HAL
open science

L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom.

Stéphane Fauvy

To cite this version:

Stéphane Fauvy. L'instrumentalisation des compétences organisationnelles : une analyse de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. Le cas de France Télécom.. Gestion et management. Université d'Angers, 2009. Français. NNT : . tel-00459862

HAL Id: tel-00459862

https://theses.hal.science/tel-00459862

Submitted on 18 Mar 2010

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

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

UNIVERSITE D'ANGERS **ANNEE 2009**

1019

L'INSTRUMENTALISATION DES COMPETENCES ORGANISATIONNELLES : UNE ANALYSE DE L'IDENTIFICATION ET DE L'EVOLUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES. LE CAS DE FRANCE TELECOM

THESE DE DOCTORAT

Spécialité : Sciences de Gestion

ECOLE DOCTORALE : DEGEST

Présentée et soutenue publiquement
le 06 novembre 2009
à Angers
par Stéphane FAUVY

Devant le jury ci-dessous:

Sandra CHARREIRE PETIT, rapporteur, Professeur, Université Paris-Sud 11

Alain DESREUMAUX, suffragant, Professeur, Université Lille 1

Mathieu DETCHESSAHAR, suffragant, Professeur, Université de Nantes

Pierre-Xavier MESCHI, rapporteur, Professeur, Université Aix Marseille 3

Directeur de thèse : Monsieur Régis DUMOULIN, Professeur, Université d'Angers

GRANEM, UMR-MA 49 **ED 501**

L'Université d'Angers n'entend donner aucune approbation, ni improbation quant au contenu et aux opinions exprimées dans la thèse. Ces opinions n'engagent que leur auteur.

France Télécom n'entend donner aucune approbation, ni improbation quant au contenu et aux opinions exprimées dans la thèse. Ces opinions n'engagent que leur auteur.

Remerciements

Apparemment solitaire, l'exercice de la thèse ne peut être entrepris ni mené à bien sans les multiples rencontres qui le jalonnent. Au terme de cette recherche, je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance aux personnes qui, de près ou de loin, ont rendu ce travail possible.

Je tiens tout d'abord à exprimer ma gratitude à Monsieur Régis DUMOULIN, Professeur à l'Université d'Angers, pour avoir dirigé cette recherche et contribué à son aboutissement.

Je tiens également à remercier Madame et Messieurs les Professeurs Sandra CHARREIRE PETIT, Alain DESREUMAUX, Mathieu DETCHESSAHAR et Pierre-Xavier MESCHI, pour avoir bien voulu me faire l'honneur de participer au jury.

Mes remerciements vont aussi à Madame Catherine LEBLANC, Directeur Général du Groupe ESSCA, ainsi qu'à l'ensemble de mes collègues, pour leurs encouragements, leur confiance, leur soutien scientifique et logistique.

Les professeurs Pierre ROMELAER et Gérard KOENIG ont largement contribué à enrichir ma réflexion. Je les remercie pour le temps qu'ils m'ont consacré.

Cette recherche doit également beaucoup à l'ensemble des membres du GRANEM (Université d'Angers), du CREDO (Groupe ESSCA) et du CREPA (Université Paris-Dauphine) pour leurs questions et les critiques relatives lors des réunions de laboratoire.

Messieurs Jean-Eric PELET et Sébastien RONTEAU ont accompli un travail rigoureux de lecture et d'amendement. Je leur adresse mes plus vifs remerciements.

Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans le concours de toutes les personnes du Groupe FRANCE TELECOM qui ont participé à cette recherche. Je les remercie pour avoir rendu possible l'accès au terrain mais également pour la passionnante aventure humaine qu'ils m'ont faite partager.

Mes parents, ma famille, mes amis et Gaëlle m'ont supporté, dans les deux sens du terme, durant ces années. Je tiens à leur signifier ma reconnaissance et à leur témoigner ma profonde affection.

SOMMAIRE

SOMMAIRE ..... **I**

INTRODUCTION **1**

Les termes génériques de la recherche 2
Intérêt théorique 3
Intérêt empirique 4
Intérêt managérial 5
Proposition d'un plan de rédaction 6

PARTIE 1. NATURE ET DYNAMIQUE DES COMPETENCES STRATEGIQUES **8**

CHAPITRE 1. LA NATURE DES COMPETENCES STRATEGIQUES : UN DOUBLE ANCRAGE THEORIQUE **9**

1. LA STRUCTURATION THEORIQUE DE « L'APPROCHE RESSOURCE ET COMPETENCE » **9**

1.1. Une complexification théorique et sémantique 9
1.2. Une perspective diachronique 12
1.3. Une perspective synchronique 17

2. L'APPROCHE « RESSOURCE » **23**

2.1. Les fondements de l'approche « Ressource » 23
2.2. Approche « Ressource » et formation de la stratégie 29
2.3. Approche « Ressource » et identification des compétences stratégiques 32

3. L'APPROCHE « COMPETENCE » **36**

3.1. La notion de compétence organisationnelle 36
3.2. Approche « Compétence » et formation de la stratégie 44
3.3. Approche « Compétence » et identification des compétences stratégiques 51

SYNTHESE DU CHAPITRE 1 ..... **54**

CHAPITRE 2. L'IDENTIFICATION ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES : PROBLEMATIQUE ET CADRE D'ANALYSE **55**

1. LA FORMALISATION DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE **55**

1.1. L'opérationnalisation des compétences stratégiques 55
1.2. La problématique de la recherche 60

2. LA NECESSITE D'UNE THEORISATION DE L'ACTION COLLECTIVE **66**

2.1. La perspective psycho-cognitive 66
2.2. La perspective sociopolitique 71

3. LE CADRE D'ANALYSE CONTEXTUALISTE **76**

3.1. La dimension « contexte » 77
3.2. La dimension « contenu » 85
3.3. La dimension « processus » 87

SYNTHESE DU CHAPITRE 2 ..... **92**

SYNTHESE DE LA PARTIE 1 ..... **93**

PARTIE 2. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE **94**

CHAPITRE 3. DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE AU CHOIX METHODOLOGIQUE **95**

1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE **95**

1.1. Les apports de la typologie de Burrell et Morgan 95
1.2. A la frontière d'une approche interprétative et constructiviste 101
1.3. Une recherche « réaliste » 104

2. DU CHOIX D'UNE ANALYSE QUALITATIVE PAR ETUDE DE CAS **106**

2.1. Les caractéristiques d'une démarche qualitative 106
2.2. L'étude de cas comme stratégie de recherche 109
2.3. Le terrain et l'objet de recherche 112

3. LE DESIGN DE LA RECHERCHE **120**

3.1. Les questions et propositions de recherche 120
3.2. L'unité d'analyse 122
3.3. Les critères d'interprétation des résultats 124

SYNTHESE DU CHAPITRE 3. ..... **127**

CHAPITRE 4. DE L'ARCHITECTURE DU CAS A LA REALISATION DE LA RECHERCHE **128**

1. LE DISPOSITIF DE RECUEIL DE DONNEES **128**

1.1. L'observation participante 129
1.2. Les entretiens semi directif 134
1.3. L'analyse documentaire 140

2. L'ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES **144**

2.1. Le traitement des données issues de l'observation participante 145
2.2. Le traitement des données issues des entretiens 150
2.3. Le traitement des données issues de l'analyse documentaire 154

3. LA VALIDITE DE LA RECHERCHE **156**

3.1. La validité de l'étude de cas 156
3.2. La validité d'une approche interprétative 158
3.3. La validité d'une approche constructiviste 159

SYNTHESE DU CHAPITRE 4 ..... **161**

SYNTHESE DE LA PARTIE 2 ..... **162**

PARTIE 3. DESCRIPTION DU CONTEXTE EMPIRIQUE **163**

CHAPITRE 5. LE SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE **164**

1. LE SECTEUR « TRADITIONNEL » DES TELECOMMUNICATIONS **164**

1.1. Des monopoles naturels 164
1.2. Un dynamisme certain 166

2. LES FACTEURS D'EVOLUTION DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS 169

2.1. L'évolution réglementaire 170
2.2. L'évolution technologique 174
2.3. L'évolution du marché des télécommunications 179

