« Les objectifs ne sont pas cohérents entre eux. Les gens n'ont pas le pouvoir... ou le pouvoir qu'ils ont ils l'ont dans une autre structure donc ils travaillent avec, là où ils ont du pouvoir. Le chef de département il a du pouvoir dans son département, il travaille là ! Tu as beau le nommer en fonction transversale, ça ne marche pas, il ne va pas s'embêter, c'est humain. ...*c'est deux positions qui, à la limite, sont incompatibles dans un même individu ?* oui, oui, » (un responsable Qualité dans une unité commerciale).

Ce positionnement de responsable de processus est intéressant car il fait clairement apparaître le dédoublement entre les deux rôles de chef de département et de responsable de processus. Leur cumul s'avère impossible et la séparation inévitable. La difficulté est aussi d'ordre stratégique, les objectifs sont donnés pour les départements et non pour les processus :

« Voilà ! Aujourd'hui, on fixe des objectifs à chaque département et on ne fixe pas d'objectifs à la Qualité des processus. C'est induit, c'est vrai, hein. Pour obtenir le but final du chiffre

d'affaires, il faut forcément que les processus fonctionnent bien, mais c'est pas concrétisé. » (le responsable Qualité de l'unité commerciale).

La dimension opérationnelle du responsable de processus devient alors nécessaire car cet acteur doit intervenir dans des départements différents. Il s'agit de rompre avec un principe fort de l'organisation bureaucratique qui veut l'unicité du commandement. L'exercice s'avère particulièrement difficile et la frontière entre deux unités peut être rude à franchir, même avec l'aide d'un directeur d'unité :

« ...mais je te dis pas, moi, pour aller faire de l'intrusion dans le 1013, ou dans le processus rétablissement, comme ça a pas été facile, il a fallu que j'y aille moi !, même X [le chef de département] n'y arrivait pas à l'époque. (...) Il a fallu que moi j'y aille avec Z [le directeur d'unité du département visité] (...) Donc euh... je vois pas... ce qu'il y a sur le papier, il est responsable du fonctionnement de son équipe, mais ça a été très très très dur pour aller... » (le directeur d'une unité commerciale).

Dès lors que la séparation des deux fonctions existe, il faut trouver un arbitre. La solution pourra venir du département Qualité Management, une nouveauté organisationnelle apparue dans la nouvelle agence au moment de la fusion des deux directions régionales de Grenoble et d'Annecy :

« D'où l'intérêt d'avoir ce département Qualité Management. Ça va être quelqu'un qui va pouvoir porter les problèmes au plus haut niveau de l'agence. *Quelqu'un qui sera neutre et qui ne sera pas lui-même un chef de département...* Voilà, et qui va pouvoir dire : "attention, on a un problème sur tel processus et donc il y a des responsables opérationnels de processus... il faut à tout prix réussir à améliorer le fonctionnement entre euh... entre les... entre les différents bouts de processus". » (un responsable d'unité commerciale).

Une nouvelle fonction a été également créée dans le département Qualité Management, celle de Responsable du Management des Processus. La légitimité n'est pas acquise d'entrée :

« Dans le fusion des deux agences, on me nomme "responsable du management des processus". Alors, c'est pas neutre ma nomination (...) ils se disent : bon, X, les processus, ça a l'air d'être son truc, il a une image... alors bon. Je me dis que peut-être, si on me nomme là, je vais avoir à faire une action là-dessus pour avancer dans ce sens là. (...) J'ai quelques idées, donc... bon. Sachant que cette fonction est mal admise de mes collègues chefs de département parce qu'ils pensent qu'il y a un gars dans l'agence qui n'a ni les clients, ni personne sur le dos et c'est lui qui va venir nous emmerder le plus (rires) ! Autant dire que l'image ne passe pas bien. » (le responsable du management des processus dans la nouvelle agence).

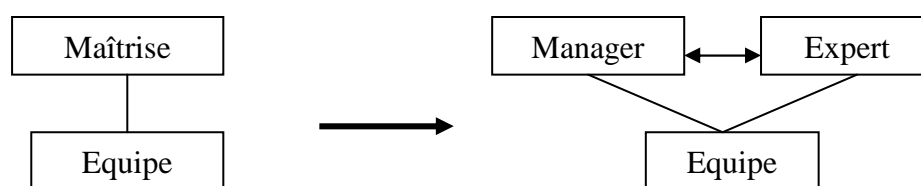
L'apprentissage de l'organisation se fait ainsi, peu à peu, par expériences successives. Cette évolution touche aux prérogatives des chefs de département, qui sont, à l'heure de ces entretiens, le véritable premier niveau hiérarchique opérationnel dans le sens où c'est eux le premier niveau hiérarchique ayant la gestion d'un budget. Le problème se résoudra peu à peu, notamment avec la montée en niveau hiérarchique des responsables de processus.

Si la division entre fonctionnel et opérationnel est difficile au niveau des chefs de département, elle s'est faite plus rapidement, et plus tôt, au niveau des responsables de groupe.

2. La mise en tutelle de l'expertise

La séparation des rôles au premier niveau hiérarchique a été faite en scindant la maîtrise en « managers » (les responsables de processus) et « experts » (ou soutien). Nous montrerons ici comment la disparition de l'ancienne maîtrise a contribué à la dévalorisation de la dimension technique de l'activité, de l'expertise.

La réforme des classifications de juin 1992 est l'occasion pour l'entreprise de supprimer un niveau hiérarchique dans tous les établissements opérationnels²⁸². Ce tassement de la pyramide hiérarchique amène à regrouper toutes les catégories du niveau II-3 jusqu'au niveau III-3²⁸³ en un seul niveau intermédiaire²⁸⁴. Le personnel appartenant à ce niveau a dû alors faire acte volontaire pour être reconnu comme Responsable de groupe, autrement dit comme « Manager » d'une équipe. Les autres ont été désignés par défaut comme « Expert ». La nouveauté est donc que sur un même niveau hiérarchique, face à une même équipe, coexistent deux fonctions différentes, le Responsable de groupe (manager) et le Soutien métier (expert). Auparavant, les personnes appartenant à une même maîtrise, avaient une même formation, un même métier, un même langage. Maintenant qu'ils sont répartis sur deux métiers différents et il a fallu inventer entre eux une coordination.



Les rôles vont se répartir comme suit :

« Il y a le Responsable de groupe et le Soutien métier. (...) Dans l'équipe de soutien métier, ben il y en a toujours deux qui sont en pointe sur tel domaine, (...) et leur boulot, c'est d'aller dans les équipes et de retransmettre tout ça. Le Responsable d'équipe, lui, il se contente de manager son équipe, c'est déjà pas si mal et puis il n'a pas à se gratter la tête sur "ah, quand je dois facturer est-ce qu'il faut que je fasse ça, et quand je dois m'approvisionner ... ?", il a à son service des soutiens métier. » (un responsable de processus également auditeur Qualité).

²⁸² Appelés par la suite "unités opérationnelles".

²⁸³ Ce qui représente 4 niveaux de grades : II-3, III-1, III-2 et III-3.

²⁸⁴ On y trouve des chefs d'équipe, les maîtrises des différents corps, une partie des inspecteurs.

Cette division entre management et soutien métier rompt avec le passé mais nombre de managers ont, de par leur passé, des compétences équivalentes à celle des experts, ce qui ne facilite pas la transition :

« Ben tu as deux responsables de groupe à Fontaine, un avec qui ça marche très bien, et l'autre qui ne veut pas entendre parler de soutien métier, d'intervention de soutien métier dans son équipe. (...) les responsables de groupe, ils ont tellement de trucs à gérer, il faut qu'ils s'occupent des bagnoles, des congés, des échelles ... si encore après il faut qu'ils passent du temps pour gratter sur telle procédure, comment il faut faire... il y a des gens dont c'est le métier. Ils vont gratter là dessus, c'est eux qui participent à des réunions d'échange au niveau national, ils ont le temps, ils sont en retrait de l'activité. Encore faut-il que les responsables de groupe ils les acceptent ces gens là. » (un responsable de processus, également auditeur).

La difficulté tient au fait que la compétence est depuis toujours une source de légitimité du manager. En conséquence, une raison pour laquelle ce responsable de groupe n'accepte pas le soutien métier vient du fait que la nouvelle façon de concevoir le métier de manager induit qu'il soit moins compétent que les agents qu'il encadre et a fortiori moins compétent que l'expert :

« *Le responsable de groupe peut ne pas être aussi compétent que ses agents ?* Tu sais aujourd'hui, c'est ce qu'on nous demande. Même si on défend tous l'idée qu'on veut être compétent parce qu'il y a que ça qui peut nous faire connaître. Au niveau supérieur on dit, "le manager, il n'a pas forcément à avoir la compétence dans le domaine". Ça, moi, je n'y crois pas trop, ... enfin. (...) Si tu veux, il faut pas dire... "il peut être moins compétent que ses agents", non. A la limite, il va recevoir l'enseignement en même temps que ses agents. *Oui, mais lui, il ne pratique pas.* Il a quand même tout intérêt à assimiler pour être au même niveau que les autres. » (un responsable de processus également auditeur Qualité).

Dans les faits, le responsable de groupe est *le chef*, il peut avoir à s'imposer face au client et donc avoir les moyens de son autorité :

« Quand je suis passé devant le jury pour le parcours, on m'a bien expliqué (...) que je venais sur un rôle de management et que les experts étaient sur la partie technique. (...) Et puis on se rend compte que finalement, (...) dans les faits, t'es obligé de répondre à des problèmes techniques. (...) Sur le terrain, c'est le responsable de groupe qu'on appelle hein ! (...) Il a déjà la responsabilité. (...) Dans la tête des gens, quand tu as le chef, tu as le chef, il n'y a pas de secret, c'est comme ça. » (un responsable de groupe d'une équipe technique).

Mais le dédoublement manager / expert génère un problème de coordination lorsque l'expert doit intervenir. L'équipe, parce qu'elle a besoin de l'expert, se trouve en dépendance et ce peut être un handicap. D'où l'intérêt pour le manager de maintenir ses compétences pour conserver son autonomie.

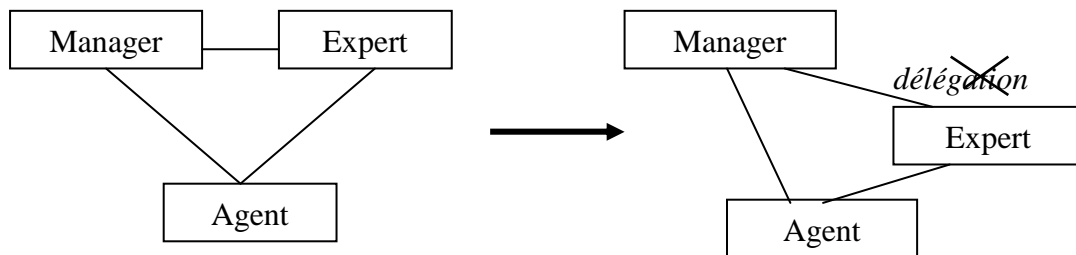
« *L'expert, il intervient quand ?* Ben, l'expert, il intervient partout où il y a des problèmes techniques mais c'est pas... (...) Moi, je suis souvent en bisbille avec les experts, (...) il faut que l'expert soit disponible et tout... enfin, pour l'instant, il faut bien reconnaître que pour l'instant ça marche pas tiens ! (...) enfin, moi j'aurais préféré avoir un expert dans mon équipe,

qui dépende de moi et j'en fais... enfin, c'est pas que j'en fais ce que je veux, mais je sais ce qu'il fait et c'est moi... et sa plage de travail, est répartie en fonction de ce que moi je peux faire. » (un responsable de groupe).

On voit apparaître dans ce témoignage la tension potentielle qui existe entre manager et expert. Si l'on se remémore l'exemple connu, étudié par Michel Crozier²⁸⁵, des ouvriers d'entretien dans une manufacture de tabac, on peut comprendre le risque de dérive existant autour d'une prise de pouvoir excessive de l'expert sur l'activité. On peut observer que dans le témoignage qui suit, le manager demande le pouvoir sur l'expert et, au vu des niveaux hiérarchiques, il devrait l'obtenir :

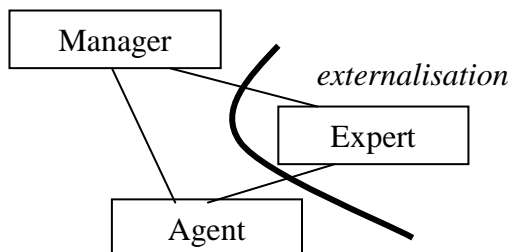
« L'expert, il est au même niveau hiérarchique que toi, non ? (...) au niveau des postes non, parce que le poste que j'ai est III-2, le poste, le sien, est II-3, mais enfin j'aimerais bien mon expert à moi dans mon équipe (...) Moi, j'ai un gars qui a un problème, je vais dans le bureau de l'expert : "j'ai besoin d'un.... Ah bon... j'ai pas le temps, je fais autre chose". Ben voilà, je fais quoi ? » (un responsable de groupe).

Nous avons connu plusieurs cas où l'expert est de niveau hiérarchique inférieur au manager, ceci modifie notre schéma de départ :

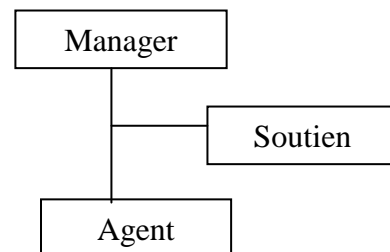


Pour autant, cette distinction hiérarchique ne résout pas le problème du positionnement de l'expert dans l'organisation et certains managers refusent le terme de *délégation*. Plusieurs solutions nous ont été suggérées, nous les présentons ci-dessous :

Solution 1 : l'externalisation



Solution 2 : la hiérarchisation

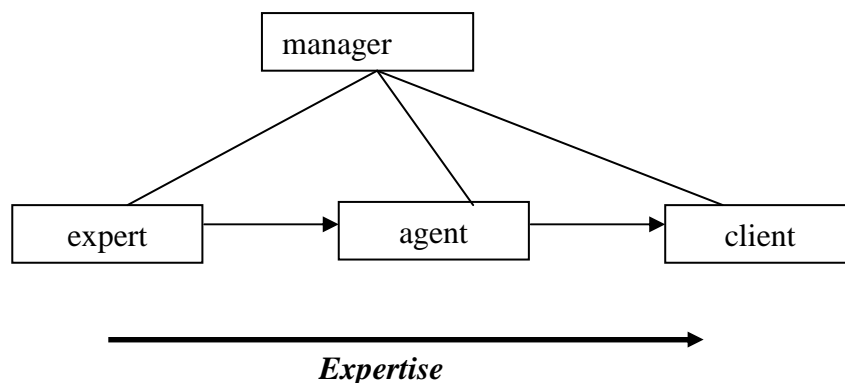


Quelle solution prendre pour situer l'expert dans la nouvelle organisation ?

²⁸⁵ Michel Crozier, *le phénomène bureaucratique*, Editions du Seuil, 1963.

Les solutions 1 et 2 sont classiquement utilisées dans toutes organisations bureaucratiques. La solution 1 consiste à regrouper les experts dans des fonctions, comme pour les RH, les spécialistes de l'équipement informatique, etc. Elle va à l'encontre de la démarche processus qui vise à mettre ensemble, au niveau de l'organisation, des compétences différentes. La solution 2 quant à elle, règle le problème par le mécanisme de coordination de supervision directe (ou hiérarchie), mécanisme que la démarche transverse tente justement de minimiser (les dirigeants viennent de supprimer un niveau hiérarchique). Pourrait-on imaginer un autre mode de coordination ?

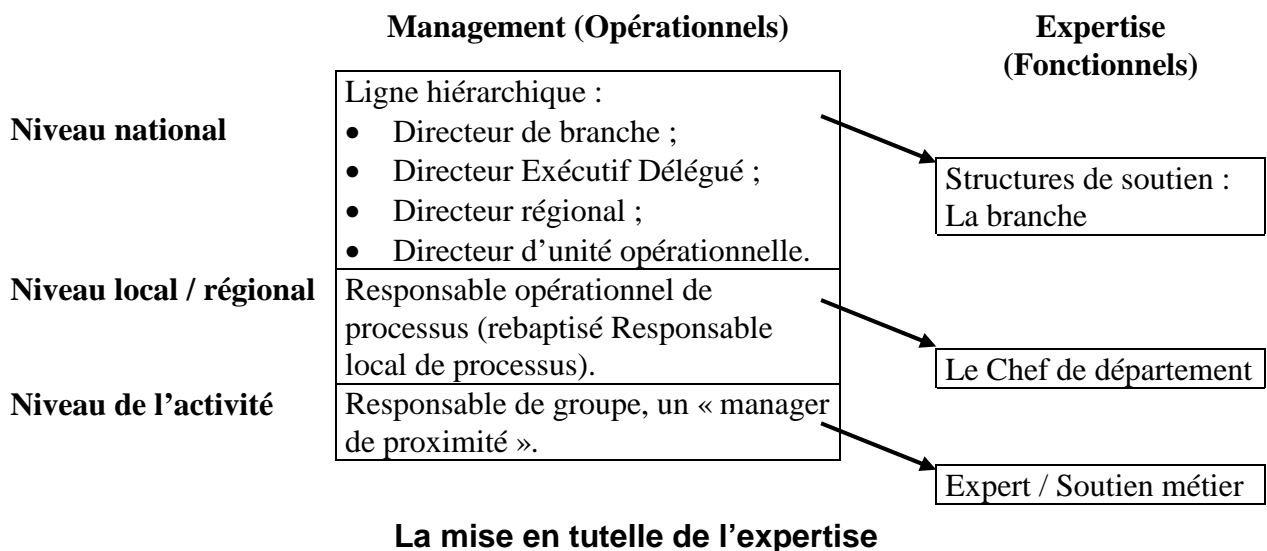
Nous nous sommes exercé à imaginer une application rigoureuse de la transversalité dans ce cas particulier : Il convient de partir des besoins du client ; lesquels suscitent une demande à l'équipe d'un service ; l'équipe attend (si nécessaire) un avis (une formation, une compétence, etc.) de la part de l'expert. On pourrait donc voir l'intégration de l'expert dans l'organisation comme intégration dans un processus véhiculant de l'expertise. On pourrait, en reprenant notre schéma, visualiser ce processus de la façon suivante :



Cette modélisation revient à prendre à la lettre la relation client-fournisseur, en interne comme en externe. Mais ceci suppose que se noue entre expert et agent une coordination autonome, dont le manager fixerait le cadre, mais dans laquelle il n'aurait pas à intervenir. C'est questionner le management sur sa légitimité, lorsqu'elle n'est plus celle de l'expertise.

Nous venons d'explorer quelques types de coopération possible entre manager et expert. Quelque soit celui pris en compte, il est un fait acquis que l' « expert » passe sous les ordres du « manager », à tous les niveaux de l'organisation.

On peut résumer cette nouvelle répartition des responsabilités par le schéma suivant :



Historiquement parlant, la première séparation a eu lieu au niveau national de 1993 à 1995 avec la mise en place des directeurs exécutifs délégués et la création des branches. Ensuite cette séparation a été faite au niveau de l'activité de 1995 à 1996 avec la mise en place des responsables de groupe. Puis, en dernier lieu, vint le niveau régional à l'occasion de la mise en place des processus.

C'est cette réforme que nous voulons examiner maintenant plus en détail.

D - Les processus, entre modes et changements

Avant de s'engager dans cet aspect décisif de la transversalité à la Direction régionale de Grenoble, il convient, en reprenant la définition de Ph. Lorino, de rappeler qu'un processus se présente :

« ... comme l'ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'information (...) significatifs, et qui se combinent pour fournir un produit matériel ou immatériel important et bien défini²⁸⁶ ».

Le processus est un flux qui permet la construction de valeur pour un client. Autrement dit, cela suppose qu'il y ait au moins deux activités complémentaires, un management spécifique et, comme finalité, un service auquel le client attribue une valeur. Rappelons qu'avec le processus, la volonté des réformateurs est de favoriser le décloisonnement entre activités, car « c'est là que se situent les gains de productivité ».

²⁸⁶ Ph. Lorino, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 55.

Nous allons voir que l'organisation des acteurs autour de ce flux révèle le caractère hégémonique du processus. Dès que l'on organise la coordination entre deux activités, aussitôt se fait sentir l'obligation d'intégrer à ce début de processus les activités qui l'environnent et ceci depuis la forme la plus réduite de quelques activités jusqu'aux processus couvrant toute la direction régionale. C'est tendre vers le modèle de l'« arête de poisson » qui fait converger toutes les activités vers un même objectif. D'où la montée consécutive du niveau des responsables de processus qui au début seront du niveau de responsable de groupe jusqu'à atteindre le niveau des directeurs d'unité. On peut donc en déduire que la transversalité ne se canalise pas par des frontières fonctionnelles, aussi judicieuses soient-elles. La transversalité relève beaucoup plus du pilotage d'activité et de la volonté de mettre en synergie des compétences complémentaires, au détriment de pôles d'activité ou de fonctions centrées sur des expertises particulières.

A Grenoble, la mise en place des processus s'est faite sous différentes formes organisationnelles, fruits d'expériences managériales successives qui se soutiennent ou se concurrencent, comme pour en tester la viabilité. Nous dresserons une synthèse de ces formes que nous avons eu l'occasion d'observer. Chacune a marqué l'évolution en cours avec ses avantages, mais aussi ses insuffisances. Ensuite, nous verrons que le changement a atteint un niveau plus profond, une dimension culturelle, dès lors qu'il s'est agi de modifier les rapports de pouvoir.

Dans un dernier temps, nous tenterons de trouver les limites de l'organisation transverse. Qu'est-ce qui fait qu'à un moment donné, la transversalité n'est plus effective ? Nous verrons que la taille des établissements, les économies de moyens, l'hégémonie du commercial, l'absence d'autonomie, sont autant de limites qui peuvent vider la transversalité de son sens.

Mais voyons tout d'abord les différentes expériences managériales, chacune mettant en place un type de processus particulier.

1. Une succession incertaine d'expériences

En observant la Direction régionale de Grenoble, nous avons distingué trois modes managériales successives dans la mise en place des processus. La première a consisté d'une manière plutôt simple à regrouper dans une même unité l'ensemble des activités relevant d'un même processus. La seconde, au niveau national, visait à organiser les processus qui devaient

être certifiés aux normes Iso. La troisième, plus proche du modèle théorique, a consisté à impliquer les acteurs locaux dans l'élaboration de cartographies de processus au niveau même des unités. Ces processus, après plusieurs péripéties dans leur développement, vont finir par « traverser » les unités elles-mêmes et s'établir au niveau de la direction régionale. C'est ce que nous allons voir maintenant.

a) *L'expérience EO2²⁸⁷, un regroupement d'activités par unités*

La planification en 1994 de l'évolution des services opérationnels de France Télécom postule que « l'approche par les principaux processus opérationnels contribue à définir le contour fonctionnel des futurs établissements opérationnels pour permettre à ceux-ci d'en maîtriser l'ensemble des activités ». Le point à souligner est alors la superposition des processus et des établissements (rebaptisés alors « unités »). Ceci a été fait dans les agences commerciales pour les processus « clients » et dans les unités techniques pour les processus « réseau », en déplaçant certains services techniques vers les agences commerciales dans le but « de maîtriser l'ensemble des activités clients ». En pratique, on déplace les équipes qui font les raccordements clients dans les agences.

