

# LES TRANSFORMATIONS DU SECTEUR PUBLIC MARCHAND ET LEURS IMPLICATIONS SUR LA GRH : LE CAS D'EDF

Samira AIT ABDESLAM\*, Mohamed BAYAD et Vincent CLAUSTRE.

Laboratoire GREFIGE/CEREMO, IAE de Nancy II, 13, Rue Michel Ney 54037 Nancy CEDEX. \*courriel : [samira.ait-abdeslam@univ-nancy2.fr](mailto:samira.ait-abdeslam@univ-nancy2.fr)

## RESUME

Longtemps gérées sous monopole d'Etat, les entreprises publiques, notamment dans le secteur énergétique, sont désormais amenées à changer afin de réagir rapidement aux mutations économiques et aux risques qui en découlent. Leurs capacités concurrentielles tendent à être conditionnées, au même titre que les entreprises privées, par un processus d'accumulation des compétences internes. Ces compétences dépendent de la capacité à valoriser au plan collectif les compétences individuelles, à savoir, de la qualité de l'apprentissage organisationnel.

Nous nous sommes particulièrement intéressés au cas d'EDF (Electricité de France) qui, avec l'ouverture du marché et avant même de modifier son statut d'établissement public en société anonyme, a dû redéfinir une nouvelle organisation structurelle et mettre en place un nouveau mode de management des compétences censé répondre à la demande du marché et des clients. Des changements qui semblent suivre un processus d'apprentissage à différents niveaux.

Ainsi, nous allons tenter de comprendre comment, dans une entreprise publique, s'opèrent les changements et se managent les compétences et comment se gèrent, par ailleurs, les processus d'apprentissage et à quel niveau.

## 1 INTRODUCTION

L'ouverture des monopoles publics à la concurrence pose un certain nombre de problèmes. En effet, l'éclatement de ces monopoles implique non seulement une modification du statut des opérateurs nécessitant l'adoption de nouvelles procédures de régulation (choix entre différentes formes d'organismes gestionnaires : entreprises publique, mixte ou privée). Mais il induit aussi des changements stratégiques et organisationnels.

Ainsi, dans le cas étudié ici d'EDF, ces changements s'accompagnent d'une transformation notable des modes de management des compétences et semblent aussi se traduire par une modification des comportements des agents qui tendent, non sans tensions et conflits, à être davantage responsabilisés dans l'atteinte de leurs objectifs.

Pour présenter ce cas, nous rappellerons d'abord les principaux travaux sur l'apprentissage organisationnel auxquels nous avons fait appel dans le cadre de cette étude. Puis, dans un deuxième temps, nous présenterons les principales transformations engagées par EDF pour s'adapter à son nouvel environnement. Les investigations empiriques menées sur ce terrain et les résultats dégagés seront présentés dans une troisième partie.

## 2 LES TRAVAUX SUR L'APPRENTISSAGE MOBILISES DANS LE CADRE DE CETTE ETUDE

L'ampleur des bouleversements auxquels ont à faire face ces monopoles publics pose de façon cruciale la question de l'apprentissage organisationnel. L'analyse de ces processus renvoie à plusieurs perspectives théoriques complémentaires (cf. figure 1). Chacune reflète une conception différente du phénomène d'apprentissage. Toutefois, dans la littérature, deux niveaux d'apprentissage sont généralement distingués, dont la portée varie en fonction de l'ampleur des changements qu'ils produisent au sein des organisations : **l'expérience** (Cyert et al., 1963 ; Di Maggio et al., 1983 ; Levitt et al., 1988) et **l'expérimentation** (Argyris et al., 1978 ; Hedberg, 1981 ; Huber, 1991 ; Miner et al., 1996). S'agissant de l'expérience, les individus apprennent par répétition ou « l'exploitation des régularités » (Koenig, 1994), en améliorant constamment leurs pratiques. Par l'expérimentation, les individus modifient leur mode d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes.

Pour la présente étude, nous nous sommes inspirés plus particulièrement des travaux réalisés par Argyris et Shōne (1978)<sup>1</sup> qui proposent un cadre d'analyse des comportements humains dans l'organisation à travers les théories de l'action. Celles-ci sont constituées de l'action que les individus adoptent intellectuellement et qui comprennent leurs croyances, leurs attitudes et valeurs désignées comme « théories adoptées ». Elles sont composées aussi de l'action que les individus utilisent au moment où ils agissent, à savoir les « théories en usage ».

Ces théories de l'action développées au niveau individuel sont pertinentes pour les niveaux collectifs dès lors que l'on s'intéresse aux échanges interindividuels<sup>2</sup>, à la construction collective des savoirs et aux transformations observables des théories en usage. Elles ont permis, par exemple, de repérer à travers les processus d'élaboration de référentiels, qui s'observent au sein des structures commerciales d'EDF, des situations où les documents formalisant leur "théorie adoptée" ne correspondaient pas ou mal à la réalité "théorie en usage". En effet, se situant en interface entre les clients et les services techniques, les commerciaux sont contraints à faire appel à des compétences diverses qui ne sont pas forcément indiquées dans les procédures pour mener leurs actions et répondre aux problèmes des clients.

Pour Argyris et Shōne, une organisation efficace est une organisation qui augmente le savoir collectif par l'évolution des modèles mentaux partagés. Cette opération d'apprentissage organisationnel est réalisée par la transformation des théories d'action qui vont permettre à un collectif d'individus de répondre différemment que d'habitude à une erreur perçue. La correction d'erreurs génère ainsi un processus d'apprentissage organisationnel qui s'énonce par rapport à un ensemble de normes de fonctionnement donné. Ce type d'apprentissage est appelé apprentissage en « simple boucle ».