3. LE SECTEUR DE L'INFO-COMMUNICATION 186

3.1. L'élargissement du champ organisationnel 187
3.2. De nouvelles dynamiques concurrentielles 190

SYNTHESE DU CHAPITRE 5. 194

CHAPITRE 6 : LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DE FRANCE TELECOM (1991-2008) 195

1. L'ELABORATION D'UNE REFLEXION STRATEGIQUE (1991-1995) 196

1.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique 196
1.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle 199
1.3. Le cadre de pratiques : les processus de management 202
1.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle 204

2. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE VISION STRATEGIQUE (1995-2002) 208

2.1. : Le cadre des connaissances : la vision stratégique 208
2.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle 210
2.3. Le cadres des pratiques : les processus de management 212
2.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle 215

3. RUPTURE ET CONTINUITE DE LA VISION STRATEGIQUE (2002-2005) 218

3.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique 218
3.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle 221
3.3. Le cadre des pratiques : les processus de management 224
3.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle 228

4. CONTINUITE ET RUPTURE DE LA VISION STRATEGIQUE (2005-2008) 231

4.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique 231
4.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle 233
4.3. Le cadre des pratiques : les processus de management 235
4.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle 239

SYNTHESE DU CHAPITRE 6 242

SYNTHESE DE LA PARTIE 3 245

PARTIE 4. L'INSTRUMENTALISATION DES COMPETENCES STRATEGIQUES 246

CHAPITRE 7. LES REPRESENTATIONS DES COMPETENCES STRATEGIQUES EN 1995 247

1. L'OPERATIONNALISATION DE L'ARBRE DES COMPETENCES 247

1.1. La téléphonie fixe 248
1.2. La téléphonie mobile 255
1.3. La télématique 261

2. L'ARBRE DES COMPETENCES : UNE CONTRIBUTION THEORIQUE 265

2.1. La configuration des interprétations 265

2.2. La dynamique d'élaboration des Arbre des Compétences 270

SYNTHESE DU CHAPITRE 7 273

CHAPITRE 8. L'EVOLUTION DES REPRESENTATIONS DES COMPETENCES STRATEGIQUES .. 274

1. LES REPRESENTATIONS DES COMPETENCES STRATEGIQUES EN 2006 274

1.1. La détermination des compétences stratégiques 274
1.2. L'évolution des représentations des compétences stratégiques 278

2. L'EVOLUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES : UNE LECTURE PROCESSUELLE 282

2.1. La coexistence d'un processus d'apprentissage et d'un processus sociopolitique 282
2.2. Un processus de structuration 286

SYNTHESE DU CHAPITRE 8 292

SYNTHESE DE LA PARTIE 4 293

CONCLUSION GENERALE 294

Les apports théoriques 294
Les apports managériaux 295
Les apports méthodologiques 296
Les limites 297
Les voies de recherche futures 298

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 300

ANNEXES 323

Annexe 1 : L'accès au terrain d'étude 324
Annexe 2 : Exemple de retranscription d'entretien 325
Annexe 3 : Tendances d'évolution des métiers (2007/2009) 331
Annexe 4 : Grandeurs et misères de France Télécom 332
Annexe 5 : L'organisation du groupe France Télécom par activités en 1999. 336
Annexe 6 : La pyramide de l'âge et de l'ancienneté de France Télécom 337

TABLE DES TABLEAUX 339

TABLE DES FIGURES 341

TABLE DES MATIERES 344

« Celui qui définit l'origine indique le devenir »
DELEUZE et GUATTARI (2005)

Introduction

La notion de compétence apparaît dans plusieurs champs disciplinaires inhérents à la naissance et au développement des organisations depuis les années 90. On la trouve notamment dans le champ du management stratégique (HAMEL et PRAHALAD, 1990 ; HITT et IRELAND, 2006), de la gestion des ressources humaines (COURPASSON et LIVIAN, 1991 ; DEFELIX *et al*. 2006) et de l'organisation du travail (ZARIFIAN, 2001 ; TARONDEAU, 2003). Dans le domaine du management stratégique, elle est présentée comme une source d'avantages concurrentiels et retient l'attention des gestionnaires et des chercheurs. En effet, l'élaboration de la stratégie met en exergue l'identification des compétences dans la mesure où celles-ci procurent une base stable au positionnement concurrentiel de l'entreprise dans un environnement turbulent (PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; GIGET, 1998 ; BOGNER *et al*. 1999 ; DURAND, 2006).

Dans la continuité de ces travaux, l'objectif de la présente recherche est d'étudier l'appropriation et l'instrumentalisation d'une réflexion stratégique fondée sur la notion de compétence organisationnelle dans le cas d'une entreprise confrontée à une profonde évolution de son environnement. Notre question générale de recherche peut être formulée de la manière suivante : dans quelle mesure une entreprise peut-elle identifier ses compétences stratégiques ?

Ce questionnement renvoie à deux problématiques. La première à trait à l'identification des compétences stratégiques, c'est à dire aux mécanismes par lesquels une firme élabore une connaissance propre à la détermination des compétences organisationnelles susceptibles de lui conférer un avantage concurrentiel. La seconde concerne l'évolution des représentations des compétences stratégiques. En effet, s'il apparaît que les contextes environnementaux et organisationnels influencent les modalités des conduites stratégiques, il est possible de penser que la modification des comportements passe par la transformation de ces contextes. Dans cette perspective, notre objet de recherche consiste à apprécier la manière dont la notion de compétence sert à redéfinir les relations entre l'entreprise et son environnement.

Après une présentation des termes génériques de la recherche, nous précisons l'intérêt théorique, empirique et managérial d'une telle entreprise. Enfin nous proposons un plan de rédaction de notre travail.

Les termes génériques de la recherche

Au premier abord, il apparaît un certain consensus dans la littérature académique et managériale pour admettre que les compétences sont organisationnelles dans le sens où elles sont de l'ordre de ce que sait faire l'entreprise (DURAND, 2006 ; BOGNER *et al*. 1999). GIGET (1998 : 269) définit les compétences comme « *des connaissances, technologies ou savoir-faire maîtrisés par un groupe de personnes ayant à leur disposition les équipements qui leur permet d'exercer collectivement ces compétences au sein de l'entreprise* ».

De plus les compétences organisationnelles sont dynamiques dans la mesure où elles sont accumulées au cours d'un processus d'apprentissage. Pour PRAHALAD et HAMEL (1990 : 82), les compétences représentent « *l'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement pour coordonner différentes techniques de production et intégrer de nombreux éléments technologiques* ». De fait, elles déterminent la capacité d'adaptation future de l'entreprise.

Dans le champ des compétences organisationnelles, il en existe certaines qui sont considérées stratégiques dans le sens où elles doivent conduire à l'avantage concurrentiel. Selon DURAND (2001 : 265), les compétences stratégiques allient « *des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telle qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents* ». PRAHALAD et HAMEL (1990) rappellent que, sur le long terme, la compétitivité d'une entreprise provient de sa capacité à construire, au coût le plus bas et plus rapidement que ses concurrents, les compétences stratégiques qui donneront naissance aux produits de demain. Enfin BOGNER et THOMAS (1994) suggèrent que les organisations dont les stratégies sont fondées sur l'identification des compétences stratégiques sont plus susceptibles que les autres à survivre aux récessions économiques. L'entreprise doit donc investir prioritairement dans l'identification et le développement de ses compétences stratégiques.