Ce dispositif cherche à supprimer les difficultés de coordination entre domaines techniques et commerciaux, par un management unique. Philippe Lorino soulignait²⁸⁸ le fait que « pour des travaux en clientèle exigeant des compétences techniques, les équipes concernées se trouvaient en C.P.E.²⁸⁹ et non en agence Commerciale, ce qui multipliait les interlocuteurs placés en face du client. Les problèmes de coordination revêtaient une grande complexité ». L'entreprise reprend l'argument et cherche à disposer « d'une vision unique du client ».

Mais, cette première approche processus reste limitée. Les processus ne sont pas formellement décrits et il n'existe pas de management transverse. C'est un regroupement d'activités différentes sous une même autorité à un niveau inférieur à celui de l'organisation précédente. Notons que les termes mêmes de « processus réseaux » et « processus clients » montrent que la notion de processus est encore dépendante d'une spécialisation autour d'un domaine précis. L'idée qu'un processus puisse être à la fois « réseaux » et « clients », n'est pas vraiment entrée

²⁸⁷ Evolution de l'Organisation n° 2 : elle touche les services opérationnels des directions régionales.

²⁸⁸ Ph. Lorino, *Méthodes et pratiques de la performance*, Les Éditions d'Organisation, 1997, p. 89. Ph. Lorino ne nomme pas France Télécom explicitement, mais pour qui connaît l'entreprise, il n'y a pas de doute sur son identité.

²⁸⁹ Centre Principal d'Exploitation.

dans les faits. La conséquence négative est l'instauration d'un cloisonnement entre les deux parties du travail technique, celle liée au service du client (la maintenance curative permettant au client de téléphoner) et celle orientée vers la gestion des équipements (la maintenance préventive). Ces deux parties, sont maintenant dans des unités différentes, en l'occurrence les agences commerciales et l'Unité Infrastructure Réseau (UIR). De là est venue la nécessité de contractualiser leurs rapports²⁹⁰, mais cette interaction ne donnera pas satisfaction :

« on veut que l'agence puisse piloter son processus de rétablissement, on lui met les moyens qui vont avec. Le problème dont on s'est rendu compte, c'est que (...) ça mettait la priorité sur le rétablissement immédiat. Moralité, ils ne faisaient plus de réparations définitives, ils faisaient encore moins du préventif et le réseau a commencé à dégringoler, ... parce que ç'était pas dans leurs objectifs ! Et le réseau commençant à dégringoler... à la limite, ça ne les a pas forcément affolés, sauf quand ils se sont rendus compte que finalement, par ce biais là, ils se mettaient à avoir plus de curatif qu'ils n'arrivaient pas à faire, parce qu'ils n'avaient pas plus de moyens, et que donc de toutes façons ça retombait sur le client ! Et là, on s'est dit que... bon, ben, finalement, le... enfin, l'activité de maintenance multipaires est quand même à cheval sur deux objectifs, c'est le rétablissement du client, mais c'est aussi le maintien de la qualité à long terme du réseau ! Et il faut qu'on arrive à concilier les deux. » (un directeur d'unité technique).

Si l'on observe ce changement de plus haut, on voit qu'en mettant toutes les compétences nécessaires dans une même unité, on donne de l'autonomie à cette unité mais que *de facto* elle s'isole des autres. La difficulté est donc, en supprimant certains cloisonnements de ne pas en créer d'autres. Si on a là une avancée vers plus de transversalité dans le regroupement d'activités complémentaires au niveau précis de l'agence, du point de vue plus large de la direction régionale, c'est l'inverse qui se passe :

« on avait nié la transversalité. EO2 c'était : chacun ses troupes, chacun pilote son truc et c'est étanche. C'est pas étanche, ça c'est faux ! Là, on en est largement revenu, heureusement... » (un directeur d'unité technique).

Ce qui apparaît dans cet exemple, c'est le côté « expansionniste » d'un processus. Après des années de décomposition, de division du travail, à travers la transversalité se révèle un besoin pressant de recomposition de l'ouvrage. Nous aurons d'autres occasions de voir que dès qu'un processus est défini, la nécessité de le faire fonctionner crée une tension qui vise à lui annexer progressivement toutes les activités environnantes.

Mais la mise en place des processus à la Direction régionale de Grenoble va se faire également sous d'autres formes, dont celle des processus aux normes Iso.

²⁹⁰ Contrat de maintenance Boucle Locale entre l'UIR et l'Agence Grenoble, 1997.

b) L'étape Qualité : la structuration des processus nationaux

Nous avons déjà amplement parlé des processus nationaux certifiés par les normes Iso. Nous voulons souligner ici la place qu'ils occupent dans l'évolution de l'entreprise. Ils n'ont rien à voir avec les processus « clients » et « réseaux » dont nous venons de parler. Les premiers sont définis par unité, non décrits, les seconds sont nationaux, décrits et de plus certifiés. Ce double usage du même mot, « processus », n'est pas de nature à clarifier le discours interne à l'entreprise.

De plus, les processus certifiés ne prennent en compte qu'un certain nombre d'activités, ce qui réduit la démarche processus Qualité aux activités incluses dans le « périmètre ». C'est une forme de discrimination qui n'est pas du goût de tout le monde et incite à des initiatives en dehors de la Qualité, comme c'est le cas dans cette unité technique. Écoutons son directeur :

« ...on a fait beaucoup de Qualité en dehors du comité Qualité. *En dehors du périmètre ? ou en dehors du Comité ?* En dehors du Comité... et du périmètre, mais donc en dehors du Comité. Et on a laissé le Comité Qualité vraiment orienté AQCCF traiter les dysfonctionnements, les machins... sur son petit bout de territoire et on a fait, à côté, les processus avec un Comité de pilotage de processus ... tout ce qu'on a fait sur la Qualité, on la fait en dehors du Comité Qualité. » (une directeur d'unité technique).

Cette initiative souligne la divergence qui existe entre une démarche nationale de certification et les moyens mis en place par l'unité pour atteindre ses propres objectifs. Dans les faits, si l'Évolution de l'Organisation n° 2 (EO2) a initialisé la mise en place de processus en unité, la démarche Qualité va freiner cette mise en place au profit de processus Qualité nationaux. Il y a donc divergence entre Qualité et processus. C'est ce que souligne à sa manière ce directeur d'unité commerciale :

« ...je ne sais pas si c'est le responsable Qualité ou le pilote des processus qui est le plus important. Tu vois, ha ! Le responsable Qualité, à mon sens, il faut qu'il anime des responsables de processus, mais non pas une démarche Qualité. Ce qui est plus important encore que l'assurance Qualité, c'est le pilotage des processus. Si les processus fonctionnent bien, forcément derrière, tout le système Qualité fonctionne bien. » (un directeur d'unité commerciale).

Nous avons là deux approches managériales différentes correspondant à des démarches transverses différentes qui parfois s'épaulent, parfois se gênent, parfois même se concurrencent.

En l'an deux mille, le recadrage de la Qualité s'inscrit dans un contexte marqué par deux événements, l'arrivée des nouvelles normes Iso qui privilégient le service du client et la démarche processus, et la réunification des deux directions régionales d'Annecy et de

Grenoble. Celle-ci a permis la création de départements transversaux au sein desquels a été inclus le responsable Qualité. Dès lors, la Qualité passe sous la coupe du responsable de ce département, au même titre que le responsable du management des processus, l'Ecoute-Client et les réclamations.

Il est symptomatique de voir explicitement séparé le responsable Qualité et le responsable du management des processus, dans un même département et sous la même autorité. A la revue de direction du 26 juin deux mille un, il est relevé que « les approches processus et système [Qualité] ne sont pas parfaitement assimilées par les responsables, dont les RLP [Responsables Locaux de Processus]. Ceci se traduit par une certaine confusion entre cartographie des processus et description d'activités du processus ».

On peut toutefois penser que le rassemblement sous une même tutelle hiérarchique des managers de la Qualité et des Responsables Locaux de Processus a permis d'équilibrer les domaines d'influences des uns et des autres. Avec des responsables Qualité, ainsi intégrés au fonctionnement de l'unité, la Qualité est devenue un outil managérial parmi d'autres.

c) Les unités structurent leur propre cartographie de processus

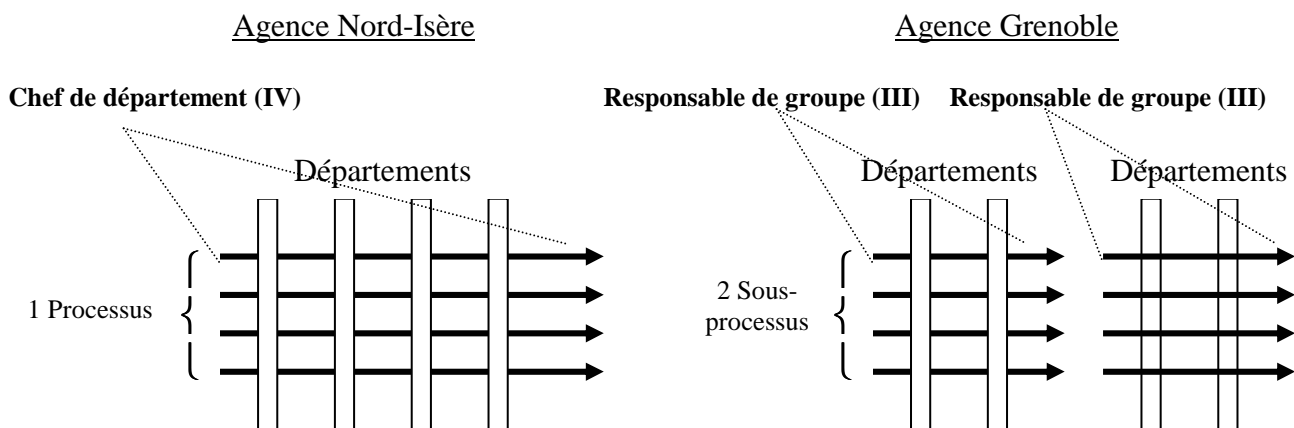
Fondamentalement cette nouvelle sorte de processus diffère des précédentes en ce qu'elle prend certains cadres ces unités comme acteurs, notamment pour occuper les postes de responsables opérationnels de processus. Elle est donc centrale dans l'évolution de la direction régionale, et nous voulons montrer comment, pas à pas, elle se met en place.

Pour initialiser cette nouvelle étape, un important dossier sur la mise en place dans les unités de « cartographies de processus » apparaît en avril quatre vingt dix neuf, sur le site de la Délégation Qualité - Management (DQM). Ces processus, comme pour l'Evolution de l'Organisation n° 2 (EO2) sont délimités par les unités, mais ils sont maintenant mieux structurés : description, procédures, responsables managériaux, etc. Ils s'inspirent de la démarche Qualité des processus nationaux, mais ils ne seront certifiés qu'en 2001, après la fusion des deux directions régionales d'Annecy et de Grenoble (la Direction régionale Alpes obtient alors un certificat aux normes Iso 9001, version 2000, pour l'ensemble des activités de la téléphonie fixe).

La cartographie des processus relève des unités et elle est pilotée par les branches. Les branches concernées sont la BGP (Branche Grand Public) et la BRX (Branche RéseauX),

lesquelles vont travailler à des rythmes différents. En effet, la BGP va lancer une étude sur les processus dès la fin de 1998. De ce fait les agences vont recevoir une proposition de cartographie-type beaucoup plus tôt que les unités techniques. L'UER (Unité Exploitation Réseau) ne recevra de propositions qu'à la fin de 1999 et l'UIR (Unité Infrastructure Réseau) n'a toujours rien reçu à la fin de l'an 2000. Cette différence montre l'intérêt de l'entreprise pour des évolutions plus fortes et plus rapides dans les unités commerciales.

Dans le dossier de la DQM, on va d'abord trouver une cartographie type des processus en agence. A Grenoble cette cartographie sera adaptée de deux façons différentes par les agences nord et sud-Isère. Schématiquement, l'agence nord-Isère va adopter ces processus sans grandes modifications en les confiant aux chefs de département (niveau IV de la hiérarchie) alors que l'agence de Grenoble va diviser les processus en deux sous-processus et les confier à des responsables de groupe, c'est-à-dire le niveau hiérarchique inférieur (niveau III).



Niveaux hiérarchiques et positions des Responsables de processus

A l'agence de Grenoble, dont les effectifs sont deux fois plus importants qu'à l'agence nord-Isère, il y a eu refus de la part des chefs de département, déjà bien occupés, de prendre la responsabilité des processus. On peut comprendre que pour faciliter leur prise en charge, le directeur d'unité ait alors ressenti le besoin de subdiviser les processus en deux tronçons, même si cette décision n'a pas été validée par le système Qualité :

« Là on est en non-conformité par rapport aux exigences du niveau national, il faut le savoir. Le processus commande-livraison n'est pas sécable. Il est unique, il faut quelqu'un qui voit tout, là il y en a deux. Ça c'est pas bon. » (le responsable Qualité de l'agence).

Pour autant, ces différences dans le choix des responsables de processus n'effacent pas une caractéristique qui leur est commune qui est de prendre des cadres qui conservent leur rôle dans la hiérarchie existante. La conséquence est que ces responsables, avec leur titre de « ROP », de Responsables *Opérationnels* de Processus, ont le devoir de faire de l'intrusion dans des services autres que le leur. En cela, ils suivent les traces des responsables Qualité qui déjà intervenaient dans les différents services, mais les responsables Qualité s'affichaient comme *fonctionnels*, alors que les responsables de processus sont maintenant *opérationnels*. C'est, potentiellement, la porte ouverte à des rivalités qui seront d'autant plus importantes que les enjeux de pouvoir seront plus élevés.

Lorsque le responsable de processus est un responsable de groupe, il dirige avant tout sa propre activité qui logiquement inclut la part centrale du sous-processus. C'est une façon de contourner le problème de rivalité : il intervient peu à l'extérieur et va s'entendre, autrement que de façon hiérarchique, par ajustement mutuel avec ses collègues :

« ...il faut avoir un réseau de relations. Justement, il ne faut pas faire jouer le pouvoir hiérarchique parce que c'est attirer les difficultés. Si tu arrives dans le bureau de quelqu'un en disant "mon petit pote, tu vas faire comme ça", il va te dire : "tu n'es pas mon chef toi !" A la limite, il peut se retrancher derrière son encadrement, dire qu'il ne te connaît pas. » (un responsable de groupe, responsable d'un sous-processus).

La difficulté est que pour s'entendre, il faut que chacun ait une autonomie de même niveau, ce qui n'est pas toujours le cas :

« Il faut voir avec qui tu négocies, si lui il a la délégation ou pas de son N+1. A l'Unité Infrastructure Réseau, ça ne servait à rien de mettre en place quelque chose avec les chefs de groupe parce de toute façon, si ça n'était pas validé par le chef de département c'était pas bon. (...) Par exemple pour la TVA à 5,5%, on s'était vu avec les responsables de groupe de la PMLT [Production, Maintenance, Lignes Terminales], derrière le chef de département leur a donné d'autres instructions. C'est vrai qu'après tu ne sais plus trop sur quel pied danser ». (un responsable de groupe, responsable d'un sous-processus).

Lorsque les processus sont complets, les enjeux sont plus importants et les conflits potentiellement plus probables. Les responsables de processus sont des chefs de département (niveau IV) et, à une exception près, un responsable de groupe (niveau III). Dans les faits :

- soit le responsable ne fait rien ;

« La charge de travail d'un responsable de processus n'est pas une charge énorme si ce n'est tenir à jour un tableau de suivi du fonctionnement de processus et intervenir en cas de dysfonctionnement. Mais ça c'est la théorie. En réalité, ils ne sont nommés que sur le papier, ils ne font rien. » (le responsable Qualité chargé de la cartographie).

- Soit il cherche à s'imposer. Il peut alors y avoir conflit comme dans ce cas, avec le responsable de niveau III :

« Par exemple X, (...), n'a pas pu s'imposer dans les départements pour pouvoir faire fonctionner son processus. (...) D'abord, il n'a ni le grade, ni la fonction de chef de département et il n'était pas reconnu. (...) Il s'aperçoit qu'on a raté un rendez-vous parce que le bon de commande au départ du processus a mal été rempli, il a essayé d'aller dans le groupe qui prend les commandes (...) on l'a mis à la porte : "tu n'as rien à faire ici". Il est venu se plaindre à moi alors que c'était bien sa fonction, il avait détecté un dysfonctionnement, il fallait le corriger. » (le responsable Qualité de l'agence).

On le voit, le fonctionnement transverse des processus n'est pas encore assuré. Certains sont morcelés, d'autres manquent d'un manager à plein temps, et pour ceux qui pourraient fonctionner, le manager manque de légitimité et n'arrive que difficilement à s'imposer dans les autres départements. La fusion des directions régionales d'Annecy et de Grenoble sera l'occasion de faire évoluer les choses.

2. Des processus à maturité : une révolution culturelle

Lorsque les directions régionales de Grenoble et d'Annecy se sont regroupées pour donner la Direction régionale Alpes, les unités font plus que doubler de taille. Les agences nord et sud-Isère fusionnent pour donner l'agence Isère²⁹¹. C'est l'occasion de créer des départements transverses spécifiques, de redéfinir les limites des unités, le périmètre des processus, le choix des responsables de processus. Le renouvellement des responsables de processus se fera toujours en élevant le niveau des grades, et le développement des processus gagnera peu à peu la dimension du territoire de la nouvelle Direction régionale Alpes.

a) L'évolution culturelle dans les rapports de pouvoir

L'organisation est une chose, mais comment les acteurs vivent-ils cette nouvelle organisation dans laquelle on les installe ? La question se pose tout particulièrement au niveau des chefs de département. Ils vont devoir changer la représentation qu'ils ont de leur activité en tenant compte du fonctionnement transverse des processus. Le changement ne semble pas facile, l'effort des responsables est d'abord de souligner fortement l'objectif commun :

« Ben, disons que, si on arrive à bien faire comprendre l'enjeu du processus, qui est quand même le service rendu au client. (...) C'est pour ça aussi que c'est important qu'il y ait cette partie heu... Ecoute-Client, réclamation, analyse etc. qui soit dans le département [transverse], parce que les indicateurs déclic, c'est la mesure de cette efficacité vue par le client. Donc moi, si j'arrive en plus à avoir de outils de mesure, (...) le chef de département, il voit le jugement en

²⁹¹ Le scénario sera identique pour la Savoie

fait de sa contribution au processus qui est mesurée par le client. Donc il n'a pas le choix... il est quand même un acteur, il est concerné, (...) Mais c'est vrai que c'est pas simple hein. (...) bon culturellement je sais que bon... on va souffrir. » (le chef du département transverse à l'agence Isère).

La difficulté tient au fait que si le département a ses propres objectifs, centré sur une fonction, le chef de département doit aussi se rendre compte qu'il contribue à des objectifs qui dépassent son département, des objectifs « hors champ » par rapport à son activité habituelle :

« ...qu'on ait pas uniquement des objectifs qui soient liés au département, qu'on ait aussi des objectifs qui soient liés à l'efficacité du processus par ce chef de département. (...) Bon, les chefs de département, ils sont tout à fait capables de cette double... cette double vision, quoi ! (...) Il faut qu'on se dise : ben voilà, on a un client qui est en droit d'attendre telle qualité de service. Donc pour ça, toi, chef de département, t'es chargé d'animer tes troupes pour qu'ils répondent bien à la demande du client et puis t'es chargé aussi de vérifier que ta contribution sur ce processus client elle est ce qu'elle doit être. » (le chef du département transverse à l'agence Isère).

Le fait de demander aux chefs de département de vérifier que leur contribution au processus est la bonne est une argumentation rationnelle, faite avec précaution, pour amener le chef de département à se soumettre aux objectifs du processus, et donc de se mettre en dépendance du responsable de processus, lequel va pouvoir progressivement imposer sa stratégie. Le sujet est sensible :

« *Le rop [responsable opérationnel de processus], on l'appelle...rlp [responsable local de processus], maintenant. ...ha, d'accord, parce que j'étais très intrigué, très intéressé par le "opérationnel" de rop, ...oui, ben justement (...) on l'a supprimé pour dire que c'est le responsable "local" du processus. Parce que "opérationnel", ça laissait sous-entendre que, justement, le chef de département n'était pas de l'opérationnel. Voilà, donc, là, justement, ça rendait encore plus difficile de lui demander de regarder des deux côtés, quoi ! Donc, c'est "responsable local de processus". (...) C'est un vocabulaire qui était ... un peu provocateur ! Complètement, oui, oui. Pas forcément très pertinent, justement. » (le chef du département transverse à l'agence Isère).*

Sans doute faudra-t-il du temps pour que les chefs de département se fassent à leur nouveau rôle et à la présence du responsable de processus. Dorénavant, le fait d'avoir deux types de manager dans une même unité implique l'existence d'un arbitrage dont le rôle sera de différencier les domaines d'intervention, voire de trancher en cas de conflit. Pour cela, l'entreprise a prévu plusieurs instances :

« Il y a les comités Qualité, il y aura les revues de processus, essentiellement les comités Qualité et puis le CODA (CONseil D'Agence). De toute façon, un truc comme ça, ça ne peut marcher que si c'est porté par le directeur d'unité. Donc qui arrive à faire passer sa vision au niveau de son conseil d'agence et donc au niveau de ses chefs de département. » (la responsable du département transverse de l'agence Isère).

En plus de ces deux types d'arbitrage, les gestionnaires en ont prévu un troisième chargé de la dimension « économique » des activités, le responsable du management des processus. Il nous semble significatif que cette nouvelle fonction soit située dans le nouveau département transverse de l'agence Isère :

« Le Responsable du management des processus, il est là aussi pour faire le lien entre le chef de département et [le responsable de processus] (...). Il a la neutralité, le niveau "supérieur" entre guillemets, c'est quand même un cadre sup et donc justement, il est sensé arbitrer entre des parties, lui il n'est pas... il peut être juge, mais il n'est pas partie, quoi ! et puis, je pense aussi qu'il peut donner (...) la partie dimension... appréciation de la dimension économique du processus, (...) cette partie "contribution économique du processus". » (le chef du département transverse de l'agence Isère).

