

Quatorzième journée d'étude du GDR Cadres :
Encadrer sous contrainte : Les encadrants des organisations publiques

**LE ROLE DES ENCADRANTS DES ORGANISATIONS DE SERVICE PUBLIC
DANS LA DIFFUSION DES LOGIQUES MANAGERIALES**

Marie-Laure BUISSON

Doctorante CEROG - IAE d'Aix-en-Provence

Clos Guiot - Chemin de la Quille

13545 PUYRICARD

Port. : 06-18-88-12-31

marie-laure.buisson@iae-aix.com

Les entreprises sont de plus en plus dépendantes du jugement de la société dans laquelle elles évoluent. Or, depuis l'avènement du concept de partie prenante (Freeman, 1984), les organisations doivent rendre des comptes à une diversité d'acteurs internes et externes, s'adapter aux évolutions aussi bien techniques que morales en vigueur dans leur environnement, pour conserver leur légitimité et donc survivre. Ces pressions environnementales entraînent une diffusion rapide et parfois irrationnelle des pratiques organisationnelles, certaines connaissant même un effet de mode. Dans ce cadre, les organisations de service public tentent de prouver leurs capacités de gestion par le transfert d'outils de gestion issus du privé, censés leur permettre d'accroître leurs performances. La LOLF (Loi Organique relative aux Lois de Finances), entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2006, impose alors de nouveaux standards en termes de gestion, notamment des ressources humaines. Ainsi, la rémunération au mérite, qui correspond à la déclinaison « micro » du management par objectifs, est-elle progressivement implantée dans l'ensemble des organisations de service public.

Cependant, l'implantation en interne de ces nouveaux outils de GRH peut être source de difficultés, que la pratique soit inadaptée *a priori* aux modes de fonctionnement en vigueur, voire à la culture de l'entreprise, ou que les moyens mis en œuvre pour son intégration soit insuffisants. La question de la légitimité interne des outils de gestion est alors posée : et si,

dans cette quête effrénée d'une légitimité « de gestionnaire » auprès d'acteurs externes, impliquant la diffusion d'outils de gestion nouveaux, on oubliait de prendre en considération une partie prenante essentielle à la réussite de l'implantation de ces outils, à savoir les salariés ? Plus particulièrement, comment les cadres des organisations de service public, qui sont au cœur du fonctionnement organisationnel, vivent-ils l'implantation de ces nouveaux outils de GRH dont ils ont la charge, et articulent-ils ces logiques gestionnaires avec les fonctionnements bureaucratiques encore existants ?

Dans une première partie, nous verrons que les organisations de service public ont de plus en plus tendance à incorporer des pratiques issues du privé à leurs modes de gestion. La théorie néo-institutionnelle nous permettra alors de mieux cerner les difficultés liées aux transferts des outils de gestion ; tandis que l'approche par les économies de la grandeur mettra en exergue les enjeux d'une analyse des logiques à l'œuvre dans les organisations, donnant à voir comment pourrait se construire un accord autour des pratiques de gestion nouvellement introduites. Dans un second temps, l'analyse de l'introduction de pratiques de rémunération au mérite dans un organisme privé de mission de service public, illustrera comment se diffusent les logiques managériales sous-jacentes à ces pratiques, et mettra en exergue le rôle primordial de l'encadrement.

1. De la diffusion des logiques managériales du privé vers les organisations de service public

1. Vers une convergence des systèmes de légitimité public et privé ?

Les entreprises privées, tout comme leurs homologues du secteur public, gèrent par divers moyens leur légitimité organisationnelle. Des outils de gestion sont mis en place, et développés en fonction du système de légitimité propre à ces organisations (Laufer et Burlaud, 1980). Dans cette perspective, nous observons un rapprochement des systèmes de légitimité des entreprises privées et publiques françaises. Alors que les premières se préoccupent plus que jamais de moralité, parlent d'éthique ou encore de RSE ; les organisations du secteur public, à l'inverse, se penchent sur les notions auparavant ignorées de performance et de gestion du client.

Nous observons donc un transfert d'outils de gestion, notamment des entreprises privées vers les organisations publiques. Dans ce cadre, la théorie néo-institutionnelle (Parsons, 1960 ; Powell & DiMaggio, 1991) met en exergue le fait que des pressions environnementales normatives, réglementaires et concurrentielles cadrent l'évolution des firmes et entraînent une

homogénéisation des pratiques au sein de chaque champ organisationnel (DiMaggio et Powell, 1983). La diffusion des pratiques et structures peut donc être rapide. Si la décision par une entreprise d'adopter une pratique nouvelle est, pour les primo-adoptantes, le fruit d'une réflexion rationnelle sur les bienfaits techniques et économiques liés à la pratique en question, les entreprises qui rallient cette même pratique alors qu'elle est déjà largement diffusée le font davantage par souci de légitimité.

Dans ce cadre, les organisations de service public doivent démontrer leur légitimité à la fois auprès des ministères qui les financent mais aussi auprès des usagers, considérés désormais comme des clients. Leur légitimité « morale », issue de la nature même de leur mission (satisfaction de l'intérêt général par le biais du service public), ne suffit plus à préserver leur légitimité globale. Ainsi, les entreprises du secteur public connaissent-elles depuis le début des années 90 une remise en cause profonde de leur système de gestion¹ : lois de décentralisation, évolution des méthodes budgétaires et comptables (LOLF, Loi Organique relative aux Lois de Finances²), substituant une logique de résultats à une logique de moyens.

Ainsi, le management par objectifs est-il instauré dans de nombreux organismes publics, avec pour impact en interne la tentative de stimulation de la productivité individuelle et organisationnelle, qui se concrétise par la mise en place de pratiques de GRH particulières : individualisation des rémunérations, introduction du modèle compétence, gestion des âges, etc. Plus particulièrement, la rémunération au mérite est progressivement mise en place dans les Organismes de Sécurité Sociale (OSS) notamment, par le biais d'avenants aux conventions collectives en vigueur. Cette notion recouvre en réalité plusieurs pratiques individualisantes : entretiens annuels, fixation d'objectifs individuels et de groupes quantifiables, fin de l'automatisme de l'avancement, primes d'intéressement, acquisition de points de « compétence ». Ces pratiques contrastent radicalement avec les principes administratifs, égalitaristes et statutaires en vigueur il y a encore quelques années et qui contribuaient à forger la « culture publique ». Dans cette perspective, les organisations de service public deviennent le lieu d'une forme d'affrontement entre deux types de logiques, privée et publique, entraînant des bouleversements en interne qui impactent directement une partie prenante jusque là peu étudiée : les membres de ces organisations. Comment ces pratiques nouvelles sont-elles acceptées et gérées en interne, notamment par des encadrants qui voient leurs logiques de travail bouleversées ? Comment les cadres des organisations de service

¹ Confère congrès « Quelle GRH dans la ou les fonction(s) publique(s) ? », juin 2006, Université de Lille 2.

² Promulguée le 1^{er} août 2001, entrée en vigueur le 1^{er} janv. 2006. Adoptée à la quasi-unanimité par le Parlement.

public diffusent-ils ces nouvelles normes et cette idéologie gestionnaire et quel est leur rôle dans la légitimation de ces outils aux yeux des agents ?

2. L'apport des Économies de la grandeur à l'analyse de la diffusion et l'intégration des logiques managériales

Dans ce cadre, il nous a paru intéressant de mobiliser l'approche des économies de la grandeur (EG), développée par Boltanski et Thévenot (1991), qui permet d'observer les valeurs défendues par les groupes d'acteurs dans l'entreprise et comment se construisent les accords entre eux, ceci par le biais de l'analyse des logiques auxquelles ils se réfèrent.