Intérêt théorique

En quoi la problématique de l'identification des compétences stratégiques constitue-t-elle un sujet digne d'intérêt ? D'un point de vue théorique, la plupart des travaux traitant des compétences stratégiques mettent l'accent sur les phases d'exploitation et de valorisation des compétences, une fois celles-ci supposées identifiées par l'entreprise (MASCARENHAS *et al.* 1998 ; PRAHALAD et HAMEL, 1990). A ce titre, l'analyse de la littérature laisse apparaître que la question du comportement des acteurs face à la problématique de l'identification des compétences stratégiques est peu abordée. Or il n'est pas du tout évident que les entreprises cherchent à développer des compétences de manière explicite (TYWONIAK, 2005). Elles peuvent même réaliser un jugement inadapté quant à la compétence à développer (LEONARD-BARTON, 1992). Enfin, selon ARGYRIS (2003), la construction des compétences stratégiques ne doit pas poser de problème si celles-ci ne se sont pas sujettes à controverse, si les acteurs concernés par leur identification possèdent les compétences requises et si les acteurs concernés par leur mise en œuvre ont les compétences et l'intention de s'en saisir.

La problématique de la recherche s'inscrit donc dans les réflexions actuelles au sujet de l'appropriation des objets de gestion[1] (DE VAUJANY *et al*, 2005). En effet l'identification des compétences stratégiques apparaît comme un thème récurrent de la formation de la stratégie chez FRANCE TELECOM entre 1991 et 2006. Elle constitue en outre une préoccupation majeure de la gestion des ressources humaines sur la même période. Que deviennent ces objets, outils et dispositifs dans les mains des acteurs qui les instrumentent ? Comment sont-ils appropriés par les acteurs de l'organisation ? Dans cette perspective, la recherche questionne les critères et les conditions de formation d'un savoir actionnable par une communauté de pratiques, c'est-à-dire par une appropriation « mise en acte ». Le tableau suivant présente les différentes problématiques de l'appropriation selon DE VAUJANY (2005) (Tableau 1) :

[1] Un objet de gestion peut être défini comme « *tout signe, technique ou savoir-faire dont le but est d'orienter ou de faciliter l'action collective* » (DE VAUJANY *et al*, 2005 :23)

Tableau 1 : Les problématiques de l'appropriation d'après DE VAUJANY *et al*, (2005 : 16)

	Académique	**Professionnelle**
Académique	**Appropriation scientifique** Comment les objets de gestion développés par un ensemble d'académiques peuvent-ils être rendus propres à un usage par d'autres académiques ?	**Appropriation « mise en acte »** Comment les objets de gestion produits par des académiques ou co-produits (en interaction avec une communauté de pratiques) peuvent-ils être rendus propres à un usage par une autre communauté de pratiques ?
Professionnelle	**Appropriation formative** Comment les objets de gestion développés par une communauté de pratiques peuvent-ils être rendus propres à un usage par une communauté académique ?	**Appropriation de « bonnes pratiques »** Comment les objets de gestion produits par une communauté de pratiques peuvent-ils être rendus propres à un usage par une autre communauté de pratiques ?

Au-delà de la problématique de l'identification des compétences stratégiques, cette recherche aborde également la question de l'évolution des compétences stratégiques, ou plus exactement de leurs représentations. En d'autres termes, comment peut-on caractériser l'évolution des représentations des compétences stratégiques ? De ce point de vue, la recherche s'intéresse à la détermination des facteurs d'influence de l'évolution des représentations des compétences stratégiques, et donc au caractère dynamique des représentations sociales.

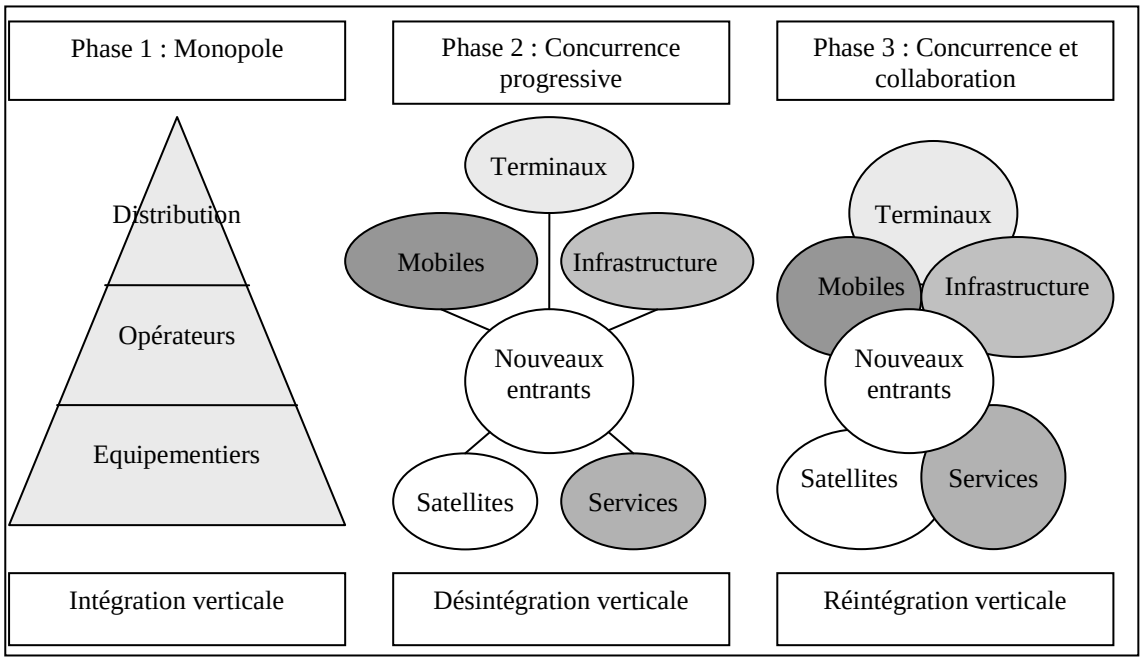
Après avoir présenté l'intérêt théorique de cette recherche, nous en précisons l'intérêt empirique.

Intérêt empirique

Notre champ de recherche concerne le secteur des télécommunications et plus particulièrement l'entreprise FRANCE TELECOM. D'un point de vue empirique, la problématique de la trajectoire des compétences stratégiques a déjà été soulevée dans plusieurs secteurs tels que l'industrie de la dentelle de Calais (WARNIER, 2006) et le secteur bancaire (LAMARQUE, 2001). Le niveau de la firme en tant qu'unité d'analyse a également été étudié au niveau de la dynamique des compétences stratégiques (METAIS, 1997 ; REYNAUD et SIMON, 2004). Cette problématique n'est donc pas à proprement parlé récente ou originale mais peu d'auteurs, à notre connaissance, ont investigué la problématique organisationnelle des opérateurs de télécommunications dans une perspective longitudinale.

Or de nombreux travaux ont mis en évidence que plusieurs changements de grande ampleur, tant au niveau réglementaire que technologique, se sont opérés au cours des vingt dernières années dans ce secteur d'activité, notamment pour les opérateurs historiques de télécommunications (DE SWARTE, 2002). Cette période voit donc une évolution considérable des frontières du secteur des télécommunications ainsi que des modèles d'analyse en vigueur au sein des entreprises concernées (FRANSMAN, 2002). La question se pose alors pour FRANCE TELECOM de redéfinir le métier de l'entreprise. A cet égard, il semble que le choix de FRANCE TELECOM est un terrain particulièrement propice à notre objet d'étude. La figure suivante présente l'évolution de la structure des télécommunications européennes (Figure 1).

Figure 1 : Evolution de la structure de l'industrie des télécommunications européennes d'après VONG SRIVASTAVA et FINGER (2005)



Après avoir présenté l'intérêt théorique et empirique de notre recherche, nous abordons maintenant l'intérêt managérial qu'elle peut revêtir.