Si ce modèle d'apprentissage ne permet pas de résoudre le problème rencontré, il est alors envisageable selon Argyris et Shōne de considérer un déplacement cognitif vers le modèle en « boucle double ». Ce modèle impliquerait « une démarche heuristique de critiques imaginatives et entraînant des modifications dans les schémas de connaissance et de réponses

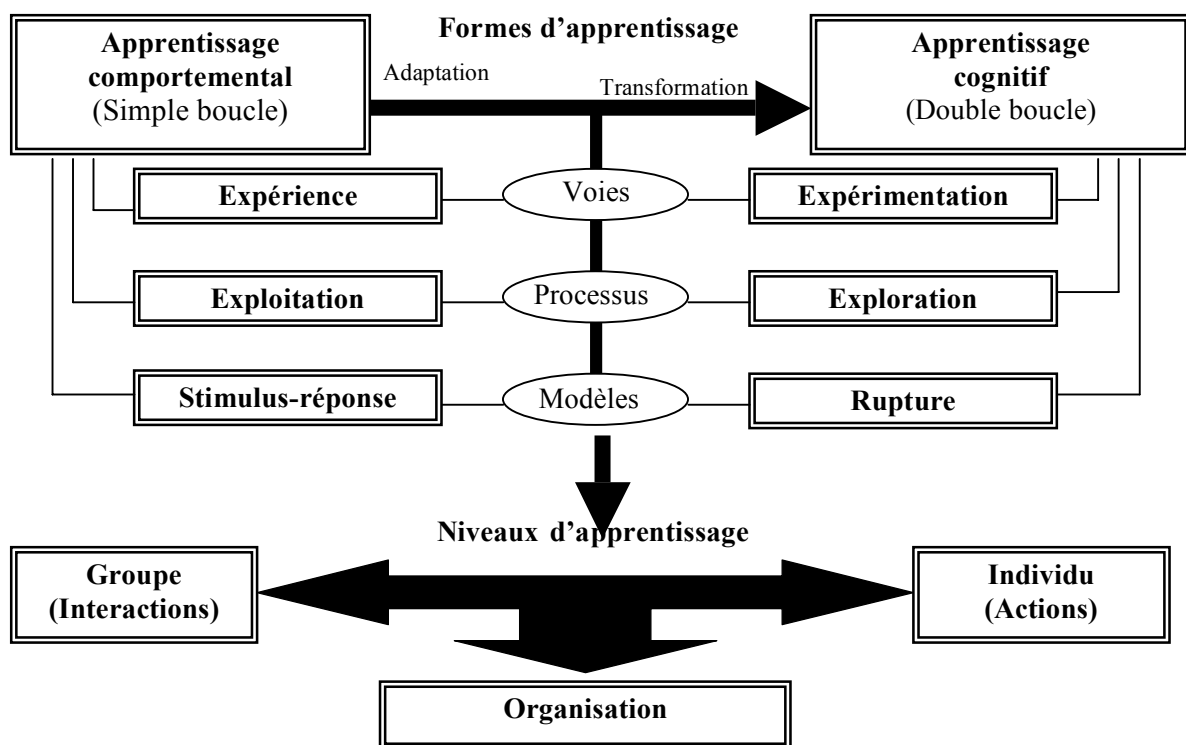
---

<sup>1</sup>Argyris, C. & Schön, D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Ed. Reading (MA)

<sup>2</sup> L'intérêt accordé au groupe a déjà été souligné par d'autres auteurs comme Bennis et Nanus (1985) pour qui « les individus apprennent en interagissant et en servant notamment de médiateurs dans les flux d'informations, les groupes apprennent quand les membres coopèrent dans le but d'accomplir un but commun, l'apprentissage organisationnel se manifeste à tous les niveaux quand de nouveaux comportements, connaissances ou valeurs sont produits et utilisés ». Ces interactions deviennent des conditions nécessaires à l'apprentissage au niveau du groupe et donnant naissance à de nouvelles connaissances organisationnelles, fruit d'une production collective (Nonaka, 1994 ; Ingham, 1995 ; Crossan et al.1999 ; Blacker et Mc Donald, 2000).

ou la production de nouveaux schémas » (Ingham, 1995)<sup>3</sup>. Argyris et Shōne, soulignent toutefois la difficulté d'apprendre selon ce modèle en double boucle, par nature plus perturbant pour les individus, parce que porteur de remise en cause des principes qui structurent l'activité de ces mêmes individus dans l'organisation<sup>4</sup>. Cette difficulté d'apprendre en double boucle semble intéressante, car non seulement elle nous permet d'analyser le style d'apprentissage dont il est question au sein des structures commerciales d'EDF, mais aussi d'évaluer la capacité d'apprentissage de celles-ci.

**Figure 1- Les dimensions abordées par la théorie de l'apprentissage**



<sup>3</sup>Ingham, M. (1995), Analyse des processus d'apprentissage organisationnel dans le contexte de coopération impliquant des projets de recherche et de développement, Thèse de doctorat, Université Paris 9 Dauphine.

<sup>4</sup> Argyris détache son modèle de celui de Lewin (1951) qui suggère trois étapes dans le processus de changement : le dégel, le mouvement et le regel. Il note que le passage au modèle II n'élimine pas le comportement de modèle I qui reste valable pour résoudre les problèmes routiniers non menaçants.

## **3 EDF FACE A L'OUVERTURE DU MARCHE ELECTRIQUE EUROPEEN**

### **3.1 Des réformes pour transformer le fonctionnement traditionnel du secteur énergétique français**

L'ouverture à la concurrence du marché électrique, que l'on appelle communément libéralisation, vise particulièrement à limiter le champ du monopole de l'Etat dans le secteur.