Selon ce courant de recherche, il convient de dépasser la dichotomie existant entre les conceptions économique et sociologique du lien social. En effet, l'organisation ne résulterait pas de l'agrégation de stratégies intéressées ni même de l'appartenance à une culture commune, mais de conventions passées entre individus. Ainsi la coordination des actions individuelles s'explique-t-elle par la socialisation des agents. Les auteurs se proposent alors d'étudier les modes de justification des causes des accords, des positions ou griefs dans les désaccords, et choix faits par des individus. Il s'agit d'observer qui sont les acteurs engagés dans l'élaboration d'accords dans l'organisation, quels objet-clés comptent pour eux et sur quels principes, quelles références ils s'appuient pour fonder leurs accords. L'objectif est de saisir les modalités de la construction des accords, notamment dans les situations de travail, l'accord résidant dans un principe supérieur commun normatif, une convention.

Livian et Herreros (1994, p.44) rappellent que les économies de la grandeur se basent sur deux présupposés essentiels :

- les situations ne peuvent s'analyser qu'à partir de la représentation qu'en donnent, au travers de leurs justifications, les personnes qui les font ;
- les personnes ont, tout autant que l'analyste, compétence à évaluer la nature des situations dans lesquelles ils se déplacent, et c'est de cette compétence que le chercheur doit partir.

Selon cette approche, la possibilité des relations entre personnes repose sur des systèmes d'équivalences partagées, des grandeurs communes, permettant à chacun de retrouver les repères qui vont guider ses relations dans la situation. Ces grandeurs se déploient dans des « mondes » régis par la cohérence des principes qui y sont activés. Chaque cité fournit un principe supérieur commun qui soutient des justifications. Les organisations y sont alors vues comme des « *montages composites* » (Rojot, 2003, p.260), dans lesquels différents mondes ou cités peuvent coexister. La démarche consiste à analyser les opérations auxquelles se livrent

les acteurs lorsqu'ils veulent manifester leur désaccord sans recourir à la violence, et celles au moyen desquelles ils arrivent à bâtir des accords. Les conventions, souvent implicites, se repèrent donc lorsqu'il y a un désaccord, et que les uns et les autres donnent des justifications différentes pour expliquer leur attitude.

Boltanski et Thévenot (1991) mettent en évidence l'existence de discours typiques utilisés concrètement par les acteurs pour justifier leurs actions. Ces discours, appelés cités, doivent servir d'une part à classer les êtres en fonction de leur taille symbolique propre, et d'autre part à chacun de revendiquer une certaine grandeur. Pour Boltanski et Thévenot (1987, 1991), la réalité sociale est constituée par certains discours légitimes et donc ne peut être interprétée sans référence à ces discours³. Les auteurs, décrivent ainsi sept mondes « purs », qui se caractérisent par une grandeur, c'est-à-dire un objet ou un comportement valorisé :

- **la cité inspirée** classe les hommes en fonction de leur vie intra-psychique propre, de leur inspiration sacrée. Les objets valorisés sont ceux qui renvoient au génie créateur dont ils sont porteurs ;
- **la cité domestique** se fonde sur l'importance accordée aux relations interpersonnelles et plus particulièrement aux liens de sang. Les figures de référence sont la famille, la tradition, les anciens, les ancêtres. Les relations se tiennent car elles sont en conformité avec les règles de l'honneur que suggère le respect du devoir envers les pairs, le père. L'efficacité réside dans la capacité à suivre l'exemple des anciens ;
- **la cité de l'opinion** repose sur la grandeur que confère la célébrité, indépendamment de toute autre considération morale. Sont valorisés l'opinion de l'autre ou le renom qu'une action peut procurer à son auteur ;
- **la cité civique** défend l'union des volontés contre les particularismes, l'intérêt collectif contre l'intérêt particulier. Les notions d'Équité, de liberté et solidarité sont mobilisées, ainsi que la démocratie et la citoyenneté organisationnelle, la loi, le droit d'expression de chacun ou des représentants légaux, l'égalité des chances. La notion de service public peut y être associée, et être dans ce cas perçue comme s'opposant au principe marchand ;
- **la cité marchande** repose sur l'établissement d'un lien marchand unissant les individus par l'intermédiaire de biens rares recherchés de tous. Les comportements

³ Pour passer au statut de cité, un discours doit répondre à 6 critères qui fondent sa légitimité : le discours doit mettre en évidence la commune humanité des membres de la cité ; il doit exposer pourquoi, néanmoins, ils sont dissemblables ; il doit rendre compte de la dignité qui permet à chacun d'accéder au principe de grand ; il doit montrer le principe de classification des êtres ; il doit mettre en évidence l'investissement nécessaire à l'accession à la grandeur ; il doit prouver que les grands participent à l'intérêt général.

valorisés sont : être concurrentiel, capter la clientèle, réussir une affaire, obtenir le meilleur prix, tirer profit d'une transaction, etc. ;

- **la cité industrielle** proclame la supériorité de l'efficacité technique et des experts, valorise la rationalité, le productif, l'opérationnel, la science ;
- **la cité du projet** met en valeur les hommes disposant d'un réseau, libres et légers, prêt à sauter d'une projet à l'autre.

Ces mondes sont des idéaux-types, donc toute situation donne nécessairement lieu à des rencontres entre mondes. L'identification de ces cités est nécessaire, selon Boltanski et Thévenot (1991), pour comprendre comment se construisent les accords, et pour résoudre les inévitables conflits qui en découlent. Cependant, cette identification est rendue difficile par la réalité du terrain : en effet, il n'est pas rare de voir dans une même entreprise, voire un même service, coexister plusieurs « cités ». Cette coexistence peut prendre plusieurs formes :

- tout d'abord, dans le cas où il existe une *discordance dans un même monde*, alors une épreuve est engagée (les objets, les sujets sont ou non en équivalence, se déplaçant ou non dans les mêmes grandeurs) et on fait intervenir un principe supérieur commun (principe qui, en dernier ressort, permet de trouver un accord, sur lequel l'ensemble des sujets et objets en présence s'accordent).
- Dans le deuxième cas, s'il existe une controverse entre deux mondes, il peut y avoir plusieurs schémas : soit la *clarification dans un monde* (un accord est trouvé au sein d'un des mondes en désaccord) ; soit *l'arrangement* (chacun reste dans son "monde", mais on se met d'accord localement sur un fonctionnement informel, provisoirement) ; soit le *compromis* (le principe de l'accord ne sera pas clarifié mais une construction nouvelle sera bâtie dans l'intérêt commun, justifiable aux yeux de tous).

Lors de l'introduction de nouveaux outils de GRH, la concordance entre les « mondes » mobilisés par ces pratiques et les « mondes » en vigueur au sein des groupes dans l'organisation, pourrait constituer un facteur de la légitimation des pratiques. Quels sont alors les facteurs permettant de susciter l'adhésion des acteurs et groupes d'acteurs autour des pratiques RH dans l'entreprise ? Quelles logiques sont mobilisées par les répondants, notamment selon leur niveau dans la hiérarchie et comment les articuler ?

2. Le rôle des encadrants dans la diffusion des logiques managériales : résultats d'une analyse de terrain

Dans ce cadre, une étude menée au sein d'un Organisme de Sécurité Sociale français nous permet de voir quelles sont les logiques qui coexistent en son sein, et donc d'observer si la diffusion du discours « gestionnaire » issu des entreprises privées, par le biais de l'adoption de pratiques de rémunération au mérite, se fait de manière uniforme dans l'ensemble des strates de la hiérarchie. Nous verrons alors que le rôle des cadres dans la mise en œuvre de ces pratiques est essentiel. Nous décrirons les difficultés qu'ils rencontrent et comment ils sont perçus par les autres salariés, pour conclure par des préconisations managériales visant à limiter ces difficultés organisationnelles.