Un département transverse, des responsables locaux de processus à plein temps, des structures d'arbitrage entre managers, l'organisation de la transversalité arrive à un certain optimum par rapport à son modèle idéal. Il reste pourtant une incohérence, ces processus sont encore cantonnés aux unités, celles-ci ayant des fonctions orientées « clients » ou « réseaux ». L'étape suivante sera la création de processus à la dimension de la Direction régionale Alpes, donc transverses aux unités.

b) Des processus à maturité

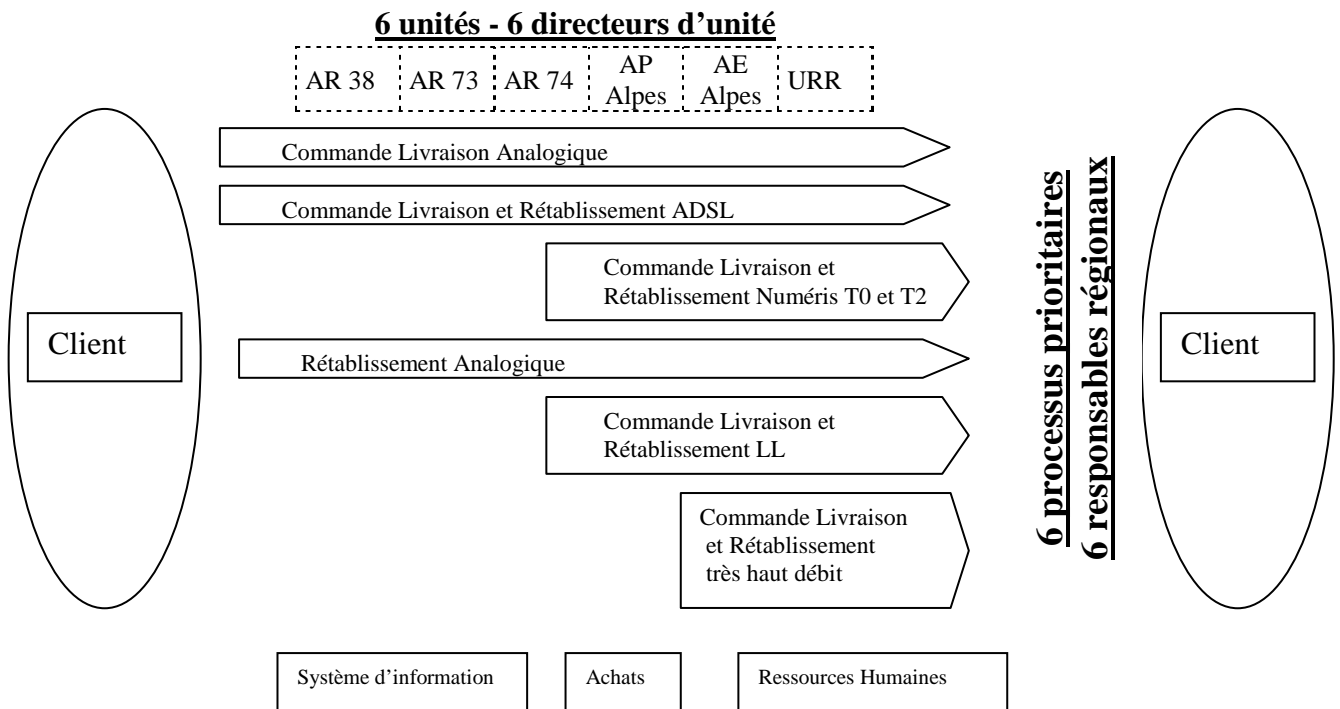
En 2001 sont mis en place six « processus prioritaires de la Direction Régionale Alpes ». Cette nouvelle configuration se présente comme une forme d'aboutie de la démarche processus. Nous allons donc les présenter comme idéals, puis dans un deuxième temps nous en verrons les limites.

Les processus prioritaires sont décrits comme « supra-unités », car passant au travers de la plupart des unités de la direction régionale. A leur tête sont nommés des « responsables régionaux » dont le niveau hiérarchique est maintenant équivalent à celui de directeur d'unité. Nous sommes donc passés des responsables *locaux* aux responsables *régionaux* de processus et le niveau hiérarchique grimpe encore d'un cran.

La distinction que nous avons faite entre responsables de processus et chefs de département se retrouve maintenant entre responsables régionaux de processus et directeurs d'unité. Mais nous n'avons pas eu l'opportunité de savoir comment se passait cette cohabitation.

Le schéma ci-dessous présente les six processus en question. Il est repris d'après une plaquette *Memo normes Iso 9001 V2000, Politique - Qualité - DR Alpes* parue en mai 2001.

La cartographie des processus prioritaires de la Direction Régionale



Nous sommes devant une matrice « fonctions verticales » / « processus transverses ». Le point marquant est le passage à la dimension supérieure de la région. Les éléments qui la composent sont des processus transverses *régionaux*, les fonctions verticales ne sont plus les départements mais par les unités elles-mêmes.

Pour tenter d'éclairer ce que représente ces deux dimensions, nous nous proposons de faire deux groupes de termes caractérisant chacun, l'une et l'autre de ces dimensions :

- En vertical : fonction, hiérarchie, expertise, métier, mono-compétence.
- En horizontal : processus, client, pilotage, stratégie, poly-compétence.

Les dimensions verticales et horizontales sont relatives l'une à l'autre. Les fonctions verticales (tenues par les départements, puis dans la matrice ci-dessus par les unités, et également, nous verrons plus loin, par les plates-formes) sont en soutien, donc en dépendance du pilotage. Elles ont à charge l'expertise et la mise à disposition des moyens. C'est selon cette dimension qu'a eu lieu la décentralisation et la responsabilisation des acteurs. Elles organisent les individus autour de compétences spécialisées, des expertises. C'est une dimension qui cloisonne, qui structure.

Les processus sont transverses aux départements, aux unités, et c'est par leur pilotage que sont atteints les objectifs fixés par le siège. C'est une dimension qui centralise qui recrée le lien entre activités par l'organisation de processus. C'est une dimension qui intègre, qui tend à réduire les cloisonnements.

Ces deux dimensions ont leur pertinence si l'on reprend la définition de l'organisation de H. Mintzberg, donnée comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes », qui relèverait de la dimension verticale en fonctions, « pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » qui serait effective par le développement transverse des processus.

Cette forme idéalisée nous amène maintenant à tester les limites auxquelles se heurte l'organisation de la Direction régionale Alpes, dans le développement de ses processus.

3. Le processus, une formule en bute à l'intégration fonctionnelle

A l'évidence, les faits montrent que la forme organisationnelle que sont les processus n'est pas une réponse universelle à tous les problèmes d'organisation. Nous nous proposons ici d'explorer certaines limites dans l'usage des processus, à commencer par la question de savoir jusqu'à quel point l'extension des processus peut-elle prétendre effacer la tutelle verticale des fonctions.

Dès lors que le processus n'est pas seul, nous donnerons quelques éléments pour une typologie des formes organisationnelles complémentaires, voire alternatives au processus. Nous terminerons en rappelant qu'un processus suppose des activités qui se complètent et que la survalorisation d'une activité, comme c'est le cas pour le commercial, présente le risque d'hypertrophier sa part dans le processus, au risque de ne faire apparaître les autres activités que comme des supports.

a) Les fonctions une dimension verticale indispensable ?

Nous avons largement évoqué les deux dimensions de la matrice organisationnelle de la Direction régionale de Grenoble. Que dire si les fonctions, en l'occurrence la dimension verticale des départements, venaient à être supprimés ? Certains y pensent :

« Ils sont en train de fusionner Nice et Cannes et ils étaient en train de se demander si, à l'occasion de la fusion, ils ne feraient pas uniquement une organisation par processus, et non plus la matrice départements et processus. Il y a encore des agences complètement

traditionnelles qui sont organisées par départements. Nous on a choisi la solution un peu hybride où on essaye de faire une matrice entre les processus et puis les départements et là, typiquement, Nice se demande s'ils ne vont pas mettre en place une organisation uniquement par processus... on n'a pas osé, hein, on n'a pas osé.» (le chef du nouveau département transverse de l'agence Isère).

Dès lors que l'on se pose la question de choisir entre une structure en fonction (département / unité) ou en processus, il faut se poser la question de ce que représente le « vertical » par rapport au « transverse ». Cela reviendrait-il, en intégrant les activités dans un processus, à gommer les cloisonnements entre activités, à vouloir les confondre ? On peut regretter un trop grand cloisonnement, pour autant, si l'on se rappelle les dires d'E. Morin, il existe une limite à ne pas dépasser : « Pour qu'il y ait système, il faut qu'il y ait maintien de la différence, c'est-à-dire maintien de forces sauvegardant au moins quelque chose de fondamental dans l'originalité des éléments²⁹² ». Jean-Claude Tarondeau et Russel W. Wright disent la même chose : la spécialisation « est nécessaire pour développer et stocker les connaissances. Cependant, avec le besoin croissant d'intégration entre fonctions, (...) les individus doivent être à la fois des spécialistes (ou experts) et des généralistes²⁹³ ».

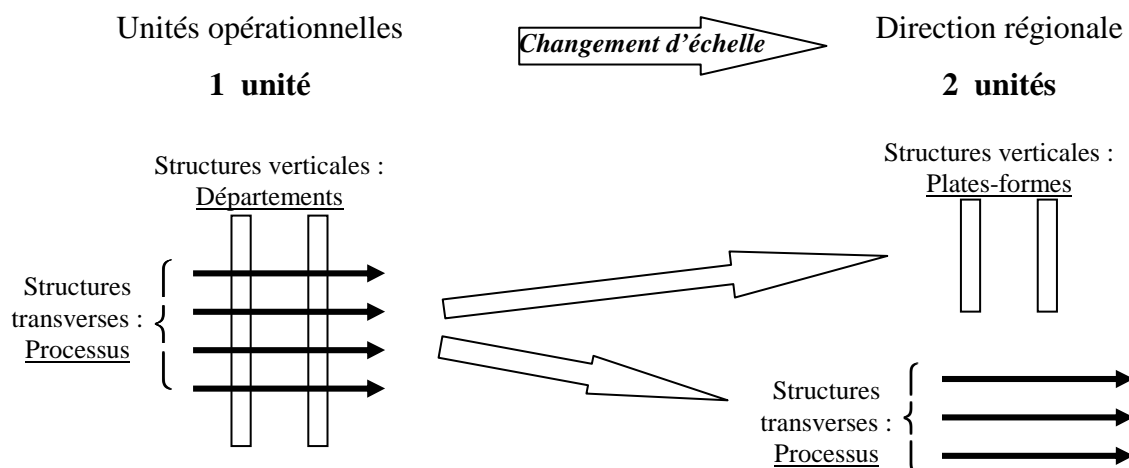
L'exemple de la Direction régionale de Grenoble est parlant sur le sujet : alors que les processus prennent peu à peu de l'ampleur, la dimension verticale des fonctions évolue également. Dans le premier temps où nous parlions de processus, la dimension verticale existait par les départements. Puis, nous avons parlé de *cartographie des processus prioritaires* de la Direction Régionale Alpes, la dimension verticale était alors dans les unités (voir le graphique deux pages plus avant). Enfin, nous verrons plus loin la *Cartographie des processus stratégiques*, les fonctions sont alors des plates-formes. Départements, unités, plates-formes sont donc des fonctions, lesquelles jouent des rôles équivalents. La différence, le passage de l'une à l'autre, tient à la taille des processus concernés et au souci d'économiser les moyens. Mais, si le rôle joué reste le même, la structure change : un département est complètement intégré dans une même matrice que les processus, alors qu'une plate-forme s'en éloigne. C'est ce que nous voulons examiner plus en détail.

Nous avons vu que processus et plates-formes (plate-forme RH, Achats, etc.) sont deux structures complémentaires autour desquelles se réorganise la direction régionale. Le processus organise des activités au sein desquelles les compétences développées sont

²⁹² Edgar Morin, *Sociologie*, 1994, p. 95.

différentes (techniques, commerciales, etc.), il est opérationnel et orienté vers le service d'une clientèle. La plate-forme, supra-unité, visant l'économie de moyens, est construite autour d'un « cœur de métier », d'un domaine unique de compétence. De ce fait, même si l'on donne couramment le qualificatif de « transverse » aux services RH ou Achats, parce que ces services contribuent aux fonctionnements d'autres unités, la plate-forme est l'inverse de la transversalité.

Avec le développement des processus, qui se structurent au départ au niveau des unités, puis au niveau plus large de la direction régionale, on change d'échelle. Dans le même temps, les fonctions sont assurées par les départements, les unités, puis les plates-formes. Mais une différence essentielle fait que l'on ne doit pas les confondre. Au sein de l'unité, processus et départements appartiennent à une même matrice sous une même autorité, alors qu'au niveau de la direction régionale, processus et plates-formes sont des entités différentes, sous des autorités distinctes. Il n'y a plus de matrice.



Un changement d'échelle amène un changement de structure

Le changement d'échelle, la disparition de la matrice, font que la transversalité se perd pour partie lorsque la taille de l'organisation devient trop importante. C'est le cas lorsqu'il y a création de plates-formes où la dimension transverse est quasi inexistante, leur raison d'être étant avant tout l'économie d'échelle. Il y aurait donc un juste milieu à trouver entre

²⁹³ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995, p. 118.

transversalité et économie d'échelle, ce qui nous semble une limite dans le développement de la transversalité. Celle-ci ne donne pas réponse à tout.

A Grenoble, il faut prendre acte qu'un certain nombre de fonctions n'ont pas trouvé leur place au sein des processus. Suite à la fusion des deux directions régionales de Grenoble et d'Annecy, nous avons vu que les unités sont beaucoup plus importantes, que les processus prennent une dimension régionale, mais... :

« la cartographie des processus... ça donne quoi ? ça donne des processus qu'on a laissé tomber, (...) complètement oui, oui. Des processus qu'on a transformé en PAQ (Plan Assurance Qualité) (...) pourquoi ? un processus, c'est sensé être quelque chose de pérenne, hors du cœur de métier d'un département donné, hein, c'est... il y a bien la notion de succession de tâches, avec une entrée, une sortie... on mesure la Qualité, elle est au service du client. On avait par exemple un processus sur la... un processus qu'on appelait un processus "achats". Un processus "achats" pour moi, c'est du cœur de métier, du contrôleur de gestion de la cellule achats d'une entité. C'est pas vraiment un processus ? C'est pas un processus, c'est pas un processus. Donc là-dessus, j'ai fait une croix dessus. » (le chef du nouveau département transverse à l'agence Isère).

La typologie de l'organisation qui ressort de cet entretien est constituée de trois composantes : le processus, le projet ou PAQ et le cœur de métier. Le projet ou PAQ se distingue du processus par son côté éphémère. Certains PAQ servent à organiser les cœurs de métier en plates-formes :

« On est en train de mettre en place des plates-formes trans-DR qui vont quand même impacter le fonctionnement de notre prise de commande et de nos achats. Donc c'est pour ça qu'on a choisi dans ce cas là par exemple, et puis même chose sur les RH avec le CSRH, de faire un PAQ, (...) Et puis par contre, après, une fois que c'est rodé, qu'on a bien vu les rôles respectifs des uns et des autres des entités etc. c'est fini. On clôt le PAQ, le Plan d'Assurance Qualité, et puis ça devient du fonctionnement cœur de métier. Ça devient comme un projet, il y a un début, une fin... Voilà, voilà, exactement. Et donc on a gardé en processus que ce qui avait des inter-fonctionnements entre services avec des risques. » (le chef du nouveau département transverse à l'agence Isère).

A l'inverse du projet (PAQ), le processus a besoin de pérennité, on ne peut donc les confondre. Par ailleurs, « on a gardé en processus que ce qui avait des inter-fonctionnements entre services », ce qui distingue le processus du cœur de métier. Les « Achats » qui relèvent du cœur de métier sont organisés en plate-forme.

Les processus ont donc comme limites, les projets et les plates-formes. La cohabitation entre ces différents types nous semble révélateur de la stratégie de l'entreprise et de sa volonté d'instaurer plus ou moins de transversalité. Une importance excessive des plates-formes serait une mise en cause de la transversalité elle-même.

b) L'hégémonie du commercial ou la fin des processus ?

Nous nous sommes interrogés sur la viabilité des processus lorsque nous avons pris connaissance de la dernière cartographie qui nous a été donnée de voir avant la fin de notre travail de rédaction. Nous la présentons donc comme une question ouverte pour des réflexions ultérieures.

Cette cartographie que nous présentons à la page suivante, attire notre attention sur un point précis : la diminution du nombre d'établissements techniques face à l'accroissement du nombre d'unités commerciales. N'est-ce pas une remise en cause de la transversalité ? On peut le supposer dès lors qu'une activité prendrait une place suffisamment importante au point de mettre en cause l'idée de coopération entre activités différentes et complémentaires. Autrement dit, une bonne coopération suppose des activités dont l'écart en importance ne soit pas excessif.

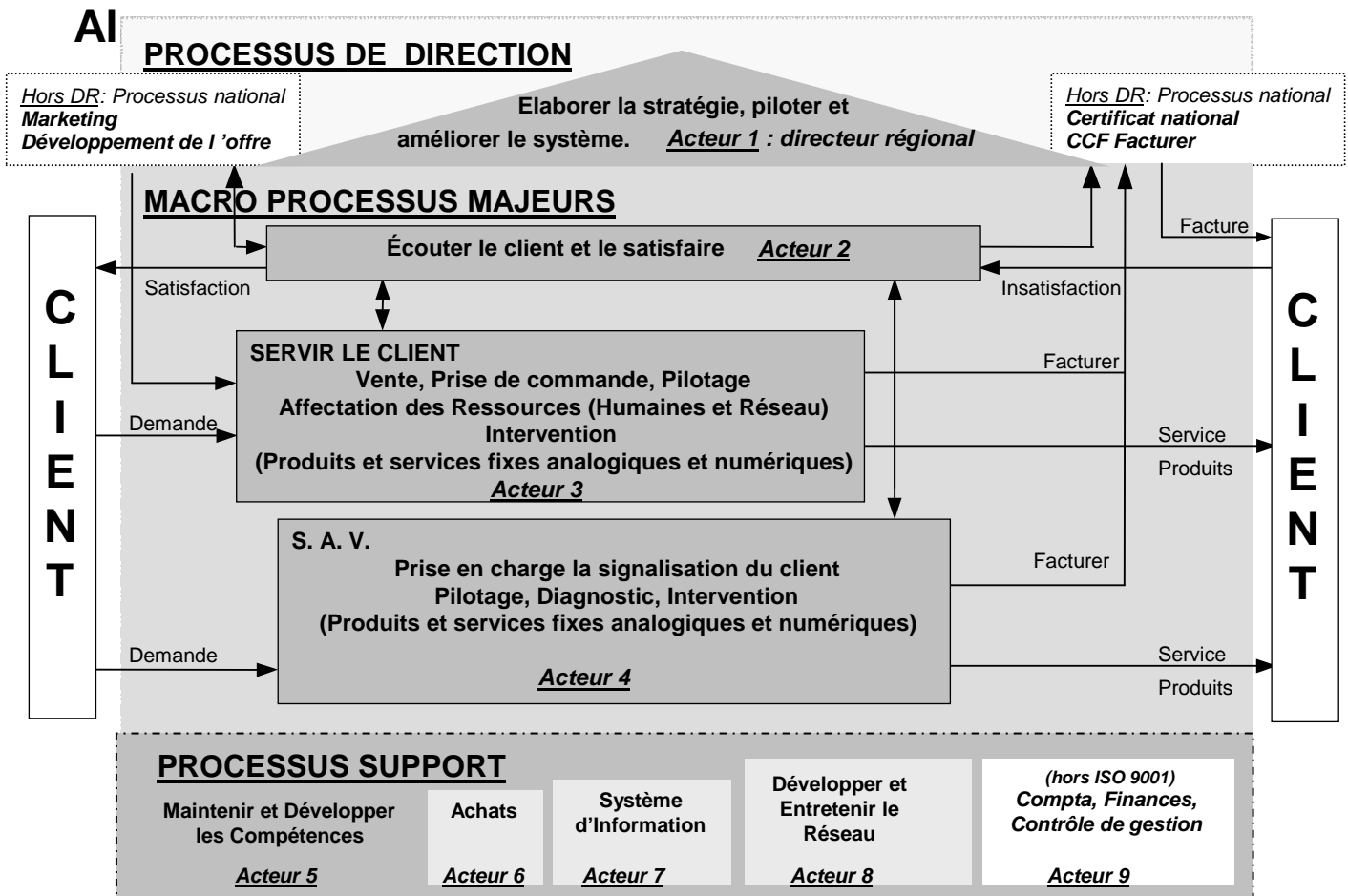
Nous développons cette hypothèse en présentant tout d'abord l'évolution du nombre des unités techniques et commerciales et ensuite la place prise par les services commerciaux dans la nouvelle cartographie des processus de l'agence Alpes.

		Nombre d'unités commerciales	Nombre d'unités techniques
1990	Direction régionale de Grenoble	Des ACTEL (ACcueils TELéphoniques)	12 établissements : 9 CPE (Centre Principal d'Exploitation), + 3 CCL (Centre de Construction des Lignes)
1995	Direction régionale de Grenoble	3 (+1) agences : 2 Agences Résidentiels + 1 Agence Professionnels (+ 1 Agence Entreprises, hors direction régionale)	2 unités : 1 UIR (Unité Infrastructure Réseau), + 1 UER (Unité Exploitation Réseau)
2001	Direction Régionale Alpes	5 agences : ARI (••Agence Résidentiels Isère) + ARPS (A••agence Résidentiels Pays de Savoie) + APA (Agence Professionnels Alpes) + AEA (Agence Entreprise Alpes) + APB (••Agence Publiphonie Alpes)	1 unités : 1 URR (Unité Régionale Réseaux)

Le tableau ci-dessus montre l'augmentation du nombre d'agences commerciales alors que celui des unités techniques est en régression. Ce phénomène n'est guère surprenant vu les objectifs commerciaux que se donne l'entreprise. Pour autant on peut se demander pourquoi il était nécessaire de diminuer le nombre d'unités techniques dans une proportion aussi forte, au point qu'il ne reste plus qu'une seule unité technique de 900 personnes (1/4 du personnel) sur un territoire regroupant deux anciennes directions régionales. D'autant que l'unité en question se retrouve reléguée parmi les processus supports, au même titre que les RH, les Achats, le système d'information.

C'est ce que nous voyons dans la *Cartographie des processus stratégiques de la DR Alpes*, issue du manuel Qualité du 3 décembre 2001, et que nous reportons fidèlement ci-dessous :

Cartographie des processus stratégiques de la DR



Ce document est donné à voir la même année, quelques mois seulement après la cartographie des 6 processus régionaux que nous avons évoquée plus haut (p. 294). Peut-on dire qu'il en est l'étape suivante ? La proximité de leur publication tendrait à prouver que ces deux cartographies coexistent. Ce tableau présente la cartographie des processus au niveau plus élevé du directeur régional : ceux-ci sont de trois types différents : les *processus de décisions*, les *macros processus majeurs* qui représentent la partie centrale de la cartographie, et les *processus supports* qui sont en fait des plates-formes. Insistons sur le fait que les *macro processus majeurs* sont des processus clients et que la dernière unité technique, l'URR, rejoint les processus supports pour « Développer et Entretien le Réseau ». Ceci confirme la régression du domaine technique face au domaine commercial. Parlera-t-on un jour de plate-forme technique comme pour les autres processus supports ? On peut l'imaginer.

Le corollaire est la réduction des processus aux seules activités commerciales. A y regarder de près, le principal d'entre eux, *Servir le client* se distingue du *Service après-vente* et de *L'écoute client*, pour n'être plus orienté que vers une seule préoccupation : la vente. On peut en déduire que c'est la dimension transverse essentielle du point de vue de la ligne managériale. Ce qui donne à la préoccupation de l'entreprise, *satisfaire les besoins du client*, la vision restreinte du seul domaine marchand.

