

LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DE FRANCE TELECOM : UNE ANALYSE RETROSPECTIVE (1990-2005)

FAUVY Stéphane,

Professeur associé, Responsable de la Majeure Ressources Humaines. ESSCA Ecole de Management.

Résumé :

Au-delà de la problématique des conditions de succès et d'échec de la conduite du changement, de nombreux travaux ont cherché à apprécier la dynamique organisationnelle des entreprises et plaident pour une compréhension multidimensionnelle du processus du changement. Dans cette perspective nous proposons d'apprécier la dynamique organisationnelle de France Télécom tout au long du processus de privatisation, c'est-à-dire sur une période de quinze ans entre 1900 et 2005. A partir d'une analyse longitudinale mobilisant un cadre d'analyse contextualiste, cette analyse rétrospective nous amène à considérer la place du contexte interne dans le processus de changement et à questionner la prise en compte de la temporalité dans les recherches en gestion du changement organisationnel.

Mots clés :

Dynamique organisationnelle, processus de changement, cadre de compétences ; contexte interne ; dissonance stratégique

Abstract:

Beyond the issue of the conditions of success and failure of change management, many studies have sought to assess the organizational dynamics of companies and plead for a multidimensional understanding of the process of change. In this perspective we propose to assess the organizational dynamics of France Telecom throughout the privatization process, that is to say over a period of fifteen years between 1900 and 2005. From a longitudinal analysis mobilizing a contextualist framework, this retrospective analysis leads us to consider the place of the internal context in the process of change and to question the consideration of temporality in organizational change management research.

Key words:

Organizational dynamics, change process, competency framework; internal context, strategic dissonance

INTRODUCTION

Les organisations sont confrontées à des demandes incessantes de changement. Elles sont de plus en plus mises au défi de se doter d'une capacité de changement (Soparnot, 2013 ; Buono et Kerber, 2008), à la fois pour faire face à et pour anticiper les pressions continues de la concurrence, du marché et de la technologie. Au-delà de la problématique des conditions de succès et d'échec de la conduite du changement, de nombreux travaux ont cherché à apprécier la dynamique organisationnelle des entreprises et plaident pour une compréhension multidimensionnelle du processus du changement (Pettigrew, 1997). C'est dans cette perspective que nous proposons d'apprécier la dynamique organisationnelle de France Télécom tout au long du processus de privatisation, c'est-à-dire sur une période de quinze ans entre 1900 et 2005. A partir d'une analyse longitudinale mobilisant un cadre d'analyse contextualiste, nous rendons compte de l'évolution des cadres des compétences organisationnelles (Durand, 2006) de l'opérateur historique des télécommunications françaises, devenu Orange en 2006. Cette analyse rétrospective nous amène à considérer la place du contexte interne dans le processus de changement et à questionner la prise en compte de la temporalité dans les recherches en gestion du changement organisationnel.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 La dynamique du changement organisationnel

Face aux multiples écueils de la gestion du changement (Soparnot, 2013), il semble qu'une forme de ressentiment prédomine dans une certaine partie de la communauté académique et professionnelle en management. Il en va du constat réalisé par Kotter (1995, p.59), il y a deux décennies : « J'ai observé plus de 100 entreprises apporter des changements fondamentaux dans leur manière de conduire leurs affaires afin de faire face à un nouvel environnement plus difficile. Quelques-uns de ces efforts de changement d'entreprise ont été très fructueux. Quelques-uns ont été des échecs complets. La plupart se situent quelque part entre les deux, avec une inclinaison marquée vers le bas de l'échelle ». Treize ans et quelques éditions plus tard, le même auteur estime que « Plus de 70% des changements nécessaires ne sont pas lancés, même si certains en voient clairement le besoin, ne sont pas terminés, même si certains s'épuisent en essayant, ou finissent au-dessus du budget, en retard, et avec des aspirations initiales non satisfaites » (Kotter, 2008, p.12-13). Aussi plusieurs auteurs questionnent la réelle capacité des organisations à changer et soutiennent que les phénomènes de résistance au changement sont principalement liés à la gestion du processus de changement (Gravenhorst et al, 2003).

Au-delà de la diversité des formes de résistance, qu'elle soit psychologique, identitaire, politique, collective, culturelle et cognitive (Soparnot, 2013), il convient de remarquer que la plupart des modèles de gestion du changement rend particulièrement compte des enjeux relatifs à la convergence des représentations et des perceptions concernant sa nature, son intérêt et ses conséquences pour les individus et l'organisation (Perret, 1996 ; Barrabou et Gautier, 2017 ; Taskin & Gomez, 2015). En effet la littérature a particulièrement mis en évidence l'existence de dissonance entre les perceptions des agents responsables de la conception, de la planification et de la conduite du changement d'une part, et les perceptions des agents concernés par sa mise en

œuvre d'autre part. Dans la suite de ce travail, nous privilégions le point de vue de la perspective évolutionniste (Moati, 1999), qui a particulièrement mis en exergue l'accroissement de la variété dans les systèmes d'offre des entreprises (Pavitt, 2001). Cette évolution rend d'autant plus consistant deux problèmes que doivent résoudre les entreprises : d'une part la complexité et l'imprévisibilité croissante des interdépendances entre les différents composants d'un produit ou d'une activité, d'autre part l'inégale avancée des performances techniques de ces composants. La résolution de ces problèmes impose aux entreprises de disposer de capacités de test et d'amélioration du produit assemblé. Ce processus a pour conséquence que la gamme des technologies maîtrisées est plus large que celle des produits fabriqués : « les entreprises savent plus qu'elles ne font » (Pavitt, 1998 : 2). Cet écart, selon l'auteur, provient du fait que les corps des savoirs ne peuvent pas être associés à des sous-systèmes techniques bien identifiés : « Les firmes échouent rarement en raison de leur incapacité à maîtriser un champ technologique mais parce qu'elles ne réussissent pas à faire correspondre leur système de contrôle et de coordination à la nature des opportunités technologiques disponibles ». Ceci explique que les facteurs clés de succès ou d'échec des entreprises doivent être recherchés dans les processus organisationnels reliant les technologies, les produits et leurs marchés (Pavitt, 1998 :15) et il semble admis que les différentes composantes du contexte organisationnel comme l'histoire de l'organisation, ses structures et ses systèmes de gestion, sa culture ou son système de pouvoir peuvent freiner voire faire échec au changement (Armenakis et Harris, 2009 ; Perret, 1995).

1.2 Les cadres de compétences

Plusieurs auteurs ont proposé des grilles de lecture pour apprécier la dynamique des organisations (Doz et Wilson, 2018 ; Miller et Lebreton-Miller, 2010). Dans la suite de ce travail, nous mobilisons la notion de « cadre des compétences » issue des développements de Durand (2006 ; 2001). L'auteur distingue plusieurs éléments constitutifs de la compétence organisationnelle, c'est à dire du « ciment » nécessaire au déploiement coordonné des ressources. Il s'agit du cadre des connaissances, du cadre des comportements et du cadre des pratiques. Ces trois éléments sont interdépendants, peuvent se recouvrir ou se contredire : « C'est là moins un assemblage organisé qu'un feuillage dynamique et foisonnant qui pourtant donne son volume, son aspect et sa texture à l'arbre » (2001 ; 220).

Le cadre des connaissances correspond à « l'ensemble structuré des informations assimilées et intégrées dans des cadres de référence qui permettent à l'entreprise de conduire ses activités et d'opérer dans un contexte particulier » (Durand, 2001 : 205). En ce sens, la notion de cadre des connaissances s'apparente à celle de « paradigme stratégique » (Koenig, 1996). Celui-ci peut être défini comme la traduction plus ou moins explicite de la façon admise au sein de l'entreprise d'expliquer les succès d'hier et d'aujourd'hui. C'est au niveau du paradigme stratégique que se définissent les questions qu'il est légitime de poser et les manières acceptables d'y répondre. Nous proposons d'opérationnaliser les cadres de connaissance par l'analyse des plans stratégiques des équipes dirigeantes successives.

Le cadre des pratiques comprend deux volets. Le premier volet correspond à la structure organisationnelle. Nous nous intéressons ici à la notion de structure dans une perspective configurationnelle (Mintzberg, 1982), reprise et

développée par Romelaer (1996). Dans cette perspective, la structure est un concept englobant qui inclut à la fois la division du travail et les mécanismes de coordination et d'autorité qui y sont rattachés. Elle constitue un cadre prescrit destiné à orienter le comportement des membres de l'organisation. De plus elle s'apparente à une réponse à l'évolution de l'environnement et contribue à la réduction de l'incertitude (Lawrence et Lorsch, 1989). Le second volet du cadre des pratiques est constitué des processus de management. Selon la terminologie de Durand (2001 : 218), les processus s'apparentent « aux tours de main et aux routines mises en oeuvre au sein de l'organisation ». En ce sens, la notion de processus nous semble proche de celle « d'outil de gestion » développée par Hatchuel et Weil (1992), c'est-à-dire « tout schéma de raisonnement reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation et destinées à instruire les divers actes de la gestion ». Nous nous intéressons plus particulièrement aux processus de gestion des ressources humaines. En effet la transformation qu'a connue France Télécom d'une administration en situation de monopole en une entreprise de droit privé plongée dans un environnement concurrentiel est certainement l'un des changements les plus délicats sur le plan de la gestion des ressources humaines (Sire, 2001).

Enfin, le cadre des comportements fonde l'identité et la culture de l'entreprise. D'un point de vue interne, une culture organisationnelle révèle les comportements, les normes et les rituels communs au sein des membres de l'organisation, ou des sous-groupes professionnels constitutifs de cette organisation (Schein, 1985). D'un point de vue externe, ils permettent de construire les images de marques, la réputation et la reconnaissance de l'entreprise (Durand, 2001). Si les concepts de culture et d'identité organisationnelle ont en commun la question du lien social, il convient néanmoins d'opérer une distinction entre ces deux notions. L'identité est la caractérisation d'une organisation considérée comme un tout par l'équipe dirigeante, y compris son rôle en tant qu'acteur social (Rodrigues et Child, 2007). En ce sens, la question de l'identité est indissociable de la problématique du pouvoir.

2. ELEMENTS DE METHODOLOGIE

2.1 Le cadre d'analyse contextualiste

Le cadre d'analyse contextualiste a été développé par Pettigrew (1987, 1990) et adopté par plusieurs chercheurs afin de rendre compte des processus de changements dans les organisations. Celui-ci a particulièrement été éprouvé dans le champ de la gestion des ressources humaines (Browsers et al. 1997) et du management stratégique (Vezina, 2007). Cette démarche de recherche consiste en l'élaboration d'un cadre multidimensionnel capable de saisir l'interrelation de différentes variables dans une perspective temporelle. Elle s'appuie sur le postulat que le développement des organisations est un processus continu qui s'inscrit dans les événements du passé, du présent et du futur. Elle cherche donc à mettre en exergue les contextes d'émergence du changement, les antécédents qui lui donnent sens, tout en retraçant au fil du temps la manière dont il se maintient et transforme. En corollaire, cette approche ne revendique pas la recherche de régularités empiriques qui tradiraient l'existence de structures fondamentales (Desreumaux, 2005). Une caractéristique essentielle de cette représentation de l'organisation tient à la volonté de saisir des totalités plutôt que des éléments discrets. Le

contextualisme cherche donc à mettre à jour le caractère unique des situations et doit permettre de les comprendre.