2.1. Méthodologie de l'étude

La méthode de l'étude de cas unique nous semble être la plus pertinente pour investiguer notre problématique de recherche. En effet, les théories disponibles dans la littérature ne parviennent pas à expliquer la totalité du phénomène (Hlady-Rispal, 2000) ; en outre, nous souhaitons appréhender ce phénomène dans sa complexité, en prenant en compte de nombreux facteurs (Giroud, 2003). Enfin, Yin (1994, p.13) définit l'étude de cas comme « *une recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement* ». En l'occurrence, les éléments liés au contexte sont essentiels à notre étude : le secteur public est soumis aux stratégies politiques, qui restent floues et révisables à tout moment. L'étude de cas devrait donc nous permettre de faire émerger les logiques à l'œuvre lors de l'introduction pratiques de rémunération des performances et d'en révéler les enjeux, notamment pour l'encadrement.

Le choix de l'organisme étudié : Il s'agit d'observer comment les acteurs internes articulent les logiques gestionnaires avec les fonctionnements bureaucratiques encore existants. Cet affrontement est plus ou moins saillant selon le type d'organisation concerné, les organisations de service public pouvant être de nature multiple (fonction publique d'État, établissements publics administratifs, etc.). Il semble alors pertinent de s'intéresser au cas des Organismes de Sécurité Sociale, qui sont des entreprises de mission publique mais de droit privé (sous tutelle de l'État). Les salariés n'y ont pas le statut de fonctionnaire et peuvent, comme dans une entreprise privée, être licenciés. Les Organismes de Sécurité Sociale disposent d'une autonomie administrative et financière mais restent soumis au contrôle de

l'État et à un pouvoir hiérarchique de leur caisse nationale. Par ailleurs, le secteur de la protection sociale française subit à l'heure actuelle de profondes restructurations : mise en place du régime social des indépendants (RSI), régionalisation et mutualisation des ASSEDIC et de la CAF, etc. La question de l'introduction des pratiques de GRH s'inscrit alors dans un contexte où ces organismes doivent plus que jamais prouver leur rentabilité, leur survie en dépendant en partie. L'étude porte sur un cas d'Organisme de Sécurité Sociale financier français.

L'échantillonnage des répondants : Dans la mesure où nous étudions des pratiques qui mettent en jeu la rémunération des agents, nous veillons à ce que notre échantillon comprenne des salariés : de tout **niveau dans la classification** ; de tout type d'**ancienneté** (qui était jusqu'à récemment très rémunérée – jusqu'à 40% du salaire – et qui désormais ne l'est quasiment plus) ; de tout **service**. Nous veillons en outre à une **représentation homme-femme** conforme à celle observée dans l'organisme (45% d'hommes, 55% de femmes). Enfin, **des délégués syndicaux et représentants du personnel** ont été interrogés, pour un total de 31 entretiens⁴.

Concernant le niveau dans la hiérarchie, nous avons distingué 4 grandes catégories de salariés :

- les **agents de direction** (DIR), qui sont classés Hors Classification (HC), dans la mesure où ils relèvent d'une classification des emplois et des compétences spécifique et non étudiée dans le cadre de cette étude. Nous incluons des agents de direction à notre échantillon dans la mesure où ils sont responsables de la mise en œuvre des pratiques ;
- les **cadres supérieurs** (SUP, niveaux 8 à 9) ;
- les **cadres de proximité** (PROX, niveaux 5A à 7) ;
- les **agents ou techniciens** (TECHN, niveaux 3 et 4, sachant que dans l'organisme, aucun agent n'est classé en-deçà du niveau 3).

Notons que nous avons tenté, dans notre échantillonnage, d'avoir une diversité de répondants en termes de durée du temps de travail (travail à temps complet ou partiel). Notre échantillon est donc composé comme suit :

⁴ Notre échantillon comporte 31 personnes dont 17 femmes, 7 personnes à temps partiel et 4 représentants du personnel et syndicaux. 16 répondants ont plus de 20 ans d'ancienneté, 6 moins de 10 ans. L'échantillon se décompose en outre en : 10 niveaux technicien, 11 cadres de proximité, 7 cadres supérieurs et 3 membres de la direction.

	Ancienneté	Durée du temps de travail	Niveau	Service	Sexe
1.	30 ans et plus	TC	HC	Direction	Femme
2.	10-20 ans	TC	HC	Direction	Homme
3.	30 ans et plus	TC	HC	Direction	Homme
4.	20-30 ans	TC	PROX	Contrôle	Femme
5.	0-10 ans	TC	PROX	Contentieux	Homme
6.	0-10 ans	TC	PROX	Contentieux	Homme
7.	30 ans et plus	TC	PROX	Gestion des comptes	Femme
8.	0-10 ans	TC	PROX	Informatique	Homme
9.	10-20 ans	TC	PROX	Contrôle	Femme
10.	10-20 ans	TC	PROX	Contrôle	Homme
11.	10-20 ans	TC	PROX	Contrôle	Femme
12.	20-30 ans	TP	PROX	Contrôle	Femme
13.	0-10 ans	TC	PROX	Marketing	Femme
14.	10-20 ans	TP	PROX	Ressources Humaines	Homme
15.	0-10 ans	TC	SUP	Comptabilité	Homme
16.	20-30 ans	TC	SUP	Contrôle	Homme
17.	30 ans et plus	TC	SUP	Contentieux	Femme
18.	20-30 ans	TC	SUP	Gestion des comptes	Femme
19.	10-20 ans	TC	SUP	Informatique	Homme
20.	20-30 ans	TC	SUP	Marketing	Homme
21.	10-20 ans	TC	SUP	Ressources humaines	Femme
22.	20-30 ans	TP	TECHN	Accueil	Femme
23.	30 ans et plus	TC	TECHN	Comptabilité	Homme
24.	20-30 ans	TP	TECHN	Comptabilité	Femme
25.	10-20 ans	TC	TECHN	Contentieux	Femme
26.	0-10 ans	TC	TECHN	Direction	Homme
27.	20-30 ans	TC	TECHN	Gestion des comptes	Femme
28.	10-20 ans	TP	TECHN	Gestion des comptes	Femme
29.	20-30 ans	TP	TECHN	Gestion des comptes	Femme
30.	30 ans et plus	TC	TECHN	Marketing	Femme
31.	30 ans et plus	TP	TECHN	Marketing	Femme

Tableau 1 : Echantillon des répondants

Traitement et analyse des données. : Par le biais d'une analyse lexicale des discours des salariés, nous avons pu mettre en évidence les profils des répondants en termes de « cité » et observer quelles sont les logiques à l'œuvre dans chaque organisme. Sur la base des travaux de Boltanski et Thévenot (1987, 1991) mais aussi de Defélix (1995), nous avons construit un lexique associé à chaque « cité » (1987, 1991) (confère annexe), et avons comptabilisé les occurrences de chaque mot et plus globalement racine de mot, afin de faire émerger les logiques associées à chaque répondants. Par ailleurs, une analyse de contenu nous a permis d'observer de manière approfondie la nature des arguments sur lesquels se construisent les accords, évoqués par les personnes interrogées.

Eléments de contexte. : l'organisme étudié appartient à la branche recouvrement de la Sécurité Sociale. Sa mission est de collecter les ressources de la Sécurité Sociale, de mettre les fonds à

la disposition des organismes prestataires et de gérer la trésorerie du Régime Général. Notons que les organismes de cette branche doivent actuellement faire face à un mouvement de régionalisation/mutualisation. En effet, les activités seront à terme regroupées entre organismes et ceux de petite taille (dont fait partie l'organisme étudié), sont menacés de redéploiement à terme, avec cependant la garantie actuelle qu'il n'y aura aucun licenciement.

La mise en place du principe de rémunération au mérite regroupe en réalité plusieurs pratiques de GRH. Il constitue un changement important au sein de l'organisme, qui s'est déroulé en plusieurs phases. Tout d'abord, un protocole d'accords relatif au dispositif de rémunération et à la classification des emplois est signé le 30.11.2004 et instaure le principe de rémunération des compétences et performances. Cet avenant à la convention collective engendre une individualisation de la GRH, et rend tout d'abord obligatoire la conduite, pour chaque salarié, d'un entretien annuel d'évaluation et d'accompagnement. En termes de rémunération, la principale innovation consiste en la réduction des avancements conventionnels automatiques au profit de l'acquisition de « points de compétence », obtenus en fonction de l'accroissement des compétences détenues et de l'atteinte des objectifs fixés⁵. Le but étant de « *soutenir la motivation et les progrès individuels et collectifs du personnel* » et « *garantir une équité de traitement optimale des salariés* »⁶.