Pour ce faire, un certain nombre de réformes ont dû être engagées. En voici les principales :

Février 2000, adoption de la loi de modernisation et de développement du service public de l'électricité, transposant la directive européenne<sup>5</sup>. Cette dernière refonde le service public de l'électricité et organise l'ouverture du marché à la concurrence. Suite au choix retenu, à savoir l'ouverture partielle et progressive, le marché électrique français est divisé en deux : un marché comprenant des consommateurs qui, devenant éligibles, se retrouvent libres de s'approvisionner auprès du fournisseur de leur choix et un marché comprenant les consommateurs continuant à dépendre d'EDF pour leur alimentation en électricité.

Mars 2000, mise en place de la Commission de Régulation de l'Electricité (CRE) chargée de veiller à l'accès équitable de tous les acteurs du marché au réseau de transport.

Juin 2000, création de Réseau de Transport de l'Electricité (RTE). Une structure indépendante ayant pour objectif de gérer l'égal accès des tiers au réseau.

Janvier 2003, adoption de la Loi relative au marché électrique et gazier et du service public de l'énergie. Cette loi applique l'ouverture à la concurrence au marché français du gaz naturel et définit, entre autres, les clients éligibles ainsi que les fournisseurs<sup>6</sup>.

Août 2004, en application de la loi relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières<sup>7</sup>, publication d'un décret le 29 novembre au Journal Officiel transformant EDF, jusqu'ici Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial, en Société Anonyme (SA).

Novembre 2005, privatisation partielle d'EDF qui devient une société de droit privé. Malgré les remous provoqués par la transformation du statut d'EDF d'établissement public en société anonyme, ce changement doit notamment lui permettre de ne plus avoir à respecter le principe

---

<sup>5</sup>Loi N°2000-108 du 1<sup>er</sup> février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public de l'électricité.

<sup>6</sup> Loi N° 2003-8 du 3 janvier 2003 relative aux marchés du gaz et de l'électricité et au service public de l'énergie.

<sup>7</sup> Loi N° 2004-803 du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières.

de spécialité exigé par ce statut d'établissement public, ce qui dans ce contexte de libéralisation réduisait considérablement ses marges de manœuvres face à la concurrence.

### **3.2 Une nouvelle organisation et un processus décisionnel décentralisé pour faire face aux enjeux du marché**

En liaison avec les redéploiements stratégiques<sup>8</sup> et par souci de performance, EDF, premier électricien en Europe, société anonyme de 167 309 salariés, avec 42 millions de clients dans le monde, dont 36 millions en Europe, ayant dégagé un résultat net de 46,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2004, met en place une nouvelle organisation. Après avoir été une entreprise essentiellement technicienne, organisée de façon "dirigiste", avec un fonctionnement combinant une organisation très hiérarchisée et une logique de cogestion avec le principal partenaire syndical, la Confédération Générale des Travailleurs (CGT), EDF, pour plus de transversalité, de réactivité et pour mieux clarifier les résultats, et donc la rentabilité de chacun, met en place une nouvelle organisation décentralisée qui responsabilise les managers et favorise la coopération interne. Cette organisation prend en compte la dimension internationale du groupe et lui permet d'adapter ses structures à ses ambitions stratégiques.

Cette transformation organisationnelle s'est déroulée en plusieurs étapes. Nous ne rappellerons que les principales. Tout d'abord, celle de 1999 où EDF passe d'une structure historique par directions (8 directions au total), fortement intégrée, avec un président et un directeur général nommés par le gouvernement<sup>9</sup>, à une organisation divisionnelle qui sépare ses principales activités en deux grands pôles : pôle industrie qui regroupe l'ensemble des directions assurant la fonction énergie et le pôle client qui regroupe l'ensemble des directions assurant les fonctions de ventes et de distribution.

Cette organisation, avec à sa tête un seul dirigeant, mais toujours nommé par le gouvernement, s'est traduite néanmoins par la mise en place d'un premier comité exécutif (COMEX) composé de personnalités pouvant venir de l'extérieur.

Restant centralisée et ne permettant pas les logiques transversales, cette organisation par pôle a dû être revue en 2002 pour passer à une organisation matricielle décentralisée s'articulant en branches "responsables de leurs résultats", elles-mêmes structurées en divisions de métiers ou

---

<sup>8</sup> Pour EDF la réactivité devient vitale : "il faut aller plus vite que les concurrents". Elle a donc pris de nouvelles orientations stratégiques tant au niveau national avec la stratégie de fidélisation, de filialisation et de diversification qu'international en menant une politique "impériale" d'acquisitions en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Suède, Suisse, Espagne, Portugal, Italie, Belgique, Autriche, République Tchèque, Hongrie et Pologne) et dans le reste du monde (Mexique, Argentine, Brésil, Guinée, Egypte, Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Vietnam, Chine).

<sup>9</sup> Les deux dirigeants étant l'un comme l'autre nommés par le gouvernement, se posait un problème de légitimité au sommet.

en divisions géographiques. Neuf branches opérationnelles financièrement indépendantes sont créées. Cela correspond à une nouvelle étape vers la transformation « finale... » de l'entreprise en un groupe multinational... Place maintenant aux *Business Units* sous la responsabilité de « managers en quête de performance ».

Cette restructuration, qui a notamment permis de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, se traduit en matière de processus décisionnel par le passage d'une « logique d'exécution » centralisée à une « logique de projets » déconcentrée. La réorganisation en forme matricielle correspond à priori à une réallocation des droits décisionnels délégués en partie aux unités régionales, détentrices d'informations spécifiques (informations relatives aux besoins des clients, aux caractéristiques de la concurrence locale,...). Les trois niveaux d'organisation, la Direction Générale de la Branche (DGB) la Division et les Unités Régionales interviennent comme des niveaux de décision distinctifs. Grâce à la décentralisation, les divisions exercent une plus grande influence sur les processus de gestion des investissements opérationnels. Elles deviennent des centres de profit et constituent le premier niveau d'intégration des décisions. De plus, elles organisent leur comptabilité et répartissent les charges et les ressources entre les unités régionales, dans le cadre du contrat d'objectifs négocié avec la DGB.