D'un point de vue analytique, la démarche contextualiste combine deux niveaux d'investigation : le niveau horizontal et le niveau vertical. Le niveau horizontal insiste particulièrement sur la prise en compte de la temporalité du phénomène étudié. Il s'agit notamment de développer une compréhension historique des événements : « Il n'est pas possible de dégager l'influence réciproque des différents niveaux de contexte sur un processus organisationnel quelconque sans avoir à sa disposition une série significative de données longitudinales ». Or, selon Pettigrew (1987), la recherche a largement occulté les processus organisationnels en plus d'être ahistorique et a-contextuelle. En d'autres termes, l'analyse horizontale vise à souligner les séquences et les événements entre les phénomènes dans le temps.

Quant au niveau vertical, il consiste à établir un construit articulé autour de trois concepts ayant un lien d'interdépendance : le contenu du phénomène étudié, le processus par lequel il se développe et le contexte dans lequel il s'inscrit et contribue à modifier : « Il est clair que dans la conduite d'une recherche sur les processus stratégiques, le pourquoi et le comment, le contenu et le processus, doivent être considérés comme inséparables » (Pettigrew, 1992 : 7).

2.2. Le terrain d'étude

Il est utile de rappeler que la DGT désignait la Direction Générale des Télécommunications, alors direction générale du ministère des PTT, dont le nom deviendra en 1988, FRANCE TELECOM. De 1991 à 1996, FRANCE TELECOM est un Etablissement Autonome de Droit Public. A partir de 1997, FRANCE TELECOM devient une société anonyme détenue majoritairement par l'Etat. En 2005, l'Etat place sa participation en dessous du seuil de la minorité de blocage. Nous proposons d'apprécier les éléments du contexte interne de l'organisation étudiée sur la période d'analyse considérée, à savoir entre 1990 et 2005. Plus précisément, il s'agit d'apprécier la manière dont FRANCE TELECOM a interprété et construit les contraintes inhérentes à l'évolution du secteur des télécommunications. Dans cette perspective, nous nous sommes fondés sur les nombreuses discussions que nous avons eues avec des cadres dirigeants et des managers lors de notre présence au sein de l'entreprise ainsi que sur les informations fournies par l'intranet, les rapports annuels du groupe et plusieurs travaux académiques qui ont relaté la dynamique stratégique et organisationnelle de l'opérateur historique des télécommunications françaises (Fauvy, 2009).

3. LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DE FRANCE TELECOM (1990-2005)

Il est nécessaire de souligner que les éléments qui suivent ne prétendent pas à une représentation exhaustive des événements qui ont marqué l'évolution de l'entreprise au cours de cette période. Nous avons décidé de les regrouper autour de quatre thèmes : la vision stratégique, la structure organisationnelle, la culture et l'identité organisationnelle, les processus de management et plus particulièrement ceux relatifs à la gestion des ressources humaines. Autrement dit, nous cherchons à accéder et à rendre compte des cadres des compétences organisationnelles de FRANCE TELECOM, tels que définis par Durand (2001). Pour des raisons de lisibilité,

nous avons structuré nos propos d'une manière chronologique en considérant les plans stratégiques formulés par les équipes dirigeantes successives.

3.1. L'élaboration d'une réflexion stratégique (1991-1995)

3.1.1. CAP 98

Le 01 janvier 1991 constitue indéniablement une date clé dans l'histoire des télécommunications françaises dans la mesure où elle consacre le changement de statut de FRANCE TELECOM en lui attribuant une personnalité juridique propre. En effet la loi relative au nouveau statut de LA POSTE et de FRANCE TELECOM, à savoir des Etablissements Autonomes de Droit Public (EADP), adoptée le 27 juin 1990, prend effet le 01 janvier 1991. C'est l'occasion pour la Direction Générale de FRANCE TELECOM, présidée par Marcel Roulet, d'initier une (nouvelle) réflexion stratégique :

« De tout temps, l'organisation a constitué un sujet de réflexion et un axe d'action au sein de la Direction Générale des Télécommunications. Mais c'est récemment que cette réflexion a pris un tour plus global et permanent pour s'intégrer progressivement parmi les sujets stratégiques. La cause de cette évolution est d'abord à rechercher dans le changement de statut de FRANCE TELECOM en 1991, qui a conféré, en la matière, une autonomie nouvelle à l'entreprise. Plus fondamentalement, la pression croissante de l'environnement extérieur sur l'entreprise l'oblige à remettre en cause de plus en plus profondément ses comportements et ses modes de fonctionnement pour faire face aux défis qui se posent à elle.

L'organisation fait partie de ses fondements de l'entreprise qui se situent au service d'une stratégie ».

Afin d'initier cette réflexion stratégique, FRANCE TELECOM crée une direction fonctionnelle, la Direction de la Prospective et de la Stratégie (DPS). La première mission de la DPS est de développer le Contrat de Plan. Approuvé par décret en Conseil d'Etat, le Contrat de Plan représente le cadre juridique, légal et politique dans lequel s'inscrivent les relations entre le gouvernement et FRANCE TELECOM. S'étalant sur une période de quatre ans, il tend à définir des objectifs de croissance, de développement international, de réduction de la dette, de politique tarifaire et les conditions d'exécution des services publics que FRANCE TELECOM a pour mission d'assurer. En d'autres termes, le Contrat de plan définit les contraintes dans lesquelles s'exerce l'autonomie de l'opérateur historique. Le premier Contrat de Plan a été mis en oeuvre en 1991, le second en 1995 et le troisième en 1999.

La seconde mission de la DPS est de regrouper l'activité de planning stratégique. Il s'agit alors de déterminer l'orientation stratégique la mieux adaptée pour parvenir aux objectifs prévus dans le Contrat de plan. Dans cette optique, un Comité Stratégique, regroupant les six principaux dirigeants de l'entreprise, fut créé. Siégeant mensuellement, celui-ci était présidé par Marcel Roulet et analysait les pistes les plus importantes pour l'avenir de l'opérateur français. De manière concomitante, trente cadres dirigeants se rencontraient une fois par an afin de choisir les priorités sur lesquelles les plans d'action pouvaient se construire. Le niveau hiérarchique suivant, comportant quelques 200 cadres, fut lui aussi invité à prendre part à des Séminaires d'Initiative Stratégique. Ces séminaires avaient pour objectif d'étudier la mise en oeuvre des différents plans de changement retenus.

Le premier de ces ateliers stratégiques eut lieu en novembre 1991 et donna naissance à l'appellation CAP 98 (Client Adaptabilité Performance) afin de se préparer à la déréglementation complète de 1998. Le document de synthèse de ce plan stratégique s'articule autour d'un triple questionnement : Qui sommes-nous ? Où allons-nous ? Que voulons-nous? Cette dernière question suggère d'affirmer une intention stratégique, une vision qui projette l'entreprise dans le futur. Face à cette interrogation, l'ambition stratégique portée par la Direction Générale est formulée de la manière suivante :

« Tourner l'entreprise vers le client, réduire les délais de réaction et augmenter la capacité d'adaptation de l'entreprise, se concentrer sur la productivité et la performance ».

Dans le champ académique, plusieurs travaux tendent à souligner, malgré le changement de statut et les changements organisationnels en cours, que l'équipe dirigeante de FRANCE TELECOM conserve un habitus managérial hérité de la gestion des réseaux (De Swarte, 2002 ; Soparnot, 2003). Cherchant à caractériser la stratégie mise en oeuvre par FRANCE TELECOM et BRITISH TELECOM durant la période 1990-1995, De Swarte Et Amintas (1997) rendent notamment compte de la logique d'adaptation retenue par l'opérateur français.

Tableau 1 : Les caractéristiques comparées de BT et France Telecom en 1995 d'après De Swarte et Amintas (1997)

	BRITISH TELECOM	France Telecom
Positionnement stratégique	Offensif	Adaptation
Objectif stratégique	Récréation du potentiel	Exploitation du potentiel
Positionnement concurrentiel	Intrusion dans le métier de réseau privé	Renforcer le maillage du territoire national, développer les usages actuels
Services prioritaires	Services à forte valeur ajoutée	Produits et services marqués par la technicité
Domaines prioritaires	Réseaux privés d'entreprises	Non affichés
Marchés prioritaires	Firmes multinationales	Non affichés
Mode de pilotage	Pilotage par les résultats, unités découplées	Passage en cours d'une planification centralisée déclinée par territoires à un système de coordination fondé sur les résultats

En interne, force est de reconnaître que le document CAP 98 fut plus ou moins bien accueilli. Pour plusieurs cadres dirigeants rencontrés lors de notre présence sur le terrain, la culture d'entreprise, la structure organisationnelle et le mode de management étaient les principaux obstacles de cette vision.

« La direction était devenue de plus en plus frileuse à l'idée de formuler, de communiquer et de mettre en oeuvre un plan stratégique de changement. Il y avait certainement une crainte justifiée de ne pas ajouter aux appréhensions du personnel qui avait déjà été rudement mis à l'épreuve par la reclassification et qui, d'autre part, ne savait pas comment intégrer l'idée de la concurrence. Mais ce qui

n'allait pas, fondamentalement, c'était que nos recommandations allaient tout droit à l'encontre d'une culture d'organisation centralisatrice et autocratique. Je crois que pour beaucoup la marche était trop haute ».

3.1.2. Vers une structure divisionnelle déconcentrée

De longue date, les opérateurs historiques de télécommunications ont été des bureaucraties mécanistes au sens de Mintzberg (1982). Pourtant, deux importantes réformes de structure vont être initiées entre 1991 et 1995. Considérée dans leur ensemble, l'articulation de ces changements a pour projet de faire évoluer le mode de coordination de l'état de bureaucratie mécaniste, caractérisée par un très grand nombre de règles et de procédures formalisées au niveau national, à l'état d'une structure divisionnalisée (Du Castel, 1993). La première réforme de structure - EO1- intervient en 1993 et répond à deux objectifs principaux : permettre une meilleure identification des différentes fonctions au sein de l'entreprise et raccourcir la ligne hiérarchique. Afin de répondre à ce double objectif, la Direction Générale recentre d'une part sa mission sur la stratégie, réduit ses effectifs de 4500 à 2000 personnes et s'organise autour de cinq directions fonctionnelles, dont la Direction de la Prospective et de la Stratégie. D'autre part, elle opère un mécanisme de déconcentration en supprimant un niveau d'établissement.

La seconde réforme de structure - EO2 - s'attache à la réorganisation des unités opérationnelles. Cette réorganisation se traduit par une segmentation des unités par type de clientèle: entreprises, professionnels, résidentiels :

« Tous les opérateurs avaient placé le client au centre de leur analyse au moment de mettre en place leur structure organisationnelle. L'Angleterre, l'Allemagne, l'Italie, la Suède et les Etats-Unis avaient tous développé le même modèle : ils croyaient tous à la segmentation des clients en marché distincts, ouvrant la porte à des services spécialisés, ce qui entraînait la formulation de stratégies distinctes et une mise en oeuvre spécifique »⁶⁶.