Intérêt managérial

D'un point de vue managérial, la recherche en gestion apparaît de plus en plus guidée par des problèmes concrets rencontrés par les entreprises. Le chercheur doit ainsi produire des connaissances utiles pour les managers. Or le premier défi dans la mise en œuvre d'une réflexion stratégique fondée sur la notion de compétence réside dans l'identification, l'analyse

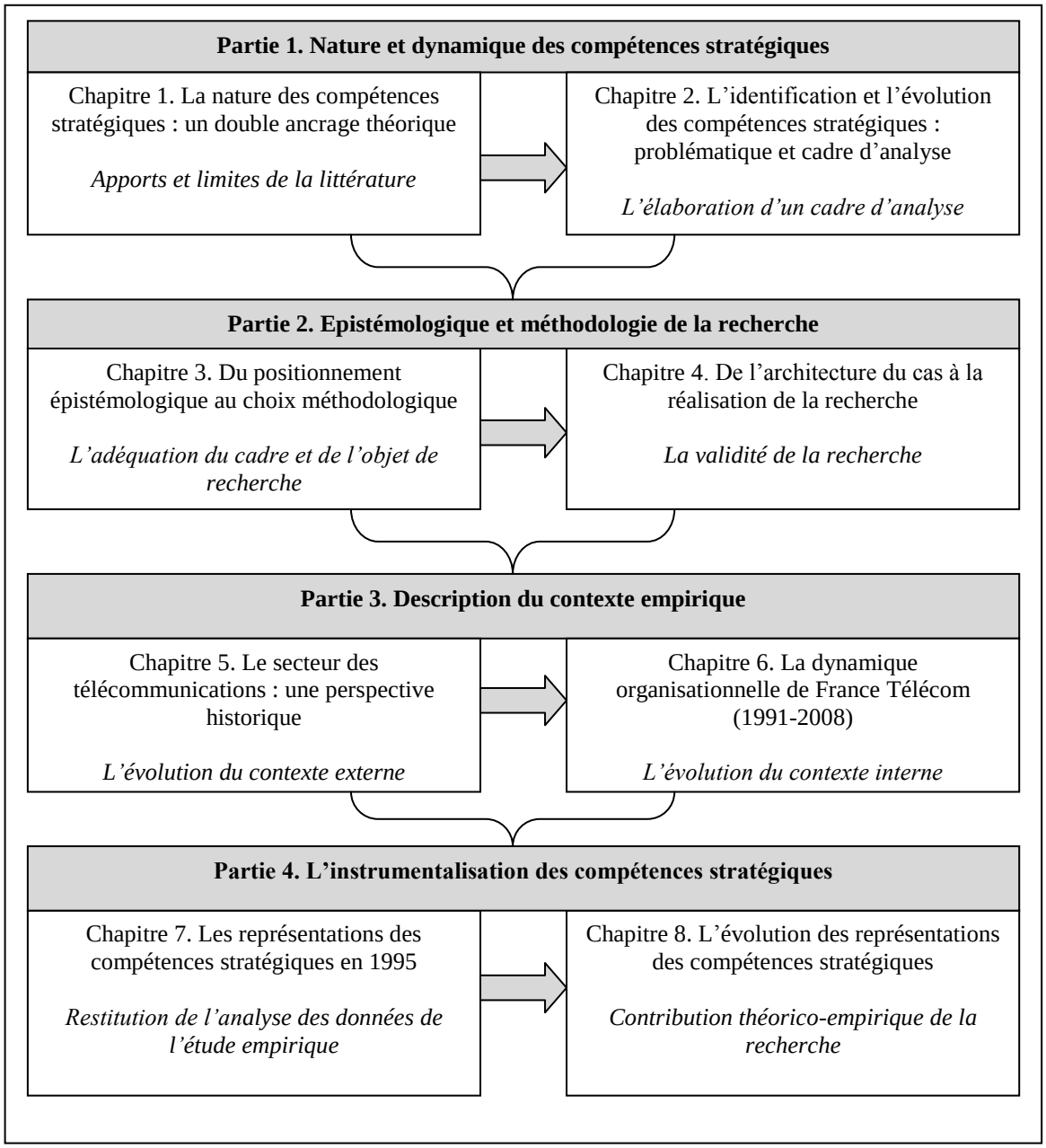
et la cartographie de ces compétences au sein d'un schéma conçu pour conférer un avantage concurrentiel à l'organisation. Sur le plan pratique, l'intérêt managérial de notre recherche revient à renseigner les phénomènes qui entourent la problématique de l'identification des compétences stratégiques par les acteurs de l'organisation. Il s'agit donc d'identifier les leviers d'action cognitifs, organisationnels et sociaux capables d'influencer les modalités de cette mise en œuvre.

De plus il convient de préciser que cette recherche a été initiée dans le cadre d'une convention CIFRE au sein de l'Organisme National de Soutien en Gestion, pôle de conseil et d'expertise du Groupe FRANCE TELECOM. La caractéristique essentielle d'une telle relation avec le terrain de recherche réside dans le fait que l'entreprise fournit la question de recherche, ce qui n'est pas sans incidence méthodologique comme nous le verrons ultérieurement. Réalisé en collaboration avec la Direction du Plan et de la Stratégie (DPS), l'objet de la convention CIFRE se rapporte à l'élaboration d'un état des lieux des compétences organisationnelles de FRANCE TELECOM. Il est inspiré de la méthodologie proposée par GIGET (1998), qui propose de construire un « Arbre des Compétences » d'identifier le cœur de métier de l'entreprise. Les managers peuvent donc prendre appui sur cette recherche pour formaliser leur retour d'expérience.

Proposition d'un plan de rédaction

La thèse propose une structuration en huit chapitres qui restituent l'ensemble de la recherche selon une forme classique (WACHEUX, 1996). Il s'agit successivement de présenter le corpus théorique et le cadre d'analyse retenu (chapitres 1 et 2), le dispositif méthodologique (chapitres 3 et 4), la description du cas (chapitres 5 et 6), l'analyse des résultats, la contribution de la recherche et les ouvertures possibles (chapitres 7 et 8). Au-delà d'une apparente linéarité, ces chapitres sont imbriqués les uns aux autres. La formalisation du cadre théorique et la problématique de recherche ont ainsi été opérées progressivement tout au long du processus de production de données. La figure suivante présente le plan général de la thèse (Figure 2) :

Figure 2 : Le plan général de la thèse



PARTIE 1. NATURE ET DYNAMIQUE DES COMPETENCES STRATEGIQUES

Amorcée au temps du développement de la grande entreprise industrielle « moderne » (PENROSE, 1959, 1995 ; PAVITT, 2001), la réflexion relative au fonctionnement interne des organisations suscite un intérêt fort auprès des consultants, des praticiens et des chercheurs. En effet, à la lecture de plusieurs travaux bibliométriques, il apparaît que le Mouvement des Ressources et des Compétences -MRC- (MARCHESNAY, 2002 ; TYWONIAK, 2005) ou la Théorie des Ressources et des Compétences -TCT- (BOISSIN *et al.* 2003) ou encore l'Approche Ressources et Compétences -ARC- (DERY, 2001 ; WARNIER, 2006) est un courant majeur, sinon le courant dominant en management stratégique actuellement (CURCHOD, 2005).

Plusieurs publications ont proposé une synthèse de ce mouvement (HADIDA, 2002 ; ARREGLE, 2000 ; KOENIG, 1999 ; MAHONEY et PANDIAN, 1992) et l'effort de clarification a déjà fait l'objet de plusieurs travaux de thèse (WARNIER, 2006 ; TYWONIAK, 2005 ; LAMARQUE, 2001 ; METAIS, 1997). Aussi ne s'agit-il pas tant de paraphraser ces travaux que de familiariser le lecteur aux notions inhérentes à ce champ de recherche et de proposer notre analyse de la structuration théorique de l'Approche Ressources et Compétences.