Rappelons, par ailleurs, que ces processus de restructurations n'ont pas été sans conséquences sur le plan humain. Les réorganisations structurelles sont en définitif issues de démarches de regroupements et de réorganisations d'unités qui existaient déjà et dans lesquelles travaillaient des agents, qu'il a fallu replacer, remplacer, former et informer pour qu'ils puissent continuer d'exercer leur métier selon un rendement croissant dans cette nouvelle structure. Une opération qui a aussi fortement modifié les missions des responsables de ressources humaines et des managers. C'est ce qui ressort des investigations que nous avons menées sur le terrain et que nous présentons ci-après.

#### **4 UNE ORGANISATION REDEPLOYEE EN QUETE DE PERFORMANCE**

La quête de performance<sup>10</sup> au sein d'EDF à travers des processus de transformations stratégiques et structurelles ne saurait suffire si elle n'est pas accompagnée d'une évolution des

---

<sup>10</sup> La définition de la performance retenue dans le cadre de cette étude est celle qui correspond à son sens le plus large, à savoir « un ensemble de résultats organisationnels économiques et non économiques et des résultats humains » (Desreumaux, 1992).

modes de management des compétences. Cette évolution s'observe dès à présent dans les activités déjà exposées à la concurrence.

C'est dans cette optique que nous avons choisi de mener nos investigations auprès des équipes commerciales mises en place depuis 1998 pour préparer l'ouverture du marché, plus particulièrement auprès de la division entreprise de la branche commerce d'EDF. Celle-ci, fonctionnait alors sur deux segments du marché (ouvert et non ouvert), ce qui nous a permis d'observer et de comparer les logiques de fonctionnement entre les deux segments.

Notre choix s'est aussi porté sur le niveau régional. Ce niveau où exercent les managers intermédiaires, où s'effectuent les opérations courantes de gestion et où, surtout, se manifeste concrètement le jeu concurrentiel, devenu désormais un enjeu crucial pour le développement de l'entreprise, nous a semblé constituer un lieu propice pour, d'une part, repérer concrètement les logiques d'adaptation et de dysfonctionnements éventuels du système et, d'autre part, déceler les failles susceptibles de causer un télescopage du modèle.

#### **4.1 Les investigations empiriques : Les outils de recueil de données**

Cette phase de recherche s'est appuyée principalement sur une série d'entretiens semi-directifs conduits auprès de quatre catégories professionnelles : services des ventes (Managers première ligne et des commerciaux) ; services après-vente (Conseillers service clientèle) ; services transverses (Responsable de ressources humaines) ; représentants syndicaux.

Ces entretiens, d'une durée de 2H30 environ, entièrement enregistrés et retranscrits, constituent une source particulièrement riche.

Les personnes interviewées ont été invitées à s'exprimer librement à partir de quatre axes que nous leur exposons. La structure de ce guide d'entretien reflète les dimensions organisationnelles proposées par Mintzberg et Westley (1992)<sup>11</sup> pour analyser les impacts du changement sur une organisation (cf. tableau 1). Ces dimensions organisationnelles ont été complétées avec celles proposées par Autissier et Moutot, (2003)<sup>12</sup> qui, s'inspirant des travaux de Kanter (1990) sur la roue du changement, élaborent un outil à huit dimensions sur lesquelles le changement peut avoir des conséquences plus ou moins importantes (cf. figure2).

---

<sup>11</sup>Mintzberg H. & Westley, F. (1992), Cycles of organizational change, Strategic Management Journal, Vol. 13, p 39-51.

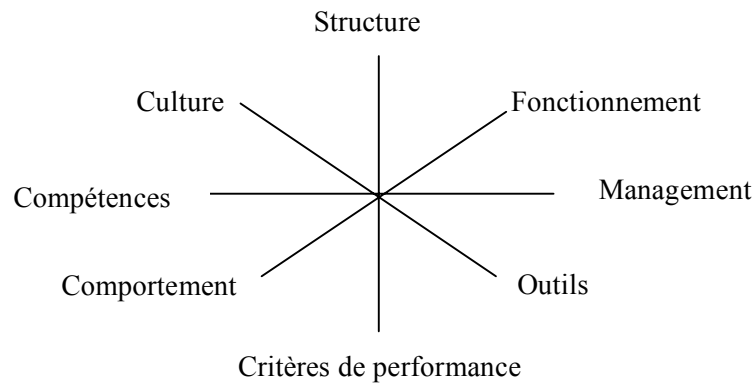
<sup>12</sup>Autissier, D. & Moutot, J.-M. (2003), Pratiques de la conduite du changement, Ed Dunod, p 164.



**Tableau 1. Les dimensions organisationnelles d'après Mintzberg et Westley (1992, p. 40)**

Etat d'organisation (composition)	Stratégie de l'organisation (direction)
La culture	La vision
La structure	Les produits
Le management	Les programmes
Les hommes	Les outils

**Figure 2. Les cadrans du changement d'après Autissier et Moutot (2003, p. 165)**



Nous avons regroupé ces différentes dimensions en deux groupes correspondant aux deux grandes variables retenues dans notre problématique.