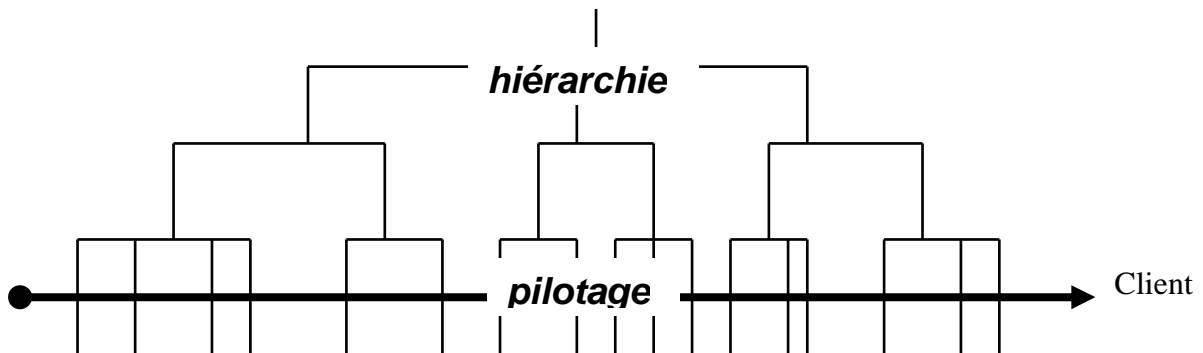
Peut-on encore parler de processus ? Nous ne répondrons pas directement à cette question dès lors que nos investigations n'ont pas été jusque là, mais nous faisons l'hypothèse que l'urgence de vendre qui se fait sentir dans l'entreprise et la nécessité de faire le maximum d'économie de moyens, peuvent faire obstacle à l'élaboration de processus et au fonctionnement transverse de l'entreprise. Si l'on regarde avec un peu de recul cette cartographie et que l'on remplace le mot « processus » par le mot « service », on peine à croire que l'on est devant une structure transverse. De même la désignation de « processus support » ne cède-t-elle pas à la mode dès lors que ces services ne se structurent qu'en plates-formes, autour d'une fonction unique ? On est dans un contresens, la compréhension du concept de processus devient confuse.

c) Les chances de la transversalité

L'éloignement, au moins apparent au niveau de la Direction régionale Alpes, des formes d'organisations prônées par la transversalité montre que face à l'intégration fonctionnelle, la transversalité n'est pas acquise. Il nous semble que trois remarques s'imposent concernant le développement optimum d'un fonctionnement transverse. La première revient à dire qu'il existe une taille optimale pour un processus, ensuite qu'un équilibre est nécessaire entre les activités complémentaires qui le composent, et enfin que, pour assurer la pérennité d'un processus, il faut du temps.

- La limite sur la taille des processus est perceptible dans notre exemple par le passage de l'unité opérationnelle à la direction régionale. Deux activités complémentaires, si chacune recouvre quelques personnes ou dizaine de personnes seulement, peuvent se coordonner avec moins de formalisme. Les niveaux hiérarchiques sont peu élevés et les rapports entre individus sont plus dans l'ajustement mutuel. On peut concevoir qu'il y ait moins d'organisation et plus d'implication individuelle. L'intervention d'un manager ayant accès à l'ensemble des activités relève alors du pilotage.

Par ailleurs, si chaque activité recouvre une centaine de personnes, on ne peut plus vraiment parler d'une activité unique, mais de service, de département, voire d'unité. L'organisation devient plus importante, il faut formaliser, standardiser. On ne parle plus alors de pilotage, mais de pouvoir hiérarchique. C'est ce que nous avons tenté d'illustrer ci-dessous :



Il y a dans le pilotage l'idée d'un accès direct à l'activité, sans passer par la hiérarchie

Hiérarchie et pilotage sont différents. Lorsque nous avons dessiné le processus, nous l'avons spontanément tracé au niveau le plus bas de l'organigramme car le processus organise les activités elles-mêmes. La transversalité est intrusive au niveau des activités. Le pilotage fait de même. Il y a dans le pilotage l'idée d'un accès direct à l'activité, sans passer par la hiérarchie. La hiérarchie divise l'organisation en strates superposées, le pilotage court-circuite ces strates.

- Notre seconde remarque porte sur l'équilibre entre les activités. Dès lors qu'une activité domine toutes les autres, c'est au détriment de celles-ci. Le cas que l'on peut prendre à la direction régionale est celui de la mise en place des agences commerciales dans l'Evolution de l'Organisation n° 2. Pour assurer le service commercial, on intègre dans les agences certaines équipes techniques au détriment du bon fonctionnement de leur service d'origine et finalement de la qualité du réseau téléphonique. Il a fallu revenir en arrière, refaire plus de travaux préventifs, pour rattraper l'excès de travaux curatifs qui en fut l'effet pervers.

- Notre troisième remarque porte sur le temps. Il nous semble que l'on peut comprendre la transversalité comme le pari de l'individu contre l'organisation. Organiser, revient toujours plus ou moins à déshumaniser. On décompose l'action en plusieurs activités, on décrit les activités dans des procédures, on structure des organigrammes et finalement on aliène le travail. La transversalité fait le pari de moins d'organisation pour plus d'humain, mais l'humain exige du temps. En ce sens, assurer la pérennité des processus va dans le bon sens.

Le risque est de céder à l'urgence. Imposer une organisation comme pour la démarche Qualité, est beaucoup plus rapide que de convaincre, faire adhérer, inciter les individus à s'impliquer dans leurs nouvelles fonctions. C'est avec du temps que l'on peut parvenir à moins d'organisation et plus d'ajustement mutuel. Dit autrement, il s'agit d'alléger les contraintes de l'organisation en développant les capacités d'initiative et les compétences de chacun.

Ces quelques considérations sur le développement des processus sont pour l'utopie de la transversalité autant d'enjeux qui, nous semble-t-il, concourent à en faire une réelle alternative à l'organisation bureaucratique, et non pas une mode. L'alliance entre l'entreprise et ses agents autour de la question de la compétence prend alors une dimension centrale.

E - Les agents, de l'« autonomie » à la « compétence » et l'« initiative » ?

Dans l'organisation bureaucratique il est classique d'opposer schématiquement deux parties, la direction et le personnel. La mise en œuvre de l'utopie de la transversalité tend à modifier les interactions entre ces deux types d'acteurs. Dans un premier temps, nous montrerons comment la nouvelle organisation a dépossédé le personnel d'une large autonomie gagnée au cours de l'histoire. En effet, et ce sera le deuxième volet de notre démonstration, pour faire face aux évolutions nécessaires, France Télécom a renouvelé la relation entre l'encadrement et son personnel en renforçant considérablement le pouvoir des managers. Cette évolution, si elle se justifie par la nécessité d'imposer des réformes, présente le risque de mettre en cause certains objectifs que l'utopie de la transversalité s'était fixée en terme de réactivité aux contingences, d'implication du personnel, d'adaptation des compétences. D'où un troisième volet sur la nécessité qui apparaît de trouver une nouvelle forme de contrat entre l'agent et son manager. Les concepts clefs de ce contrat étant la « compétence » et l'« initiative ».

En dernier point, nous apporterons un témoignage sur un exemple que nous connaissons, celui de la plate-forme Wanadoo de Grenoble.

1. L'organisation dépossède le personnel de son autonomie

En s'appuyant sur l'expertise technique, le personnel avait acquis de larges marges de manœuvre, le plus souvent informelles. La conséquence est un affaiblissement du mécanisme de coordination par la hiérarchie au profit de l'ajustement mutuel. La formalisation des activités va inverser la tendance, le personnel perd son autonomie.

Nous n'avons pas fait d'entretiens ni d'études directement auprès du personnel de France Télécom mais l'entreprise elle-même à fait faire, à cinq ans d'intervalle, deux études par des sociologues. Claude Giraud a dirigé un « groupe d'analyse sociologique » qui a questionné un panel d'environ 10% du personnel de quatre vingt sept à quatre vingt dix. Christian Guibert a mis en œuvre l'OSD (Observatoire Social Décentralisé²⁹⁴), de 1993 à 1999. L'OSD est une vaste enquête par questionnaires de 254 questions, touchant 20% du personnel. Les résultats sont « décentralisés » car donnés par directions régionales, ce qui nous intéresse donc tout particulièrement pour comprendre la Direction régionale de Grenoble.

Le constat sur l'autonomie dans le travail est très clair, l'autonomie était forte, plus forte même chez les agents et la maîtrise que chez les cadres. A la question sur ce qui plaît dans le travail, les réponses « beaucoup » sont les suivantes :

Question 34 : « Indiquez ce qui vous plaît dans votre travail quotidiennement (plusieurs réponses possibles) » :

	Agents	Maîtrise	Cadres
L'indépendance et l'autonomie	66%	65%	57%
La possibilité de mettre en œuvre vos savoirs et compétences	46%	46%	35%
La coopération avec les autres	47%	46%	39%
Le service public	54%	37%	33%

Ces réponses montrent une plus forte intégration, en comparaison avec celle des cadres, des agents et de la maîtrise dans le service public. C'est eux qui ont le plus d'autonomie et de possibilités d'action. On peut voir dans la question suivante que ce fonctionnement est largement informel car le poids de la hiérarchie pèse plus au niveau des cadres qu'au niveau de la maîtrise, voire même au niveau des agents.

Question 66 : « qui décide de ce que vous avez à faire ? (une seule réponse) » :

	Agents	Maîtrise	Cadres
Votre responsable hiérarchique direct	28%	12%	17%
Vous dans le cadre de votre poste	25%	44%	25%
Vous le décidez avec votre responsable hiérarchique direct	21%	23%	31%
Vous le décidez en équipe ou dans le service avec votre responsable hiérarchique direct	21%	16%	18%

La question sur le contrôle donne des résultats qui convergent, le contrôle est plus faible chez les agents et plus fort chez les cadres.

²⁹⁴ Observatoire Social Décentralisé : enquête sur tous les aspects de l'activité professionnelle des personnels de l'entreprise. Elle a touché 20% des effectifs des unités opérationnelles en 1995, (avec un peu de retard en mars et avril 1996 à la Direction Régionale de Grenoble).

Question 67: « qui effectue le contrôle de votre travail ? (une seule réponse) » :

	Agents	Maîtrise	Cadres
Votre responsable hiérarchique direct	28%	28%	34%
Vous seul	20%	16%	4%
Vous, avec votre responsable hiérarchique direct	29%	33%	54%
Vous le décidez en équipe ou dans le service avec votre responsable hiérarchique direct	9%	10%	14%
Il n'y a pas de contrôle	9%	8%	4%

Il n'est alors pas surprenant, même si le résultat fut parfois difficile à entendre, que l'appréciation des compétences des supérieurs hiérarchiques par leurs subordonnés ne soit pas très positive : 30% du personnel ne reconnaît à son supérieur hiérarchique, ni une expertise technique, ni une capacité à le diriger. C'est ce que l'on peut voir, en plus détaillé, dans le tableau suivant :

Question 82.1 « Reconnaissez-vous à votre responsable (1 seule réponse) » :

	Agents	Maîtrise	Cadres
Plutôt une expertise technique ?	20%	17%	15%
Plutôt une capacité à vous diriger ?	17%	22%	29%
Les deux ?	35%	32%	21%
Ni l'un, ni l'autre (moyenne = 30%) ?	27%	24%	32%

Ce constat ne serait pas complet sans un dernier chiffre : 82% du personnel reconnaît à son supérieur hiérarchique une certaine légitimité à diriger. Ce chiffre, plutôt élevé compte tenu des précédents, montre que la légitimité du supérieur hiérarchique garde toute sa valeur. Elle n'est pas en cause, seule ses aptitudes sont faiblement reconnues.

La démarche *Stratégies Locales* va tenter de réinsérer dans la nouvelle organisation les capacités d'initiative qui caractérisaient le personnel d'avant les réformes :

« Les gens ont appris à travailler en se construisant des marges de manœuvres, de l'autonomie, des choses de ce genres, qui en fait, ... justement de reconnaître ça, cette autonomie qui de fait existe dans l'entreprise. (...) On voit bien que *Stratégies Locales* est un dispositif fondateur du management, (...) c'est le dispositif général d'ajustement mutuel qui va permettre que les missions et les rôles de chacun des acteurs évoluent, mais dans le sens remontant, pas dans le sens descendant. (...) Ça veut tout simplement dire qu'on construit en partant du bas et qu'on réalise des ajustements à partir du bas et sur le principe des ajustements mutuels, c'est dans la discussion-débat entre les acteurs. (...) on est là au cœur de la fondation de l'identité nouvelle de l'entreprise qu'on pourrait parfaitement définir autour de la question du partage de la stratégie²⁹⁵ ».

²⁹⁵ Division Qualité Management, présentation au personnel de *Stratégies Locales*. Cassettes vidéo de mars 1998.

Dans le document qui donne le *fondement politique de la démarche*²⁹⁶ et qui définit 5 enjeux à prendre en compte, on trouve :

Enjeu 1 : Manager la relation client et la faire évoluer vers une relation de service : « Les agents de France Télécom sont déjà dans une logique de relation avec les clients. Il convient de s'appuyer sur cette réalité et de la faire évoluer d'une relation perçue comme étant "de service public" vers une relation de service productrice de valeur ajoutée pour le client et pour l'entreprise ».

Enjeu 2 : Passer de "l'encadrement" au "management" : « Il s'agit de passer d'une "direction fondée sur la procédure descendante" à un "gouvernement fondé sur la confiance, l'ajustement mutuel et l'intelligence de terrain" ».

Cette vision utopique « à partir du bas », avec l'idée d'une « pyramide inversée », suppose un continuum entre les agents et leur hiérarchie qui n'existe pas. Par ailleurs, cela reviendrait à mettre en cause les principes hiérarchiques bureaucratiques. Or les faits montrent un renforcement du pouvoir hiérarchique et non l'inverse. Avec le temps, cette démarche se révèle comme une vision plutôt idéalisée des réformes.

Lorsque Michel Bon en fait la présentation, le 16 décembre 97, cette vision est parue bien obscure à certains directeurs d'unité :

« Alors on a voulu présenter aussi l'histoire de la pyramide inversée, honnêtement, je ne suis pas capable de vraiment expliquer le sens de l'inversion de la pyramide. C'est sûr que ... il y a moins de pression du pouvoir hiérarchique. Le pouvoir vient plutôt quand même du terrain. (...) Faire construire la stratégie locale par le personnel. Bon, moi j'y crois pas. (...) La stratégie c'est quand même un état major qui la définit. » (un directeur d'unité technique).

Il faut affiner dans cet extrait ce qu'on appelle le « terrain ». Vue du siège et des directeurs d'unité, la décentralisation vers le « terrain » concerne les unités opérationnelles, il ne semble pas qu'à ce niveau on fasse beaucoup de distinction entre un directeur d'unité et ses agents. Du point de vue du personnel, la distinction se fait beaucoup mieux. Si dans cet entretien que nous venons de lire, il est reconnu que le pouvoir augmente pour les directeurs d'unité, à l'inverse, l'autonomie informelle du « terrain », autrement dit du personnel, va largement diminuer. Nous voulons montrer la régression de cette autonomie dans les quatre domaines de : - la relation client, - l'expertise, - le management transverse, - les relations entre activités.

- Avant les réformes, le client était captif. N'ayant pas de ce côté ni risque, ni véritable enjeu, l'entreprise prendra peu d'initiatives pour formaliser la relation. Péréquation et produits

²⁹⁶ *Stratégies Locales, Fondement politique de la démarche et Conditions de sa mise en œuvre sur l'ensemble de France Télécom*, Délégation Qualité Management, 2 juin 1998.

standards sont la règle et suffisent. Lorsqu'un client voulait un service plus personnalisé, il avait la possibilité de s'entendre avec les agents avec lesquels il était en contact :

« L'installation technique, elle était de qualité, certainement même que l'installation technique au niveau des techniciens, elle a baissé en qualité. Eh oui, parce qu'avant, on faisait du sur-mesure, on allait chez les clients, on faisait une visite d'étude, on regardait par où il fallait passer, donc on passait par les plafonds, on passait tout un tas de trucs, on ne faisait pas facturer » (un responsable Qualité).

Il y avait là de l'autonomie, des possibilités d'initiatives informelles locales. L'agent prenait ces initiatives en adaptant des règles souvent imprécises, mais en gardant comme cadre l'esprit de service public. Dès lors que l'entreprise s'intéresse au client, cette relation sera outillée : contrats, procédures, Ecoute-Client, etc. Les marges de manœuvres individuelles sont réduites d'autant.

- On trouve également une perte d'autonomie due à la dissociation de la maîtrise en deux fonctions de « manager » et d'« expert ». Auparavant, l'agent pouvait discuter « métier » avec son supérieur qui détenait des compétences de même nature. Après les réformes, avec la suppression des corps de métier, le supérieur hiérarchique n'a plus la compétence et l'expertise de référence se trouve incarnée dans une nouvelle fonction, « l'expert ». L'avis de l'agent n'a plus de valeur pour son supérieur hiérarchique face à cet expert.

- La rédaction des procédures contribue à la diminution de l'autonomie. Auparavant, celles-ci n'étaient pas écrites, la façon de faire faisait partie du métier. Dès lors que la procédure est écrite, l'autonomie, la responsabilisation de l'agent s'estompe. C'est une tentative pour faire disparaître la « boîte noire » de l'activité, le supérieur hiérarchique en prend le contrôle pour en demander l'application stricte.

Dans le meilleur des cas, les acteurs sont associés à la rédaction des procédures. A Grenoble, lorsque cette participation fut effective, ce fut dans la mise en place de certains processus techniques :

« Donc, à la base de ça, on a dessiné un logigramme. Une fois que ce logigramme a été dessiné, (...) tous les liens possibles, on a demandé aux acteurs de décrire leur fiche d'activité, c'est-à-dire sommairement ce qu'ils faisaient comme actions pour pouvoir faire leur activité. (...) Ça a permis aux gens, (...) à base de cette lecture et à base de ce logigramme, de se situer dans la chaîne et de voir le travail qu'ils avaient à effectuer. » (le responsable Qualité de l'Agence Professionnels).

Pour les processus commerciaux, nous l'avons vu, les procédures ont été le plus souvent « parachutées » et il n'est dès lors pas surprenant que leur application s'avère parfois très taylorienne :

« Je ne vois pas pourquoi on remettrait les procédures sous forme d'organigramme à un conseiller qui n'en n'a rien [à faire], ... pour lui, c'est inexploitable. (...) il ne comprend rien, et n'aura jamais rien compris. » (un chef de département en unité commerciale).

- Dernier point, la coordination entre services était peu formalisée, chacun faisait son travail et par principe, s'il était bien fait, tout allait bien. Ce faible engagement de l'entreprise dans la coordination transverse incitait les acteurs à prendre eux-mêmes des initiatives pour ajuster les activités entre elles. Dès lors qu'il existe un processus, les procédures sont données comme « contrat client-fournisseur » entre activités et la place de l'ajustement informel régresse.

On peut faire l'hypothèse, sans grands risques de se tromper, que la disparition de ces zones d'autonomie, liée à une marginalisation générale de l'expertise, n'a pas été vécue comme un bienfait. C'est sans doute ce qui fut le plus difficile à vivre pour des personnels de culture technique, souvent dans leur poste de longue date, habitués à de réelles marges de manœuvres et peu de contrôle.

2. Le dilemme entre dirigisme et autonomie, un pari qui n'est pas gagné.

Rappelons qu'un des enjeux forts de la transversalité est d'impliquer les agents, de donner du sens à leur action, de parvenir à une organisation réactive. L'utopie de la transversalité donne-t-elle des moyens originaux, que n'a pas l'organisation bureaucratique, pour aborder ce dilemme classique des organisations ?

Si l'on y regarde de plus près, la tendance commune aux quatre points qui précèdent est de formaliser, instrumenter, contractualiser, quelque chose qui ne l'était pas ou peu. La nouvelle organisation se caractérise donc par une régression de l'autonomie informelle et si la délégation de responsabilité est réelle, elle concerne surtout les managers, et à un moindre degré les experts. Il conviendrait alors de rendre aux agents une certaine autonomie.

A la Direction régionale Alpes, certains sont conscients de cet enjeu :

« j'ai travaillé sur l'Observatoire Social Décentralisé, il en ressortait que les gens avaient une très forte autonomie. Je pense que c'est fini, je pense que justement, un des gros enjeux, c'est de leur redonner de l'autonomie. » (le chef du nouveau département transverse en unité technique).

Ceci nous replace dans la grande distinction classique de la sociologie des organisations bureaucratiques entre formel et informel, explicite et implicite, avec entre ces deux mondes, des possibilités de « régulations conjointes », selon la formule de J.D. Reynaud²⁹⁷.

Si les réformes peuvent se comprendre comme une diminution de l'informel au profit du formel, l'écriture collective des procédures apparaît alors comme régulation conjointe et l'on peut regretter, compte tenu des objectifs affichés, que cette façon de faire n'est pas été plus généralisée.

Entre l'autonomie que l'on supprime et celle que l'on redonne, le mot « autonomie » change de signification. Lorsque nous avons évoqué l'autonomie (dont nous bénéficions nous-mêmes il y a 15 ans), la réponse fut celle-ci :

« ...je me projette 15 ans en arrière, je faisais mon projet (...) j'avais une très forte autonomie... Ce n'était pas de l'autonomie, c'était de l'indépendance ! » (le chef de département transverse de la nouvelle unité technique).

Dans le choix des mots, ce qui est souligné ici, c'est la faiblesse du contrôle de l'activité :

« Moi, j'ai vu des gens qui s'étaient enfermés dans des situations pas possibles parce que justement, c'était pas bien,... c'était pas clairement défini (...), ils se sont crus dans des rôles qu'ils n'avaient plus. (...) ils sont allés négocier des trucs qu'ils n'avaient pas les moyens de réaliser derrière. (...) Typiquement, si tu veux, il y avait un delta entre l'autonomie qu'ils pensaient avoir et puis celle qu'ils avaient réellement. » (le chef de département transverse de la nouvelle unité technique).

L'évolution serait donc de concilier autonomie et contrôle. Ce point de vue, porté par une personne de culture technique, s'oppose à d'autres points de vue que l'on trouve dans la mouvance du système Qualité et plus fréquemment dans le domaine commercial :

« Le système Qualité pour moi, il doit prévoir, ce qu'on appelle, une réponse appropriée au résultat qu'on veut avoir. C'est vrai que on ne peut pas prétendre avoir un système qui prévoit tout. En revanche, on ne peut pas avoir un système qui ne prévoit que la moitié des cas, le reste étant livré à...l'initiative des uns et des autres. Donc c'est vrai qu'il faut qu'on trouve le bon équilibre. (...) on aurait des procédures beaucoup trop lourdes si on voulait tout prévoir. C'est souvent les écueils des groupes de travail, c'est que les gens, avant de traiter le cas général, ils disent : oui, mais si dans telle ou telle situation j'ai telle ou telle anomalie qui se combinent, je ne vais jamais pouvoir y arriver. Mais c'est 1% des cas. Celui là à mon avis, il n'est pas intéressant à traiter, il vaut mieux le traiter par une procédure escalade ou exceptionnelle qui doit être prévue. » (un chef de département en unité commerciale).

Dans cet extrait d'entretien, tous les cas sont prévus, soit par le système Qualité, soit par « une procédure escalade », ce qui revient à faire appel à la hiérarchie. La réactivité serait donc liée à la qualité de ce que l'on sait codifier car avec la « procédure escalade » l'écart à la règle

²⁹⁷ Reynaud Jean Daniel, *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1997.

devient lui-même codifié. De la même façon que dans l'organisation bureaucratique, formalisation et hiérarchie sont alors les seuls recours envisagés, l'initiative propre de l'agent, l'ajustement mutuel, ne sont pas mentionnés.

Lorsque l'on demande pourquoi, l'explication donnée s'oppose radicalement au modèle de la transversalité, c'est la « complexité ». Dans un raisonnement conforme à la rationalisation bureaucratique, une complexité plus grande induirait plus de formalisation et plus de division du travail :

« Les tâches des agents s'étant énormément complexifiées, c'est vrai qu'ils n'ont plus la vision complète d'une tâche. (...) Aujourd'hui c'est vrai que ça s'est tellement complexifié que très vite, on passe la main, on passe la main à un autre niveau. » (le chef d'un nouveau département transverse en unité commerciale).