Schématiquement, depuis les années 70, les établissements opérationnels de FRANCE TELECOM se déclinaient en trois types. Les Centres de Construction des Lignes (CCL) étaient chargés de construire les infrastructures, de réaliser les raccordements et d'assurer la maintenance du réseau ; les Centres Principaux d'Exploitation (CPE) réalisaient la connexion des abonnés au réseau ainsi que la gestion du service après vente ; enfin les Agences Commerciales (AC) recueillaient les demandes d'abonnement en provenance des particuliers essentiellement. Lorino (1997), qui fut un observateur privilégié de la mise en oeuvre de cette réorganisation, propose le commentaire suivant:

« Pour des raisons historiques, le périmètre de ces établissements était défini sur la base de critères de métiers qui n'avaient rien à voir avec les processus et les besoins de la clientèle. Par exemple, pour des travaux en clientèle exigeant des compétences techniques, les équipes concernés se trouvaient en CPE et non en Agence Commerciale, ce qui multipliait les interlocuteurs placés en face du client. Les problèmes de coordination revêtaient une grande complexité. Pour conduire cette réorganisation, les responsables du Groupe optèrent pour une modélisation en processus. Une liste de quelques dizaines

de processus opérationnels clés, tels que le raccordement des abonnés, le service après-vente des terminaux, la réparation des dérangements, fut établie. L'analyse de ces processus (contenu en activités, périmètre, acteurs concernés, problèmes) fut répartie entre les Directions Régionales de l'entreprise. A la lumière de ces analyses, une nouvelle organisation a vu le jour, claquée sur les processus, de manière à simplifier au maximum les mécanismes de coordination entre unités différentes. C'est ainsi que l'ensemble du processus « raccorder les clients » est désormais intégré au sein des agences commerciales ». (Lorino, 1997 :89)

Entériné le 21 décembre 1994, le projet EO2 programme la mise en place des nouvelles unités opérationnelles au cours de l'année 1997 afin d'être prêt au moment de l'ouverture totale à la concurrence, c'est à dire en 1998. Dans les faits, la plus grande partie de la mise en oeuvre d'EO2 s'effectuera sous la présidence de Michel BON, nommé à la tête de l'entreprise en 1995.

3.1.3. Les processus de management : un rattrapage managérial

Dans l'optique de développer les capacités d'adaptation de l'entreprise et d'en accroître le niveau de performance, de nouveaux dispositifs de gestion vont voir le jour, comme la Planification à Moyen Terme (PMT), d'autres connaissent de profonds remaniements, à l'instar de la plupart des processus de gestion des ressources humaines.

Le premier axe concerne la mise en place de la Planification à Moyen Terme (PMT). La PMT permet d'initier une réflexion stratégique au niveau des établissements et des directions régionales. Plus précisément, il s'agit de passer d'une planification tendancielle, établie au niveau de la direction générale, à une planification prospective basée sur l'analyse des forces et faiblesses des unités opérationnelles au regard des menaces et opportunités des environnements locaux. Elle est considérée autant comme un outil de dialogue entre les directions régionales et la direction générale qu'un outil de diagnostic et de management de la direction régionale à l'intention des cadres et des agents. Elle participe donc activement à la mise en oeuvre d'une gestion déconcentrée, une des actions prioritaires de FRANCE TELECOM.

A compter de 1990, la gestion des ressources humaines de FRANCE TELECOM va connaître de nombreux bouleversements. Le Volet Social de la Réforme (VSR), qui accompagne la réforme institutionnelle des télécommunications françaises, a été conçu comme une redéfinition globale des métiers, des besoins de l'entreprise et des filières de carrière. Il aborde également les règles de gestion, le système d'évaluation, de notation et de promotion du personnel. C'est la raison pour laquelle l'accord du 9 juillet 1990, qui engage le processus de reclassification, est désigné sous la plume de Marcel Roulet comme « l'acte fondateur d'une nouvelle gestion des ressources humaines ». Cette nouvelle logique de gestion s'incarne tout d'abord dans la refonte de la grille de classifications et rend compte du passage d'une classification de type Fonction Publique à une classification à critères classants (Donnadieu et Denimal, 1993). De manière lapidaire, l'entreprise va répertorier trois cent douze fonctions positionnées dans une grille à quinze niveaux. Le processus de reclassification a ensuite consisté à « peser » les emplois des 150 000 salariés de l'entreprise. De plus le système d'évaluation des performances individuelles repose désormais sur des entretiens de progrès annuels,

réalisés par le supérieur hiérarchique afin d'évaluer le travail de l'année écoulée, de fixer des objectifs pour l'année suivante et d'envisager des formations ou des évolutions de carrière pour l'avenir (Charreire-Petit, 1995). Suite à cet entretien sont accordées des primes de « bonus variable ». Cette rétribution dépend de la maîtrise du poste, du niveau de compétence et du potentiel repéré ou estimé. Réservé aux cadres dans un premier temps, ces entretiens ont été généralisés depuis 1994 à l'ensemble du personnel. La reclassification fut un choc culturel important (Defelix, 1999). Ainsi que le développent Alter et Reynaud (1996), la classification a introduit des distinctions au sein des collectifs de travail. Même si le statut de fonctionnaire est maintenu, la culture, en tant que soutien affectif, source d'entraide et de solidarité, a été particulièrement ébranlée au cours de cette période.

3.1.4. Culture et identité organisationnelle : une organisation à la conquête de son autonomie ?

Au moment du changement de statut en 1991, FRANCE TELECOM est considérée comme une « vitrine » de la modernisation des services publics, voire un « service public entrepreneurial » (Alter, 1996 :10). Forte de cette image positive, le changement de statut conduit l'entreprise à se doter d'une histoire et d'une culture forte, celle d'une organisation à « la conquête de son autonomie ».

« Notre histoire le montre clairement, France Télécom a su, d'une administration, se transformer en entreprise. Ce que nous avons réussi ensemble hier doit nous rendre confiants dans ce que nous aurons à faire demain (...).Ce livre le montre, nous avons une histoire, une histoire riche forgée par les hommes et les femmes de FRANCE TELECOM. Or l'histoire n'autorise personne à devenir maître du temps et à le prédire. Sa connaissance permet cependant de ne pas craindre l'avenir »

Dans le cas de FRANCE TELECOM, trois mythes composés autour de la notion de réseau semblent particulièrement présents dans l'imaginaire du personnel des télécommunications (Carre, 1991) :

- Le premier est associé à la figure de Claude Chappe (1763-1805), ingénieur-télégraphiste qui mit en place le premier réseau de télégraphie aérienne optique pendant la Révolution française.
- Le second demeure actif notamment dans le corps des ingénieurs car il coïncide avec leur reconnaissance institutionnelle. Il s'agit du second Empire réalisant le réseau de télégraphie électrique sous l'impulsion de l'entourage saint-simonien de Louis-Napoléon.
- Le troisième est présent chez les ingénieurs et les techniciens et correspond au rattrapage téléphonique des années 70, consacré sous le sigle du « Delta LP » qui signifie un accroissement des lignes principales.

Si ces récits sont pluriels, ils renvoient tous à l'image d'un réseau réussi, associant un pouvoir politique clairvoyant et des ingénieurs compétents (Musso, 1997). Pourtant le téléphone, invention longtemps attribuée à Graham Bell et introduit en France vers 1880, ne verra son réseau s'étendre à l'échelle nationale qu'un siècle plus tard, c'est à dire au début des années 1970. C'est la raison pour laquelle une seconde catégorie de mythe, à l'inverse du précédent dans la mesure où elle structure l'image de l'Etat comme obstacle au développement des télécommunications, va voir le jour. Une première illustration est fournie par Fayol (1920). Rappelant qu'il vient d'étudier pendant une année l'entreprise gouvernementale des PTT, Fayol constate :

« (...) de nombreux vices d'administration dont voici les principaux : à la tête de l'entreprise, un sous-secrétariat d'Etat instable et incompetent ; pas de programme d'action à long-terme ; pas de bilan ; une

intervention abusive et excessive des parlementaires; aucun stimulant pour le zèle ; aucune récompense pour les services rendus ; une absence de responsabilité ».

Plus récemment, le tableau que dresse Salso (1990) des opérateurs historiques des télécommunications au début de la période que nous avons étudiée est significatif: organisations monolithiques, fortement hiérarchisées, sans vision stratégique, au management conservateur, à la gestion bureaucratique et essentiellement préoccupées de l'optimisation du service. Autrement dit, une autre catégorie de mythe selon laquelle la structure de monopole et la présence des pouvoirs publics dans la gouvernance de l'organisation sont inefficaces voit le jour. Plus précisément, ce débat durera jusqu'à la fin du processus de privatisation de FRANCE TELECOM, c'est-à-dire en 2005 sous la présidence de Thierry Breton. C'est la raison pour laquelle, selon Musso (1997), la culture de FRANCE TELECOM, du point de vue de son mythe fondateur, peut être appréciée par l'opposition entre le progrès technique, régulier et linéaire, de l'industrie des télécommunications et la figure ambivalente de l'Etat, qui peut créer le réseau ou l'empêcher :

« Tantôt considéré comme indispensable à la réalisation du réseau (problématique récurrente de l'appel à l'Etat), tantôt considéré comme un obstacle à son développement (problématique récurrente de l'autonomie), tantôt encore il faut trouver une formule originale pour le faire intervenir, mais pas trop ».

Face à cette évolution, et si les agents de FRANCE TELECOM disposent de l'expérience de la flexibilité (Alter, 1996) et que l'équipe dirigeante se veut garante de la sauvegarde des missions de service public, il demeure plusieurs signes de contestation interne. En effet, le climat social est marqué par une opposition farouche à la privatisation. Notamment le volet social de la réforme fut considéré par de nombreux fonctionnaires comme une rupture du contrat social implicite auquel ils avaient adhéré lorsqu'ils étaient entrés au Ministère des Postes et des Télécommunications. Cette opposition relève autant d'éléments rationnels comme la crainte de perte de l'emploi, les refus des méthodes de management issues du « privé » que d'éléments liés à la préservation d'une identité collective fondée sur l'idée d'un cheminement professionnel, voire d'un métier, celui de « télécommunicant ». Face à cette situation, certains observateurs, dont Alter (1994 : 213), émettent des doutes quant à la légitimité la Réforme :

« Alors que les grands changements précédents, le développement du téléphone, le passage au commercial, avaient représenté de formidables occasions d'échanges et d'enrichissement mutuel, celui-ci me semble au contraire amener l'inverse. Ce n'est plus le goût de l'entrepreneuriat qui guide l'action, c'est le résultat d'un engagement strictement contractuel avec l'entreprise. Même si le management parvient par exemple à accepter l'idée d'autonomie et de négociation, il le fait avec un tel zèle rationalisateur que je n'arrive plus à y retrouver les marques de l'acteur, sauf à croire qu'il peut, individuellement ou collectivement, fonctionner dans un cadre préétabli ».