2.2. Analyse des logiques à l'œuvre et émergence du rôle central des cadres dans la diffusion des logiques managériales

Les premiers résultats mettent en évidence les profils des répondants en termes de cités et permettent d'observer quelles sont les logiques à l'œuvre dans l'organisme. Ainsi, il apparaît dans un premier temps que les cités suivantes sont repérables dans les discours des salariés⁷ :

La totalité des répondants fait référence à la **cité industrielle**, de manière plus ou moins significative. Le calcul des occurrences montre cependant des différences selon les catégories.

⁵ De manière générale, les objectifs individuels sont fixés par les cadres supérieurs aux agents, sur la base des objectifs collectifs fixés par la Convention d'Objectifs et de Gestion (COG) négociée entre l'État et la caisse nationale, convention en vigueur pour la période 2006-2009 dans le cas étudié. Ces conventions revêtent un caractère pluriannuel et sont conclues pour une période de 3 ans au moins. Toutefois, elles sont révisables sous forme d'avenants annuels afin de traduire les priorités fixées par le gouvernement dans les lois de financement de la Sécurité Sociale et de tenir compte des évolutions législatives et réglementaires. Les COG sont déclinées au niveau local par des contrats pluriannuels de gestion qui déclinent les objectifs nationaux et qui s'accompagnent d'indicateurs très précis concernant l'atteinte de ces objectifs.

⁶ Guide méthodologique - Branche recouvrement – pour l'application du protocole du 30 novembre 2004

⁷ Notons que le monde de l'inspiration est totalement absent des discours des répondants. Nous ne le développons donc pas ici.

Ainsi, les pourcentages de répondants ayant fait référence de manière significative⁸ à cette cité sont les suivants :

- 100% des agents de direction
- 67% des cadres supérieurs
- 30% des cadres de proximité
- 28% des agents

28% des répondants emploient un vocabulaire relatif aux effets négatifs du monde industriel. Cette logique semble donc plutôt perçue dans ses effets positifs.

De même, la totalité des répondants fait référence à la **cité marchande**. Ainsi, les pourcentages de répondants ayant fait référence de manière significative à cette cité sont les suivants :

- 100% des agents de direction
- 67% des cadres supérieurs
- 80% des cadres de proximité
- 45,5% des agents

24% des répondants emploient un vocabulaire relatif aux effets négatifs du monde marchand. Cette logique semble donc plutôt perçue dans ses effets positifs.

79% des répondants fait référence à la cité **domestique**. Ainsi, les pourcentages de répondants ayant fait référence de manière significative à cette cité sont les suivants :

- 50% des agents de direction
- 17% des cadres supérieurs
- 20% des cadres de proximité
- aucun agent

La cité domestique semble donc être en retrait par rapport aux mondes précédents, et reste surtout l'apanage des agents de direction. Notons que 69% des répondants emploient un vocabulaire relatif aux effets négatifs du monde domestique. Nous assistons donc à une remise en cause du modèle domestique traditionnel.

⁸ Le seuil de significativité a été fixé de manière arbitraire à 5 occurrences d'une cité au sein d'un même discours.

79% des répondants fait référence à la cité **civique**. Ainsi, les pourcentages de répondants ayant fait référence de manière significative à cette cité sont les suivants :

- 100% des agents de direction
- 17% des cadres supérieurs
- 20% des cadres de proximité
- 64% des agents

38% des répondants emploient un vocabulaire relatif aux effets négatifs de la cité civique. Nous assistons donc à une remise en cause partielle du modèle civique traditionnel.

69% des répondants fait référence à la cité de **l'opinion**. Ainsi, les pourcentages de répondants ayant fait référence de manière significative à cette cité sont les suivants :

- 0% des agents de direction
- 17% des cadres supérieurs
- 17% des cadres de proximité
- 18% des agents

Aucun répondant n'emploie un vocabulaire relatif aux effets négatifs de la cité de l'opinion. Il apparaît que ce monde est émergent dans l'organisme étudié. En effet, les notions d'image, de réussite, de succès, de réputation, sont nouvelles et commencent à se répandre.

Nous constatons donc une diversité de mondes présents dans les discours des salariés. Le monde domestique, caractérisé par la hiérarchie et le paternalisme, est critiqué pour ses effets négatifs notamment de contrôle, de dépendance et de contrainte hiérarchique. A l'inverse, le monde industriel et ses considérations de développement des compétences, efficacité, réduction des coûts et performance est très présent. Il en est de même pour le monde marchand, caractérisé par les références aux entreprises privées, à la concurrence et aux clients. Le manière paradoxale, la logique *a priori* attendue dans un organisme de mission publique, à savoir le monde civique (solidarité, service public, vie collective) reste peu évoqué, et ses effets négatifs sont mis en exergue (inégalités, dérives, passe-droits, flicage, inefficacité).

Ensuite, nous avons déterminé pour chaque répondant quelle logique était prédominante dans son discours⁹. Les résultats mettent en évidence des différences significatives suivant le niveau des répondants. Il apparaît en effet que si les agents sont encore dans une logique civique, avec cependant l'émergence perceptible d'une logique marchande, les discours des cadres de proximité sont clairement, quant à eux, positionnés dans le monde marchand. Une différence est à noter avec les cadres supérieurs : ceux-ci dévoilent en effet une coexistence de logiques, tenant des discours relevant à la fois du monde industriel et du monde marchand. Enfin, la direction ne montre pas de profil dominant, les logiques industrielle, marchande, civique et dans une moindre mesure domestique, coexistant dans leurs discours. Il existe donc une hétérogénéité de profils par catégorie de répondants, qui signe des différences d'appréhension des enjeux selon le niveau dans la hiérarchie, avec une distinction notamment entre les deux niveaux de cadres.

	Direction	Cadres supérieurs	Cadres de proximité	Agents
Industrielle	100%	67%	30%	27%
Marchande	100%	67%	80%	45%
Domestique	50%	17%	20%	17%
Civique	100%	17%	20%	64%
Profil dominant par catégorie	Pas de profil dominant, coexistence des logiques	Coexistence industriel-marchand	Marchand	Civique-marchand émergent

Tableau 2 : Logiques dominantes selon le niveau dans la hiérarchie

Ces différences pourraient être expliquées comme suit :

- **Les agents de direction** se situent au sommet de la hiérarchie et sont donc bien conscients de l'ensemble des enjeux de l'organisme. Leur vision est large et stratégique : l'ensemble des mondes sont cités de manière significative.
- **Les cadres supérieurs** font référence aux logiques industrielle et marchande : ceci semble en cohérence avec leurs fonctions : ils doivent gérer leur service et insuffler à leurs subordonnés la politique qui leur est dictée par la direction, et qui les incitent à plus de productivité et de performance, en référence notamment à une potentielle concurrence à venir (mutualisation).

⁹ Dans certains cas, deux logiques peuvent dominer les discours, ou encore aucune.

- **Les cadres de proximité** sont clairement dans une logique marchande. Ceci paraît aussi cohérent avec leur rôle d'animation d'équipe notamment, la création de nouveaux produits, et le changement dans la relation avec le cotisant, qui devient client.
- Enfin, **les agents** sont encore dans une logique civique, mais la logique marchande commence à prendre de l'importance. Notons que dans notre échantillon, sur 10 agents représentés, 7 sont dans l'organisme depuis plus de 20 ans. Ainsi, ces « anciens » (majoritairement des femmes) sont encore dans une logique de solidarité et de service public, et le changement de logique est peut-être plus long à intervenir, mais se fait jour progressivement.