Alors même que les promoteurs de l'utopie de la transversalité prennent la complexité comme argument, dans les faits, cette même complexité peut servir de prétexte pour retirer de l'autonomie. Le positionnement managérial que l'on trouve dans le témoignage qui suit, ne donne pas à l'agent cela même qui est recherché : du sens de son travail et sa contribution au processus. Pour y parvenir, il conviendrait d'avoir des indicateurs :

« C'est vrai que l'agent, il n'a pas à connaître la procédure. Qu'il ait à connaître la contribution à l'efficacité d'un processus, c'est autre chose. Connaître la procédure... enfin, là, là encore c'est pas à l'agent à se mettre à la Qualité, c'est à la Qualité de se mettre à la portée de l'agent. (...) On descendra au niveau de l'agent, on lui expliquera quelle est sa contribution au processus dès qu'on aura des indicateurs. » (le chef du nouveau département transverse à l'agence commerciale Isère).

Pour qu'un tel excès de formalisme s'éloigne, il faut aller à nouveau dans le domaine technique où la nécessité d'une certaine autonomie est mieux reconnue, sans doute parce que vécue de plus longue date. La normalisation se met alors en place comme un juste milieu entre l'homogénéisation des pratiques et l'adaptation aux particularités de terrain, ce qui demande de bien définir les marges de l'autonomie :

« Il faut laisser une marge d'autonomie au terrain pour qu'il soit réactif, mais attention, de leur expliquer quelle était sa marge de liberté, sur quoi il pouvait faire... bon ! moi, je me suis beaucoup beaucoup battue, là, justement dans le travail qu'on fait sur les processus pour que dans le processus de Immeubles et Lotissements on laisse aux CAF [Chargés d'Affaires] une marge de négociation. Parce que je pense que (...) avoir des gens qui se sentent investis de cette responsabilité, mais... qu'ils aient une marge de négociation. (...) c'est pas une discussion de marchand de tapis, de marchand de bestiaux... qui négocie... c'est dans un cadre. Ils savent ce qu'ils ont le droit de dire, ils connaissent la réglementation ; enfin, ils y vont en professionnels. Comme le vendeur, il sait sur quoi il a le droit de lâcher, ce pourquoi il doit demander une autorisation... enfin, bon. » (le chef de nouveau département transverse en unité technique).

La procédure Qualité, vue autrement que comme stricte normalisation, peut avoir une certaine souplesse, on peut l'adapter selon les cas. Elle est alors un cadre qui marque la limite entre ce que l'on centralise et ce qu'on laisse à l'initiative de l'agent. Elle permet de reconnaître les compétences et, sous certaines conditions, de favoriser l'initiative :

« La procédure, elle traduit à la fois l'organisation, quelque part, et puis aussi, la compétence des gens. Au sens de "qui est chargé de faire quoi ?". Mais elle ne doit pas définir tout finement (...) Si ça amène quelque chose de plus d'homogénéiser, on homogénéise ! Si ça n'amène rien, il faut pas... On se posait la question hier, de savoir ce qu'on devait centraliser sur les activités de maintenance. Entre autres, c'était le remplacement des poteaux, bon ! de deux choses l'une : ou bien, laisser le pilotage local dans les sites, ça apporte quelque chose, parce que la connaissance du terrain fait qu'ils vont mieux s'organiser localement que si on pilote ça de manière centralisée (...) Si ça n'amène rien, à ce moment là, effectivement, on le centralise, mais... euh. On a tout intérêt encore une fois, à maîtriser ce qui doit être maîtrisé et à laisser le maximum d'autonomie aux gens là où ça apporte un plus. Et la Qualité elle sert normalement à cadrer ça ! » (le chef de département transverse dans la nouvelle unité technique).

Dès lors que l'autonomie est reconnue comme nécessaire, il devient possible d'aller plus loin et d'essayer de voir en quoi consiste cette autonomie. Peut-on dire qu'il y a quelque chose de nouveau ?

3. Un nouveau contrat : renouveau des compétences et affaiblissement des identités

Rappelons que dans le *Référentiel pour le management et l'organisation de France Télécom*²⁹⁸, les responsables hiérarchiques doivent « faire progresser les personnes qui dépendent d'eux » et les salariés doivent :

« ...s'impliquer dans le bon fonctionnement de l'entreprise, par leur professionnalisme, leurs initiatives et l'amélioration continue de leurs contributions²⁹⁹ ».

Alors que l'entreprise pousse son personnel à changer de métier, elle le fait autour de principes que l'on retrouve développés dans l'utopie de la transversalité sous l'angle de la *Compétence*, comme le fait Ph. Zarifian³⁰⁰.

La compétence dépasse la simple connaissance car elle inclut l'initiative :

« l'autonomie est une condition incontournable d'un déploiement de la compétence, mais le cœur de cette dernière réside dans la prise d'initiative. C'est elle qui manifeste l'engagement du salarié et qui demande, en retour qu'on lui fasse confiance ».

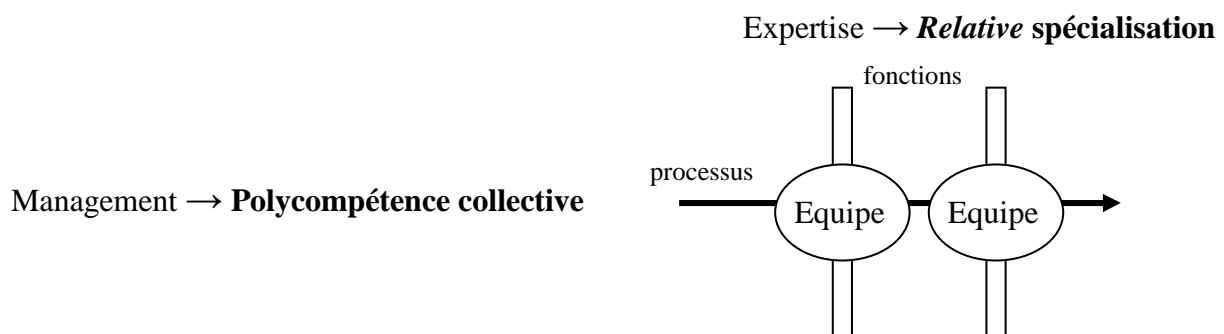
²⁹⁸ le *Référentiel pour le management et l'organisation de France Télécom*, 16 août 1999.

²⁹⁹ Ce qui n'est pas rien si l'on tient compte qu'environ 50% des 150000 personnes de l'entreprise vont changer de métier et donc doivent renouveler leurs compétences.

³⁰⁰ Ph. Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, 2001, p. 41.

On retrouve donc le concept d'initiative dans le texte de France Télécom et celui du sociologue. Peut-on pour autant dire que les agents de l'organisation bureaucratique ne prenaient pas d'initiative ? Certainement pas, mais ces initiatives s'exerçaient dans le domaine de leur métier, avec une liberté de jugement donnée par l'expertise et le cadre moral du service public. Aujourd'hui ce qui est demandé est une initiative qui va au-delà de l'expertise et qui contribue aux objectifs stratégiques. Le pari est que le conseiller qui sert un client « s'implique », donne sens à son action en prenant pour siens les objectifs qui lui sont fixés alors même qu'il n'a pas les moyens de juger par lui-même du bien fondé de ces objectifs. D'où l'importance donnée par les réformateurs à la communication. Est-ce possible ? C'est un des enjeux essentiels portés par la transversalité.

Mais l'activité ne se conçoit pas qu'au niveau du salarié, dans son deuxième principe le référentiel pour le management de France Télécom parle de « mettre en pouvoir » les équipes. Les membres d'une équipes sont collectivement responsables : - des activités opérationnelles correspondant à leur contribution au service, - et de la contribution avec les autres équipes au sein du processus. Ce qui est recherché est une « polycompétence collective », c'est-à-dire un compromis entre prise en charge collective et une « relative spécialisation » sur chacune des fonctions de l'équipe. Encore une fois, les managers de l'entreprise déclinent, cette fois-ci dans le domaine des compétences au niveau des équipes, les deux dimensions de l'« expertise » et du « management ». Notons le terme de *relative spécialisation* qui instaure un niveau d'expertise qui se soumet à la compétence collective nécessaire pour atteindre les objectifs.



Matrice départements / démarches transverses

Ce schéma montre plusieurs aspects de l'organisation. Tout d'abord que l'équipe, centrée sur son activité, est en quelque sorte l'atome de base de l'organisation. La conséquence est une survalorisation de son responsable qui incarne l'équipe dont il détient pratiquement l'unique

accès. Il est « manager de proximité », responsable de la communication. C'est lui qui assume les relations avec la hiérarchie, il anime le groupe, gère les congés, les formations, il est « RH de proximité » etc.

L'autre aspect est que l'équipe subit deux pressions différentes, venant de deux managers différents, en terme d'expertise et d'objectif stratégique. Nous avons signalé plus haut la tension qui pouvait exister entre un responsable fonctionnel et un responsable de processus. Cette tension s'inscrit de même au niveau de l'équipe. Mais l'arbitrage qui existe au niveau des managers n'a pas d'équivalent au niveau de l'équipe, l'expert est explicitement aux ordres du manager.

Le troisième aspect est celui des identités. Dans l'organisation bureaucratique, tout particulièrement dans les domaines techniques, existaient de fortes identités grâce à la superposition des fonctions, des métiers et des corps. Nous l'avons vu, la nouvelle organisation a déconstruit ces identités et fait valoir des « polycompétences collectives », ce qui laisse supposer la création de nouvelles identités autour de processus. Mais ces nouvelles identités peuvent-elles exister ? Il ne nous est pas possible de répondre globalement à cette question nos investigations ayant là leur limite. Nous resterons donc sur cette interrogation en donnant l'avis de Ph. Zarifian, alors qu'il mentionne France Télécom, dans son texte *Crise de l'identité et trouble social*³⁰¹:

« il y a une *crise manifeste des identités de métier* : sous le coup des recompositions organisationnelles et de l'entrée en force de référents externes dans la vie interne des entreprises ou des administrations (la figure du client ou celle de l'utilisateur). Les métiers avaient une définition largement bouclée sur elle-même et négociée au sein des rapports de force internes aux entreprises. Exemple pour les métiers de techniciens à France Télécom ou pour les conducteurs de train à la SNCF. Or, tout à la fois la promotion d'organisations en réseau, et l'entrée en force (parfois de manière forcée) de la sphère des clients-utilisateurs et de l'opinion publique dans l'entreprise, la diffusion forte des "emplois" ou "professions" de relation de service poussent à la recherche d'appartenances ouvertes et évolutives, mais qui n'ont pour l'instant ni même consistance, ni le même poids de construction historique que les appartenances traditionnelles de métier. (...) on ne sait pas encore réellement ce que peut vouloir dire, pour autant que cela ait une signification (ce dont je doute fortement), une identité de réseau par exemple ou de relation de service. On commence à peine à savoir dire ce qu'est l'appartenance à un réseau et à comprendre les ressorts de la lutte pour une appartenance qualificative (pour une reconnaissance professionnelle) dans les services ».

En dernier point, nous voulons donner quelques éclairages sur un service qui nous a été donné de connaître plus précisément, le centre d'appels Wanadoo. Cet exemple, qui se situe

³⁰¹ Zarifian Ph., « Crise de l'identité et trouble social », juillet 2002

en aval de notre étude à la fin de l'année 2001, est un cas particulier et ce que nous en retiendrons ne peut être généralisé sans d'autres études à l'ensemble des services. Il entre néanmoins dans notre sujet comme un exemple de fonctionnement d'un service à la Direction régionale Alpes.

4. Le cas de la plate-forme Wanadoo

Notre situation professionnelle nous a donné l'occasion de mettre les concepts de « compétence » et d'« initiative » à l'épreuve dans le cas particulier du centre d'appels Wanadoo hébergé par la Direction régionale Alpes. Nous avons évoqué plus haut que cette forme organisationnelle monocompétence que sont les centres d'appel ne nous paraissait pas comme relevant d'une réelle transversalité, d'autant qu'il n'y a pas, à notre connaissance, de processus incluant l'activité du « plateau³⁰² ». Cependant, cet exemple n'est pas hors sujet dans la mesure où s'inscrivent au cœur même de l'activité, tout une part des réformes en cours à France Télécom, et notamment la nouvelle répartition des responsabilités entre experts et managers et la gestion des compétences. C'est de ces deux aspects dont nous voulons parler maintenant.

Notre étude a donné lieu à un sondage dont les résultats font apparaître la nouvelle forme de coopération qui s'instaure entre les « managers » et les « experts » (en l'occurrence appelés « superviseurs » et « soutiens »)³⁰³.

En premier lieu, on peut dire que la distinction entre manager et expert est consommée et les superviseurs reconnaissent tous qu'ils ont une moins bonne connaissance d'internet que les soutiens qu'ils encadrent.

Le deuxième point abordé est la question du maintien du niveau de compétence pour les deux catégories de personnels. Nous donnons ici les réponses à cette question :

³⁰² Terme utilisé par les agents pour désigner leur lieu de travail.

³⁰³ Sur la plate-forme Wanadoo, les soutiens sont directement sous la dépendance hiérarchique des superviseurs. Cette étude a vu la participation de 5 superviseurs sur 6 et de 7 soutiens sur 11.

Managers / Superviseurs

Comment se maintiennent vos propres connaissances d'Internet :

	Oui	Non
- par des entraînements personnels hors France Télécom ?	5	0
- sur le tas, par la pratique ?	4	1
- par des entraînements perso sur le matériel du laboratoire ?	3	2
- par des formations d'approfondissement ?	2	3
- par des formations aux nouveaux services et produits ?	2	3
- par la connaissance des solutions « Metz »*?	2	3

* Niveau d'expertise supérieur situé à Metz auquel on fait appel lorsque l'on ne sait plus faire.

Experts / Soutiens

Comment se fait le maintien de votre niveau de compétence :

	Oui	Non
- par une formation "sur le tas", au travers d'expériences professionnelles ?	7	0
- par des formations personnelles extérieures à Wanadoo ?	6	1**
- par l'étude des réponses données par « Metz » ?	6	1
- par des formations personnelles pendant le temps de travail ?	4	3
- par des formations spécifiques pour experts FT ?	0	7

* Niveau d'expertise supérieur situé à Metz et auquel on fait appel lorsque l'on ne sait plus faire.

** ce "non" vient d'un jeune récemment embauché comme CDI dont le niveau est largement supérieur aux autres.

Que peut-on dire dans ces résultats ? Deux points :

- Nous avons confirmation que les superviseurs font moins d'efforts pour se former que les experts, notamment par la connaissance des solutions « Metz ».
- En deuxième point, toutes les personnes qui ont répondu (à l'exception d'une seule dont les connaissances sont plus élevées que celles des autres) disent se former par des démarches personnelles en dehors de France Télécom et de Wanadoo, *y compris les soutiens*.

Au vu de ces résultats, il convient d'éclairer le positionnement des soutiens. Ils disposent d'une connaissance reconnue, mais assurée avant tout par leurs propres moyens. Aux dires du chef de département lui-même, l'expertise n'est pas une délégation des managers vers les soutiens ; le soutien assure le « soutien », c'est sa mission en propre. Est-ce à dire que le maintien du niveau de compétence du soutien n'est pas pris en charge par le superviseur ? Il semble que ce soit comme cela qu'il faut le comprendre. Pour sa part, le superviseur garantit la résolution de tous les problèmes « par une méthode appropriée » : le soutien, le soutien appelle Metz, le respects des procédures, voire d'autres ressources externes au service.

Par ailleurs, les soutiens affirment tous qu'ils sont devenus soutien à la demande de leur supérieur hiérarchique. Les critères pour choisir un soutien sont : - une bonne connaissance

technique, - des compétences pédagogiques, - la volonté de contribuer à l'atteinte des objectifs du plateau. Mais, il y a de la part de l'encadrement une volonté de ne pas créer une catégorie « soutien », ce que l'on peut comprendre comme la volonté de ne pas créer un nouveau métier. Etre soutien est considéré comme « une activité parmi d'autres ». Elle permet à certains conseillers de diversifier leurs activités, de se perfectionner, ce sont des motivations qui se suffisent à elles-mêmes.

Aux yeux de l'encadrement, la présence d'un soutien auprès des conseillers (les agents) n'est d'ailleurs pas toujours nécessaire :

« il y aurait une certaine facilité [de la part des conseillers] à faire appel à un soutien plutôt que de se servir des outils, voire se remettre en cause dans ses pratiques (respect des procédures) et sa propre connaissance. » (le chef de département de la plate-forme wanadoo).

Ce positionnement revient à inciter les conseillers à se prendre en charge, ce qui inclut, comme pour les soutiens, une auto-formation. Ceci nous renvoie au troisième principe du *référentiel pour le management de l'organisation de France Télécom*³⁰⁴ que nous avons présenté dans la section concernant les réformes :

« Troisième principe : développer le professionnalisme des managers :

(...) ils rétribuent leurs collaborateurs en fonction de leurs contributions individuelles aux résultats des entités et de l'entreprise (...) Il développent et diversifient les formes de rétribution : salaire, responsabilité dans le travail, promotion, renforcement des compétences... »

Il faut dès lors comprendre que la responsabilité de soutien et le développement des compétences sont considérés comme des rétributions, au même titre que le salaire et la promotion, et donc orientés vers ceux qui offrent à l'entreprise les contributions les plus élevées. On est là, nous semble-t-il dans le cas souligné par Ph. Zarifian d'une orientation « néo-libérale » qui consiste à voir le salarié comme « micro-entrepreneur »³⁰⁵. Ce dernier est alors responsable :

- de l'autoformation, de l'auto-entretien et de l'automobilisation de ses compétences, compétences dont il vend, en quelque sorte, les effets à l'entreprise ;
- de la valeur de la prestation engendrée par cette vente.

³⁰⁴ Réseau interne *intranoo* : www/netdqm.francetelecom.fr/DQM/StratLocQual/RefManag/RefManage.htm, août 1999.

³⁰⁵ Ph. Zarifian, *Le modèle de la compétence*, LIAISONS, 2001, p. 67.

Et l'entreprise peut demander à un salarié en CDI de faire la preuve de la validité de ses compétences, au travers, non d'une évaluation de ses dernières, mais au travers d'un résultat : « Qu'est-ce qu'un individu a fourni à l'entreprise ? ». A tout moment, la direction peut juger que la personne n'a plus les compétences qui lui sont utiles ou que le service rendu n'est plus à la hauteur des performances attendues.

Ce modèle du salarié-entrepreneur pousse à déresponsabiliser la direction de l'entreprise et le rôle de l'organisation comme producteur de ressources pour développer la compétence des salariés. Il fonctionne sur une formidable illusion, sur du fictif, on fait « comme si » le salarié n'en était pas un, comme s'il était un véritable entrepreneur (alors qu'il n'est qu'un salarié, et ne détient en rien les pouvoirs d'un entrepreneur), comme si la relation de subordination n'existait pas. L'individu n'a de possibilité que de s'auto-exploiter pour faire en permanence la preuve qu'il reste « employable ».

Ce modèle s'oppose radicalement au modèle de la compétence car l'individu n'est pas jugé sur ses compétences, mais sur ses résultats. On ne développe pas de véritables initiatives dans ces conditions. Ph. Zarifian souligne :

« Il faut voir que ce modèle est contre-productif. (...) il repose sur l'idée selon laquelle la performance se construit sur une base individuelle (sur une addition de résultats individuels). Il pousse à isoler chacun, à détruire les liens sociaux, à briser les solidarités (même si ça n'est pas son objectif). Or jamais la performance économique n'a autant dépendu de l'action collective, qui plus est, une action collective soutenue par de véritables relations d'entraide et de soutien mutuels, par des échanges intersubjectifs. »

Ceci met en lumière la responsabilité de l'entreprise dans la construction des liens sociaux et des solidarités.

Ce que masque le modèle du salarié-entrepreneur, c'est la question de fond suivante : dans quelle mesure le développement et la mobilisation des compétences des individus d'un côté, les modalités et critères de gestion de la performance économique de l'organisation de l'autre sont cohérents et convergents entre eux ? Ce qui est nouveau sur cette question, c'est l'apparition, entre managers et employés, d'un nouveau partenaire, le client, et l'obligation de prendre son avis en compte. C'est le client qui paiera : donc c'est lui qui générera un revenu pour l'entreprise et qui arbitrera, non sur des produits en tant que tels, mais sur des solutions d'activité, de vie, de consommation, le concernant et portées par l'employé. En un mot, sur le *service*. Il y a un lien entre modèle de la compétence et économie de service.

Nous avons vu que les réformes ont largement fait disparaître l'autonomie, les solidarités, les métiers. Or c'est autour de nouvelles solidarités que peut se concevoir une réelle économie de service. Mais si l'on peut envisager une telle solidarité autour d'un processus, la question se pose pour les plates-formes, lorsqu'il n'y a pas de processus, que l'activité se déroule sur un seul domaine de compétences, autour d'un « cœur de métier », sans réelle coopération vers d'autres activités, ni réelle ouverture vers les clients.

Conclusion

Alors que se termine notre étude, c'est le moment de prendre un peu de recul et de tenter une vue plus large sur l'utopie de la transversalité. Depuis plus de dix ans, son influence que l'on peut percevoir sous des multiples formes, atteste de sa vitalité au point qu'il semble aujourd'hui impossible de gérer une entreprise, sans concevoir sous une forme ou sous une autre, une vision transverse de l'activité.

Du point de vue économique, il semble que ce soit la pression des marchés qui, en pesant sur les entreprises, a poussé à imaginer la démarche transverse. Les exigences de la compétition internationale, tout particulièrement depuis les années quatre vingt dix, leur font obligation de resserrer les coûts. Ce qui fut fait tout d'abord par la standardisation des produits, mais celle-ci touche ses limites car de plus en plus, pour séduire le client, il est nécessaire de renouveler et de multiplier des offres différenciées. Les réformes engagées vont alors s'orienter vers la réduction des coûts de structure (tout ce qui ne produit pas directement : logistique, ressources humaines, ingénierie...) et le suivi au plus près de l'activité (celle qui crée de la valeur). L'activité devient ainsi l'objet d'attentions rapprochées.

La fin devant les moyens

Historiquement, la démarche Qualité est la première à amorcer le mouvement lorsqu'il devient indispensable d'améliorer la fiabilité des échanges entre firmes à moindre coût. Le suivi de l'activité, la nécessité de garantir sa pertinence pour le client, font que l'on se dote de moyens de contrôle permettant de dépasser les frontières des organisations.

Ces nouvelles exigences se manifestent au sein des organisations par le nécessité d'améliorer la coordination entre activités :

« La transversalité ou la primauté des processus par rapport aux fonctions est apparue dès l'instant où des besoins de coordination latérale l'ont emporté sur les bénéfices générés par la spécialisation des fonctions³⁰⁶».

Si les pratiques antérieures consistaient à centrer les activités autour des fonctions spécialisées, avec le déploiement de l'utopie de la transversalité, le propos s'inverse. Il s'agit maintenant de se poser la question, pour chaque activité, de sa contribution aux objectifs et donc de prendre les objectifs comme point de référence. L'organisation n'est alors plus bonne *en soi*, la bonne entreprise est celle dont les fonctions peuvent attester de la part qu'elles ont

³⁰⁶ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995.

dans *l'activité utile* de l'entreprise, c'est-à-dire dans la création de valeur pour le client. L'organisation *stricto sensu* arrive ensuite plus comme une conséquence, si possible pas trop rigide, pas trop organisée, et surtout que l'on peut adapter.