• **La variable humaine** regroupe les dimensions suivantes:

- les compétences qui représentent les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à la réussite du changement ;
- les comportements qui décrivent les règles tacites qui régissent les rapports entre les individus ;
- la culture qui représente l'ensemble de valeurs (sociales et professionnelles), croyances et normes de comportement partagées entre les membres d'une organisation construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés (Delavallé, 2002)<sup>13</sup>.

<sup>13</sup>Delavallee, E. (2002), La culture d'entreprise pour manager autrement, Ed d'Organisation.

Cette variable prend en compte en quelque sorte la dimension individuelle, aussi bien formelle qu'informelle, ainsi que la dimension collective informelle.

• **La variable organisationnelle**, qui correspond plus spécifiquement à la dimension collective formelle, regroupe :

- la structure qui fait référence au schéma de répartition des tâches et des responsabilités à l'intérieur de l'organisation (Aubert-Krier, 1962)<sup>14</sup> ;
- le fonctionnement qui désigne les règles formelles qui régissent les rapports de travail tant verticaux qu'horizontaux entre les individus ;
- le management qui comprend le dispositif qui a pour objectif de coordonner l'action des individus ;
- les outils de gestion qui font référence aux équipements informatiques utilisés dans l'environnement du travail ;
- les critères de performance qui désignent les mesures (indicateurs) de performance permettant de piloter l'organisation<sup>15</sup>.

**Tableau 2 : Les objectifs visés par chaque axe de questionnement**

<b>Axes</b>	<b>Dimensions</b>	<b>Objectifs visés</b>
<b>1<sup>er</sup> axe</b>	Individuelle formelle	Analyser l'évolution du métier commercial ; Identifier les compétences exigées pour exercer ce métier.
<b>2<sup>ème</sup> axe</b>	Individuelle informelle	Analyser le comportement des individus
<b>3<sup>ème</sup> axe</b>	Collective formelle	Analyser le fonctionnement structurel de l'organisation ; Evaluer l'évolution des outils de gestion, en l'occurrence en terme de gestion des compétences.
<b>4<sup>ème</sup> axe</b>	Collective informelle	Analyser le comportement du groupe ; Observer si l'on encourage la valorisation des compétences.

Les axes de questions privilégiés ont été les suivants :

Comment peut-on passer d'un modèle de GRH traditionnel dont les principes fondamentaux sont :

- la distinction marquée entre ceux qui conçoivent, ceux qui décident, et ceux qui exécutent (structure pyramidale avec prédominance d'une logique d'obéissance);

<sup>14</sup>Aubert-Krier, J. (1962), La gestion de l'entreprise Tome 1,, Paris, PUF, p. 127.

<sup>15</sup>Les indicateurs de performance auxquels nous nous sommes intéressés sont présentés dans le tableau de bord prospectif proposé par Kaplan et Norton (1992).

- la non prise d'initiative de la part des exécutants et le strict respect des procédures;
- Un cloisonnement extrêmement fort, tant vertical qu'horizontal.

A un modèle plus approprié au contexte concurrentiel qui favoriserait :

- les décloisonnements, tant verticaux pour que l'information circule, qu'horizontaux pour coordonner les actions;
- la délégation des décisions là où les personnes sont les plus compétentes et la mise en place d'un suivi (à posteriori) et une obligation de «reporting», au lieu d'un contrôle à priori;
- la prise d'initiatives;
- la responsabilisation sur l'atteinte des objectifs et non sur les tâches à exécuter.

Autrement dit, comment passer d'un modèle de GRH jugé «...lourd, inerte...dépassé...» à un modèle favorisant la liberté d'action et le développement de mentalités axé sur le résultat, avec pour seul et unique souci, repérer les besoins du marché et y répondre rapidement.

Un tel changement ne peut être effectif, à notre avis que si l'on développe une réelle **capacité d'apprentissage** organisationnel. La question devient alors de savoir, en s'inspirant des grilles de lecture présentées plus haut, sur quels processus cette capacité peut se construire.

Dépend-t-elle principalement :

- de l'évolution des comportements et des compétences (dimension humaine) ?
- de l'évolution des structures (dimension organisationnelle) ?

## 4.2 LES RESULTATS DEGAGES

Le traitement des données d'entretiens a été réalisé en utilisant la méthode des codages thématiques préconisée par Miles et Huberman (1991) pour ordonner un matériau empirique. La liste de codage dégagée, a permis d'organiser le contenu des entretiens sous forme de « matrices à groupement conceptuels »<sup>16</sup>. Dans les différentes lignes des tableaux, sont réparties les données recueillies auprès des personnes interrogées au sujet des items (dimensions codées) indiqués dans la colonne de gauche.

Ces matrices ont facilité la réalisation d'analyses de données selon les dimensions retenues dans le cadre des deux questionnements précisés plus haut (cf. 3.1).

L'enquête a mis en évidence un certain nombre d'observations intéressantes ci-dessous présentées :

---

<sup>16</sup>Miles, M.-B. & Huberman, A.-M., (1991), Analyse des données qualitatives, Bruxelles, Ed. De Boeck, p. 231.