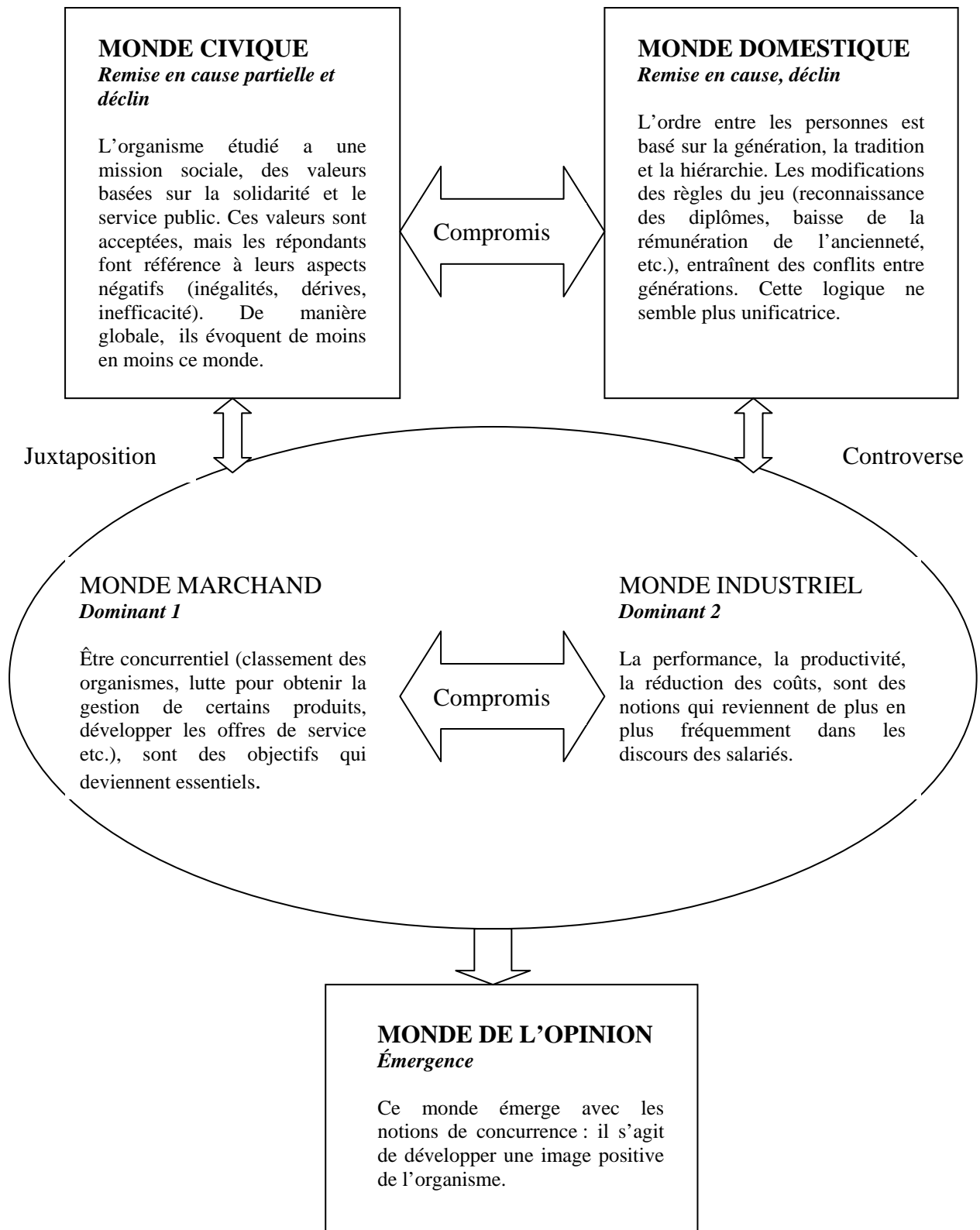
Par ailleurs, si l'on observe les **profils individuels de chaque répondant**, il apparaît que nombre d'entre eux n'ont pas de réelle logique qui se dégage de manière tranchée, hormis pour cinq personnes, qui promeuvent les mondes marchand et industriel, voire une coexistence entre les deux. Notons que les cités domestique et d'opinion ne sont clairement dominantes dans aucun profil. Nous sommes donc dans une forme « d'entre-deux », et de multiples logiques coexistent.

La coexistence des logiques : Suite à l'analyse des discours des personnes interrogées, il semble qu'une configuration hybride existe à l'heure actuelle dans l'organisme étudié. En effet, les logiques dominantes il y a encore quelques années, à savoir les mondes domestiques et civiques, semblent laisser place peu à peu aux mondes marchand et industriel.

Ainsi, un compromis durable s'était formé entre les mondes domestique et civique, mais désormais, ce dernier est beaucoup moins présent. Il reste cependant partagé (les valeurs associées au monde civique ne sont que partiellement remises en cause, mais les répondants y font de moins en moins référence). A l'inverse, le monde domestique est lui aussi moins présent, mais est remis en question. En effet, les principes de fonctionnement traditionnels d'avancement à l'ancienneté notamment, ainsi que le poids de la hiérarchie, sont questionnés. Ces deux mondes, qui formaient un compromis durable, sont désormais juxtaposés, voire en controverse, avec un nouveau « couple », qui prend la forme d'un compromis de remplacement, à savoir les mondes marchand et industriel, qui sont désormais partagés et dominant. En outre, un nouveau monde émerge : le monde de l'opinion. En effet, dans un contexte de turbulence tel que celui que connaît le secteur de la Sécurité Sociale française, il

convient de se construire une réputation, une image positive liée notamment à la performance de l'organisme. Il s'agit d'assurer sa survie à moyen terme.

A la recherche d'un compromis... : le compromis est une forme d'accord durable, qui vise un « bien commun » dépassant les « grandeurs » en présence, établissant un dosage entre elles et associant réellement les registres d'action des acteurs concernés. Pour que le compromis soit stable, il faut qu'il soit consolidé par des « dispositifs » consistant à extraire et à associer des objets relevant de plusieurs mondes dans le but de construire quelque chose de commun dépassant leurs mondes d'origine. Dans notre cas, il semble qu'un compromis pourrait être formé autour de la survie de l'organisme, qui permettrait de réconcilier les salariés autour d'un principe commun d'excellence et de professionnalisme. En effet, la mobilisation autour d'une identité particulière fait défaut : les salariés ne s'identifient plus à leur entreprise car celle-ci subit elle-même une crise de sa propre identité. Il convient alors de trouver des principes mobilisateurs et unificateurs, qui permettrait la réconciliation et l'émergence d'un compromis.



Les juxtapositions et compromis entre mondes

2.3. Le rôle des encadrants dans la diffusion des logiques managériales et l'appropriation des outils de gestion

Les résultats obtenus questionnent clairement le rôle de l'encadrement dans la diffusion des logiques managériales.

2.3.1. Expertise et influence des différents acteurs de l'encadrement

Les cadres ont pour mission d'impulser la mise en œuvre des pratiques de rémunération au mérite, mais rencontrent pourtant des difficultés, que nous nous proposons de détailler. **Tout d'abord, l'encadrement rencontre des difficultés dans la détermination des objectifs** à atteindre, notamment pour les services non productifs : « *ça peut paraître un peu bête mais je pense qu'il y a des tas de responsables qui ne savent pas définir des objectifs, ils ne sont pas rompus à traduire l'activité sous forme d'objectifs* » (PROX). Certains remettent presque en cause la notion même de fixation d'objectifs : « *peut-être que pour quelqu'un d'un service de production ou d'une unité de gestion ça sera plus quantifiable, mais dans un service où c'est plus difficile à suivre, un service support, comment voulez-vous mesurer la qualité d'un consultant d'un chef de cabinet, d'un cadre de l'agence comptable, etc. ? (...)* Comment et pourquoi quantifier l'activité d'un cadre ? » (PROX). En outre, ces objectifs doivent être à la fois réalisables pour ne pas décourager les salariés, mais toutefois suffisamment ambitieux.