Notre démarche se décline en deux temps. Dans un premier temps, nous proposons d'expliciter les différentes approches théoriques mobilisant le concept de compétence dans le champ du management stratégique, et plus particulièrement l'approche « Ressource » et l'approche « Compétence » (chapitre 1). Dans un second temps, nous précisons la problématique de la thèse et proposons un cadre d'analyse permettant d'explorer empiriquement la dynamique des représentations des compétences stratégiques (chapitre 2).

CHAPITRE 1. LA NATURE DES COMPETENCES STRATEGIQUES : UN DOUBLE ANCRAGE THEORIQUE

S'intéresser à la problématique de la dynamique des compétences stratégiques suppose au préalable d'en expliciter la nature. Il s'agit donc de répondre à deux questions liminaires. D'une part, qu'est-ce qu'une compétence stratégique? D'autre part, comment l'identifier ? Afin de répondre à ces interrogations, nous présentons, dans un premier temps, la structuration théorique de « l'Approche Ressource et Compétence ». Dans un second temps, nous envisageons successivement les apports et les limites de l'approche « Ressource » (*Resource Based View*) et de l'approche « Compétence » (*Competence Based View*) vis-à-vis de la problématique de l'identification des compétences stratégiques.

1. La structuration théorique de « l'Approche Ressource et Compétence »

Présentée par certains auteurs comme une révolution paradigmatique (CONNER, 1991 ; STALK *et al*. 1993 ; SANCHEZ *et al*. 2003), l'apparente unicité proposée par l'acronyme A.R.C. ne doit pas occulter la polysémie des termes mobilisés dans cette approche théorique. Au-delà d'une certaine profusion sémantique, la littérature fait état de plusieurs lignes de partage quant à la structuration théorique de « l'Approche Ressource et Compétence ». C'est la raison pour laquelle, dans une perspective diachronique, nous précisons les conditions de résurgence d'une réflexion centrée sur le fonctionnement interne des organisations. Puis, dans une perspective synchronique, nous explicitons les différentes approches constitutives de « l'Approche Ressource et Compétence ». Ces réflexions nous autorisent à retenir un double ancrage théorique pour rendre compte de la nature des compétences stratégiques dans le cadre de notre recherche, à savoir l'approche « Ressource » et l'approche « Compétence ».

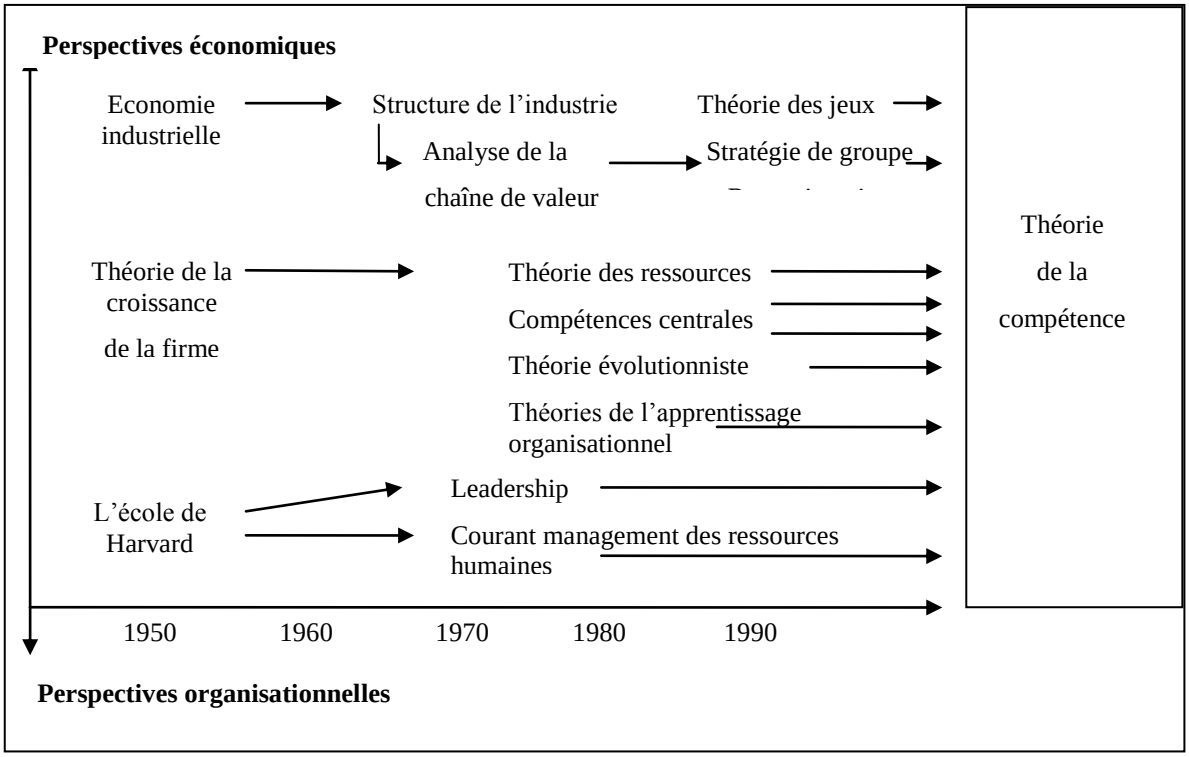
1.1. Une complexification théorique et sémantique

Loin de représenter un champ théorique homogène, nous montrons, dans un premier temps, que « l'Approche Ressource et Compétence » regroupe des courants de pensée et des agendas de recherches qui se croisent mais ne se recoupent que partiellement. En effet, un

examen attentif de la littérature permet de constater que cette approche demeure fragmentée, confuse et ambiguë, tant au niveau théorique que sémantique.

A l'instar de plusieurs auteurs (MARCHESNAY, 2002 ; METAIS et SAÏAS, 2001 ; ARREGLE, 2000 ; KOENIG, 1999), il nous semble délicat d'évoquer une théorie des ressources et des compétences, même si certains chercheurs y voient un nouveau paradigme du management stratégique en cours d'unification (CONNER, 1991 ; SANCHEZ et HEENE 1997 ; SANCHEZ, 2003). A titre d'illustration, sur la figure suivante, SANCHEZ *et al.* (1997) présentent la dimension holistique du concept de compétence dans le sens où elle représente une synthèse face à des perspectives traditionnellement antagonistes du management stratégique (Figure 3).

Figure 3 : La théorie de la compétence d'après SANCHEZ *et al.*(1997) in DEJOUX (2001:204)



Pourtant ce schéma montre également qu'il existe plusieurs auteurs, différents lieux de création, ce qui signifie des développements et des conclusions parfois divergentes. En d'autres termes, la diversité des travaux menés a indéniablement conduit à une complexification sémantique de ce champ des sciences de gestion.

Plusieurs travaux ont déjà mis en évidence les risques inhérents à une confusion entre les concepts mobilisés, et notamment ceux de ressources, de compétences et de capacités dynamiques (PRIEM et BUTLER, 2001 ; WILLIAMSON, 1999). En effet des concepts différents

peuvent être utilisés pour décrire une même réalité, de même qu'un terme peut donner lieu à des sens différents. Le tableau suivant dresse un panorama non exhaustif de différentes acceptions de la notion de compétence dans le champ du management stratégique (Tableau 2).