#### **4.2.1 Le rôle prééminent du groupe et l'activité de résolution des problèmes au cœur du processus de développement des compétences**

Ce qui semble contribuer à augmenter le savoir des commerciaux, ce sont leurs comportements face aux problèmes auxquels ils sont confrontés. En effet, en monopole, le personnel chargé de la vente (on ne parlait pas à l'époque de commerciaux) était individualiste, son seul souci étant d'exécuter les tâches qui lui étaient confiées sans se soucier des problèmes des autres. Désormais, tous les commerciaux vivent simultanément le changement et sont tous confrontés à de nouvelles situations de travail. Par conséquent, l'entraide, le partage d'expérience et l'échange d'information pour améliorer leurs actions semblent prendre de plus en plus d'importance. Ces nouveaux comportements se matérialisent par exemple dans le recours aux débats en groupe pour discuter des problèmes rencontrés ou des bonnes pratiques. L'évolution du contexte environnemental confronte de plus en plus les commerciaux à des situations problématiques qui dépassent les limites de leurs expériences et de leur expertise. En ce sens, ces situations semblent exiger beaucoup plus une aptitude des commerciaux à coopérer qu'une capacité de ceux-ci à apporter isolément une expertise appropriée (Roux-Dufort, 2002). Ainsi, comme le soulignent Argyris et Shöne, les échanges et le dialogue, et plus généralement les interactions entre les commerciaux, deviennent une condition nécessaire pour permettre à un collectif d'individus de faire évoluer leurs compétences qui se traduit par la transformation des « théories d'usage », voire même leur « théories adoptées ». En somme, leur « théorie d'action ».

#### **4.2.2 Un management des ressources humaines évoluant selon un processus d'apprentissage adaptatif**

Les modalités de gestion des ressources humaines au sein des structures commerciales semblent révolues : le statut en vigueur régissant le personnel devient incohérent aux regard des nouvelles missions assignées aux commerciaux dans le cadre de la transformation d'EDF. Initialement conçu pour un personnel d'entreprise publique, par conséquent assimilé à celui des fonctionnaires, ce statut qui prône une logique d'uniformité des règles régissant le personnel (classification des emplois par corps, grades, échelons, rémunération déterminée à travers une grille indiciaire, promotion et avancement par quotas d'emplois, garantie de l'emploi...) ne correspond plus aux nouvelles réalités du travail. L'exemple type de ce dysfonctionnement est l'absence d'adéquation entre l'évolution de la carrière du commercial et sa performance. Ainsi, à l'instar des fonctionnaires et dans le respect du principe d'égalité

et de promotion<sup>17</sup>, la politique d'avancement<sup>18</sup> reste principalement tributaire de l'ancienneté et des quotas fixés par les instances nationales.

Toutefois, ces incohérences ne demeurent pas insurmontables dans la mesure où certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont commencé à évoluer. Le modèle d'apprentissage caractérisant ces évolutions reste pour l'instant un apprentissage en simple boucle : un processus d'adaptation qui consiste à modifier des pratiques sans pour autant remettre en cause ou du moins réexaminer les valeurs directrices qui les sous-tendent.

Ces évolutions nous les avons identifiées. En voici l'essentiel :

#### **- une fonction ressource humaine qui se diversifie**

Pour résoudre le problème de la résistance aux changements dans les structures commerciales<sup>19</sup>, les responsables de ressources humaines se sont vus attribuer d'autres missions. En sus de leur travail quotidien consistant à gérer les carrières (évaluation, avancement) et à s'occuper des procédures administratives (recrutements, salaires, congés, rémunérations de la performance, rémunérations de la disponibilité, les aides aux logements...), ils sont désormais mobilisés pour accompagner le changement. Ils sont notamment chargés de la mise en place et du suivi de la formation des agents des équipes de vente « commerciaux » et des équipes de back office « conseillers clientèle », afin qu'ils soient opérationnels dès le 1er juillet 2007, date d'ouverture totale du marché électrique. Ils sont amenés ainsi à accompagner les projets professionnels des uns et des autres. Pour reprendre les termes d'un responsable de ressources humaines de la région Lorraine « ... par rapport aux individus, il y a ceux qui sont moteurs, c'est-à-dire, ceux qui sautent dans la locomotive, et puis il y a ceux qui restent sur le quai de la gare, et vous pouvez faire passer n'importe quel train, de toutes les façons ils n'y monteront pas, car ils ne sont pas fait pour cette aventure. Donc, on les aide à faire autre chose, ce qui n'est d'ailleurs pas facile en raison de la spécialisation de plus en plus recherchée dans les branches d'EDF ».

#### **- un rôle d'encadrement intermédiaire qui se valorise**

Le manager intermédiaire semble jouer un rôle non négligeable dans la mobilisation des commerciaux dans ce contexte de changement. Au delà de son rôle traditionnel, qui est l'expertise et le contrôle, il doit désormais non seulement s'investir d'avantage dans son rôle

---

<sup>17</sup> Comme le souligne E Mercier (2000) « Les principes qui ont présidé à l'élaboration du statut des entreprises de service public font référence aux fondements même du service public « à la française », à savoir aux grands principes d'égalité, de continuité et de mutabilité »

<sup>18</sup> Pour l'avancement d'échelon dans la grille, le quota d'agents méritants au sein d'EDF est fixé par le ministère à 23% par an par rapport à la masse salariale globale.

<sup>19</sup> Un problème atténué en partie grâce aux avantages matériels mis à disposition des commerciaux comme l'aménagement de nouveaux espaces de travail, achats d'ordinateurs et de téléphones portables.

d'animateur d'équipe, mais aussi aider les membres de son équipe à faire monter leurs compétences. Pour cela, il doit avoir lui aussi un *background* culturel sur le métier commercial et disposer de certaines compétences en communication pour motiver les membres de son équipe<sup>20</sup> et donner du sens à l'action collective qui consiste "à travailler ensemble de manière enthousiaste et offensive face à la concurrence".

#### **- une recherche d'adéquation des compétences aux besoins**

Dans ce contexte concurrentiel, le développement des compétences commerciales devient un enjeu crucial pour l'entreprise. C'est pourquoi, dès la mise en place des structures commerciales, EDF s'est lancée dans une politique de recrutement ciblée et adaptée, qualitativement et quantitativement, aux missions des commerciaux. Aussi, pour accélérer la professionnalisation du personnel en place, a-t-elle recruté en 1998 50 jeunes commerciaux "dynamiques" issus de grandes écoles de commerce qu'elle a placés un peu partout au niveau régional.