Comme le souligne Defelix (1995), il convient d'interpréter les propos d'Alter à la lumière de la distanciation croissante du sociologue envers l'entreprise. Son point de vue rend néanmoins compte des nombreuses inquiétudes au sein du personnel et des organisations syndicales. Il est utile de rappeler que plusieurs appels à la grève marquant l'opposition du personnel à un éventuel changement de statut furent lancés par les syndicats. Le 12 octobre 1993, le pourcentage de grévistes atteint le taux record de 75 %. La grève du 10 octobre 1995 fut

suivie par près de 60 % des fonctionnaires. Cette période coïncide également avec une affirmation du syndicat SUD, dont les résultats aux élections professionnelles passent de 5% en 1989 à 22% en 1994.

3.2. La mise en oeuvre d'une vision stratégique (1995-2002)

3.2.1. Le plan Delta Minutes

Le départ de Marcel Roulet coïncide avec la nomination de François Fillon au poste de Secrétaire d'Etat aux Postes et Télécommunications au sein du premier gouvernement Juppé en 1995. Suite à ce départ, le gouvernement nomme François Henrot à la tête de l'opérateur historique. Quatre jours après sa nomination, ce dernier démissionne, estimant ne pas avoir les moyens de son ambition. Selon Soparnot (2005 : 114), cette décision est en partie liée au retournement de position de son Ministre de tutelle, qui lui avait assuré son soutien pour une privatisation rapide, et s'est rétracté face aux syndicats en leur affirmant que la privatisation ne se ferait pas avant l'ouverture du marché à la concurrence, c'est-à-dire en 1998. La nomination de Michel Bon à la présidence de FRANCE TELECOM a lieu en juin 1995. Le 20 décembre 1995, six mois après sa nomination, Michel Bon présente les grandes orientations stratégiques de la politique générale du groupe FRANCE TELECOM :

« Afin de retrouver son esprit de conquête, FRANCE TELECOM doit se réinventer un nouveau défi. Nous ne sommes plus là pour installer des lignes téléphoniques mais bien pour les exploiter. Nous avons aujourd'hui rattrapé ce qu'il y avait à rattraper en termes de capacités, d'infrastructure et de réseau. Maintenant il faut nous lancer dans un autre type de rattrapage, notamment celui de l'utilisation des télécommunications ».

L'équipe dirigeante présidée par Michel Bon décide de développer l'entreprise dans le secteur de la téléphonie mobile et l'Internet de manière à trouver des relais de croissance permettant de compenser la baisse du téléphone fixe. Cette stratégie autorise également de redéployer les excédents d'effectifs dans les activités nouvelles. Concrètement, la vision opérationnelle du changement se traduit par l'objectif « Delta minutes », qui mesure l'accroissement du trafic téléphonique et constitue un critère de gestion mesurable. En outre, ce slogan n'est pas sans rappeler l'objectif « Delta LP » dont l'effet mobilisateur auprès des salariés a déjà été évoqué. De plus la vision stratégique formulée par Michel Bon vise à développer une position dominante sur le marché mondial des télécommunications en adoptant une stratégie dite globale (Global Service Provider) :

« L'Europe est le nouveau marché domestique de FRANCE TELECOM »

Cette stratégie repose sur l'élaboration d'une offre de services adaptés aux besoins des grands clients internationaux. Dans cette perspective, les stratégies d'internationalisation deviennent une priorité pour FRANCE TELECOM.

Si la vision générale du changement promulguée par l'équipe dirigeante est clairement exprimée, il est possible de distinguer deux périodes correspondant à des comportements stratégiques différents de la part de l'opérateur historique des télécommunications françaises (Soparnot, 2003). Jusqu'à l'acquisition d'ORANGE en 2000, FRANCE TELECOM privilégie une stratégie d'alliance dans son mode de développement international. Cette politique est largement guidée par l'entente héritée entre FRANCE TELECOM et DEUTSCHE TELEKOM,

conclue en 1994 sous la présidence de Marcel Roulet, et qui consiste à discuter entre partenaires de chaque opportunité d'acquisition avant de la mener en commun. Cette alliance va notamment se concrétiser dans la création d'une filiale commune, GLOBAL ONE, en partenariat avec l'opérateur américain SPRINT.

En avril 1999, DEUTSCHE TELEKOM va rompre ce partenariat de manière unilatérale lorsqu'il tente de fusionner avec TELECOM ITALIA, sans consulter son partenaire français. Ce revirement incite FRANCE TELECOM à modifier son comportement stratégique en matière de développement international. L'opérateur historique intensifie alors sa présence sur la scène européenne par des opérations de croissance externe, et notamment par l'achat de MOBILCOM en Allemagne et par l'acquisition d'ORANGE au Royaume-Uni, pour devenir le second opérateur européen de téléphonie mobile. Cette politique concerne également le domaine des services aux entreprises par le rachat des participations de ses anciens partenaires dans GLOBAL ONE, puis par le rachat d'EQUANT afin de constituer un des leaders mondiaux des services data et IP pour les multinationales. Enfin FRANCE TELECOM se positionne comme le leader des accès internet avec WANADOO et le premier diffuseur européen de télévision et de radio avec ses filiales GLOBE CAST, TDF et FRANCE TELECOM CABLE. Cependant, contrairement à d'autres exploitants, FRANCE TELECOM ne peut pas payer en actions car cela diluerait la part de l'Etat. La solution consiste donc à emprunter pour payer en liquidités. La structure du bilan de FRANCE TELECOM sera dès lors très vulnérable : suite à l'effondrement des marchés financiers en 2001, l'abaissement des notes des agences de notation en 2002 en sera la sanction et la démission de Michel BON la même année la concrétisation.

3.2.2. Le chemin vers une structure multidivisionnelle décentralisée

La dynamique de changement préconisée par l'équipe dirigeante s'incarne dans plusieurs évolutions structurelles parmi lesquelles il est possible de distinguer la mise en oeuvre de la réorganisation des unités opérationnelles (EO2) et l'évolution vers une structure multidivisionnelle. Initiée par l'équipe dirigeante présidée par Marcel Roulet, la seconde phase de l'évolution de l'organisation -EO2- est une réforme d'une ampleur considérable puisqu'elle concerne tous les services opérationnels de l'entreprise. L'ensemble du personnel assurant quotidiennement les services et prestations demandés par les clients, ainsi que ceux qui ont en charge la construction, le fonctionnement du réseau et des équipements d'infrastructure, c'est-à-dire de l'ordre de 85% du personnel, est mis à contribution. De plus la perspective de l'ouverture à la concurrence engendre une échéance et un calendrier serré puisque la mise en oeuvre d'EO2 est prévue en 1997, c'est-à-dire un an avant l'ouverture complète à la concurrence. Autrement dit, la mise en oeuvre d'EO2 cristallise de nombreux enjeux:

« Le défi principal d'EO2 n'était pas tant de changer la structure organisationnelle de l'entreprise. Du moins c'était là, l'aspect le plus simple. Mais nous avions l'ambition de changer le comportement des gens. Nous voulions à tout prix nous départir de cet ancien mode de fonctionnement dans lequel les gens s'esquivaient devant leurs responsabilités et répercutaient leurs problèmes vers le niveau hiérarchique supérieur. L'autonomie dans l'action, la responsabilisation et la délégation était au coeur d'EO2. Aussi nous espérions qu'un changement de structure allait s'accompagner d'un changement de culture et, par ricochet, d'un changement dans le management. Ceci n'était pas facile d'autant plus que

certaines syndicats voulaient faire d'EO2 un problème d'ordre politique en liant sans raison ce programme aux changements de statut et de privatisation. De plus une grande proportion des cadres de l'entreprise demeurait sceptique à l'égard de notre démarche car ils n'étaient pas certains de ne pas y perdre des plumes, comme ce fut le cas, par exemple, lors de la reclassification ».

Dans les faits, plusieurs travaux académiques vont interroger la mise en oeuvre du principe de transversalité dans la refonte organisationnelle et structurelle de FRANCE TELECOM durant cette période (Defelix, 1998 ; Menegoz, 2003). Il ressort de ces travaux qu'une nouvelle organisation n'entraîne pas de facto les changements de comportements escomptés par les initiateurs du changement et que la mise en oeuvre de la transversalité n'est pas acquise, d'autant plus qu'EO2 se traduit par une forte différenciation des unités opérationnelles.

Au niveau du groupe, cette période voit également la structuration des activités liées à la téléphonie mobile, à l'Internet et aux réseaux d'entreprises dans le sens d'une autonomisation de ces activités. Suite au changement de statut de FRANCE TELECOM en société anonyme en 1996, FRANCE TELECOM MOBILE, qui regroupait l'ensemble des activités mobile du groupe, devient une filiale à 100% de FRANCE TELECOM et développe de nombreux partenariats avec les opérateurs étrangers. Mais c'est l'acquisition d'ORANGE, le 23 août 2000, qui va véritablement insuffler une nouvelle dynamique stratégique et organisationnelle. En effet, cette acquisition permet à FRANCE TELECOM de se positionner au second rang européen des opérateurs mobiles et de se doter d'une structure pour le développement de sa stratégie d'expansion. En 2001, FRANCE TELECOM MOBILE devient ORANGE FRANCE. Dans le même ordre d'esprit, la constitution de la création d'une filiale consacrée à Internet se fera à travers WANADOO et l'intégration de nombreuses entreprises acquises par des opérations de croissance externe.

3.2.3. Les processus de management : les stratégies locales

L'évolution de la structure organisationnelle de FRANCE TELECOM pendant la période présidée par Michel Bon a vu les divisions se multiplier et les unités opérationnelles se différencier. Il est loisible de penser que cette évolution structurelle a certainement influencé le choix des mécanismes de coordination utilisés. A cet égard, la mise en oeuvre des « Stratégies locales » constitue la pierre angulaire d'une nouvelle logique de gestion au sein de FRANCE TELECOM. Cette période voit une évolution notable des processus budgétaires, de gestion des ressources humaines et du système d'information. De manière générale, l'ensemble des processus de gestion doivent accompagner la décentralisation de l'activité stratégique et ancrer la concurrence dans le comportement des salariés.

Le mode de fonctionnement privilégié pour mener à bien ces changements organisationnels se nomme « Stratégie locale ». Initiée en juin 1998, cette démarche se présente comme fondatrice d'une nouvelle identité de l'entreprise, articulée autour de la décentralisation de la réflexion stratégique et de la transversalité (Mahieu, 2001). La finalité de la démarche Stratégie locale est managériale dans le sens où ce qui est recherché par l'entreprise, c'est la construction d'un nouveau rapport entre le centre et la périphérie. Autrement dit, il s'agit de changer les missions et les rôles des acteurs du terrain par une stratégie de changement dans le sens remontant, de privilégier un mode de coordination par ajustements mutuels :

« Cette année, nous reprenons inlassablement la même action : ce n'est pas place d'Alleray, ce n'est pas à la DR que se joue notre avenir, mais sur le terrain, à l'écoute du client. Je mesure bien que cet exercice de retournement auquel la concurrence nous invite est difficile pour notre maison, et c'est pour cela que j'insiste, année après année. En deux ans, nous nous sommes un peu assouplis, c'est vrai. Mais nous sommes bien loin d'avoir retourné la pyramide. C'est à cela que je vous invite avec la mise en oeuvre de Stratégies Locales, une de nos priorités de l'an 1998 ».