Tableau 2: Le caractère polysémique de la notion de compétence stratégique

Auteurs	Terminologie adoptée	Définitions
SNOW et HREBINIAK (1980 : 317)	Compétence distinctive	Les compétences distinctives sont l'agrégation d'un certain nombre d'activités spécifiques que l'organisation tend à mieux exécuter qu'une autre organisation dans un environnement similaire.
GIGET (1998: 269)	Compétence d'entreprise	Les compétences d'entreprise s'appuient sur des connaissances, technologies ou savoir-faire maîtrisés par un groupe de personnes ayant à leur disposition les équipements qui leur permettent d'exercer collectivement ces compétences au sein de l'entreprise.
PRAHALAD et HAMEL (1990 : 82)	Compétence centrale	Les compétences centrales représentent l'apprentissage collectif de l'organisation, particulièrement pour coordonner différentes techniques de production et intégrer de nombreux éléments technologiques.
TYWONIAK (2005)	Compétence centrale	Une compétence est dite centrale lorsque la firme est focalisée sur cette compétence alors que celle-ci n'est pas susceptible de fournir un avantage concurrentiel.
DURAND (2001)	Compétence clé	Les compétences clés allient des ressources et des savoir-faire sous une forme et d'une façon telle qu'elles constituent un avantage concurrentiel significatif et durable face aux concurrents.
ROULEAU (2001 : 153)	Compétence stratégique	Une compétence stratégique repose sur la compréhension ou la connaissance qu'ont les individus de la position générale de l'entreprise vis-à-vis de ses partenaires

A travers ces différentes définitions, il apparaît qu'il n'existe pas de consensus sur la définition du caractère stratégique d'une compétence. Est-ce vraiment un problème ? Faut-il en déduire l'inutilité d'une telle approche ? Face à de telles interrogations, plusieurs voix se sont élevées pour répondre par la négative, notamment pour une théorie en phase de construction (BARNEY, 2001 ; FOSS, 1996). D'une part, force est de constater que la question de la production de la connaissance n'est pas sibylline dans le champ des sciences sociales (KOENIG, 1993). D'autre part, la polysémie de la notion de compétence n'est pas un problème si l'on admet, avec GUATTARI ET DELEUZE (2005 :23), « *qu'un concept n'exige pas seulement un problème sous lequel il remanie ou remplace des concepts précédents, mais un carrefour de problèmes où il s'allie à d'autres concepts coexistant* ». La diversité des conceptions de la compétence dans le champ du management stratégique permet de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation. Dans cette

perspective, l'hétérogénéité des approches représente donc à la fois un handicap mais également un atout.

1.2. Une perspective diachronique

Face au risque « *d'interférence entre les langues, aux transferts de mots et aux glissements de sens* » (LUSSATO, 1992), l'effort de clarification demeure une opération indispensable. Or plusieurs lignes de partage peuvent être mises en évidence dans la littérature concernant l'Approche Ressources et Compétences. Une première ligne de partage apparaît lorsque l'on cherche à caractériser l'émergence de la notion de compétence stratégique. En effet, si la notion de compétence est un concept utile dans ce champ de recherche, il semble utile d'en établir la genèse car : « *tout concept renvoie à un problème, à des problèmes sans lesquels il n'aurait pas de sens, et qui ne peuvent être dégagés ou compris qu'au fur et à mesure de leur solution* » (DELEUZE et GUATTARI, 2005 : 22).

Force est de constater que la pensée stratégique est le produit d'un contexte avec ses caractéristiques économiques, sociales et industrielles. De ce point de vue, elle est historiquement datée, si bien que les outils d'aide à la décision élaborés à certaine période répondent aux enjeux de cette période : « *Il est frappant de constater que, quelle que soit l'époque, de nombreux auteurs en stratégie introduisent leur propos en présentant les changements radicaux auxquels est soumis l'environnement et la nécessité qui en découle d'appeler à de nouvelles théories et pratiques* » (METAIS et SAÏAS, 2001 : 184).

La notion de compétence stratégique n'échappe pas à ce constat. Elle apparaît à une période caractérisée par une mutation du système capitaliste (COTTA, 1991 ; BOYER et FREYSSENET, 2000) et une modification du jeu concurrentiel des entreprises (PRAHALAD et HAMEL, 1989 ; HAMMER et CHAMPY, 1993). Elle s'inscrit dans une profonde remise en cause du fonctionnement des structures productives et des théories qui légitimaient ces pratiques, autorisant ainsi la résurgence d'une réflexion davantage centrée sur le fonctionnement interne des organisations. Plusieurs éléments ressortent de la littérature, tels que la remise en cause de l'école du positionnement et l'apparition de difficultés stratégiques et organisationnelles dans certaines structures emblématiques du monde contemporain (MARCHESNAY, 2002)

1.2.1. La remise en cause de l'école du positionnement

Nombre de travaux reconnaissent que le domaine du management stratégique s'est historiquement structuré à partir de travaux fondateurs nord-américains qui ont jeté les bases de cette discipline universitaire (MINTZBERG, 1990). Bien qu'il soit délicat de réduire une école à un seul auteur, les apports de PORTER (1980, 1982) ont particulièrement dynamisé la pensée stratégique en attirant l'attention sur l'analyse de la concurrence et du secteur d'activité ainsi que sur le contenu de la stratégie (SOULIE, 1992 ; MARCHESNAY, 2002).

Notamment, en dressant un pont entre l'économie industrielle et le management stratégique, l'analyse de PORTER (1980) va considérablement élargir la notion d'environnement. La méthode des cinq forces inclut dans l'analyse les menaces que représentent les entrants potentiels et les produits de substitution, le pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, ainsi que le rôle de l'Etat, de la technologie,… Il est donc réducteur de caractériser la concurrence par le seul nombre d'offreurs comme le fait la théorie économique classique.

Quant au contenu de la stratégie, PORTER (1982) développe l'idée selon laquelle il existe trois types de stratégies génériques :

- la *stratégie de domination par les coûts* procure à l'entreprise un avantage concurrentiel par l'obtention de coûts bas ;
- la *stratégie de différenciation* procure un avantage concurrentiel en proposant aux clients des biens et services qu'ils percevront comme uniques et pour lesquels ils sont prêts à payer un prix supérieur à celui du marché ;
- la *stratégie de concentration* vise des segments de marché et peut reposer sur la domination par les coûts ou la différenciation.

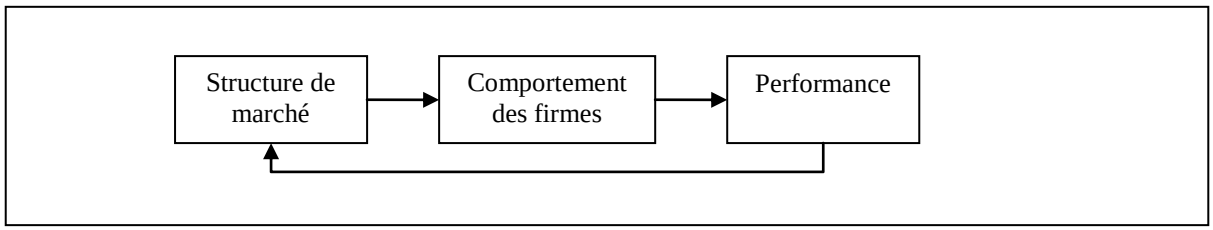
Nonobstant les apports incontestables de l'école du positionnement, cette représentation de l'analyse de l'environnement concurrentiel des entreprises néglige ce qui a trait à la mise en œuvre de l'action nécessaire à l'atteinte des objectifs stratégiques poursuivis. Dans un article de référence, PORTER (1981) résume de manière nette et retentissante cette conception de la détention d'un avantage concurrentiel : « *Because industry structure determines performance, we could ignore conduct and look directly at industry structure in trying to explain performance* ». Autrement dit, la focalisation de l'école du positionnement sur le contenu des

stratégies conduit celle-ci à n'accorder qu'un rôle secondaire à la question du comportement des organisations.