Du point de vue des salariés, **l'expertise des cadres supérieurs est questionnée**, principalement concernant **l'attribution des points de compétence**. Leur **marge de manœuvre** est finalement perçue comme **relativement faible**, dans la mesure où une enveloppe de promotion leur est distribuée par la direction générale en fonction de l'importance stratégique de leur service. Ils ne reçoivent pas une enveloppe globale de points, mais plutôt un nombre d'agents et cadre à rétribuer : « *on me dit que j'ai des points de compétence à 7, 10 ou 12 points. Donc on va me dire, tu en as 2 à 12 points, 7 à 7 points, etc.* » (SUP). Les cadres supérieurs tentent alors d'obtenir un maximum de points pour leur service. La plupart d'entre eux demande à leurs cadres de proximité de leur faire des propositions d'agents méritants : « *je dis à l'encadrement que j'ai droit à 12 noms pour les points de compétences pour les agents, et je leur demande d'en mettre 15. Après, ils me donnent leur liste et je fais un tableau avec leurs propositions, et ceux qui obtiennent le maximum de voix l'emportent. Pour les points des cadres, je les fais avec l'adjoint* » (SUP). De la sorte, la **responsabilité de la décision est partagée**, ce qui rassure une majorité des

membres de l'encadrement, qui éprouvent les plus grandes difficultés à choisir les personnes à promouvoir, et surtout à assumer leur choix d'un point de vue relationnel : *« j'ai des cadres qui sont super, qui sont disponibles, qu'est-ce que vous faites dans ces cas-là, comment voulez-vous les départager? Je ne peux pas leur dire qu'ils travaillent mal car ce n'est pas vrai, je ne peux pas leur dire qu'ils ne sont pas compétents car chacun dans son poste fait son maximum, des fois ils en font même plus »* (SUP).

Dans ce cadre, les cadres supérieurs soulignent leur intérêt pour les tableaux de bord, **outils qui « limitent le fait du prince », facilitent la mesure de l'atteinte des objectifs et les préservent d'accusations potentielles de favoritisme** : *« le tableau de bord permet d'objectiver. Aujourd'hui, on a des outils qui nous permettent assez facilement de percevoir la compétence des uns et des autres »* (SUP). Les cadres sont, par ce biais, plus à l'aise dans leurs relations avec leurs subordonnés. Cependant, pour les services non productifs, la mesure reste délicate et il semble difficile de comparer les agents entre eux, d'autant qu'il n'existerait que peu, voire pas de « mauvais agents » : *« je n'ai pas de personne non-méritante dans mon équipe »* (SUP).

Enfin, certains cadres supérieurs soulignent **la lourdeur du système d'évaluation**, qui représente pour eux une **charge de travail supplémentaire** à réaliser dans un temps restreint : *« c'est lourd. Moi j'évalue 15 personnes mais pour certains cadres c'est beaucoup plus. C'est très lourd ! »* (SUP) ; *« faire 22 entretiens sur une période de 15 jours ou un mois, il y a des journées qui sont pénibles »* (SUP).

Rappelons qu'au-delà des salariés, l'organisme est lui-même soumis à évaluation par la Caisse Nationale : les organismes sont classés sur différents éléments quantitatifs et qualitatifs, ce qui représente une façon de légitimer certaines décisions. Ainsi sera-t-il plus facile de faire un choix de suppression d'organisme lors d'une fusion/mutualisation sur la base de l'atteinte des résultats de chacun : logiquement, l'organisme le moins performant devrait disparaître, ce qui explique la pugnacité du directeur de l'organisme étudié à être « pilote » dans de nombreux projets, et à être avant-gardiste sur la création de logiciels spécifiques de mesure des objectifs notamment (logiciel WATT).

Par ailleurs, l'influence du directeur concernant la gestion du personnel est largement soulignée par l'ensemble des répondants. **Le directeur est considéré** par plus de la moitié des répondants **comme le DRH de l'organisme**. En effet, son rôle en termes de RH semble clair : *« ici, le directeur fait tout, c'est le directeur qui fait la politique RH. Ça tient à sa personnalité et à la taille de l'organisme »* (PROX). Finalement, certains remettent en cause

la « suprématie » du directeur : *« on a un directeur, il n'y a que lui qui décide (...) En plus, dans les textes, c'est le directeur qui nomme aux emplois. Maintenant il pourrait déléguer plus, mais bon. Il délègue quand même pour certaines choses, mais par contre, il y a certaines choses où il veut absolument être là, on a l'impression qu'il veut tout gérer de lui-même, il veut tout diriger de lui-même, il est omniprésent »* (SUP). Le directeur opère en effet tous les recrutements, et c'est lui qui valide les promotions, sur la base des propositions émises par les cadres supérieurs. Tous les choix de promotions étant soumis à l'approbation du directeur, celui-ci s'attire logiquement des critiques et suspicions quant à son objectivité. Cependant, la capacité d'influence du directeur est appréciée de certains répondants, qui soulignent l'envergure prise par l'organisme depuis sa nomination : *« M. X essaie de voir les choses en premier, il se porte volontaire pour prendre des projets, pour être pilote sur beaucoup de circuits, on reçoit beaucoup de visites alors qu'avant ça n'existait pas. Ce sont les « portes ouvertes ». Que ce soit au niveau politique, entreprises individuelles, échanges entre organismes. Il voudrait faire progresser l'organisme, se manifester, qu'on nous remarque »* (PROX).

Ensuite, **l'influence de la Caisse Nationale** est mise en exergue par une majorité de répondants, qui soulignent le poids de la tutelle dans la gestion au quotidien. En effet, la stratégie de l'organisme est menée par sa Caisse Nationale, et la marge de manœuvre de la direction et de l'encadrement reste finalement assez faible : *« ça vient de Paris tout ça, c'est la tutelle qui drive toute la communication (...). On a de grands axes de la politique RH nationale, qu'on doit redéployer au niveau régional. Il s'agit des salaires, de la formation, tout ce qui est quantifiable (...). Au niveau local, on n'a pas de possibilité d'action, c'est au niveau national que ça se joue »* (PROX). La Caisse Nationale fixe les objectifs nationaux en fonction de la Convention d'Objectifs et de Gestion signée avec l'état qui reste, selon certains répondants, la partie prenante la plus influente : *« j'ai l'impression qu'ils veulent harmoniser les organismes de la France entière, mais je sais pas trop sur quoi ça débouche (...) mais je pense que ça vient de beaucoup plus haut qu'ici, ça vient du niveau gouvernemental, ils veulent grignoter la Sécu, à la CAF et à la CPAM aussi ils parlent de mutualisation, c'est les politiques de Paris, la Sécu il faut l'abattre, c'est au niveau du gouvernement. C'est pas très réjouissant »* (TECHN). Ainsi, les outils de gestion sont-ils bien souvent adoptés du fait d'une obligation de la Caisse Nationale : *« de plus en plus, on est gérés nationalement, c'est la Caisse Nationale qui est décisionnaire sur les grandes lignes. Bien sûr, le directeur a certaines compétences qui lui sont réservées au niveau du personnel mais les grandes*

décisions sur la branche sont prises au niveau national » (TECHN). Les recrutements externes, par exemple, dépendent du budget qui sera accordé à chaque organisme par la Caisse Nationale, il faut donc chaque année attendre la fixation du budget avant d'envisager un recrutement.

Ensuite, les répondants évoquent **les cadres du service RH**, afin notamment de souligner **leur poids extrêmement faible dans les prises de décisions**, notamment en termes de gestion des ressources humaines. Comme nous l'avons vu précédemment, le directeur est perçu comme le DRH de l'organisme, le service RH venant simplement le conseiller : *« ils ne font que mettre en application, comptabiliser, faire des statistiques, ils font la paie, la formation, l'achat de matériel, etc. »* (TECHN). Le service RH s'appelle d'ailleurs « Services généraux », et du coup, certains répondants ont du mal à cerner les activités purement RH du service : *« ils n'ont pas carte blanche. C'est quand même assez nouveau, assez récent cette notion, du moins dans le sens de les développer. Les ressources humaines, il y en a toujours eu mais c'était la gestion du personnel, c'était simplement les entrées et sorties. En tous cas, si j'interroge les agents de mon service, je peux vous dire que 100 % ne savent pas qu'il existe un pôle RH dans les services généraux »* (SUP). Le poids du service RH reste donc très limité.