L'affaiblissement de l'image de l'organisation comme repère stable dans le temps et l'espace est un facteur de déstabilisation. L'organisation perd son rôle protecteur pour l'individu. L'alternative que propose l'imaginaire managérial avec la mise en place des processus, est un *idéal organisationnel de la fluidité* : le client a un besoin, les différentes activités nécessaires sont organisées pour former un processus le long duquel coule un flux de prestations, d'informations, de produits, aptes à répondre au besoin du client. Le corollaire est l'érosion de tout ce qui fait obstacle au flux, et en conséquence de minimiser l'organisation. L'individu n'a alors d'autre choix que d'adhérer activement au mouvement pour ne pas rester sur le bord du chemin.

Ces évolutions posent la question du management et on trouve sur le site Intranoo de France Télécom divers conseils et charte à ce sujet, mais passer de la position de « supérieur hiérarchique » à celle de « manager » n'est pas simple. Philippe Lorino s'est exercé à la modélisation de deux paradigmes opposés de la performance : le *contrôle* et le *pilotage stratégique*³⁰⁷ ; le premier soucieux de rationalité et le second en quête de création de valeur durable. L'activité est maintenant la « maille de base » du nouveau modèle, quand l'allocation des ressources était le cœur de l'ancien. L'enjeu du pilotage n'est alors plus de prendre des décisions que de faire des diagnostics sur le cours des événements car le pilotage de l'activité ainsi compris est réparti sur une multitude d'acteurs de sorte que le passage du contrôle au pilotage signifie pour les dirigeants troquer l'autorité pour l'influence.

Cette prise de distance du manager en position transverse sur les détails de l'exécution des activités est une position qui demande de faire évoluer les rôles des uns et des autres. La responsabilisation des acteurs en est une conséquence logique et elle pose la question de la réinsertion de l'expertise dans l'activité dès lors qu'elle n'est plus un source de légitimité managériale. Mais les conditions pour l'action sont problématiques car les employés sont pour l'entreprise des ressources (les ressources humaines) maintenant moins protégées que par le passé, auxquelles on demande une plus grande implication et une meilleure réactivité.

³⁰⁷ Philippe Lorino, *Comptes et récits de la performance – Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation.

Cette réforme ambitieuse de l'organisation se présente comme un changement de paradigme, une alternative à l'organisation bureaucratique. France Télécom nous donne un cas d'école intéressant pour en tester la crédibilité.

La déconstruction de l'organisation de France Télécom.

Dans les faits, qu'est-ce qu'une entreprise comme France Télécom pouvait espérer en adoptant l'utopie de la transversalité ? Quelle expérience nous donne-t-elle en retour sur l'usage que l'on peut en faire ? A la fin des années quatre-vingt, la construction du réseau téléphonique arrive à un optimum en quantité et en qualité de lignes. Pour passer à l'étape suivante des NTIC³⁰⁸, le pouvoir politique décide alors de faire sortir France Télécom du service public et d'ouvrir le marché des télécommunications à la concurrence. Devant les risques que cela présente, l'entreprise doit adapter son organisation et l'utopie managériale de la transversalité apparaît comme une réponse adaptée à cette exigence. Sans préjuger de cette initiative, c'est l'utopie du moment : démarches Qualité, reengineering, processus, management transverse, sont des concepts qui déjà marquent leur époque.

Pour réussir l'adaptation de l'organisation, la transversalité présente plusieurs atouts. Tout d'abord elle met la priorité, non plus sur une performance interne, la réussite de tel ou tel objectif, mais sur *celui à qui* le service est destiné, en quelque sorte, un objectif « hors champ ». C'est là une critique fondamentale de l'organisation bureaucratique : l'organisation ne s'occupe plus strictement de sa performance, mais également des effets de cette performance sur le bénéficiaire. Après les réformes on ne retrouve plus à France Télécom de coïncidence simple entre les métiers, l'organisation et l'objectif, comme auparavant pour la construction du réseau de télécommunications. Les compétences professionnelles, l'organisation, sont soumises de plus en plus à des finalités exogènes d'un autre ordre, qui les dépassent. C'est passer d'une logique de production à une logique de *service*.

Le destinataire du service (dont l'existence devient essentielle, sans lui il n'y a pas de service) devient le point de départ à partir duquel se construit l'organisation transverse. Il est convenu que ce soit le « client ». Pris au sens générique du terme, il peut être très divers, un abonné, un administré, un partenaire, ou encore le client de la relation marchande ; rien n'oblige à prendre, *a priori*, l'un plutôt que l'autre. A France Télécom, la transversalité, par la mise en

³⁰⁸ Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (téléphone portable, internet, transmission de données etc.).

œuvre de ses processus, va justifier la présence du « client », mais en l'occurrence, c'est celui de la relation marchande qui est choisi. Et même s'il peut être incompréhensible, voire blessant, pour des fonctionnaires dévoués à la cause du *service public* depuis de nombreuses années, de s'entendre rappeler que le client doit être le « centre de nos préoccupations », l'implication des agents n'a pas fait défaut aux dirigeants pour les suivre dans leurs nouvelles ambitions. Le passage sémantique de l'« abonné » au « client » ne révèle sa différence que progressivement et à première vue, il n'est pas choquant. C'est toujours une personne à laquelle on rend service, et si on peut le faire mieux, personne n'ira à l'encontre. La transversalité aura ainsi permis de justifier la relation commerciale. Et en conséquence, la pression économique imposera des réformes en profondeur dans un temps relativement court.

Un autre atout de la transversalité est l'amélioration de la coordination entre activités. Qui, dans une administration, n'a jamais pesté contre les autres services qui « sont payés à ne rien faire, qui ne font pas leur boulot... ». L'idée d'un fonctionnement par processus est séduisante par son bon sens. Il y a un intérêt évident à se représenter globalement un processus, à concevoir une équipe travaillant en bonne coopération sur l'ensemble de la prestation et parvenir à un résultat ayant une valeur marchande pour le client. Laquelle prestation est alors une justification logique de l'activité de chacun. Les promoteurs de la transversalité n'ont pas manqué de rappeler que « transversaliser, c'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution aux efforts collectifs », que « la réussite exige (...) la création d'un "esprit client" ». Et, par la même occasion, au soulagement de ceux qui souffrent des lourdeurs bureaucratiques, de provoquer « le démantèlement des anciennes forteresses fonctionnelles ou spécialisées³⁰⁹ ».

Le troisième point dont personne n'a fait ouvertement la promotion (mais on se doute qu'il fut décisif avec l'obligation d'être concurrentiel), est la possibilité de diminuer les coûts en diminuant les effectifs (22% en deux ans chez Kodak, 20% en trois ans chez Sollac). Bien sûr, la majorité du personnel de France Télécom a le statut de fonctionnaire, mais rien n'est immuable et il semble évident qu'un jour ou l'autre la question, on s'en doute très sensible, sera posée³¹⁰.

³⁰⁹ Tarondeau J.-C. et Russel W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin 1995, p. 112.

³¹⁰ La mise en place du projet visant à résorber le déficit de l'entreprise met la question dans tous les esprits. Voir les articles du *Monde* du 28 novembre et du 5 décembre 2002.

A la Direction régionale de Grenoble, des fonctions, ces « forteresses » comme les nomme J.-C. Tarondeau, il y en a : les techniciens, qui ont mis leur fierté dans la maîtrise des problèmes de commutation et de transmission des données ; les agents des lignes qui ont pour eux la construction du réseau téléphonique ; le corps du dessin qui a montré sa capacité dans les travaux de génie civil. Le drame historique est que les expertises de ces métiers ont peu à peu perdu de leur pertinence. Les centraux sont toujours plus puissants et ils n'ont (presque) plus besoin de personne ; les lignes sont globalement, en nombre et en qualité, suffisantes et le téléphone portable tend à les marginaliser ; la diminution des travaux de génie civil suit la même pente. Dans ces conditions, la transversalité n'est pas utilisée comme un changement de pure forme ; elle accompagne un changement culturel profond, un renouvellement de l'identité même de l'entreprise.

L'entreprise va alors s'appuyer sur la nouvelle dimension transverse (avec d'autant plus d'efficacité qu'elle se présente comme une opposition radicale entre processus et fonction) pour orienter le changement vers la construction de processus et par là même, déconstruire l'ancienne organisation. Un pas décisif aura été franchi avec la fin de l'expertise comme source de légitimité managériale au moment de la dissolution de la maîtrise en deux catégories, les « managers » et les « experts ». Les « managers » se retrouvent dans les positions d'encadrement, c'est eux qui vont porter la stratégie de l'entreprise et ils prennent progressivement le pouvoir sur leurs collègues, les « experts ».

Un pas supplémentaire est fait avec la mise en place des processus au niveau des directions régionales et la nomination de responsables *opérationnels* de processus. Certes, nous avons vu qu'ils peinent à se faire reconnaître comme opérationnels, mais les efforts sur la durée devraient leur donner la place prévue. L'argument fort, et convainquant, des promoteurs de la transversalité, est de dire qu'une vision globale des activités doit permettre de prendre en compte les erreurs commises dans un service dont les conséquences n'apparaissent que plus tard ou dans un autre service. Nous avons vu que les débats qui ont eu lieu dans les états majors autour du choix de ces responsables tournaient autour de la question de savoir s'il fallait prendre quelqu'un dont les connaissances techniques soient élevées ou plutôt quelqu'un dont le niveau hiérarchique soit suffisant pour s'imposer aux chefs de département. Autrement dit, il convenait de choisir entre l'*expert* ou le *manager*. Les dirigeants, après plusieurs essais dont nous nous sommes fait l'écho, ont opté pour le management, au détriment de l'expertise. Mais pouvait-il en être autrement ? Rétrospectivement nous ne le pensons pas. La légitimité

du responsable de processus ne pouvait pas être du même ordre que celle des chefs de département, sauf à les mettre en conflit. Il faut alors prendre acte que le responsable transverse n'a pas les connaissances nécessaires pour intervenir lui-même au sein des activités, ce qui fait perdre à la transversalité une de ses justifications les plus intéressantes. Pour autant le manager est mis en position opérationnelle de responsable de la performance du processus (ou de l'activité selon son niveau). Notons, que là s'instaure une plus grande distance entre le responsable transverse et les exécutants de terrain, ils ne sont plus dans le même monde.

Les experts de leur côté, héritiers de l'ancienne organisation, sont considérés comme *fonctionnels* et se retrouvent dans les fonctions, la dimension « verticale », incarnées par les départements, les unités, et ensuite les plates-formes. Ils restent porteurs de l'expertise dont on parle à France Télécom en tant que « cœurs de métier ».

Tout ceci provoque un changement considérable. La dimension technique, l'expertise, qui fut pendant plus de trente années le pilier identitaire de l'entreprise, est reléguée parmi les ressources. Au point qu'aujourd'hui (en 2002), on trouve la gestion du réseau, la fierté des années antérieures, dans un processus « Développer et Entretien le Réseau » parmi les « processus supports » de l'activité, au même titre que les Achats, le Système d'Information ou le service de Comptabilité, Finances et Contrôle de Gestion.

L'utopie transverse prend sa place avec de nouvelles valeurs. Nous avons vu qu'elle le fait autour de l'idéal organisationnel de la *fluidité*. Dès lors, tout ce que l'ancienne organisation présentait comme structures professionnelles, classifications, quadrillages fonctionnels de l'activité, respect du niveau hiérarchique, de l'ancienneté, respects des limites opérationnelles de telle ou telle unité, tout ceci est ressenti comme des freins à l'écoulement du flux, au bon déroulement du service.

L'entreprise va jusqu'à déstructurer la hiérarchie en place en supprimant un niveau et en donnant au responsable de processus le droit de passer outre et de faire de l'intrusion au niveau même des activités. L'argument étant que seules les activités comptent vraiment, c'est là que le service se fait, c'est là que se crée la valeur de ce que l'on va monnayer auprès du client.

La transversalité est ainsi l'outil conceptuel qui aura permis de tourner la page, de passer d'une organisation centrée sur une expertise développée dans la construction d'un réseau téléphonique, vers une entreprise centrée sur le service des clients. Le risque sera que, dans l'élan du changement, l'affaiblissement excessif des fonctions et la baisse de l'importance accordée à l'expertise, induisent une dégradation de la qualité de certaines prestations.

La prégnance des fonctions

La déconstruction de l'ancienne organisation ne fait pas tout. Il faut voir que la reconstruction de l'organisation en processus suscite des résistances, des retours en arrière, que nous pourrions réduire, pour simplifier notre propos, autour de l'opposition entre des processus qui s'installent et des fonctions qui résistent. Nous en donnerons trois exemples différents : le premier relève de ce qu'il est classique d'appeler, « la résistance au changement » (de la part des chefs de département), le second de l'hégémonie d'une activité (l'activité commerciale dès lors qu'elle est considérée comme prioritaire) et le troisième de la création de nouvelles fonctions par concentration des activités (dans le but d'économiser les moyens).

La résistance au changement, nous l'avons largement illustrée, est celle des chefs de département qui résistent aux démarches transverses. Ce sont les opérationnels existants et ils ne se laisseront pas facilement reléguer en position fonctionnelle ! Ceci explique largement leur refus de toute intrusion des responsables de processus dans leur service. D'un point de vue plus générique, c'est la fonction qui résiste à son intégration dans une démarche transverse.

L'hégémonie d'une activité est celle du commercial. L'idée de processus suppose une coopération entre activités différentes, ce qui implique d'accorder à chaque activité une importance équivalente (dans l'idée de flux il est inclus que toutes les activités sont importantes. Si l'une d'entre elles est déficiente, c'est tout le flux qui s'arrête). Or la réalité ne s'identifie pas de façon idéale à un flux et à l'évidence, certaines activités sont données comme prioritaires. Dans les nouvelles unités de 1995, France Télécom créé des « processus clients » et « processus réseaux » circonscrits par de nouvelles unités. En déplaçant une partie des services techniques dans les processus client, l'entreprise a mis en péril la qualité de son réseau et il a fallu faire un retour en arrière. La fonction de « gestion du réseau » n'était plus considérée comme prioritaire et son inscription dans un processus n'allait pas de soi. En y regardant de plus près, des « processus clients » et des « processus réseaux », est-ce vraiment

différent des fonctions commerciale et technique ? En quoi y a t il processus si l'on ne réussit pas à mettre dans un même processus le client *et* le réseau ? Mais, ce à quoi nous faisons allusion date de quatre vingt quinze et on peut nous objecter que les choses ont évolué depuis. Pour autant, il nous semble symptomatique de voir apparaître dans le manuel Qualité du mois de décembre 2001, trois *MACRO PROCESSUS MAJEURS* : *Écouter le client et le satisfaire*, *Servir Le Client* et *S. A. V. (Service Après Vente)*. Peut-on parler de processus, ou n'est-on pas simplement en face d'activités prioritaires ? Cela tendrait à montrer la difficulté pour les managers de trouver un juste équilibre entre les activités qui composent les processus et que le réflexe est plus de « mettre le paquet » sur la priorité du moment. C'est aussi faire un choix entre des objectifs à cours terme (vendre) et à plus long terme (entretenir le réseau).

Mais la prégnance des fonctions se manifeste d'autres manières dans la recherche d'économie de moyens. En même temps que la direction régionale met son organisation sous forme transverse, elle cherche les économies d'échelle autour de fonctions précises, comme les RH, les Achats, le système d'information, les agences commerciales, voire même, nous l'avons vu, la gestion du réseau. Ces concentrations se font sur des entités semblables, des départements que l'on regroupe, des unités et des directions régionales que l'on fusionne, également par la création de plates-formes. Depuis le début des réformes de quatre vingt quinze, systématiquement, les unités sont regroupées dans des unités toujours plus grandes.

L'existence de fonctions est ainsi loin d'être mise en cause car ces unités, ces plates-formes, sont construites autour d'un unique domaine de compétence (un « cœur de métier ») clairement affiché.

Si les fonctions résistent, il faut voir que dans le même temps, la mise en place des processus montre ses limites. Tout ne peut pas être inclus dans des processus. En l'an deux mille, la fusion des directions régionales d'Annecy et de Grenoble est l'occasion de faire le tri dans un certain désordre. Certains processus sont abandonnés car ils relèvent plus des « cœur de métier » (par exemple les Achats, c'est l'occasion pour créer une plate-forme). D'autres sont abandonnés parce que ce sont des projets à court terme et que l'on s'aperçoit que les *vrais* processus ont besoin de pérennité.

Les revers du pouvoir managérial

Si la transversalité peine ainsi à se faire une place, on peut supposer que le recours à la transversalité n'est pas facile à imaginer lorsqu'on est dans les problèmes du quotidien. Nous

voulons tenter ici quelques hypothèses plus approfondies sur les ambiguïtés que pose sa mise en œuvre aux sein même des unités.

Mais auparavant, il nous importe de mettre à l'actif de la transversalité qu'elle aura permis de clarifier, formaliser, structurer, les interfaces entre les activités contribuant à l'élaboration, par exemple, du produit « facture » ou à la « Commande - Livraison » d'une ligne téléphonique. La vision de ces processus était impossible avec un organigramme, elle l'est devenue aux yeux de tous dès lors qu'ont été conçus les logigrammes correspondants.

Pour autant, la différence importante qui apparaît dans les relations interpersonnelles autour d'un processus est l'éclatement des représentations. Auparavant nous avions des communautés professionnelles où le seul clivage était le niveau hiérarchique. Lorsqu'apparaissent les managers, il est admis, nous l'avons vu, qu'ils n'ont plus besoin d'un niveau d'expertise supérieur à celui des gens qu'ils encadrent. Ils perdent ainsi une forme d'autorité et une source de légitimité. Une grande part des efforts de la direction aura été de construire la légitimité des nouveaux « managers » (porteur de la stratégie, orienté vers le pilotage de l'activité, etc.). En conséquence de cette création de la catégorie des « managers », apparaît une catégorie d'« expert » et une nouvelle catégorie d'« agent ». Les ambiguïtés dont nous voulons parler ont leur origine dans l'apparition de ces nouvelles catégories. Nous voulons dire quelques mots sur les relations qui se développent entre elles.

La nécessité des experts n'est pas apparue de suite pour tout le monde, car de nombreux managers, notamment de premier niveau, avaient les compétences de leur ancienne maîtrise. Jusqu'au jour où le changement étant trop important, les managers découvrent qu'ils doivent composer avec un partenaire dont il n'a pas l'habitude, l'expert (ou le soutien). D'une façon générale, il semble que la tendance est de sous-estimer son importance et il nous apparaît comme significatif de voir l'encadrement de la plate-forme wanadoo freiner des quatre fers la constitution d'un véritable soutien métier. Pour son responsable, « le manager garantit la résolution de tous les problèmes par une méthode appropriée », ce qui est une exigence d'efficacité, mais inclut la possibilité de faire appel à d'autres moyens (par exemple l'externalisation) et met l'expert en situation de concurrence parmi d'autres ressources. Pour autant, le pouvoir de l'expertise est bien connu (Michel Crozier a largement théorisé sur le sujet) et à France Télécom il contribue aux activités par des ressources qui échappent au manager (formations, réseaux entre experts, pour certains des réunions au niveau des branches

etc.). La place de l'expert semble donc problématique dès lors que l'on structure l'organisation de façon transverse.

La question des relations entre managers et experts se double d'une nouvelle relation entre managers et les employés. Lorsque l'on *dirige* un service (une fonction) et lorsque l'on *manage* un processus, l'objet de préoccupation n'est plus le même, on passe des personnes aux activités. Les fonctions (et avec elles les hommes et les femmes qui s'y trouvent, les métiers et les compétences qu'ils maîtrisent, les équipements qu'ils utilisent) sont ramenées, comme pour les experts, au rang de *ressources* mobilisées pour des objectifs qui les dépassent et qui relèvent de l'évaluation managériale.

A France Télécom, *via* la démarche Qualité, les réformateurs de l'entreprise ont tout fait pour prendre le pouvoir dans le domaine informel de l'exercice des professions. En mettant par écrit ce que chacun doit faire, ils tentent de faire neutraliser la « boîte noire » de l'activité, cette zone d'incertitude et d'autonomie qui, dans toute organisation, échappe toujours plus ou moins au management (celle-ci était relativement importante à France Télécom où l'autonomie des agents s'était accrue au fil des années). La transversalité prend corps, mais le prix à payer est la disparition des formes d'ajustement mutuel existant dans les cultures professionnelles. Ce n'est pas sans risques car si l'on ambitionne d'obtenir par la démarche transverse un haut degré d'implication du personnel, cela suppose (en reprenant les mécanismes de coopération de H. Mintzberg) de minimiser les mécanismes de coopération de la supervision directe (ou hiérarchie), de la standardisation des activités, et de valoriser l'ajustement mutuel que seule une implication subjective des individus, avec des représentations collectives partagées, peut permettre. Or avec l'arrivée de la démarche Qualité, surtout lorsqu'elle se présente comme un idéal de perfection, une « Qualité qualiticienne », selon la formule de ses détracteurs, tout est fait pour la réduire. Il y a là le risque d'un renouveau d'organisation et d'une rechute dans les ornières de la bureaucratie, qu'elle soit transverse ou non (Ce risque pourrait être tempéré dans la nouvelle version des normes Iso donnée en l'an 2000, alors que notre étude se termine. Nous prenons acte que l'accent est mis moins vers l'aspect formel de l'activité que vers le management des processus et le souci d'en améliorer l'efficience de façon continue).

Toutefois, dès lors que les activités sont méticuleusement détaillées, avec les mutations, les regroupements de services, l'apparition et la disparition de certaines activités, les liens

sociaux se décomposent et les appartenances collectives s'estompent. D'autres vont se créer, mais la question se pose de savoir si les processus transverses peuvent prendre le relais comme identité de substitution. Dit autrement, est-ce que réellement « transversaliser, c'est donner à chacun la possibilité de comprendre et de mesurer sa contribution aux efforts collectifs » ? Si l'on écoute, comme nous l'avons fait, les agents qui ont contribué à la certification du processus *Chaîne Comptage Facturation* de France Télécom, la réponse est à l'évidence « non ». Et même si le constat est plus nuancé lorsque les agents participent à la rédaction des procédures du processus technique *Service Nationaux Numériques*, il reste que pour le nouveau responsable du département de l'agence Isère : « ...l'agent, on lui expliquera quelle est sa contribution au processus dès qu'on aura des indicateurs ». L'appartenance à un groupe relève de la subjectivité, de l'imaginaire, elle n'a pas besoin d'indicateurs. Leur usage ici montre un renouveau du besoin d'organiser (mettre en place des indicateurs, c'est organiser), alors que l'ajustement mutuel autour de représentations collectives devrait permettre « un moins d'organisation ». Le processus n'apparaît pas (de ce point de vue et à notre connaissance) comme prenant le relais de la fonction ou du métier.

Une impossible institutionnalisation

Il n'est certes pas question de donner ici un avis définitif sur l'utopie de la transversalité, mais « le cas France Télécom » nous apporte un éclairage sur cette utopie moderne. Dans l'entreprise, elle n'aura rien épargné, tous les services ont été plus ou moins remaniés pour se mettre au service du client. Certes, les dirigeants se sont donnés des nouveaux horizons pour l'action stratégique, mais ce succès ne permet pas pour autant de parler d'un « changement de paradigme ». Toutefois, si l'enjeu n'est pas d'en finir une bonne fois pour toute avec la bureaucratie, une brèche a bien été ouverte entre la machinerie d'une grande organisation et l'idéal de la performance que véhicule la culture du flux. Il faut alors revenir sur les difficultés auxquelles se heurtent les préconisations transverses.