Décrivant les principes et les hypothèses qui sous-tendent l'école du positionnement, MINTZBERG (1990) souligne les aspects suivants :

- les stratégies sont assimilables à des positions génériques communes et identifiables par le marché ;
- l'élaboration de la stratégie est un processus de sélection entre ces positions génériques fondée sur le calcul analytique ;
- des stratégies pleinement abouties découlent de ce processus, sont énoncées et mises en œuvre ;
- la structure de marché dicte les stratégies de positionnement qui dictent la structure de l'entreprise qui, elle-même, détermine la performance. De manière schématique, cette conception à été représentée par le paradigme S-C-P de la manière suivante (Figure 4) :

Figure 4 : Le paradigme S-C-P d'après MOATI (1999 : 280)



Pourtant, à partir des années 80, plusieurs recherches vont interroger le caractère attractif d'un secteur pour expliquer le différentiel de performance entre firmes. Parmi ces travaux, il est intéressant d'évoquer ceux de SNOW et HREBINIAK (1980), qui mobilisent la typologie de MILES ET SNOW (1978) afin de rendre compte de l'hétérogénéité des comportements des firmes et des écarts de performance significatifs au sein d'un même secteur d'activité. L'hypothèse principale des auteurs consiste à suggérer l'existence de compétences distinctives, c'est à dire l'agrégation d'activités spécifiques que certaines firmes maîtrisent mieux que d'autres dans un environnement identique. Il ressort de ces travaux qu'un secteur attractif au vue de critères tels que les taux de croissance ou les taux de rentabilité passés ne constitue pas une garantie de performance, de même qu'un secteur non attractif n'est pas synonyme de faible performance pour les entreprises.

Suite à une analyse statistique de différentes politiques de diversification, RUMELT (1984, 1991) estime que seulement 16 à 19% de la variation totale de profit entre firmes peut être expliquée par des variables liées au secteur d'activité. WERNERFELT (1984) questionne ce qui fait qu'une entreprise demeure plus performante qu'une autre sur une longue période, et ne trouve de réponse satisfaisante ni dans le secteur d'activité, ni dans le positionnement sur un marché, ni dans les portefeuilles de produits et services qu'elles commercialisent. Faisant explicitement référence à la notion de ressource développée par PENROSE (1959), WERNERFELT (1984, 1989) soutient l'idée selon laquelle l'avantage concurrentiel des firmes ne réside plus nécessairement dans l'exploitation d'une position dominante (PORTER, 1981) mais dans la valorisation supérieure de leurs ressources.

1.2.2. La remise en cause de la vision néoclassique du marché

Parallèlement le développement rapide des nouvelles technologies, la fragmentation et la diversité de l'offre ainsi que l'accélération des cycles de vie des produits permettent de s'interroger sur la notion de marché. En effet l'apparition d'une « économie de la variété » (HATCHUEL, LE MASSON et WEIL, 2002) conduit à mobiliser d'autres représentations de la notion de marché que celle traditionnellement retenue par la théorie économique néo-classique. Parmi celles-ci, les préconisations d'HAYEK (1945), poursuivies par les théoriciens de l'école libérale autrichienne (KIRZNER, 1979), vont aborder le marché comme un processus centré sur la découverte d'informations. Pour HAYEK, le marché n'est pas essentiellement régi par la rareté des produits échangés mais par l'information inégalement disponible sur ces produits. Les préférences des individus se construisent dynamiquement à partir du renouvellement des informations disponibles, en particulier à travers les réseaux relationnels et sociaux auxquels se rattachent les individus. Selon cette perspective, le marché est un lieu de création, d'appropriation et de diffusion d'informations et de connaissances. Il s'apparente à un processus de découverte mobilisant et exploitant les parcelles disponibles mais dispersées de l'information répandue dans la société (KIRZNER, 1979).

Dans le champ du management stratégique, les travaux de RINDOVA et FOMBRUN (1999) rendent particulièrement compte qu'un moyen efficace de coordination de l'action organisationnelle, face à l'incertitude que représentent les réactions des parties prenantes de l'organisation, consiste à manipuler les constituants interprétatifs du marché. Par constituants interprétatifs, il faut entendre la partie du marché qui influence la connaissance, les croyances,

l'identité, les catégories cognitives et la mesure des performances au sein d'un secteur d'activité. A cet égard, il est possible de remarquer le rôle actif des offreurs d'un point de vue informationnel (PRAHALAD et HAMEL, 1989).

1.2.3. Des difficultés stratégiques et organisationnelles

Un autre élément appelant à un renouvellement des pratiques est relatif à la perte de compétitivité des firmes américaines et, de manière concomitante, aux succès de l'industrie japonaise au cours des années 1980 (MARCHESNAY, 2002). La perte de compétitivité des entreprises américaines, qui ont occupé pendant les « Trente glorieuses » une position de marché dominante, met à jour des difficultés d'ordre stratégique et organisationnel. Stratégique dans le sens l'industrie japonaise tend à démontrer qu'il apparaît possible de concilier stratégies de réduction de coût et stratégies de différenciation (PRAHALAD et HAMEL, 1990) ; organisationnel dans la mesure où ces structures font face à une compétition interne exacerbée, voire à des cloisonnements multiples qui inhibent la coopération entre les services (WELCH, 2001 ; GESTNER, 2002). Face à ce constat, les propositions de PRAHALAD et HAMEL (1990) en faveur de l'intégration tant horizontale que verticale des unités organisationnelles vont recevoir un écho particulièrement favorable.

De plus, afin de saisir le succès des entreprises japonaises, les spécialistes du management concentrent leur attention sur le fonctionnement interne des organisations tant au niveau local, c'est-à-dire des ateliers et des processus de production (HAMMER et CHAMPY, 1993) qu'à un niveau plus général (PETERS et WATERMAN, 1984 ; AOKI, 1994). Ces travaux se conjuguent généralement avec les recherches qui suggèrent une utilisation plus efficiente des compétences individuelles et collectives, notamment à travers le champ de la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail (MESCHI, 1997 ; ZARIFIAN, 1994). Face à ces problématiques, la notion de compétence, entendue comme une « *unité de conversion entre l'individu et l'organisation* » (BARON, 1993), apparaît comme un concept particulièrement prometteur pour insuffler de nouvelles dynamiques organisationnelles.

Il convient de souligner que cette problématique n'est pas limitée aux grandes entreprises et multinationales américaines. Regroupés sous le vocable générique de « modernisation de l'Etat », les années 80 ont vu se multiplier les outils d'animation et de mobilisation dans les

services publics français[2]. Dans le cadre spécifique des services publics, la modernisation peut être abordée sous l'angle de la « débureaucratisation » (GREMION et FRAISSE, 1996). D'une manière générale, la débureaucratisation regroupe les propositions qui tendent à instaurer des logiques gestionnaires plus autonomes et plus dynamiques dans les organisations de service public. Il s'agit notamment de « *définir les objectifs de l'organisation et des unités opérationnelles, d'assouplir les règles de gestion et les contrôles a priori, de renforcer les contrôles a posteriori, stabiliser la relation négociée entre le centre et la périphérie par la contractualisation* ». SANTO et VERDIER (1993) distinguent trois formes principales de projets dans les organisations de service public durant cette période :

- les projets dont la finalité est d'agir sur la mobilisation des ressources humaines ;
- les projets dont la finalité est la réorganisation, la modification des circuits de décision et de production ;
- les projets dont la finalité est l'adaptation des structures de l'organisation aux nouvelles données de l'environnement.

Aussi apparaît-il une certaine congruence entre les problématiques posées aux grandes organisations au début des années 1980. De manière synthétique, la globalisation des marchés et l'apparition de nouvelles formes de concurrence vont modifier la manière dont les firmes se comportent. Or, durant cette décennie de transformations, la plupart des conceptions et des représentations qui forment la fondation du management stratégique traditionnel ne reflètent déjà plus les nouveaux modes de compétition auxquels doivent faire face les entreprises (METAIS, 2004).

1.3. Une perspective synchronique

Une seconde ligne de partage repérable dans la littérature académique concerne les différents courants théoriques constitutifs du « Mouvement des Ressources et des Compétences ». Selon la distinction opérée par KOENIG (1999), il est utile de distinguer l'approche « Ressource » pour *Resourced Based View* (WERNERFELT, 1984 ; BARNEY, 1991 ; GRANT, 1991), l'approche « Compétence » pour *Competence Based View* (HAMEL et

[2] Le thème de la modernisation déborde le strict cadre de l'administration. Le rapport RIBOUD, publié en 1985 et intitulé « Modernisation, mode d'emploi » est un plaidoyer pour la mobilisation de tous les acteurs de l'entreprise autour de la maîtrise des nouvelles technologies.