Le directeur est ainsi considéré par beaucoup comme le DRH de l'organisme, appuyé d'un service RH au pouvoir décisionnel très limité. Les rapports avec les différentes tutelles (Caisse Nationale, Etat) sont considérés comme essentiels par les répondants, qui ont conscience que la politique générale de l'organisme, voire même les conditions de sa mise en application, ne relèvent que pour une petite partie des directeurs en local.

2.3.2. Vers une redéfinition des rôles de l'encadrement dans l'organisme ?

L'appropriation et la légitimité des outils RH est intimement liée à celle de leurs gestionnaires. Or, la fonction RH semble difficilement appréhendée par les agents des divers organismes. Ceux-ci n'ont pas une vision claire des rôles des différents acteurs de la fonction RH, à savoir le directeur, les « services généraux » ou « service RH », les cadres, ainsi que la correspondante RH¹⁰. Certains associent la fonction RH à leur responsable de service, qui est leur interlocuteur principal pour toutes leurs revendications en termes de gestion des

¹⁰ Notons qu'une étude lancée par le groupe de travail « Communication interne » de l'organisme, les 3 et 4 mars 2003, donnaient déjà à voir ces résultats. En effet, il ressortait un défaut de communication sur « *les interlocuteurs dans les autres services et la connaissance des autres activités réalisées en amont et en aval* », item du questionnaire qui récolta alors le plus mauvais résultat. 44,8% des agents estiment alors n'être pas bien informés ou pas informés du tout, et notamment 63,3% des inspecteurs.

ressources humaines. Cette assimilation semble être renforcée par le rôle joué par les cadres supérieurs et de proximité dans les entretiens annuels d'évaluation. De fait, les cadres supérieurs réclament-ils plus de latitude concernant la gestion du personnel ; tandis que les cadres du service RH souhaitent préserver les responsabilités qui leurs incombent, et tentent d'acquérir une véritable légitimité de gestionnaire, et non plus seulement d'administrateur. Observons plus en détails les rôles respectifs perçus du service RH, du directeur et des cadres.

Le rôle du service RH : Au sein des organismes étudiés, c'est le directeur qui a toute autorité sur le personnel, et le service RH lui apporte assistance par le biais de son expertise. Le service RH, historiquement appelé « services généraux » dans l'ensemble des organismes, a donc un rôle de conseil auprès du directeur, qui s'ajoute à sa mission administrative de gestion technique et du personnel. Ses missions sont les suivantes :

- *Gestion du personnel* : gestion de la paie, des congés et des absences, gestion des ressources humaines ;
- *Formation professionnelle* : assurer la formation de l'ensemble du personnel, dans le cadre institutionnel et hors institutionnel ;
- *Gestion budgétaire* : élaboration, prévision et exécution du budget, gestion et ordonnancement des factures ;
- *Gestion technique* : gestion des biens immobiliers et mobiliers, gestion du parc automobile, traitement du courrier, reprographie, sécurité des locaux ;
- *Fonctions statistiques* : masse salariale, effectifs.

Aux yeux de nombreux répondants, c'est dans cette **gestion administrative que réside le rôle principal du service RH**. Les salariés soulignent d'ailleurs que les responsables RH ne sont que des **exécutants**, dont la marge de manœuvre reste réduite. Cependant, le directeur souligne dans le rapport d'activité 2005 qu' « *afin d'améliorer cette dimension fondamentale de notre fonctionnement [la GRH], les Services Généraux ont évolué vers un service Ressources Humaines, encore davantage à l'écoute des collaborateurs* ». Notons qu'une minorité de salariés a **des difficultés à identifier le rôle du service RH, voire même ce qu'est la fonction RH**. Il apparaît de surcroît que de nombreux répondants assimilent le service RH au service formation, qui leur apparaît comme le domaine le plus « visible » de la RH. Ce service reste donc pour l'instant peu identifié comme un interlocuteur potentiel, et clairement associé au directeur dans les organismes de plus petite taille.

Le rôle du directeur dans la fonction RH : De nombreux répondants évoquent **l'importance du rôle de la tutelle dans la définition de la politique RH de leur organisme**. Ainsi, les pratiques RH adoptées en interne le seraient-elles pour la plupart du fait d'une **obligation faite par la Caisse Nationale**. Les rôles du directeur et du service RH seraient donc perçus comme limités. Officiellement, le directeur assure le fonctionnement de l'organisme sous le contrôle du conseil d'administration. Il a des fonctions d'organisation générale (définition de l'organisation du travail, engagement des dépenses, émission des ordres de recettes et dépenses, etc.), mais aussi des fonctions de gestion du personnel. En effet, il a seul autorité sur le personnel en matière de recrutement, d'avancement, de discipline et de licenciement, sauf pour l'agent comptable et les agents de direction. C'est en outre lui qui établit chaque année les budgets ainsi que le rapport d'activité. Cependant, malgré ces contraintes institutionnelles, **le directeur est considéré comme le DRH**. Dans ce cadre, certains soulignent la confusion possible entre la fonction stratégique (détermination des grands axes stratégiques globaux de l'organisme, qui se joue aux plus hauts niveaux de la hiérarchie) et la fonction RH à proprement parler.

Le rôle de l'encadrement : Comme nous l'avons vu antérieurement, les responsables de service ont à leur charge l'organisation des entretiens annuels, doivent fixer les objectifs de leurs subordonnés et faire des propositions de promotions au directeur. De nombreux responsables de service soulignent la lourdeur d'une telle tâche, qui vient s'ajouter à leur travail productif de court terme. En outre, ils semblent rencontrer des difficultés dans la détermination des objectifs et les choix en matière de promotion, malgré la formation qu'ils ont eue. **Leur position est finalement ressentie comme assez paradoxale** : ils doivent veiller à l'atteinte des objectifs globaux de leurs équipes, assurer leur cohésion et développer leur motivation au travail, tout en ayant à leur charge la gestion de pratiques fortement individualisantes.

Vers une redéfinition des attributions de chacun ? Dans l'objectif de favoriser l'appropriation réelle des pratiques par les salariés, il convient de réfléchir à la légitimité des acteurs en charge de leur mise en œuvre qui, comme nous l'avons vu, sont au cœur de la légitimité globale des pratiques RH. Une clarification des rôles de chacun s'impose.

Certains évoquent la possibilité d'une délégation plus importante des responsabilités du directeur et des responsables de service vers la fonction RH dans les petits organismes, pour certains aspects peu stratégiques, ce qui permettrait la valorisation de la fonction. Notons que les personnes majoritairement sollicitées par les agents dans l'ensemble des organismes, donc

considérées comme les plus accessibles pour tout ce qui concerne les aspects RH, sont les responsables de service. Il conviendrait de trouver un arbitrage entre les fonctions de ces derniers, qui souhaiteraient justement plus de latitude notamment concernant les entretiens annuels et les propositions de promotions ; et celles du service RH, dont les fonctions, à part celles concernant l'administration du personnel et la formation, restent mal identifiées.