Une première illustration des Stratégies Locales concerne la refonte du processus budgétaire. Alors que les marges de manoeuvre des unités opérationnelles (UO) apparaissaient inexistantes dans une logique budgétaire d'enveloppes descendantes, celles-ci établissent désormais leur propre budget et ont l'initiative de leurs projets d'investissements. Le rôle des Directions Régionales devient alors d'apporter leur soutien aux UO dans l'élaboration de leur stratégie. De plus chaque unité se voit attribuer un contrôleur de gestion chargé, en collaboration avec le responsable de l'unité opérationnelle, des processus de contrôle dans le cadre de la mise en place d'une comptabilité analytique et budgétaire et des processus d'amélioration des performances.

Du point de vue des processus de gestion des ressources humaines, cette période est marquée par une double évolution. Il s'agit d'une part d'une instrumentalisation de la GRH qui rapproche FRANCE TELECOM des entreprises du secteur privé, d'autre part il est possible d'observer un repositionnement de la fonction RH en cohérence avec les stratégies locales, c'est-à-dire dans le cadre d'une décentralisation de la réflexion stratégique. Concernant l'instrumentalisation de la gestion des ressources humaines, FRANCE TELECOM inscrit sa politique sociale dans le cadre de l'Accord Social de 1997, qui consacre la mise en oeuvre d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). D'une manière générale, la mise en place de cette nouvelle logique de gestion provoque un revirement dans l'approche et la conception des outils de GRH dans le sens d'une individualisation des ressources humaines (Defelix, 1998). Parmi les différents leviers d'action de la Direction des Ressources Humaines, il est possible de mettre en exergue la politique de « redéploiement des effectifs » qui conduit à privilégier le recrutement interne et la mobilité des salariés. Ainsi, tout au long de la présidence de Michel Bon, c'est à dire entre 1995 et 2002, plus de 65.000 salariés vont être concernés par des mobilités fonctionnelles et/ou géographiques. La politique de redéploiement des effectifs concerne principalement la mobilité fonctionnelle des personnels issus du domaine technique vers le domaine commercial ainsi que les mobilités de FRANCE TELECOM vers ORANGE. Plus généralement, en s'engageant dans le maintien du statut fonctionnaire, l'organisation n'a pas d'autres possibilités que de transformer de l'intérieur ses compétences individuelles et collectives. Un tel choix relève autant de la nécessité politique et sociale en répondant à l'inquiétude des syndicats que de la confiance de l'organisation en sa capacité à capitaliser l'expérience acquise (Fauvy, 2008).

De plus il est possible de constater une nouvelle organisation de la fonction Ressources Humaines. L'objectif d'un tel repositionnement est d'accompagner la logique du partage de la stratégie. Ainsi est mis en place, à partir de 1996, un réseau de 600 responsables des ressources humaines (RRH), directement rattachés aux directeurs d'unités opérationnelles, dont la mission est de participer à l'élaboration de la stratégie de l'unité. Dans la continuité de la constitution de ce réseau, le projet « RH demain », mis en oeuvre à partir de 1999, a pour objectif

de faire de la fonction RH un support efficace pour les managers, d'améliorer la gestion des équipes puis de réduire les coûts de la gestion RH chez FRANCE TELECOM (Schmidt et al., 2004). Plus généralement, Mahieu et Besson (2000), qui ont particulièrement étudié cette période de la vie de France Telecom, relatent la manière dont les processus de gestion ont contribué à la construction de dispositifs de dialogue stratégique propice à la décentralisation de la réflexion stratégique. En corollaire, la construction sociale des acteurs à un tel dialogue n'a pas été sans influence sur la culture de l'entreprise.

3.2.4. Culture et identité organisationnelle : « Le client au centre, le personnel au cœur »

La culture de France Telecom repose traditionnellement sur la confrérie des « X » et des cadres « télécomiens » (Guilhon et Trepo, 1999). Aussi la nomination de Michel BON marque un tournant dans l'histoire de l'entreprise. Diplômé de l'ESSEC et de l'ENA, son profil et son expérience professionnelle au sein de CARREFOUR et de l'ANPE rompent avec le profil historique des dirigeants de l'entreprise. De plus l'ambition du nouveau président d'abandonner l'ancienne culture technicienne de France Telecom et d'ancrer la dynamique de la concurrence dans les comportements des salariés est clairement exprimée. A ce titre, le client devient la pierre angulaire de la définition d'une nouvelle identité organisationnelle :

« Pouvons-nous imaginer qu'avec ce nouveau maître, nous allons pouvoir continuer à vivre comme avant et changer le moins possible ? Sûrement pas. Tout simplement parce qu'avant nos anciens maîtres n'avaient pas le droit de vie ou de mort sur nous. Il fallait bien que le téléphone marche, et le téléphone, c'était nous. (...). Maintenant nous sommes mortels, et si nous servons mal notre nouveau maître, le client, nous mourrons ».

Parallèlement à ces injonctions, le nouveau président se veut rassurant à l'égard du personnel de l'entreprise. Le slogan « le client au centre, le personnel au cœur » se traduit par plusieurs mesures renforçant les enjeux positifs pour les salariés. Cela concerne notamment les garanties inhérentes au statut du personnel et la politique de rémunération. Ainsi, début 1996, Michel Bon obtient l'engagement écrit du Premier Ministre du maintien du statut de fonctionnaire. Aussi la loi de 1996 transforme le statut de FRANCE TELECOM en société anonyme sans mettre en cause le statut des salariés. Sont également mis en place des congés de fin de carrière (CFC), un dispositif avantageux pour les salariés puisqu'il permet à ceux qui ont quinze ans d'ancienneté de partir en préretraite dès 55 ans avec 70 % de leur salaire plus une prime égale à 70 % de leur salaire annuel. Ce dispositif, mis en place en 1996, est prévu pour une période de dix ans, c'est-à-dire jusqu'en 2006. Les syndicats espéraient qu'il soit reconduit, il ne le sera pas. De plus la mise en place de l'intéressement en 1997, de l'actionnariat salarié en 1998, dont le taux de souscription auprès du personnel a atteint près de 92%, le tout dans un contexte de forte euphorie pour le secteur des télécoms ont largement contribué à faire retomber la tension sociale. Il n'en demeure que la période étudiée met en évidence plusieurs points de rupture dans la définition de l'identité organisationnelle de l'entreprise. Il est un fait qu'une partie des cadres rencontrés évoquent une dévalorisation symbolique de la technique dans les messages officiels au profit de la culture de gestion. Cela se traduit par le sentiment d'un changement d'image du métier central de FRANCE TELECOM qui tend à devenir une entreprise de service après avoir été vécue comme une entreprise de construction et de production de

réseaux. De plus l'arrivée de nouvelles parties prenantes, à savoir les actionnaires, contribue à l'élargissement de la représentation de la création de valeur au sein de l'opérateur historique (Sire, 2001).

L'évolution de la culture de FRANCE TELECOM peut également s'apprécier au regard de la mise en oeuvre d'un « plan d'urgence du système d'information ». Entre 1996 et 1999, près de 80 applications informatiques prioritaires sont déployées dans les tous les domaines de l'entreprise, du réseau au commercial en passant par la logistique et les ressources humaines. Un premier enjeu organisationnel consiste à introduire, dans les données des applications existantes, la traduction de la nouvelle structure. Il s'agit notamment de la mise en oeuvre d'une comptabilité analytique afin d'élaborer des comptes d'exploitation pertinents par unités et par branches (De Swarte, 2002). Dans le champ de la gestion des ressources humaines, FRANCE TELECOM met en place dès 1997 un site intranet dont l'objectif est de capitaliser les expériences relatives au déploiement des politiques RH. Depuis 1999, le Net RH disponible à l'ensemble des salariés. Il propose des outils de simulation pour les Congés de Fin de Carrière est (CFC), une bourse d'emploi interactive à l'échelle du groupe ainsi que des informations sur la politique RH de l'entreprise (Sire, 2001). Si l'ensemble de ces applications a pour objectif de soutenir et de faciliter l'initiative des Stratégies Locales au niveau des établissements opérationnels, ces dispositifs ont également contribué à « l'internetisation » de l'entreprise (De Swarte, 2002). Le leitmotiv « Réussir le passage de la Phone à la Net compagnie » sera repris par les équipes dirigeantes successives, à savoir celle de Thierry Breton (2002-2005) et de Didier Lombard à compter de 2005, comme slogan fédérateur de la transformation de la culture de l'entreprise.

3.3. Rupture et continuité de la vision stratégique (2002-2005)

3.3.1. Le plan Ambition FT 2005

Après les annonces de la dégradation de l'évaluation des agences de notation et celle d'une perte de 12,2 milliards d'euros, Michel Bon se voit contraint de démissionner. La nomination de Thierry Breton en octobre 2002 s'effectue dans un contexte particulier dans la mesure où FRANCE TELECOM détient, à cette date, le record de l'entreprise la plus endettée du monde. Dès son arrivée, Thierry Breton commande un audit externe dont les principales conclusions sont présentées le 5 décembre 2002 au Conseil d'administration. Suite à la présentation de cet audit, le nouveau dirigeant expose le plan Ambition FT 2005. Concernant le niveau d'endettement, Thierry Breton évoque un « mur de liquidités » à surmonter de l'ordre de 15 milliards d'euros en 2003 et de 20 milliards en 2004. Quant à l'origine de cet endettement, le nouveau dirigeant évoque la structure de gouvernance ambiguë liant l'entreprise à l'Etat français ainsi que les mécanismes de coordination mobilisés par l'équipe dirigeante précédente :

« Cette dette trouve son origine au cours de la période 1999-2002, où France Télécom a connu un développement externe très important qui n'a pas pu pour l'essentiel être financé en actions. Le retournement des marchés n'a pas permis de mettre en oeuvre les plans successifs de réduction de la dette et les cessions d'actifs n'ont pas été suffisantes. »

« Le Groupe a été géré de façon trop décentralisée pour que toutes les fonctions centrales disposent des leviers suffisants pour développer toutes les synergies possibles. L'état des lieux fait apparaître plus de 800 comptes de résultats, plus de 70 business units, 46 milliards d'euros de facturation interne ».

Le plan Ambition FT 2005 consiste avant tout en un programme de redressement de la situation financière du Groupe. Celui-ci repose sur trois actions distinctes menées en parallèle, le plan « 15+15+15 » : 15 milliards d'euros grâce au plan Total Operational Performance (TOP) ; 15 milliards d'euros de renforcement des fonds propres ; 15 milliards d'euros de refinancement obligataire de la dette du Groupe. Prises dans leur globalité, ces trois actions doivent permettre de retrouver la confiance des investisseurs. Afin d'atteindre cet objectif, la nouvelle équipe dirigeante adopte une stratégie de recentrage. Recentrage dans la mesure où la stratégie de FRANCE TELECOM a pour priorité une gestion opérationnelle intégrée d'un portefeuille d'actifs leaders sur leurs principaux marchés avec des marques comme FRANCE TELECOM, ORANGE, WANADOO et EQUANT. En corollaire, les actifs en position stratégique et financière faible, ou ceux pour lesquels un contrôle majoritaire est impossible ont vocation à être cédés.