La plus globalisante est de mettre l'organisation dans un état de reconstruction permanente. Chaque année apporte son lot de réformes et si nous examinons aujourd'hui la direction régionale que nous venons de décrire, nous ne la retrouverions plus dans l'état où nous l'avons trouvée. Le risque est alors de perdre les bénéfices de l'expérience, d'empêcher la consolidation des nouvelles routines organisationnelles et, nous l'avons vu, des processus eux-mêmes. Dès lors que chaque structure se retrouve en situation de ressource susceptible d'avoir à prouver à tout instant son utilité, la règle s'instaure qu'aucune ne mérite plus la

pérennité. La place nouvelle accordée au client, et plus généralement au marché, est de nature à susciter un surcroît d'instabilité : l'agencement des services se retrouve à la merci de l'offre finale, ou du développement de la procédure des contrats internes... et la situation de la majorité du personnel a totalement changé en quelques années.

La question n'en reste pas moins posée de l'évaluation d'une technique de gestion telle que l'approche processus. S'il est clair que la méthodologie, et l'esprit qui l'anime, sont tout entiers tendus vers l'accroissement de la performance, la seule évaluation sérieuse est d'en apprécier l'efficacité relative et d'en comprendre les conditions concrètes dans lesquelles elle pénètre effectivement la réalité industrielle.

La transversalité peut être présente dans les organisations à des degrés divers. Une première façon, bien présente à de France Télécom, est que le management des processus a largement pénétré l'entreprise sur un mode diffus. C'est, nous semble-t-il, un puissant vecteur d'apprentissage, mais c'est une forme d'efficacité dont il n'est guère possible de décrire l'exacte portée.

Une deuxième façon plus « dure », plus concrète, illustrée également dans notre exemple, est de mettre l'organisation, dans sa dimension la plus factuelle, en ordre autour des processus. Il s'agit alors de redistribuer les pouvoirs, les procédures, les rôles de chacun. Le fonctionnement est assuré avec rigueur *via* l'autorité managériale et la normalisation. C'est ce qu'on a vu avec les systèmes Qualité, puis avec les dispositifs de certification. Ces dispositifs portent essentiellement sur le flux d'activités pour en préconiser une sorte de « contrôle continu » préventif. Mais si l'on se réfère aux normes Iso 9000 (celles utilisées à France Télécom sur la période qui nous intéresse), le système Qualité tend à devenir plus un inventaire détaillé des pratiques, en ne laissant finalement aux processus qu'une place marginale. Le constat est établi que la notion de procédure a pu conduire à une dérive formaliste et il faudra la révision de l'an 2000 pour renouer avec les principes d'un management par les processus. Notons que l'accent est mis cette fois sur les ambitions stratégiques du système et que la norme tend à restaurer une représentation dynamique de l'activité.

La troisième façon est plus ambitieuse, plus difficile aussi, mais on en trouve à France Télécom une volonté marquée par la présence sur le site de l'entreprise de textes d'experts connus tel que J.-C. Tarondeau. L'organisation transversale ne cherche plus à obtenir son

niveau d'efficacité par la division du travail, mais par la somme des interactions et apprentissages dont les processus critiques font l'objet. Dès lors, la tâche des dirigeants n'est pas tant d'user d'autorité hiérarchique que de « faire partager par le collectif de travail les objectifs stratégiques auxquels ces processus sont appelés à contribuer³¹¹».

Mais, lorsque le modèle se durcit pour devenir une méthode volontariste d'optimisation, les difficultés et effets pervers se multiplient, comme si l'institutionnalisation du management des processus contraignait à reconnaître que le modèle de performance sous-jacent est bien trop utopique pour s'imposer sans résistance. Il se pourrait alors que la démarche processus soit un succès tout en étant à l'origine de lourdes ambiguïtés. La raison simple est que la diffusion de la démarche transverse est une diffusion risquée parce que sa mise en œuvre est difficile. Certes, une large part du personnel de France Télécom sait lire un logigramme, cette bonne représentation des *processus d'activité* est aujourd'hui banalisé, mais au fond la définition des processus reste vague et nous en avons vu plusieurs se superposer les uns aux autres, sans que le discours en soit éclairci pour autant.

Mais la difficulté centrale n'est pas d'ordre pédagogique, le fond de l'affaire est que dresser une cartographie transverse de processus d'activités n'est pas un exercice facile. De sorte que, dans un contexte qui pousse à la diffusion rapide de la méthode, toutes sortes de biais apparaissent comme autant de dégradations de l'utopie initiale. Le premier est de dresser des schémas multiples de cartographie qui finissent par créer une inextricable complexité. Ceci ne prétend pas réduire à néant les efforts déployés pour repenser l'entreprise à partir des flux. Parmi les nombreuses entreprises qui pratiquent le langage des processus (et notamment celles qui l'abordent *via* les impératifs de la certification des systèmes Qualité), une bonne proportion aura plus progressé par le travail accompli que par le surcroît direct de la performance. Autrement dit, la complexité a aussi ses vertus : elle amplifie les apprentissages organisationnels qui s'alimentent volontiers des échecs et accumulations d'expériences.

Mais l'ambition de l'utopie transverse va au-delà de ces apprentissages. C'est une stratégie volontariste d'*optimisation continue* des processus critiques, laquelle fait toucher du doigt à France Télécom l'écart qui existe entre mythe et réalité. L'idéal de la fluidité élimine les inerties de l'organisation : en retour, il est inévitable que les organisations se rappellent au bon

³¹¹ J.-C. Tarondeau et R. W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, 1995.

souvenir des responsables. C'est ce que nous voyons au travers de la résistance des chefs de département, dans la création de nouvelles fonctions, etc. Ce récit n'a rien d'inédit. Il est à l'image de tous ces conflits de compétences qui fleurissent dans les systèmes matriciels ou dans les dispositifs de gestion de projet. A un moment ou à un autre, il faut s'attendre à ce que les acteurs fassent retour derrière les frontières fonctionnelles qui les protègent. Ainsi en sera-t-il du management des processus comme de la gestion matricielle : les managers devront se résigner à un travail de réglage permanent entre les dynamiques verticale et horizontale. Cette inévitable épreuve de transaction entre les processus et les fonctions traditionnelles n'aura pas seulement pour effet de réduire l'ambition initiale, elle se paiera de trajectoires d'innovation plus incertaines, parce que moins univoques.

En même temps, on se gardera d'identifier le travail de transaction en question ici, avec les problèmes de l'organisation matricielle. Ceci pour deux raisons au moins, de nature différentes. D'abord, l'idéal du flux est porteur d'une menace spécifique : une bonne gestion entraînera nécessairement des *économies d'organisation*, c'est-à-dire des ré-allocations de ressources et des réductions d'effectifs. D'où le surcroît de défiance que l'approche processus peut à bon droit inspirer.

En second lieu, s'il est vrai que la démarche processus ouvre la voie à un nouveau paradigme de la performance (le paradigme du pilotage, selon Ph. Lorino), il faut s'attendre à ce que les valeurs ainsi mises en orbite trouvent sur leur chemin d'autres valeurs installées et encore suffisamment alertes pour leur contester la place. Malgré ses avatars, le taylorisme, le paradigme opposé (le contrôle associé aux approches verticales de l'organisation), a fort bien résisté. Il est possible de produire des utopies « modernes » sans rapport avec l'utopie de la fluidité et *a priori* tout aussi légitimes que celle-ci.

Mais le « retour des organisations » n'est nullement la seule entrave qui attend le management des processus. Une autre complication probable viendra de l'idée que les dirigeants se seront forgée de l'entreprise moderne. Ils se peut qu'ils accordent, dans un premier mouvement, la même faveur à la fluidité et à la responsabilité. Mais dans les ajustements quotidiens ils devront opérer les compromis adéquats, à moins que des crises ne prennent le relais et ne les somment de choisir. La gamme des compromis possibles est par définition, infinie. Force est de constater que les idéaux les mieux fondés n'avancent dans l'entreprise qu'à pas comptés, et

malgré les arguments qui plaident en faveur de la « logique de service », le bon sens ne fait qu'un piètre ménage avec la logique de l'organisation.

Pour clore cette étude, je voudrais revenir sur deux problèmes politiques de fond que pose l'utopie de la transversalité. L'objet saisi est complexe. On y trouve un outil de gestion. Cet outil, neutre en soi, est un moyen pour résoudre certains problèmes qui ne sont pas à la portée de l'organisation bureaucratique. Mais, pour ses promoteurs, cet outil est porteur d'un certain nombre de valeurs politiques, voire morales, au nom desquelles on trouve le besoin de sortir de l'« égoïsme des fonctions », des « forteresses ! », une aspiration à un travail en collaboration autour d'un même processus, une valorisation de la notion de service pour le client.

En mettant en œuvre la transversalité, France Télécom donne l'occasion de poser, sous un angle plus politique, la question du client et la question du contrat de travail entre l'entreprise et son personnel.

Le leurre du client

Le client est présenté comme LE nouveau maître et il est incontestable qu'il a dorénavant pouvoir de vie ou de mort sur l'entreprise (comme pour n'importe quelle entreprise inscrite dans le rapport marchand). On peut comprendre que le caractère solennel donnée à cette annonce avait pour but de faire prendre conscience au personnel de cette nouveauté : France Télécom est une entreprise qui vend du service et elle n'a plus de monopole.

Mais le client d'aujourd'hui est multiple, instable, imprévisible, plus manipulable aussi et on ne peut pas dire qu'il soit véritablement un acteur au sein de l'entreprise. Si, économiquement parlant, ce client a le pouvoir ultime de faire disparaître l'entreprise, il nous semble que France Télécom a en retour, la possibilité de (se) construire le client qui lui convient et qui sera alors à son image.

Les dirigeants ont mis la barre très haut en voulant faire de France Télécom « l'entreprise de référence ». (Remarquons le glissement, France Télécom avait le *monopole*, elle est maintenant la *référence*). Cette formule ambitieuse fait pourtant illusion car France Télécom est maintenant systématiquement comparée à ses concurrents par les consommateurs.

Cette situation est la conséquence logique du changement de statut de l'entreprise. L'entreprise a troqué l'*abonné* contre *le client* (de la relation commerciale), et la relation avec

le destinataire du service change : la péréquation, un traitement uniforme des clients, une forme de solidarité, est abandonnée au détriment des plus démunis. Il convient maintenant de servir « le nouveau maître », une forme de service qui s'adapte au pouvoir économique de chacun. Mais France Télécom *fait du business* et l'analogie avec un maître a ses limites. Ce qui est cherché aujourd'hui, parce que l'entreprise est en concurrence, est la rentabilité marchande de l'activité. Il est clair qu'un client qui rapporte peu, sera moins bien servi qu'un autre.

De fait, l'entité « client » n'existe pas en soi, elle n'est que ce que France Télécom a décidé qu'elle soit. L'Ecoute-Client, dès lors que c'est France Télécom qui choisit les questionnés, les questions et qui analyse les réponses, n'est pas l'expression d'un « client » tout puissant. France Télécom est allé jusqu'à choisir ses clients et repousser les autres comme ce fut le cas par l'instauration d'une majoration des communications vers les téléphones de ses concurrents. Faut-il ne voir là qu'un dérapage ? Rien ne permet de justifier que l'acheminement d'une communication vers certains numéros coûte plus cher et ce surcoût est apparu comme une discrimination à laquelle France Télécom a dû renoncer sous des pressions externes.

Le client, le destinataire d'un service, est du point de vue de l'organisation transverse, l'élément fondateur, mais il semble qu'il y ait une certaine contradiction entre une volonté réelle de le servir au mieux de ses intérêts et la volonté de discrimination économique comme on peut le voir dans l'exemple ci-dessus. Si le client est effectivement un nouveau maître, alors il est logique de lui donner la parole, de l'écouter dans les sondages client, les agences, les contacts téléphoniques, les associations de consommateurs, ou tout autre lieu où il s'exprime. On peut imaginer qu'il devienne un véritable maître si apparaissait une volonté politique de sa part, *via* des associations de consommateurs ou de partis politiques, ou de toute autre manière, de s'organiser pour imposer *le choix du client* à l'entreprise. (Paradoxalement c'est ce qui existait auparavant de façon idéale, lorsque l'entreprise était sous l'autorité de l'Etat, en quelque sorte une « association de consommateurs » globalisante).

Une aliénation renouvelée

Le deuxième grand enjeu politique qui relève la transversalité est celui du nouveau contrat de travail qu'elle instaure entre l'entreprise et son personnel. Nous avons vu à plusieurs reprises que chaque fonction, chaque expert, chaque personne, se retrouvent en position de ressources

pour l'entreprise. Cette situation est paradoxale si l'on se rappelle que du point de vue de la transversalité, l'expertise exigée dans un processus n'est plus la même, elle est plus exigeante. Chacun doit posséder les compétences nécessaires pour répondre à une grande variété de situations (les désirs des clients, les produits infiniment variés) *et* également se coordonner (ou mieux coopérer) avec les autres compétences présentes au sein du processus. C'est une incitation à un maximum d'efficience : « Dans l'organisation transversale, les individus doivent être des spécialistes (ou experts) et des généralistes³¹² ».

Il y a là un paradoxe si l'on rappelle que l'idée forte portée par le concept de processus est de rapprocher, d'impliquer, pour une meilleure coopération. Mais le paradoxe s'explique si l'on voit que le processus rapproche les activités, organise les interfaces et se détache des individus. Pour s'en convaincre, il n'est qu'à comparer l'organigramme et le dessin d'un processus en logigramme. D'un côté on trouve des individus (des noms, des grades, des fonctions), de l'autre des activités désindividualisées (peut-on imaginer, comme nous l'avons fait, un processus avec des noms, des numéros de téléphone, en face de chaque activité ?). L'individu n'est plus central et aujourd'hui, il doit faire effort d'implication, alors même que la volonté de l'entreprise, en minimisant l'organisation, est de s'appuyer davantage sur ses compétences.

A ce point de notre réflexion, il semble que la mise en place des processus, par quelque effet pervers, soit parvenue à l'inverse de ce qui était prévu. En fait, si l'individu est effectivement mis à plus grande distance de son entreprise, il n'est plus voulu comme un « rouage de l'organisation » mais plus comme un partenaire, voire pour reprendre le modèle développé par Ph. Zarifian, un « entrepreneur³¹³ » avec lequel on s'associe (nous en avons donné un exemple plus haut, où l'on voit comment des personnes peuvent être livrées à elles-mêmes et de devoir assurer à leur initiative, et à leur charge, leur propre formation).

Lorsqu'on y regarde de près, l'individu dans une entreprise possède des compétences issues d'une formation sur un domaine précis. Il est alors l'équivalent d'une fonction et dès lors que l'on met en cause les fonctions, c'est la relation de l'individu à son entreprise qui est touchée et qu'il faut revoir. Les réformateurs l'ont, semble-t-il, pressenti en cherchant à renouveler les

³¹² Tarondeau J.-C. et Russel W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin 1995.

³¹³ Philippe Zarifian, *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, 2001, p. 67.

pratiques du management, notamment en mettant en place, au niveau des agents, des entretiens individuels contractualisés qui auparavant n'existaient qu'au niveau des cadres.

Nous voulons souligner l'importance de cet enjeu. L'apport de la rationalité, véhiculée par l'esprit scientifique, dès lors qu'il s'applique aux organisations, a été de circonscrire, minimiser, l'incertitude liée à la dimension humaine de l'activité. L'utopie taylorienne, en séparant la réflexion sur le travail de son exécution a tenté de mettre l'irrationalité de l'individu hors travail (et par là de contribuer à son aliénation). Mais il semble que cette dérive atteigne certaines limites lorsque le changement est plus rapide, plus diversifié, et donc que la complexité est plus grande. Les réformateurs font état de cette émergence de la complexité pour promouvoir l'utopie de la transversalité. Il y aurait donc un enjeu important pour les entreprises à renoncer à trop rationaliser les comportements de leurs employés pour mobiliser chez eux une panoplie d'aptitude de plus en plus large, jusqu'à y inclure des capacités de décisions qui seules permettent plus de réactivité et moins d'organisation.

Il semble que cet enjeu ait été perçu, d'où une exigence récurrente envers l'employé de devoir toujours plus « s'impliquer ». « S'impliquer » voulant dire : « montrer que l'on adhère aux objectifs », « faire la preuve », en prenant des initiatives, que l'on contribue efficacement à leur réalisation. Le leitmotiv est un besoin d'*intégration active* où chacun a le devoir de s'impliquer pour répondre à la complexité toujours plus grande de la performance à atteindre.

Mais l'employé n'est pas toujours apte à répondre aux nouvelles exigences de son employeur, d'autant que ces exigences ne sont pas toujours formulées explicitement. Ceci revient pour l'individu à cumuler stress et aliénation. Pour autant, on trouve dans les principes transverses des concepts qui vont dans le sens d'un développement des compétences tel que « l'organisation apprenante », « le droit à l'erreur », « l'apprentissage collectif ». Sont-ils vraiment mis en œuvre à France Télécom ?

Pour l'entreprise se pose la question d'une nouvelle forme d'intégration de ses employés, peut-être par une nouvelle forme de standardisation des qualifications, peut-être par l'émergence du *modèle de la compétence*, tel qu'a pu le définir Philippe Zarifian. Si la transversalité doit favoriser la réactivité, l'adaptation à des situations complexes et changeantes, il semble que la nouvelle organisation n'ait pas d'autres choix que celui d'innover dans ses relations avec le personnel.

A lire les écrits internes à France Télécom et les écrits des promoteurs de la transversalité, on voit apparaître une entreprise idéalisée autour de trois acteurs essentiels, les managers, le client et les employés. Or nous venons de voir que le client n'est pas toujours un acteur à part entière, qui aurait son mot à dire sur l'organisation ; de même il apparaît que l'employé est moins protégé, plus fragile, mis en concurrence avec d'autres ressources.

Ici peut-être, se jouent les aspirations les plus élevées portées par l'utopie de la transversalité. Il y aurait réel changement de paradigme si l'on voyait l'employé en position d'acteur, avec le client comme arbitre dans le conflit endémique aux organisations entre le personnel et les managers.

Table des matières

Introduction : Une utopie contemporaine, la transversalité.....	4
<i>A - Présentation.....</i>	<i>5</i>
<i>B - Introduction à la transversalité.....</i>	<i>8</i>
C - La recherche.....	19
1. La problématique.....	20
(1) Stratégies Locales.....	20
(2) La démarche Qualité.....	21
(3) Les processus en Unités Opérationnelles.....	22
(4) Les relations entre entités.....	22
2. Le repérage des acteurs interviewés.....	22
(1) Le directeur d'unité opérationnelle.....	24
(2) Le chef de département.....	25
(3) Le responsable de groupe.....	25
(4) Le responsable Qualité.....	26
(5) Le ROP (Responsable Opérationnel de Processus).....	27
(6) le chef de département transverse.....	27
3. Le questionnement.....	27
4. Technique d'entretien et posture épistémologique.....	28
D - Les résultats de la recherche.....	31
1. Les nouvelles représentations dans l'organisation.....	32
2. Le modèle théorique de la transversalité.....	34
3. Le changement d'organisation de France Télécom entre 1990 et 2000.....	35
4. L'analyse de la transversalité.....	38
Section I : 20 entretiens, de février à octobre 2000.....	42
<i>A - La démultiplication des clients de France Télécom.....</i>	<i>43</i>
1. Le client quotidien.....	44
2. Renouvellement et instrumentation des relations de proximité.....	47
3. L'auditeur Qualité, un client en surplus.....	50
4. France Télécom choisit ses clients.....	53
5. Le client comme choix politique.....	54
<i>B - La Qualité force la transversalité dans les unités opérationnelles.....</i>	<i>57</i>
1. La démarche Qualité : un coup d'envoi pour la transversalité.....	58
2. Imposée, contestée, organisée, la Qualité fait réagir.....	63
3. La Qualité, une dimension nouvelle, transverse à l'entreprise.....	69
4. Au-delà de la Qualité, le management des processus.....	72
<i>C - Le processus, une idée qui fait son chemin.....</i>	<i>77</i>
1. La Qualité accélère la mise en place des processus.....	78
2. Processus : le « commercial » est dopé et le « technique » marque le pas.....	79
3. Les unités adaptent leurs processus au contexte.....	82
4. Les processus sont mieux structurés et les perspectives audacieuses.....	87
5. L'émergence d'une nouvelle fonction : le responsable opérationnel de processus.....	91
6. Quelle légitimité pour le responsable de processus ?.....	96
(1) L'expertise reste la légitimité historique de référence.....	96
(2) La Qualité donne au responsable de processus une légitimité bureaucratique.....	98
(3) La responsabilité d'un processus donne une stature de manager opérationnel.....	99
<i>D - Le renouvellement de l'alliance entre France Télécom et ses agents.....</i>	<i>102</i>
1. Les réductions drastiques de l'autonomie.....	102
2. Pourtant, une volonté réelle de décentraliser ?.....	104

Section II : L'utopie managériale de la transversalité	108
A - De l'organisation bureaucratique à l'organisation transverse	110
B - La transversalité, une utopie d'actualité	116
1. La transversalité comme issue à la complexité	119
2. La transversalité et le besoin d'intégration.....	123
3. La transversalité, un effet de mode ?.....	128
C - Corpus d'auteurs et de textes représentatifs pour un modèle.....	132
1. Un corpus de textes représentatifs.....	132
2. Un environnement fait de conjonctures, d'histoire, d'évolutions de pratiques	134
a) Les normes Qualité	134
b) Le reengineering.....	137
c) Les outils de gestion.....	140
d) « Le modèle de la compétence ».....	144
D - Un modèle pour la transversalité.....	149
1. Les garants de l'approche transverse.....	150
a) Le client comme fondement exogène de l'organisation	150
b) La construction de la valeur.....	153
c) Le processus, une « idée » emblématique de la transversalité.....	156
2. Des points d'appui managériaux.....	160
a) La Qualité comme genèse	161
b) Le management : transverse et opérationnel.....	162
c) Le contrôle de gestion	166
d) La compétence responsabilisée	168
3. Un modèle pour la transversalité.....	170
Section III : France Télécom de 1990 à 2000	172
A - Une révolution culturelle : du savoir spécialisé au service du client	176
1. La fin de l'ère technique : de l'excellent au suffisant.....	177
2. La transversalité puise sa raison d'être hors champ, chez le client.....	179
3. « Construire notre organisation à partir du client » (le Président)	181
a) Le client externe	181
b) Le client interne	183
B - Les grandes évolutions structurelles.....	185
1. Evolution de l'Organisation nationale	185
2. Evolution de l'Organisation régionale	192
a) De nouveaux objectifs pour l'organisation.....	193
b) L'ouverture vers le client et la notion de service.....	193
c) La prise en compte des évolutions technologiques.....	194
d) Les missions et attentes du personnel	195
e) Contour des futures unités et processus	196
f) Niveaux hiérarchiques et fonctions transverses.....	198
C - Les nouveaux acteurs.....	200
1. Les acteurs nationaux	200
a) La Délégation Qualité - Management	202
b) La DDS (La Division Distribution et Services).....	203
c) La BRX (La Branche Réseaux).....	205
2. Les acteurs régionaux	205
a) La Direction régionale de Grenoble	205
b) Les UO (Unités Opérationnelles)	209
D - Les grands opérateurs du changement.....	211
1. La démarche Qualité Globale	211
a) La mise en place de la Qualité	213
b) La Qualité comme moteur garant du changement	216