Ensuite, **c'est clairement l'expertise globale de la fonction RH, mais aussi celle de l'encadrement, qui est questionnée**. En effet, la plupart des responsables RH sont des agents qui ont gravi les échelons avec le temps, et qui ont parfois « atterri » au service RH sans en avoir les compétences, voire même l'envie personnelle. Dans ce cadre, il convient de réfléchir aux conditions de recrutement et à la formation des personnels, notamment RH, dans les Organismes de Sécurité Sociale. Les Caisses Nationales tendent à revaloriser la fonction RH dans leurs dernières Conventions d'Objectifs et de Gestion. Dans ce cadre, elles développent des formations spécifiques¹¹ (Féron, 2006), qui permettent d'accroître l'expertise de leur encadrement. Cependant, des efforts restent à fournir concernant la formation du personnel RH, qui restent encore trop peu nombreux à être réellement sensibilisés aux enjeux stratégiques liés à leur fonction (gestion prospective des emplois et compétences, gestion des âges, etc.). La sensibilité du directeur sera alors essentielle à cette démarche.

En outre, les répondants souhaitent majoritairement que la politique RH de leur organisme soit plus clairement explicitée, rendue « *plus audible* ». Comme nous l'avons vu, l'absence du service RH comme source d'information sur les pratiques de gestion du personnel surprend, et questionne la place de la fonction dans ces organismes. Comme nous l'avons vu, **le service RH serait pourtant le « légitimateur » désigné a priori des pratiques RH**, et pourrait revêtir un rôle d' « intrapreneur » légitimant les nouvelles pratiques relevant de son domaine.

En conclusion, les résultats de l'étude montrent une évolution perceptible du rôle des cadres, maillons essentiels dans la diffusion des logiques managériales.

Nous avons vu que les logiques à l'œuvre, repérables dans les discours des répondants, sont très différentes selon leur niveau dans la hiérarchie. Les agents, notamment les plus anciens, sont encore dans une logique civique, tandis que les cadres font l'intermédiaire avec la stratégie de l'organisme, qui vise à promouvoir de nouvelles logiques, reposant sur les mondes industriel et marchand. Les cadres apparaissent donc comme des maillons essentiels

¹¹ Des partenariats ont notamment été développés entre l'UCANSS et Reims Management School.

dans la diffusion des logiques managériales et l'appropriation des outils nouvellement adoptés. Cependant, leurs niveaux de formation et de sensibilisation aux nouvelles pratiques de gestion diffèrent largement, notamment selon le niveau d'ancienneté. Les cadres les plus jeunes semblent en effet plus rompus aux nouvelles méthodes de management, face à des anciens souvent plus nostalgiques et surtout plus réticents. Par ailleurs, la nouvelle classification mise en place accorde une meilleure reconnaissance des diplômes, qui permet aux cadres les plus jeunes et les mieux formés d'obtenir un salaire plus important. Ceci permet une meilleure répartition des salaires, car certains jeunes cadres de proximité avaient sous leur responsabilité des agents ayant une ancienneté élevée, donc un salaire supérieur au leur, entravant par la même leur autorité.

Dans ce cadre, il apparaît que les responsables de service ont à leur charge l'organisation des entretiens annuels, doivent fixer les objectifs de leurs subordonnés et faire des propositions de promotions au directeur. De nombreux responsables de service soulignent la lourdeur d'une telle tâche, et les difficultés qu'ils rencontrent dans la détermination des objectifs et les choix en matière de promotion, malgré les formations suivies. Par ailleurs, si les salariés ont bien compris le lien qui doit unir l'atteinte des objectifs à l'obtention d'une promotion (points), la crédibilité du système, et donc de ceux qui en ont la charge, reste entachée par des questions budgétaires. Ainsi, les promotions sont-elles peu importantes en terme d'augmentation de salaire, et l'effet de levier motivationnel (ou de sanction) reste faible. En outre, un salarié qui atteint ses objectifs n'est pas assuré d'obtenir des points. Comment doivent alors agir les cadres ? Les objectifs fixés doivent-ils être plus difficiles à atteindre ? Comment discriminer les individus ? Le sentiment qui prévaut est qu'il faut « arroser tout le monde ». Ceci tendrait à montrer que les règles n'ont pas changé : on ne rémunérerait pas encore véritablement les performances individuelles. Les règles d'attribution des points restent floues, et le principe d'égalité primerait encore sur celui d'équité. Le manque de transparence à la fois sur les critères d'obtention des promotions et sur les personnes qui ont eu une promotion, renforce ce sentiment de « flou », et engendre des bruits de couloir qui accentuent le sentiment d'inéquité. Le rôle des cadres est alors questionné, tant du point de vue de leur expertise que de leur marge d'action.

BIBLIOGRAPHIE

- BOLTANSKI, L., THEVENOT, L., (1987), Les économies de la grandeur, numéro des *Cahiers du Centre d'études de l'emploi*, Paris, PUF.
- BOLTANSKI, L., THEVENOT, L., (1991), *De la justification*, Paris, Métailié.
- DEFELIX, C., (1995), «L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public », *Thèse de doctorat*, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, 14 décembre.
- DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W., (1983), «The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields», *American Sociological Review*, Vol.48, p.147-160.
- FERON, M., (2006), « Comment utiliser le levier formation pour accompagner l'évolution de la GRH publique ? Le cas du partenariat entre l'UCANSS et RMS », Actes du colloque « *Quelle(s) GRH dans la (les) fonction(s) publique(s) ?* », Université de Lille 2, 15-16 juin.
- FREEMAN, R., (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- GIROUD, N., (2003), « L'étude de cas », In GIORDANO, Y., (Coord.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, p.42-84, Editions EMS.
- HLADY-RISPAL, M., (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°127, janvier-février, p.61-70.
- LAUFER, R., BURLAUD, A., (1980), *Management public : Gestion et légitimité*. Eds. Dalloz Gestion, Collection Systèmes et Stratégies, Paris.
- LIVIAN, Y.F., (2006), (dir.), *Etre cadre, quel travail?*, Editions ANACT, collection organisation et technologie.
- LIVIAN, Y.F., HERREROS, G., (1994), «L'apport des économies de la grandeur : une nouvelle grille d'analyse des organisations ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, p.43-59.
- PARSONS, T., (1960), *Structure and process in modern societies*, New York, Free Press.
- POWELL, W.W., DI MAGGIO, P.J., (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press.
- RICHEBE, N., (2002), « Les réactions des salariés à la « logique compétence » : vers un renouveau de l'échange salarial ? », *Revue Française de Sociologie*, n°1, p.99-126.
- ROJOT, J., (2003), *Théorie des organisations*, Editions ESKA, Paris.
- YIN, R.K., (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, 2nd ed. Newbury Park, Sage Publications.

ANNEXE

Civique	Marchand	Industriel	Domestique	Opinion	Inspiration
Solidarité Service public Vie collective Officiel Représentativité Droits civiques Légalité Renoncement aux intérêts personnels Adhésion Scrutin Juste cause Loi	Entreprise privée Concurrence Négociation Responsabilité Compétition Biens Bénéfices Clients Marché Richesse Opportunisme D'intérêt/d'affaires profit	Développement des compétences Professionalisme Technicité Performant Fiable Experts/spécialistes Moyens/outils Maîtrise du futur Fonctionnement Mesure/essai/test Économie Réduction des coûts Productivité Efficience Gain	Dialogue Échange ouvert et franc Tradition Responsable des subordonnés Reproduire Confiance Cérémonie familiale	Célébrité Désir de considération Amour-propre Vedette/star Marques Grands noms Persuader Influencer Séduire Image Présentation Évènement public Succès Réussite	Spontané Illumination Passion Création Artiste Inconscient Singularité
Inégalité Dérives Passe-droits Magouilles Inhumain Impersonnel Irresponsable Autoritaire Blocage collectif Inefficace Flicage	Esclave des intérêts Vénel Commercial Égoïste Luxe inutile Imprévisible Perdant	Subjectif Rigide Oppressif Inadaptés aux individus Abstrait Incompréhensible Bureaucrate Inefficace	Jugement Contrôle Hiérarchie Contrainte Frein Secret Paternalisme Népotisme Dépendance Supériorité Hiérarchique	Vain Inconnu Dévoyé Indifférence Trompeur	Désordonné Brouillon Suit l'opinion Improvisation

Champs lexicaux associés à chaque cité