L'objectif assigné à Thierry BRETON de redresser l'entreprise s'avère apparemment problématique. Pourtant, à la fin de l'année 2003, l'entreprise semble avoir regagné la confiance des investisseurs. En effet, cette même année, FRANCE TELECOM boucle le programme de rééchelonnement de sa dette obligataire et renégocie une ligne de crédit bancaire, ce qui lui permet de ne pas utiliser la ligne de crédit mise à sa disposition par le Ministre des Finances (Soparno, 2003). Consécutivement l'équipe dirigeante opère un nouveau tournant stratégique :

« En 2003, France Télécom a tenu l'ensemble de ses engagements et a vigoureusement repris son destin en main. Nous avons dépassé les objectifs que nous nous étions fixés, en particulier en termes de rentabilité et de réduction de la dette. Avec une structure financière renforcée et une bonne performance opérationnelle nous avons su dégager de nouvelles marges de manoeuvre pour, sans attendre, investir, innover et inventer le futur au service de nos clients. L'augmentation de capital et le rééchelonnement de la dette ont également contribué au renforcement de nos équilibres financiers. Dès à présent, nous concentrons nos efforts sur l'innovation et la croissance de toutes nos activités, pour répondre à la demande de nos clients en services de télécommunications globaux, innovants, et pérennes».

Ainsi, à partir de 2003, FRANCE TELECOM adopte une stratégie d'opérateur intégré de télécommunications. Cette intention stratégique, fondée sur la convergence des réseaux fixes, mobiles et Internet, conduit d'une part au rachat des titres des actionnaires minoritaires d'ORANGE, de WANADOO et d'EQUANT, et reflète d'autre part l'accent mis sur l'intégration technique et sociale du groupe, ce qui n'est pas sans impact sur la structure organisationnelle de l'entreprise.

3.3.2. Intégration, rationalisation et organisation matricielle

L'évolution de la structure organisationnelle nous incite à retenir deux éléments quant aux changements mis en oeuvre au cours de la période 2002-2005. D'une part, la politique de convergence induit une intégration des différentes activités de l'entreprise. Cette évolution offre l'opportunité de procéder à de nombreux regroupements

d'unités opérationnelles dont le nombre devient plus faible mais la taille plus grande. D'autre part, la mise en oeuvre d'une organisation articulée autour d'une nouvelle segmentation du marché concrétise l'idée selon laquelle FRANCE TELECOM est avant tout une entreprise de services.

Au niveau de la stratégie de groupe, depuis l'acquisition d'ORANGE en août 2000, FRANCE TELECOM est organisée en trois pôles ayant vocation à connaître une relative autonomie : WANADOO dans l'Internet, ORANGE dans les mobiles, EQUANT dans les services aux grands comptes internationaux. Ces trois divisions, puis filiales, sont chapeautées par FRANCE TELECOM qui s'occupe de la téléphonie fixe. A partir de 2003, la plupart des Grands Opérateurs Historiques des Télécommunications (GOHET) ont pour stratégie de réintégrer les filiales mobiles et Internet, introduites en Bourse lors de l'euphorie des années 2000. Ainsi, en 2003, DEUTSCHE TELEKOM et TELEFONICA DE ESPANA annoncent l'acquisition de leur filiale internet ; TELECOM ITALIA celle de sa filiale mobile. En septembre 2003, FRANCE TELECOM annonce le rachat des parts détenues par des actionnaires minoritaires d'ORANGE. En février 2004, c'est au tour de ceux de WANADOO et en 2005 ceux d'EQUANT. Parmi les principales raisons évoquées, le souci d'intégration du groupe et d'harmonisation des pratiques de management est largement mis en avant par l'équipe dirigeante de FRANCE TELECOM:

« Parce qu'on n'arrivait pas à mettre les synergies en oeuvre et qu'il y avait un malentendu avec les dirigeants et les actionnaires d'ORANGE, qui pensaient être à la tête d'un second Vodafone, alors que FRANCE TELECOM en détenait 86% »

Cette situation s'apparente largement à la problématique décrite par Mintzberg (1982) et Romelaer (1996) quant aux risques inhérents aux structures multidivisionnelles. En effet, entre 1997 et 2002, FRANCE TELECOM a été loin dans l'autonomisation de ses trois métiers (téléphonie fixe, téléphonie mobile et internet), puisqu'elle a créé des filiales cotées en bourse et laissé se développer largement la stratégie d'action propre de chacune de ses filiales. Il en a résulté des tensions parfois fortes entre la « maison-mère » FRANCE TELECOM, WANADOO et ORANGE au niveau des relations entre les personnels de ces trois entités (Dameron et offre, 2005). De plus une contradiction a commencé à émerger entre WANADOO et ORANGE dans leur politique commerciale quant à la suprématie de l'avenir d'Internet. En effet, l'idée progressive selon laquelle Internet devienne accessible par la téléphonie mobile mettait ces deux filiales en concurrence, sinon immédiate, du moins potentielle. L'intégration des différents réseaux constitutifs de l'entreprise conduit à de nombreux regroupements des activités de support et de soutien, des agences commerciales, de la recherche et du développement. De manière générale, la nécessité de réaliser des gains de productivité s'incarne dans la recherche de la taille critique à tous les niveaux de l'entreprise.

Parallèlement à l'intégration des différentes activités de l'entreprise, l'équipe dirigeante modifie la structure organisationnelle par la mise en place de cinq divisions « métier », cinq divisions « support » et trois divisions opérationnelles. L'implantation des divisions opérationnelles est fondée sur une nouvelle segmentation de marché : le segment de la communication personnelle (SCP), celui de la communication résidentielle (SCR) et celui des services aux entreprises (SCE). A chacun de ces segments correspond une division qui détient un certain nombre de filiales en France et à l'étranger. Cette réorganisation permet la dilution d'ORANGE, WANADOO et EQUANT dans un nouvel organigramme. De plus la nouvelle segmentation de marché opère une

transformation majeure du mode de fonctionnement et de la culture de l'entreprise. En effet elle consacre le fait que FRANCE TELECOM est désormais une entreprise de service et que son attention doit porter sur les usages des services de télécommunications :

« La mise en place de la nouvelle segmentation du marché décidée en 2004 nous incite à raisonner en termes d'usage des services de télécommunications. Les clients ne sont pas uniquement sensibles aux innovations technologiques mais surtout aux services et au prix. C'est à nous de travailler le service et d'inventer le business model en s'appuyant sur la technologie pertinente ».

3.3.3 Le cadre des pratiques : les processus de management déconcentration et intégration

Au cours de cette période, la refonte des processus de management connaît un double mouvement : la poursuite de la politique de déconcentration des décisions au plus près du terrain de son prédécesseur et une évolution de la relation centre – périphérie dans le sens d'une centralisation du pouvoir de décision. La logique de gestion privilégiée pour faire fonctionner la nouvelle organisation est fondée sur le mode « projet », dont le mode de coordination va avoir une incidence notable sur l'ensemble du cadre des pratiques de l'entreprise. En effet le mode projet se traduit par une complexification importante de la structure issue de la mise en place d'organisations de plus en plus hybrides et à durée de vie courte :

« Dans la maison, l'idée de flexibilité est devenue un véritable leitmotiv, à savoir qu'après la première phase de l'évolution de l'organisation en 1993, puis la seconde phase en 1996, on est entré dans l'ère EOP, c'est à dire l'évolution permanente de l'organisation ».

Pour de nombreux salariés interrogés, l'ensemble de ces mesures traduit une rupture très nette vis-à-vis de la politique de décentralisation de son prédécesseur :

« Michel Bon était très proche de l'opérationnel avec le développement des stratégies locales. Avec Thierry Breton on est rentré dans logique d'économies d'échelle, de rationalisation. C'est là que tient la transition entre Michel Bon et Thierry Breton : une évolution de la relation centre – périphérie avec une rationalisation, une concentration des moyens : la tête à Paris, les jambes en province ».

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, FRANCE TELECOM poursuit sa transition par la mise en oeuvre d'un nouveau processus de dialogue social dans un contexte marqué par une forte réduction des effectifs. Le plan de modification de l'organisation interne prévoit plusieurs remaniements tels que la réduction des niveaux hiérarchiques, le gel des recrutements et la réduction des effectifs. Selon une tendance établie lors de l'annonce du plan « Ambition FT 2005 », la priorité réside dans la suppression de 22.000 postes, sans licenciement, sur une période de trois ans (à savoir les exercices 2003 à 2005). Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a recours aux outils classiques d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. Ces outils sont inscrits dans un dispositif global, l'Accord Groupe pour l'Emploi et la Gestion Prévisionnelle des Compétences, signé en 2003. Parallèlement Thierry Breton annonce que 1.400 recrutements seront nécessaires dans la recherche (240 postes), la vente (300 emplois-jeunes), et les systèmes d'information. Les premières élections professionnelles ont lieu en janvier 2005, les deux syndicats majoritaires, la CGT et SUD, confirment leur rôle dans l'organisation et obtiennent respectivement 31% et 26% des votes.

La seconde direction traduit la volonté de l'équipe dirigeante d'avoir recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication pour optimiser les compétences individuelles disponibles et améliorer la performance des processus. La mise en place d'une e-évaluation du personnel, intégrée dans l'intranet de l'entreprise, répond à ce double objectif.

3.3.4. Culture et identité organisationnelle : la finalisation du processus de privatisation

Si le redressement financier de l'entreprise s'avère positif, la désillusion fut importante pour de nombreux salariés qui vécurent la quasi faillite de l'entreprise. De plus, plusieurs événements vont ponctuer les trente mois de présidence de Thierry Breton à la tête du conseil d'administration de l'entreprise. Si ces événements sont pluriels, tous contribuent à inscrire FRANCE TELECOM dans un environnement fortement concurrentiel et à en faire une entreprise intégrée de services de télécommunications, ce qui n'est sans conséquence sur la définition de son identité organisationnelle. En juillet 2003, le gouvernement présente un avant-projet de loi en vue de mettre fin à l'obligation de détention majoritaire publique du capital. En décembre 2003, la loi de réforme de France Télécom est adoptée. De fait, l'Etat français accepte le principe d'une privatisation de l'opérateur historique. Celle-ci intervient en deux étapes. La première se situe en septembre 2004, lorsque l'Etat cède une partie de ses actions, conduisant sa participation en dessous du seuil de 50% du capital. La seconde étape intervient le 27 juillet 2005, sous la présidence de Didier Lombard, suite à l'annonce de l'acquisition de l'opérateur opérateur mobile espagnol AMENA. Dans cette perspective, FRANCE TELECOM annonce une augmentation de capital de trois milliards d'euros afin de financer l'opération. Celle-ci a pour effet mécanique de faire perdre à l'Etat sa minorité de blocage dans l'opérateur historique en faisant passer sa participation de 34,91% à 33,1%.