2.	Les Stratégies Locales	221
3.	La mise en place des processus en unités opérationnelles	227
a)	L'annonce des processus	228
(1)	Les termes clés	228
(2)	Les rôles	228
(3)	L'élaboration d'un processus	230
(4)	Interface local - national	231
b)	Des processus commerciaux sous tutelle Qualité	231
Section IV : La transversalité à l'épreuve		236
A - Une organisation entre cloisonnement et décloisonnement		239
1.	Débureaucratization et reflux de l'informel	240
2.	L'affirmation du modèle matriciel	244
3.	Les nouveaux cloisonnements internes	245
4.	Du décloisonnement des fonctions au cloisonnement des clientèles	247
B - Le dilemme entre centralisation et décentralisation		253
1.	Une décentralisation limitée	253
a)	La stratégie peine à se décentraliser vers les unités	254
b)	L'entreprise délègue aux chefs de département les responsabilités fonctionnelles	256
c)	La délégation vers les responsables de groupe : un engagement sur les résultats	258
2.	La Qualité, un exemple de démarche stratégique centralisée	259
a)	La Qualité en externe, un rapport problématique au client	260
b)	La Qualité en interne : le danger du formalisme	262
(1)	La tension entre centralisation et décentralisation	262
(2)	Une démarche dirigiste et partielle	264
(3)	Atouts et dangers de la rigueur	267
3.	La Qualité, un outil ambivalent pour faire évoluer l'organisation	269
C - Le management contre l'expertise		271
1.	L'épreuve de la différenciation des responsabilités	272
a)	L'UO « soutenue » par la branche et « managée » par la direction régionale	273
b)	La difficile séparation entre management opérationnel et management fonctionnel	275
2.	La mise en tutelle de l'expertise	279
D - Les processus, entre modes et changements		283
1.	Une succession incertaine d'expériences	284
a)	L'expérience EO2, un regroupement d'activités par unités	285
b)	L'étape Qualité : la structuration des processus nationaux	287
c)	Les unités structurent leur propre cartographie de processus	288
2.	Des processus à maturité : une révolution culturelle	291
a)	L'évolution culturelle dans les rapports de pouvoir	291
b)	Des processus à maturité	293
3.	Le processus, une formule en bute à l'intégration fonctionnelle	295
a)	Les fonctions une dimension verticale indispensable ?	295
b)	L'hégémonie du commercial ou la fin des processus ?	299
c)	Les chances de la transversalité	301
E - Les agents, de l'« autonomie » à la « compétence » et l'« initiative » ?		303
1.	L'organisation dépossède le personnel de son autonomie	303
2.	Le dilemme entre dirigisme et autonomie, un pari qui n'est pas gagné	308
3.	Un nouveau contrat : renouveau des compétences et affaiblissement des identités	311
4.	Le cas de la plate-forme Wanadoo	314
Conclusion		319
Table des matières		339
Bibliographie		343

1. Etudes et enquêtes.....	343
2. Articles.....	343
3. Ouvrages.....	344
Annexes : Echantillon et grille d'entretiens	346

Bibliographie

1. Etudes et enquêtes

- Annie CORNET, *LE REENGINEERING FACE A SES CONTRADICTIONS, Intégrer l'humain au centre du processus*, thèse présentée en vue de l'obtention du grade de Docteur en Sciences de Gestion, université de Liège, Faculté d'Economie, de Gestion et de Sciences Sociales, 1997-1998.
- Christian Defelix et Frédéric Couty, *Organisation transversale et modes de coordination internes, le cas de la restructuration des niveaux opérationnels des télécommunications*, Observatoire Social de Lyon, Université de Lyon, Recherche financée par le Commissariat Général du Plan, juillet 1997.
- Claude Giraud, Groupe d'analyse sociologique France Télécom, SPEL, 1987-1990.
- Christian Guibert, *l'Observatoire Social Décentralisé (OSD)*, France Télécom, Direction Générale, Direction des Ressources Humaines. Mis en place en 1993, cette enquête sociologique quantitative sera passée annuellement jusqu'en 1999. Soumise à l'approbation des directions régionales, à Grenoble elle n'aura lieu qu'en 1996.
- F. Hochereau, Résumé de Thèse : *Entre Informatique et Organisation : La construction socio-technique de l'informatisation d'une grande entreprise*, 2002.

2. Articles

- Benghozi Pierre-Jean / Henry Eric / Ravix Joël Thomas / Romani Paul-Marie / Segrestin Denis, « Normalisation : enjeux industriels et scientifiques, Normalisation et organisation de l'industrie », *Revue d'Economie Industrielle*, janvier 1996.
- Combes Marie-Christine, Quenson Emmanuel, « Les centres d'appels, une rationalisation de la relation de service », *La lettre du GIPMIS*, n° 6, septembre 2000.
- Defelix Christian, « Reengineering, La confiance introuvable », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 182 - 183, mars 2000.
- Defelix Christian, « Une classification pour gérer les compétences ?, Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin 1999.
- Defelix Christian, « Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines, un cas de pilotage des processus », *Finance, Contrôle, Stratégie - Volume n°2*, juin 1999.
- Defelix Christian, « Les systèmes d'appréciation sont-ils voués à l'échec ? Un regard longitudinal », *Revue de Gestion des Ressources Humaines* n° 40, avril, mai, juin 2001.
- Defelix Christian, « Entreprise de service public : une seule GRH ? », *Revue Française de Gestion*, n° 115, septembre 1997.
- Demeestère R., introduction au dossier « Vers l'organisation transversale ? », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin 1995. Contributeurs : Lorino Philippe, Horvath Péter, Garel Gilles, Midler Christophe, Mottis Nicolas, Ponsard Jean-Pierre, Tanguy Hervé, Tarondeau Jean-Claude, W. Wright Russel.
- Desreumaux, « Structures de l'entreprise », *Encyclopédie de gestion, 2é Edition*, janvier 1995.
- Garel Gilles et Midler Christophe, « Concurrence, processus cognitifs et régulation économique », *Revue Française de Gestion*, n°104, juin 1995, p. 86.
- Grenard Agnès, « Normalisation, certification : quelques éléments de définitions, Normalisation et organisation de l'industrie », *Revue d'Economie Industrielle*, janvier 1996.
- Horvath Péter, « Pour un contrôle de gestion à l'écoute du marché », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin 1995, p. 72.

- Lorino Philippe, « Le déploiement de la valeur par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin 1995, p. 55.
- Martinet Alain-Charles, « Stratégie et pensée complexe », *Revue Française de Gestion*, mars 1993.
- Midler Christophe, « Logique de la mode managériale », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin 1986.
- Moisdon Jean-Claude / Weil Benoit, « L'invention d'une voiture : un exercice de relations sociales », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, septembre 1992.
- Mottis Nicolas, Ponssard Jean-Pierre, Tanguy Hervé, *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin 1995, p. 102.
- Neuville Jean-Philippe, « Le client au cœur de l'entreprise. Quand la réalité dépasse le discours », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, n° 39 Juin 1995.
- Segrestin Denis, « Normalisation de la qualité et l'évolution de la relation de production, Normalisation et organisation de l'industrie », *Revue d'Economie Industrielle*, janvier 1996.
- Segrestin Denis, « L'entreprise à l'épreuve des normes du marché. Les paradoxes des nouveaux standards de gestion dans l'industrie », *Revue Française de sociologie*, n° 38, janvier 1997.
- Segrestin Denis, « Sur la représentation de l'entreprise en sociologie », *Travail et Emploi*, n° 46, avril 1990.
- Tarondeau J.-C., Jolibert A., Choffray J.-M., « Le management à l'aube du XXI^e siècle », *Revue Française de Gestion*, n° 100, septembre 1994.
- Tarondeau J.-C. et Russel W. Wright, « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, n° 104, juin 1995, p. 112.
- Zarifian Philippe, « La gestion par activités et par processus à la croisée des chemins », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, mars 1995.
- Zarifian Philippe, « La disparition du marché », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, mai 2002.
- Zarifian Philippe, « La puissance de la coopération en régime taylorien », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, juin 2002.
- Zarifian Philippe, « Le temps du travail », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, juin 2002.
- Zarifian Philippe, « Les contradictions de l'entreprise de service », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, avril 2002.
- Zarifian Philippe, « Valeur de service et stratégie de service », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, avril 2002.
- Zarifian Philippe, « Voies alternatives pour la productivité du travail », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, mai 2002.
- Zarifian Philippe, « La puissance de la coopération dans le production de service », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, juin 2002.
- Zarifian Philippe, « Modèles de productivité et travail dans la Net économie », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, avril 2002.
- Zarifian Philippe, « La politique de la compétence et l'appel aux connaissances », <http://perso.wanadoo.fr/philippe.zarifian/>, décembre 2002

3. Ouvrages

- Bourdieu Pierre, *Le sens pratique*, Les éditions de minuit, 1980.
- Coriat Benjamin et Weinstein Olivier, *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Le livre de poche, référence, 1995.
- Crozier Michel, *L'acteur et le système*, Points, essais, 1977.

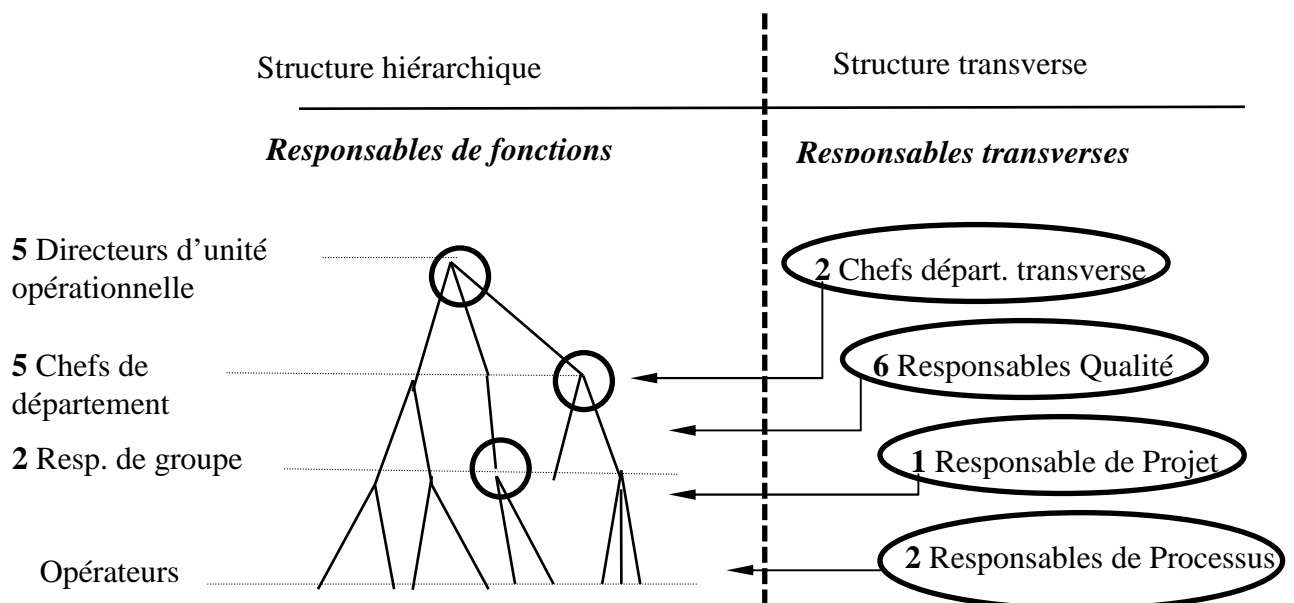
- Crozier Michel, *Le phénomène bureaucratique*, Points, essais, 1971, réédition 1964.
- Durand Gilbert, *Structures anthropologiques de l'imaginaire*, Dunod, 1969.
- France Télécom, *Mémoires pour l'action*, France Télécom, Paris, 1995.
- France Télécom, *Les télécommunications*, dirigé par François Castel, X,A Descours, Berger-Levrault International, diffusion interne, mai 1993.
- Friedberg Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Editions du Seuil / Points, 1993.
- Giraud Claude, *Bureaucratie et changement*, Logiques Sociales, l'Harmattan, 1987
- Hatchuel Armand, *L'expert et le système*, Economica, 1992.
- Lorino Philippe, *Méthodes et pratiques de la performance*, LES EDITIONS D'ORGANISATION, 1997.
- Lussato Bruno, *Introduction critique aux théories d'organisation*, Dunod, 1972.
- Ménard Claude, *L'économie des organisations*, Repères, La Découverte, 1990.
- Million-Delsol, *Le principe de subsidiarité*, Presse Universitaires de France, Que sais-je ?, 1993.
- Mintzberg Henry, *Structure et dynamique des organisations*, LES EDITIONS D'ORGANISATION, 1998, réédition 1978.
- Moisdon Jean-Claude, *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, 1997.
- Morgan Gareth, *Images de l'organisation*, De Boeck Université, 1997, réédition 1999.
- Morin Edgard, *Sociologie*, Points, essais, 1994.
- Reynaud Jean Daniel, *Les règles du jeu*, Armand Colin, 1997.
- Segrestin Denis, *Sociologie de l'entreprise*, Armand Colin, 1992.
- Volle Michel, *e-économie*, Economica, 2000.
- Weber Max, *Economie et Société T1*, Pocket Plon, Agora, 1995, réédition 1922.
- Weber Max, *Economie et Société T2*, Pocket Plon, Agora, 1995, réédition 1922.
- Zarifian Philippe, *Quels modèles d'organisation pour l'industrie européenne ?*, l'Harmattan, 1993.
- Zarifian Philippe, *Objectif compétence*, LIAISONS, 1999.
- Zarifian Philippe, *Le modèle de la compétence*, LIAISONS, 2001.

Annexes

Echantillon et grille d'entretiens

Notre thèse s'appuie sur une enquête par entretien auprès d'une vingtaine de personnes. L'objectif a été de clarifier autant que possible les réformes en cours. Il fallait comprendre ce qui se passait vraiment. Pour y parvenir, nous avons choisi de questionner l'ensemble des types d'acteurs concernés par les réformes, aussi bien dans le domaine technique que commercial.

La typologie se divise en deux groupes : les acteurs classiquement situés dans la structure hiérarchique et les nouveaux acteurs transverses. C'est ce que nous avons visualisé par le schéma suivant :



A chacun de ces acteurs, nous avons posé des questions sur les quatre thèmes suivants :

- La réforme Stratégies Locales : Renforcement du pouvoir hiérarchique ou construction de la stratégie « par émergence ? »
- La réforme Qualité : un aide ou une contrainte ? Quels sont les usages ?
- Les processus : En quoi est-ce un changement ? Comment se fait le pilotage ? Quel management ?
- Les relations avec les entités environnantes (directions régionale, branche, autres unités) : Quelles sont-elles ?

Ces quatre thèmes ont été développés dans le questionnement suivant :

LE QUESTIONNEMENT

La démarche *Stratégies locales*

→ Renforcement du principe hiérarchico-fonctionnel

- Les Unités Opérationnelles doivent prendre de l'autonomie. La volonté de l'entreprise est de faire des unités le véritable pivot de la construction de la relation de service de l'entreprise et de sa réactivité face à l'évolution du marché. Notamment en leur déléguant la construction de leur propre stratégie : Est-ce un changement sensible dans le fonctionnement de France Télécom ? Y a-t-il eu réelle délégation ? Vous sentez-vous actif dans la construction de cette stratégie ?

→ La pyramide inversée ou la construction de la stratégie « par émergence »

- En donnant aux unités la responsabilité de leur stratégie, France Télécom augmente les responsabilités et l'autonomie des chefs d'établissement, mais la conception de cette stratégie locale doit se faire, selon les préconisations de la Délégation Qualité-Management, en remontant du client vers l'agent, de l'agent vers le responsable de groupe, du responsable de groupe vers le Chef de Département, du Chef de Département vers le Directeur d'unité opérationnelle. Que pensez-vous de cette façon de procéder ? Est-ce que ça fonctionne ?

la démarche Qualité

→ Les usages de la Qualité

- Depuis EO2, on parle qualité à France Télécom, en quelques mots, qu'est-ce que la qualité ? Qu'est-ce que c'est que cette nouveauté ?

- Mise en place des processus aux normes ISO et organisation de la Qualité ont été introduit en même temps. Pour vous, la Qualité est-elle un outil intéressant de stratégie ou une charge bureaucratique parfois pesante ? Comment vous en servez-vous ?

- En plus des processus Qualité SNN et CCF, de nouveaux processus se mettent en place (les cartographies de processus). Comment voyez-vous cette transition ?

→ La mise en place de la Qualité

- Comment, par qui, s'est faite, la rédaction des procédures ? Les agents qui doivent les appliquer, ont-ils participé à leur élaboration ?
- En quoi un procédure Qualité est-elle différente d'une procédure bureaucratique ?

La démarche Processus

→ Le changement

- Aujourd'hui se mettent en place un certain nombre de processus en unité opérationnelle. D'après les textes nationaux, vous avez la charge de les mettre en place ? En quoi consiste ce changement ?
- Voici la cartographie des processus de l'Agence. Votre processus est-ce bien celui-ci ? Comment a-t-il été identifié ? Y a-t-il eu un travail de collaboration avec le Responsable Qualité ? Y a-t-il eu un travail de collaboration avec d'autres acteurs, lesquels ?
- Les processus, se prolongent-ils vers d'autres établissements ?
- Les cartographies de processus font suite aux processus Qualité SNN et CCF. En quoi sont-ils différents ?

→ Le pilotage

- Comment se fait le pilotage d'un processus ? En CODIR ? Avec les Responsables de Département ? En suivant des indicateurs ?

→ Le management

- Comment manage-t-on un processus ? Quelle répartition des rôles entre Responsable Opérationnel de Processus et Responsable de département. N'y a-t-il pas potentiellement un conflit possible entre les deux ?
- Lorsqu'il existe un rapport hiérarchiques entre les deux, est-ce que ça pose question ?
- Peut-t-on cumuler les fonctions de Responsable de Processus et Responsable de Groupe ? ou chef de département ?

- le Responsable Opérationnel de Processus doit intervenir dans un département différent de son département d'origine. Comment cela se passe-t-il ?
- Comment intervient-on dans le fonctionnement d'un processus ? A quel niveau ? : dans les services, au niveau des agents, des Responsables de Groupe, des Chefs de Département ?

Horizontal / vertical : les nouveaux rapports entre entités

Ces changements introduisent des rapports nouveaux entre entités. Pouvez-vous nous dire quels sont les rapports que vous avez :

- avec les autres unités opérationnelles ? Les processus, le service au client, exigent de plus en plus des services qui travaillent en coopération. Qu'en est-il ?
- avec la direction régionale ? Quel rôle joue-t-elle ?
- avec votre branche ? N'y a-t-il pas un risque d'isolement entre unités opérationnelles à prendre leurs directives chacune vers leur propre branche de tutelle ? Certains cadres ont des contacts directs avec les directions parisiennes ou le siège comme les Responsables Qualité. Qu'en est-il ?

Les quatre thèmes que nous venons de développer ont donné lieu à un questionnaire générique, lequel a été ensuite adapté selon les personnes interrogées. Cette adaptation a été faite en fonction de la pertinence des thèmes avec les activités des uns et des autres. La corrélation entre les acteurs et les thèmes abordée s'est faite selon la grille d'entretien qui suit.

Annexe : la grille d'entretien

Acteurs	Directeur d'Unité Opérationnelle	Chef de Département	Responsable de Groupe	Chef de projet	Responsable Qualité	Responsable opérationnel de processus
Thème de la question						
Stratégies locales						
Décentralisation	Les unités doivent créer leur propre stratégie. En quoi est-ce une nouveauté pour vous ?	La décentralisation de la stratégie. Est-ce que cela a changé quelque chose pour vous ?	La décentralisation de la stratégie. Est-ce que cela a changé quelque chose pour vous ?			
Pyramide inversée, Stratégie « par émergence »	Cette stratégie doit se faire en remontant du client vers l'agent, de l'agent vers le RdG, etc. Est-ce que ça change quelque chose ?	Cette stratégie doit se faire en remontant du client vers l'agent, de l'agent vers le RdG, etc. Est-ce que ça change quelque chose ?	Cette stratégie doit se faire en remontant du client vers l'agent, de l'agent vers le RdG, etc. Est-ce que ça change quelque chose ?			
Qualité						
Quels usages de la Qualité ?	La Qualité, une aide ou une contrainte ? Quels usages ?	La Qualité, une aide ou une contrainte ? Quels usages ?	La Qualité, une aide ou une contrainte ? Quels usages ?	La Qualité, une aide ou une contrainte ? Quels usages ?	La Qualité, une aide ou une contrainte ? Quels usages ?	La Qualité, une aide ou une contrainte ? Quels usages ?
Mise en place des procédures			Comment, par qui, s'est faite, la rédaction des procédures ? Les agents qui doivent les appliquer, ont-ils participé ?	Comment, par qui, s'est faite, la rédaction des procédures ? Les agents qui doivent les appliquer, ont-ils participé ?	Comment, par qui, s'est faite, la rédaction des procédures ? Les agents qui doivent les appliquer, ont-ils participé ?	

Acteurs	Directeur d'Unité Opérationnelle	Chef de Département	Responsable de Groupe	Chef de projet	Responsable Qualité	Responsable opérationnel de processus
Thème de la question						
Processus						
Le changement	En quoi est-ce un changement ?	En quoi est-ce un changement ?	En quoi est-ce un changement ?		Vous êtes responsable de la mise en place des processus. En quoi est-ce un changement ?	Vous êtes responsable d'un processus, en quoi est-ce un changement ?
Le pilotage	Comment se fait le pilotage d'un processus ?	Comment se fait le pilotage d'un processus ?	Comment se fait le pilotage d'un processus ?		Comment se fait le pilotage d'un processus ?	Comment se fait le pilotage d'un processus ?
Le management	N'y a-t-il pas, potentiellement, un conflit possible entre Chef de département et Responsable de processus ?	Du fait des processus, des ROP interviennent dans votre département, comment voyez-vous la répartition des responsabilités ?		Un chef de projet donne des directives à des collègues d'unités différentes, de grades différents, voire supérieur. Quelles sont ses marges de manœuvres ?	Un ROP donne des directives à des collègues d'unités différentes, de grades différents, voire supérieur. Quelles sont ses marges de manœuvres ?	Vous êtes responsable d'un processus, quelles difficultés de management rencontrez-vous ?
Horizontal / vertical						
Direction Régionale	Quels sont vos rapports avec la Direction Régionale ?	Quels sont vos rapports avec la Direction Régionale ?		Quels sont vos rapports avec la Direction Régionale ?	Quels sont vos rapports avec la DR ? avec le niveau national ?	Quels sont vos rapports avec la DR ? avec le niveau national ?
Branche	Quels rapports avec votre branche ? Comment s'équilibrent vos rapports avec la direction régionale et la branche ?	Quels rapports avec votre branche ?		Quels rapports avec votre branche ? Etes-vous amené à avoir des contacts nationaux sans passer par votre chef d'unité ?	Quels rapports avec votre branche ? Etes-vous amené à avoir des contacts nationaux sans passer par votre Directeur d'unité ?	Quels rapports avec votre branche ? Etes-vous amené à avoir des contacts nationaux sans passer par votre Directeur d'unité ?
Autres unités	Comment s'organisent les liens avec les autres unités ?	Comment s'organisent les liens avec les autres unités ?	Comment s'organisent les liens avec les autres unités ?	Comment s'organisent les liens avec les autres unités ?	Comment s'organisent les liens avec les autres unités ?	Comment s'organisent les liens avec les autres unités ?