#### **- une valorisation des compétences par la rémunération de la performance**

Faute de pouvoir instaurer une procédure d'individualisation des rémunérations, en raison du statut<sup>21</sup>, une certaine flexibilité est introduite. Il s'agit d'un bonus de rendement variable lié à la reconnaissance de la performance "RLP" individuelle des cadres commerciaux. S'ajoutant à la rémunération de base, cette valorisation très sélective peut se perdre en cas de non performance. Le but est de motiver davantage les cadres commerciaux en assurant une cohérence avec leurs objectifs et ceux de l'entreprise. Ces primes "d'atteinte d'objectifs" commencent à être significatives et peuvent même atteindre un à deux mois de salaire, se rapprochant ainsi de 6% à 20% de la rémunération annuelle chez les cadres commerciaux.

#### **- mise en place d'un contrôle de la performance a posteriori**

Depuis la création de la branche commerce, une évaluation a posteriori de la performance des commerciaux a été systématisée. Ce système de suivi s'effectue en premier lieu entre le manager première ligne (MPL) et les assistants commerciaux pour évaluer leurs activités et en second lieu avec l'agent commercial lui-même pendant la revue du portefeuille. Ces réunions individuelles éprouvantes durent parfois trois heures selon l'activité du commercial. L'ensemble de ces réunions permettront au MPL de faire le point avec le directeur régional, informations transmises par les soins de celui-ci sous forme de tableaux de bord à la direction nationale qui aura pour mission de juger son efficacité sur le terrain.

---

<sup>20</sup> Certains managers vont même jusqu'à faire de l'animation hebdomadaire de challenges qui consiste à créer de l'émulation en diffusant à l'ensemble de l'équipe commerciale les résultats individuels des uns et des autres.

<sup>21</sup> A l'instar de France Télécom, la décision en matière de cadrage des rémunérations individuelles au sein d'EDF est centralisée au niveau de la direction générale ou de la direction des ressources humaines.

### **4.2.3 Un fonctionnement organisationnel évoluant selon un processus expérimental**

Les changements en terme de fonctionnement organisationnel sont profonds. Ils semblent remettre en cause le cadre de référence, les valeurs directrices de l'organisation commerciale ainsi que ses normes de performance. Pour caractériser ces changements, voici quelques exemples :

- Contrairement au segment encore en monopole où les indicateurs de performance demeurent purement qualitatifs donc difficilement appréciés, sur le segment ouvert les indicateurs sont de plus en plus précis donc plus facilement mesurables puisqu'ils se basent sur des indicateurs quantitatifs tels que les parts de marché, les marges dégagées par portefeuille d'activité, taux de satisfaction client, les nombres de visites chez le client, etc.... ;
- Le recours depuis la création de la branche commerce au contrat d'objectif (plus ou moins négocié), entre la direction commerciale nationale et les unités commerciales régionales reflète le passage d'un modèle organisationnel basé sur l'exécution à un modèle organisationnel basé sur la responsabilisation.
- Le management par objectif adopté au sein des structures commerciales semble favoriser l'émergence d'un métier commercial orienté vers l'atteinte des résultats<sup>22</sup> et de plus en plus à l'écoute du marché<sup>23</sup>.
- L'organisation du travail en équipes locales semi-autonomes semble refléter le passage d'un modèle centralisé et autoritaire à un modèle prônant la coopération et la prise d'initiative.

Ces évolutions qui semblent responsabiliser les commerciaux en bouleversant complètement les procédures qui régissaient leur fonctionnement en période de monopôle, renvoient à une volonté de changement organisationnel plus profonde, celle de transformer l'organisation et non seulement de l'adapter à une modification extérieure. Le modèle d'apprentissage qui explique ce type de changement est un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön,

---

<sup>22</sup> Le métier commercial est de plus en plus centré sur les résultats économiques. Ce qui compte à présent c'est d'augmenter le rendement par segment d'activité. Le travail avec le client est, d'ailleurs, relativisé en fonction de ce qu'il rapporte vraiment. Il n'est plus question de perdre du temps avec des clients qui ne rapportent pas assez

<sup>23</sup> Le mode de management adopté depuis la création de la branche est un fonctionnement par objectifs selon une logique en cascade. L'échelon régional formule une proposition d'objectifs au national, ce qui donne lieu en retour à un contrat d'objectifs plus ou moins négocié pour l'unité régionale, contrat qui est ensuite décliné au niveau des équipes commerciales, puis en contrats d'objectifs individuels tenant compte de la qualité du portefeuille client.

1978) qui vise à apprendre sur la base d'une expérimentation active et volontaire (Miner et Mezias, 1996). Le principe consiste alors à expérimenter de nouvelles pratiques afin d'enrichir le registre des réponses de l'organisation commerciale et lui permettre ainsi de faire face aux conditions et aux situations qui sont en état de fréquents changements. Ceci semble lui garantir une certaine flexibilité dans le temps et lui assure une adaptation permanente.

## 5 CONCLUSION

Au-delà des résistances organisationnelles et humaines aux changements que peuvent connaître les structures commerciales d'EDF, des évolutions sont toutefois observées. Elles semblent résulter d'une dynamique collective qui tend à prendre de plus en plus d'importance dans ce contexte mouvant et incertain.

Le passage vers le marché ouvert semble, en effet, exiger une participation active du « facteur humain ». Qu'il soit simple commercial, manager ou encore responsable des ressources humaines, ils sont tous amenés à s'impliquer davantage dans cette "quête de performance".