La fin du processus de privatisation a un impact symbolique fort auprès du personnel puisqu'elle tend à faire de FRANCE TELECOM une « entreprise privée comme les autres ». Bien que l'Etat demeure le principal actionnaire et le principal employeur (70% des 120.00 salariés de FTSA sont fonctionnaires en 2005), la loi de privatisation consacre une nouvelle page dans l'histoire des relations sociales de l'entreprise. De plus cette annonce ravive les inquiétudes des syndicats quant à la perte éventuelle du statut de fonctionnaire. Enfin elle met un terme à une longue tradition régissant les rapports entre l'entreprise et les pouvoirs publics (le budget annexe et les contrats de plan).

« Leader européen et acteur mondial, FRANCE TELECOM poursuit sa mutation de la Phone à la Net Compagnie »

Ce slogan, déjà mobilisé par Michel BON en 1996, traduit une certaine continuité quant à l'évolution de l'identité organisationnelle de FRANCE TELECOM. Pourtant l'internetisation de l'entreprise va connaître un mouvement d'ampleur à suite de la mise en oeuvre du dégroupage total. En 2002, le dégroupage total entre dans une phase commerciale. Le 14 juin 2002, FRANCE TELECOM modifie son offre de référence. Outre une réduction des tarifs d'accès à la boucle locale, les opérateurs ont désormais la possibilité de localiser conjointement leurs équipements dans des salles existantes de FRANCE TELECOM. Cette échéance ouvre une voie à la concurrence des fournisseurs d'accès à Internet et notamment FREE, dont l'offre commercialisée en octobre 2002 va prendre FRANCE TELECOM de cours :

« Free a joué le rôle du trublion et a excité le marché en proposant une offre originale sans avoir nos coûts de fonctionnement. Ils ont développé un package à bas prix qui a séduit les consommateurs. Les autres acteurs ont suivi. Nous, au début, on ne voulait pas tuer la poule aux oeufs d'or, mais si on ne va pas à la même vitesse que les autres, on risque vite d'être dépassé »

En 2004, cette tendance est affirmée avec le lancement des services de téléphonie 3ème génération, c'est-à-dire issus de la norme UMTS, qui consacre la convergence de l'internet et de la téléphonie mobile. Face à l'intensification de la concurrence, la refonte du processus d'innovation et la gestion des sureffectifs va devenir une priorité pour FRANCE TELECOM. C'est notamment cet aspect que va chercher à renforcer l'équipe dirigée par Didier Lombard, le successeur de Thierry Breton à la tête de l'entreprise.

3.4. Continuité et rupture de la vision stratégique (2005-2008)

3.4.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique NeXT

Consécutivement à la nomination de Thierry Breton en qualité de Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie en février 2005, Didier Lombard devient le nouveau président de FRANCE TELECOM. De l'avis de plusieurs managers interrogés, sa nomination traduit une continuité certaine avec l'équipe dirigeante précédente :

« Il ne faut pas oublier que le nouveau dirigeant était un des conseillers de Thierry Breton. C'est lui qui s'occupait des stratégies d'innovation. C'est la même politique et la même stratégie qui ont continué. Il n'y a pas eu vraiment de sentiment de coupure entre les deux même s'il y a encore eu une réorganisation de la Direction Générale et la mise en oeuvre de la nouvelle segmentation de marché ».

Dans la lignée de son prédécesseur, Didier Lombard est confronté à une double problématique : rechercher des relais de croissance dans un secteur en forte recomposition et gérer un problème de sureffectifs dans certaines de ses branches historiques :

« La préoccupation essentielle est celle des relais de croissance, comment faire tourner la machine ? Comment financer les produits de demain avec les produits et les revenus d'hier ? Cela nécessite d'investir en Recherche et Développement, bien sûr, et en même temps cela nécessite de soutenir l'adaptation du personnel technique et commercial pour vendre les produits de demain. La question est pour FRANCE TELECOM comme pour tous les autres opérateurs historiques de savoir comment franchir ce gap en termes d'allocation de ressources et d'adaptation en interne d'un point de vue quantitatif et qualitatif ».

Face à cette équation, le nouveau dirigeant nomme un état-major restreint autour de huit membres et élabore le plan NeXT, pour une Nouvelle Expérience des Télécommunications. Le programme Anticipation des Compétences pour la Transformation est le volet gestion des ressources humaines du programme NeXT. Lancé en juin 2005, ce programme vise à ce que les ressources humaines adoptent, à l'échelle du groupe, une « logique d'adaptation permanente dans un environnement instable ». Concrètement, la devise « 1 salarié = 1 projet professionnel » souligne la volonté de la Direction des Ressources Humaines que chaque salarié soit en mesure d'identifier son avenir professionnel dans ou hors du groupe. En d'autres termes, le programme ACT vise à faciliter la mobilité du personnel et l'accompagnement sur les différents axes de développement de l'entreprise.

Il est nécessaire de préciser le contexte dans lequel s'inscrit le programme ACT, à savoir la fin du dispositif de préretraites. En effet plus de la moitié des départs déjà réalisés ont eu lieu dans le cadre des congés de fin de carrière (CFC), un dispositif considéré avantageux pour les salariés puisqu'il permet à ceux qui ont quinze ans d'ancienneté de partir en préretraite dès 55 ans avec 70 % de leur salaire plus une prime égale à 70 % leur salaire annuel. Or, ce dispositif, mis en place en 1996 pour dix ans, est arrivé à son terme. Les salariés espéraient qu'il serait reconduit. Ce n'est pas le cas car son coût est considéré prohibitif au regard de la situation financière de l'entreprise. En termes d'objectifs opérationnels, le volet social du programme NeXT prévoit 10.000 mouvements internes sur trois ans, 22000 suppressions de poste et 6 000 recrutements dans les métiers prioritaires pour le Groupe : la relation client, les réseaux et systèmes d'information IP, les services aux entreprises, l'innovation et les contenus multimédia entre 2006 et 2008.

Face à ces mesures, l'Observatoire du Stress et de la mobilité forcée, organisation créée à partir de l'initiative de deux syndicats de France Telecom a identifié cinq méthodes déployées en vue de réduire les effectifs ; ce sont Les cinq M : Management par le stress, Mobilités forcées, Mouvement perpétuel, Mise au placard, Mise à la retraite. Plusieurs travaux montrent que si l'injonction de mobilité est un instrument de flexibilisation de la main d'oeuvre, elle est également une source d'insécurité des parcours professionnels (Pihel, 2007). De plus les problèmes d'ajustement posés par les stratégies adoptées ne sont résolus que très partiellement par les outils mis en œuvre. D'une part la gestion des sureffectifs anticipés ne peut s'effectuer que si les mesures d'ajustements externes peuvent être appliquées aux personnels excédentaires dans les domaines des réseaux et de l'informatique. D'autre part les mesures d'ajustements internes ne génèrent qu'une partie des besoins en compétences de production de contenu multimédia. Ces dernières permettront probablement d'aider à la reconversion de salariés des domaines excédentaires vers les domaines déficitaires, sans pour autant combler le besoin anticipé (Fauvy, 2008).

CONCLUSION

Cet article a pour objet de proposer une lecture de la dynamique organisationnelle de France Telecom pendant le processus de privatisation, à savoir entre 1990 et 2005. Force est de constater que la structuration du changement organisationnel de FRANCE TELECOM au cours de cette période fut un processus long et décousu. L'évolution des cadres de compétences permet de mettre en évidence des phases, entendue comme « des activités plus ou moins unifiées qui accomplissent une fonction nécessaire à l'évolution d'un phénomène » (POOLE, 1983). Le passage d'une phase à une autre n'est pas toujours stable et linéaire en ce sens que les phénomènes en évolution sont sujets à des facteurs susceptibles de créer des accélérations, des ralentissements ou des ruptures (Forgues, Vandangeon-Derumez, 2003). Aussi la chronologie qui découle de cette analyse ne doit pas occulter l'enchevêtrement entre les cadres de compétences et l'influence du contexte interne sur le processus de changement. Ainsi le rôle du dirigeant ne se limite pas à formuler une image idyllique de l'organisation mais contribue à la construction d'une identité organisationnelle de même qu'elle doit se concrétiser dans une structure et des processus de management, c'est-à-dire une vision opérationnelle du changement. De même, si les mécanismes de coordination à l'œuvre dans les processus de gestion ont un

impact sur la culture de l'entreprise, la structuration du changement est également affectée par son histoire et son identité. En d'autres termes les cadres de compétences peuvent se superposer ou se contredire. Ces phénomènes de contradiction ont déjà été analysés dans la littérature en management. Ainsi Burgelman (1994) introduit la notion de « dissonance stratégique » afin de mettre en évidence les divergences potentielles qui peuvent conduire à un jugement erroné quant à la nature stratégique des compétences à développer. Deux situations de dissonance stratégique peuvent se présenter. Une première situation fait état d'une divergence potentielle entre les fondements de l'avantage concurrentiel dans un secteur d'activité donné et les compétences stratégiques déjà constituées au sein de l'entreprise. Une seconde situation a trait à la divergence potentielle qui peut exister entre l'intention stratégique formulée par l'équipe dirigeante et la mise en œuvre effective de la stratégie.

Notre analyse rétrospective permet de révéler plusieurs dissonances. Un premier exemple réside dans la période (1991-1995), période dirigée par Marcel Roulet. Si FRANCE TELECOM apparaît comme un service public entreprenant, voire une vitrine de la modernisation des services publics français, et que de nombreux projets d'organisation voient le jour en faveur d'un rattrapage managérial, l'équipe dirigeante peine à soutenir sa légitimité. Pour certains, la mutation de FRANCE TELECOM n'est pas assez rapide et l'objectif « d'ouverture sur le client » apparaît en contradiction avec une culture empreinte de bureaucratie technicienne et mécaniste. La traduction culturelle de l'orientation client va être opérée sous la présidence de Michel Bon entre 1995 et 2000 et ce dernier va pouvoir s'appuyer sur les réformes de structure actée par l'ancienne équipe dirigeante. En effet l'idée selon laquelle il faut placer le client au centre de l'organisation suppose l'acquisition d'une compétence informationnelle afin de saisir et traiter les signaux émis par le marché. Cette compétence se révèle répartie à la périphérie de l'organisation et plus particulièrement dans les unités en contact avec la clientèle. La politique de décentralisation est ainsi en phase avec la structure organisationnelle et les processus de gestion. Cela n'empêche pas plusieurs signes de contestation : la contestation syndicale mais également l'objection de certains analystes qui remettent en cause la croissance extensive de FRANCE TELECOM au détriment d'une stratégie de diversification vers les services. En effet plusieurs observateurs font remarquer que la stratégie de Michel BON n'a pas remis en cause la conception traditionnelle du métier de FRANCE TELECOM, à savoir un opérateur de télécommunications au sens d'un exploitant de réseaux. En effet le modèle économique d'un exploitant de réseau de télécommunications repose sur l'interconnexion, ce qui se traduit par l'objectif du « Delta Minutes » et des opérations de croissance externe. Aussi ces mouvements de contre-mobilisation ne se font guère ressentir eu égard à l'euphorie ambiante concernant les perspectives de croissance du secteur des télécommunications et l'idée selon laquelle il faut placer le personnel au cœur de l'organisation se traduit par de nombreux enjeux positifs pour les salariés.