C'est pourquoi le processus décisionnel ne peut plus consister indéfiniment en une démarche de type

« top-down » mais se doit d'être interactif. Une certaine agilité doit donc être acquise afin de gérer et développer au mieux le capital humain. Ceci s'applique notamment aux responsables de ressources humaines qui devraient se comporter davantage en partenaires des managers pour mieux aligner les processus de GRH sur les enjeux stratégiques et renforcer leur rôle d'intégrateur et d'accélérateur des changements.

Par ailleurs, en terme de management, EDF s'engage dans une orientation différente de celle qu'elle avait structurée en période de monopole. Elle passerait ainsi d'un mode de management dit « classique » dont l'objectif est de gérer essentiellement une action rationnelle et efficace à un mode de management « orienté client », qui se structure à partir et autour des hommes afin de tirer le plus grand parti possible de leurs compétences. En effet, pour apporter une plus-value discriminante aux besoins du client. On ne peut plus compter sur des compétences isolées mais sur la coopération entre les individus. La GRH devient *in fine* un enjeu important pour la conduite même du changement.

D'une façon générale on retrouve ces mêmes exigences dans de nombreuses organisations publiques conduites à se recentrer sur les attentes des usagers et développer des logiques d'accompagnement individuel ou des actions sur mesure. Au moment où l'attention tend à se



polariser sur les enjeux plus généraux d'une GPEC pour faire face aux perspectives démographiques et au redéploiement des activités et des effectifs, ce registre complémentaire de la GRH ne saurait être négligé.

## 6 BIBLIOGRAPHIE

### 6.1 Ouvrages

- Argyris, C. & Schön D. (1978), *Organizational learning : a theory of action perspective*, Addison-Wesley, Reading (MA)
- Argyris, C (1995), *Savoir pour agir, surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, Paris, Ed. Inter-Editions
- Argyris, C et Schön, D. (2002), « Apprentissage organisationnel, théorie, méthode et pratique », DeBoeck Université
- Emery, Y. et Gonin, F. (1999), « Dynamiser les ressources humaines: une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatibles avec les normes qualité », Lausanne, Presse polytechnique et universitaires.
- Aubert-Krier, J. (1962), *La gestion de l'entreprise*, Tome 1, Paris, PUF
- Autissier, D. & Moutot, J.M. (2003), *Pratiques de la conduite du changement*, Ed. Dunod
- Bennis, W.-G. & Nanus B. (1984), *Leaders*, Harper and Row.
- Delavallee, E. (2002), *La culture d'entreprise pour manager autrement*, Ed. d'Organisation
- Desreumaux, A. (1992), *Les structures d'entreprise*, Ed. Vuibert
- Durant, R. (2002), *Développement de l'organisation : nouveaux regard*, Ed. Economica
- Hafsi, T. & Fabi, J.-M. (1997), *Les fondements du changement stratégique*, Ed. Transcontinental, Montréal
- Hedberg, B. (1981), *How organizations learn and unlearn?*, in: Nystrom, C.; Starbuck, W.-H. (Eds.): *Handbook of Organizational Design, Vol.1 (Adapting organizations to their environments)*, Oxford, Oxford University Press
- Ingham, M. (1995), *Analyse des processus d'apprentissage organisationnel dans le contexte de coopération impliquant des projets de recherche et de développement*, Thèse de doctorat, Université Paris 9 Dauphine
- Kolb, D. (1984), *Experiential learning : experience as the source of learning and development*, N.J : Englewood cliffs, Toronto : Prentice Hall
- Lewin, K. (1947), *Frontiers in group dynamics*, Human Relations
- Miles, B. & Huberman, M. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, Ed. De Boeck

Nelson, R.-R. & Winter, S.-G., (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press, Boston.

Tixier, P.-E., & Mauchamp, N., (2000), *EDF, GDF : une entreprise en mutation*, Ed. La découverte.

Tixier, P.-E., (2002), *Du monopole au marché : Les stratégies de modernisations*, Ed. La découverte.

Watzlawick, P., Weakland, J. & Fisch, R. (1975), *Changement : Paradoxe et psychothérapie*, Paris, Ed. Seuil.

## 6.2 Articles

Cyert, R.-M., March J.-G., (1963), *A behavioral theory of the firm*, N.J: Englewood cliffs, Toronto, Ed. Prentice Hall

Di Maggio, P. & Powel, P.-J., (1983), *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*, *American Sociological Review*, Vol. 48, p. 147-160

Fabi, B., Martin, Y. & Valois, P. (1999), *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes oeuvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses*, *Gestion*, Vol. 24, N°3, p. 102-113

Guilhom, A. (1998), *Le changement organisationnel est un apprentissage*, *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, p. 98-106

Henriet, B. (1999), «*La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles*», *Revue Française de Gestion*, juin-juillet, p82-92

Huber, G., (1991), *Organizational learning: the contribution processes and the literatures*, *Organization Science*, Vol. 2, n°1, p. 88-115  
Kaplan, R. & Norton, D. (1992), *balanced scorecard : measures that drive performance*, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, p. 71-79

Koenig, G. (1994), *L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux*, *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 76-83

Levitt, B. & March, J.-G., (1988), *Organizational learning*, *Annual Review of Sociology*, Vol. 14, p. 319-340

Louart, P. (1996), *L'apparente révolution des formes organisationnelles*, *Revue Française de Gestion*, N°107, p. 74-85

Miner, A.-S., & Mezias, S.-J. (1996), *Ugly ducking no more : past and futures of organizational learning research*, *Organization Science*, Vol. 7, p. 88-99

Mintzberg, H. & Westley, F. (1992), *Cycles of Organizational Change*, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, p. 39-59

Randau, A. (1999), Transformer l'organisation vers un modèle de mise en œuvre, Gestion, Vol. 24, N°3, p. 148-157