L'explosion de la bulle UMTS va profondément remettre en cause l'équilibre financier des opérateurs de télécommunications. Malgré de bons résultats opérationnels, l'équipe dirigeante n'a plus les moyens de renflouer sa dette. L'évocation de la faillite de FRANCE TELECOM, le litige qui l'oppose à MOBILCOM traduit une perte de légitimité de l'équipe dirigeante. Dès lors, les éléments sous-jacents à une redéfinition du cœur de métier apparaissent. Au-delà de l'écart entre les anticipations des acteurs des télécommunications françaises et la

réalisation effective des apprentissages technologiques dans le secteur, force est de remarquer que le protocole IP, issu du monde de l'informatique, a profondément remise en cause le modèle du réseau autour duquel s'est construite l'économie des télécommunications. En effet, dans le monde de la téléphonie traditionnelle, le réseau est un réseau technique d'interconnexion où les ingénieurs sont en position de décider ce qui est interconnectable de ce qu'il ne l'est pas. Dans le monde Internet, l'interconnexion est la règle et les ingénieurs ont l'obligation de la rendre opérationnelle. Cette évolution a un impact fort tant au niveau de l'identité que de la structure organisationnelle.

L'investigation empirique de l'évolution du cadre des compétences organisationnelles montre que celui-ci est un processus lent et contingent qui nécessite et requiert une restructuration de l'ensemble des cadres de référence dans lesquelles les compétences se développent. Il s'agit donc de faire évoluer dans un même mouvement des éléments ayant leur propre temporalité, qu'il s'agit de la vision stratégique, des structures organisationnelles, des processus de gestion et de la culture organisationnelle. Le cadre d'analyse contextualiste retenu dans le cadre de cette recherche invite alors à considérer la dimension temporelle de la stratégie comme « un espace d'accumulation et d'épuisement de ressources et de compétences » (Laroche, 1997). Pour saisir cette dynamique, l'univers des méthodes de recherche en management stratégique met souvent en perspective les recherches sur le contenu et celles sur les processus (Brosia, 2019 ; Laroche, 1997). La conception de cet article soutient l'idée selon laquelle ces deux postures sont intimement liées et nécessaires pour saisir la totalité du phénomène étudié. Dans la continuité des réflexions de Weick (1979 :16), « les processus organisationnels et leurs conséquences sont en réalité inséparables voire interchangeable. Les mêmes choses sont concernées et nous pouvons les appeler soit organisation soit processus organisationnel en fonction de l'amplitude de la période de temps que nous observons. Regarder la collectivité sur une période de temps longue crée l'impression que le processus d'organisation est en cours. La regarder sur des périodes plus courtes suggérera qu'une organisation existe ». Ce point n'est pas sans rappeler le rapport ambivalent qu'entretient l'entreprise avec son histoire, à la fois héritage de compétences et de contraintes de sentier, déroulé du changement, récit et leçons du passé. Selon Torres (2014), pour comprendre ce mouvement paradoxal, il faut inverser la formule de Schumpeter, à savoir que « pour ne pas être englouties dans le maelström de la destruction créatrice, les entreprises ne doivent jamais cesser de développer en leur sein une création destructrice » (Torres, 2014).

L'actualité judiciaire de France Telecom et le procès de son management (le jugement sera rendu le 20 décembre 2019) mettent particulièrement en lumière ces enjeux et questionnent à la fois les managers et les enseignants-chercheurs. Outre la délicate question de savoir s'il faut pénaliser ou non l'incompétence managériale (Denis, 2019), cette communication met en évidence les défis et la complexité auxquels font face les managers et contribue à une meilleure appréhension des différentes dimensions des changements organisationnels. Du point de vue des perspectives de recherche, cette communication invite à poursuivre l'étude des liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels (Autissier et al., 2013) et



Fauvy S., 2019, La dynamique organisationnelle de France Telecom : une analyse rétrospective (1990-2005), <http://www.revue-rms.fr/>.

notamment la prise en compte des contextes internes du changement (Vezina, 2007), que certains chercheurs en gestion du changement considèrent comme problématique prioritaire (Armenakis & Harris, 2009).

BIBLIOGRAPHIE

- Alter N. 1989, Service public et action commerciale : le dilemme organisationnel des télécommunications, *Sociologie du travail*, 3, pp.363-379
- Armenakis A., Harris S. 2009, Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9 (2), pp. 127-142.
- Autissier D., Giraud L. J., Johnson K. & Moutot J. 2013, Les liens entre les caractéristiques et le succès des changements organisationnels : le cas d'une start-up. *Question(s) de Management*, 3(2), pp.11-24
- Bennebroek G., Werkman K., Boonstra, J. 2003, The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. *Applied Psychology*, 52, pp.83-105.
- Brosia S., 2019, Formation d'une stratégie de pratiques ou construction d'une stratégie de processus ? Une opposition qui n'est qu'apparente, *Revue de Management et de Stratégie*, 18p.
- Brouwers I., Cornet A., Gutierrez L.H., Pichault F., Rousseau A., Warnotte G. 1997, *Management humain et contexte de changement*, Bruxelles, De Boeck Université, 146p.
- Burgelman R.A. 1994, Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments, *Administrative Science Quarterly*, 39 (1), pp.24-56.
- Burgelman, R. A. 2018, Yves L. Doz and Keeley Wilson: Ringtone: Exploring the Rise and Fall of Nokia in Mobile Phones. *Administrative Science Quarterly*, 63(4), pp.46-48.
- Carre P. 1991, Gérer et conserver une mémoire : le cas de FRANCE TELECOM, in Beltran A., Ruffat M. (sous la direction de), *Cultures d'entreprise et histoire*, Les éditions d'Organisation, Paris.
- Charreire-Petit S. 1995, L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, 7 Septembre.
- Dameron S., Joffre O. 2005, Rapports coopératifs et diversité culturelle: le cas de la gestion post fusion Orange-France Télécom Mobile, *Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), pp.51-76.
- Defelix C. 1999, Une classification pour gérer les compétences ? Le difficile mariage de l'individu et de l'organisation, *Gérer et Comprendre*, Annales des Mines, juin, pp.77-89.
- Desreumaux A. 2005, *Théorie des organisations*, 2nd édition, Paris, EMS, 310p.
- Donnadieu G., Denimal P. 1993, *Classification – qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Editions Liaisons, 254p.
- Du Castel F. 1993, *Les télécommunications*, (sous la direction de), X.A. Descours Berger-Levrault International, Paris, 799p.
- Durand T. (2001), La compétence organisationnelle au microscope : accéder aux cadres de compétences pour explorer la formation de la stratégie in E.Mounoud (coord) *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, pp.199-223.
- Durand T. 2006, L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion* (160), pp.261-292.
- Fauvy S. 2009, L'instrumentalisation des compétences organisationnelles: une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom, Thèse de doctorat. Université d'Angers.

Fauvy S., 2019, La dynamique organisationnelle de France Telecom : une analyse rétrospective (1990-2005), <http://www.revue-rms.fr/>.

Fauvy S. 2008, FRANCE TELECOM : vous avez dit mobile ? in O.JOFFRE, E.SIMON, Cas en management stratégique : autour de la mise en œuvre, EMS, Paris, pp.138-151.

Forgues B., Vandangeon-Derumez I. 2003, Analyses longitudinales, in Thietart R.A. Méthodes de recherche en management, Paris, Dunod, pp.257-287.

Guilhon, A., Trepo G. 1999, Les implications sur la GRH d'une analyse de l'organisation comme un système d'apprentissage organisationnel : les résultats d'une comparaison Air France/France Telecom, Actes du Xème Congrès de l'AGRH, Lyon, septembre.

Kotter J. 1995, Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, pp.59-67.

Kotter J. 2008, A Sense of Urgency, Harvard Business Press, Boston, 208p.

Laroche H. 1997, La querelle du contenu et du processus, in Actes de la 7e conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, juin, Canada.

Lawrence P., Lorsch J. 1989, Adapter les structures de l'entreprise, Editions d'organisation, Paris, 240p.

Lorino P. 1997, Méthodes et pratiques de la performance, Paris, Editions d'Organisation, 551p.

Moati P. 1999, Méthodologie d'analyse de secteur. L'apport de l'approche évolutionniste, in Basle M., Delorme R., Lemoigne J.L., Paulre B., Approches évolutionnistes de la firme et de l'industrie. Théories et analyses empiriques, L'Harmattan, Paris, pp.279-302.

Mahieu C., Besson P. 2000, Construire une compétence stratégique locale: enjeux, contraintes et potentialités, Les Cahiers de Recherche du CLAREE, pp.1-30

Miller D, Le Breton-Miller I. 2010, Réussir dans la durée. Leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales, Presses de l'Université de Laval, 406p.

Mintzberg H. 1982, Structure et dynamique des organisations, Editions d'Organisation, Paris, 440p.

Patel P., Pavitt K. 1997, The technological competencies of the world's largest firms: complex and dependant but not much variety, Research Policy, 26 (2), pp.141-156.

Pavitt K. 2001, Can the large Penrosian firm cope with the dynamics of technology? Science and Technology Policy Research, Electronic Working Paper 68, pp.1-18.

Pettigrew A. 1987, Context and action in the transformation of the firm, Journal of Management Studies, 24(6), pp.649-670.

Pettigrew A. 1990, Longitudinal field research on change: theory and practice, Organization Science, 1(3), pp.267-289.

Pettigrew A. 1990, The character and significance of strategy process research, Strategic Management Journal, 13 (8), pp.5-16.

Rodrigues S., Child J. 2007, The development of corporate identity: a political perspective, Journal of Management Studies, pp.1-27.

Romelaer P. 1996, Rôle des dirigeants et structures des entreprises, Revue Française de Gestion, 111, pp.65-75.

Salso E. L. 1990, How PTT's are going multinational, Long Range Planning, 23 (1), pp.136-146.

Fauvy S., 2019, La dynamique organisationnelle de France Telecom : une analyse rétrospective (1990-2005), <http://www.revue-rms.fr/>.

Schmidt G., Guery L., Mercier E., Mottay D. (2004), La fonction ressources humaines, levier de création de valeur? Du volontarisme des discours au scepticisme des acteurs, Actes du 15ème Congrès de l'AGRH, Montréal, UQAM.

Sire B. 2001, 1990-2000: dix ans de GRH qui ont changé FRANCE TELECOM, Les notes du LIRHE, 350, 16p.

Soparnot R. 2003, L'aventure de FRANCE TELECOM in R.Soparnot et S.Grandval, Concepts et cas en management stratégique, Lavoisier, pp.105-129.

Torres, F. 2014, L'entreprise et son histoire. Réflexions sur la « création destructrice » et la théorie du changement de la firme. Revue française d'histoire économique, 2(2), pp.48-61

Veziņa M. 2007, Altérabilité du contexte et formation de la stratégie: une analyse contextualiste, Communication à la 16ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 17p.

Weick K.E. 1979, The social psychology of organizing, 2ème édition, Addison Wesley, 294p.