PRAHALAD, 1989; METAIS, 1997 ; GIGET, 2001), l'approche « Capacité Dynamique » pour *Dynamic Capabilities* (TEECE *et al*. 1997) et l'école évolutionniste (NELSON et WINTER, 1982). Initialement le travail de KOENIG (1999) rend compte de l'utilisation et de l'appropriation de la notion de ressource, telle que développée par PENROSE (1959), par les différents courants précités. Il convient de remarquer que ces derniers mobilisent également la notion de compétence et, de ce point de vue, cette typologie nous semble particulièrement utile afin de présenter une cartographie des différents courants. Grâce à elle, nous pouvons mettre en évidence leurs points d'ancrage théoriques, leurs hypothèses communes mais également leurs différences concernant la détention d'un avantage concurrentiel. Nous présentons cette typologie dans le tableau suivant (Tableau 3).

Tableau 3 : La structuration théorique du Mouvement des Ressources et des Compétences d'après KOENIG (1999 : 203)

	Approche « Ressource »	**Approche « Compétence » et « Capacité dynamique »**	**Ecole évolutionniste**
Objet de recherche	Les sources de l'avantage concurrentiel		Le changement des systèmes économiques
Niveau d'analyse	La firme individuelle		Populations de firmes
Type de ressources	Tout type de ressources	Principalement les ressources intangibles	
Perspective	Statique	Dynamique	
Conception de la stratégie	Tournée vers les rentes ricardiennes	Attentive aux rentes schumpeteriennes	
Rôle du management	Le bon dirigeant anticipe mieux que les autres et se soucie d'éviter l'imitation	Le bon dirigeant pousse son entreprise à s'imiter elle-même avant que les autres ne le fassent	

A la lecture de ce tableau, trois constats s'imposent. D'une part, l'approche « Compétence » et l'approche « Capacité Dynamique » ne peuvent être théoriquement distinguées. D'autre part, ces approches diffèrent de l'école évolutionniste dans la mesure où cette dernière ne s'intéresse pas tant aux sources de l'avantage concurrentiel qu'à l'évolution des systèmes économiques (PAVITT, 2001 ; MOATI, 1999). Enfin, l'approche « Ressource » et l'approche « Compétence » diffèrent dans leur façon de rendre compte de la détention et du caractère soutenable d'un avantage concurrentiel.

1.3.1. L'approche « Compétence » et l'approche « Capacité Dynamique »

A l'instar de KOENIG (1999), nous estimons que la frontière entre les notions de compétence et de capacité dynamique est particulièrement ténue. Certes, plusieurs auteurs opèrent une distinction entre l'approche « Compétence » et l'approche « Capacité Dynamique ». Selon TEECE *et al.* (1997 : 516), la notion de compétence doit être entendue comme « *le résultat de l'assemblage de groupe d'actifs spécifiques à la firme et transversaux aux différentes lignes de produits* » et la notion de capacité dynamique comme « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour répondre aux changements rapides de l'environnement* ». Les auteurs insistent non seulement sur les capacités des firmes à utiliser les ressources à leur disposition mais également à leur capacité à se reconfigurer. En ce sens, les capacités dynamiques consistent en une adaptation des compétences organisationnelles à un environnement évoluant rapidement, elles s'assimilent à une « *méta-compétence qui permet aux compétences centrales de s'ajuster à l'environnement et ne pas devenir des rigidités centrales* » (WARNIER, 2006).

Au regard de cette définition, il est loisible de considérer la notion de capacité en tant que « *compétence pour être compétent* » (MARCHESNAY, 2002). Autrement dit, la notion de capacité relève davantage de l'aptitude potentielle à être capable de quelque chose que d'une capacité réellement mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle, dans le cadre de ce travail, nous nous éloignons de cette perspective et nous entendons par « capacité » la faculté d'une entreprise à imaginer et à proposer une offre (KOENIG, 1990). Nous préciserons ultérieurement notre modélisation de la compétence organisationnelle par l'articulation de ces concepts (Chapitre 2).

1.3.2. Approche « Ressource », approche « Compétence » et école évolutionniste

La spécificité de l'école évolutionniste réside dans l'accent mis sur la dynamique des mécanismes économiques (MOATI, 1999). Cette dynamique naît de la confrontation d'agents hétérogènes aux pressions de leur environnement. Autrement dit, la manière dont les entreprises déterminent leurs stratégies est à l'origine d'une hétérogénéité intra-sectorielle des comportements. Trois éléments doivent être pris en considération :

- La subjectivité des représentations de l'environnement. Il n'existe pas d'image objective de l'environnement qui s'impose aux entreprises. Ce qui importe est moins la réalité objective du marché que l'interprétation subjective qu'en font les agents. Cette subjectivité est d'autant plus importante que l'environnement est complexe et en évolution rapide. Chaque entreprise perçoit subjectivement cet environnement à partir de cartes cognitives, de schémas représentationnels ou de routines spécifiques. Ainsi face à un même environnement, les entreprises adoptent des représentations différentes des contraintes et opportunités conduisant à la mise en œuvre de comportements différenciés ;

- Il faut ajouter à ce premier niveau d'hétérogénéité la diversité des objectifs. De nombreux travaux issus de la littérature managériale ont montré que les objectifs des firmes ne peuvent se résumer à la simple maximisation du profit. Ainsi pour une perception identique de leur environnement, deux entreprises privilégiant des objectifs différents auront toute chance d'adopter des stratégies différenciées ;

- Enfin chaque entreprise, en fonction de ses compétences et selon ses routines de prises de décision, adopte des comportements qui lui semblent les plus à même d'atteindre ses objectifs étant donnée la spécificité de sa représentation de l'environnement.

L'approche « Ressource » et l'approche « Compétence » entretiennent des liens étroits avec les théories évolutionnistes. TYWONIAK (2005) a notamment montré que ces approches possèdent des hypothèses implicites communes, à savoir :

- Les processus organisationnels forment un ensemble de routines ;
- La rationalité des acteurs est limitée ;
- La firme évolue dans un environnement sélectif ex post ;
- Les marchés de facteurs sont incomplets et imparfaits.

Au-delà de ce partage, c'est avant tout le projet de recherche qui diffère entre ces deux familles théoriques. Comme le souligne PAVITT (2002: 10), « *l'identification des capacités dynamiques n'est ni une théorie élégante autorisant des universitaires à prédire des résultats, ni une recette permettant aux managers de réaliser un succès organisationnel* ». En effet la perspective évolutionniste s'intéresse avant tout à la dynamique des organisations. A titre d'illustration, PAVITT (2001) estime que l'accroissement de la variété rend d'autant plus consistants 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* ». Selon PAVITT (1998 : 2), cet écart 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 innovatrices doivent être recherchés dans les processus organisationnels reliant les technologies, les produits et leurs marchés (PAVITT, 1998 :15), c'est-à-dire au sein de leurs compétences organisationnelles.

1.3.3. Approche « Ressource » et approche « Compétence ».

L'approche « Ressource » et l'approche « Compétence » traitent du même objet de recherche, à savoir la détention et la soutenabilité de l'avantage concurrentiel, et interviennent au même niveau d'analyse, celui de la firme individuelle. Néanmoins plusieurs points de divergence peuvent être observés. Ceux-ci concernent la conception de la stratégie et le rôle du management.

Selon KOENIG (1999), l'approche « Compétence » s'inscrit dans une logique d'intention. Il s'agit moins de déterminer les ressources dont dispose l'entreprise pour respecter les prescriptions de l'environnement que de définir les ressources futures dont elle devra disposer pour imposer ses propres critères de réussite (METAIS, 1997). Il s'agit d'apprécier comment l'industrie va évoluer, et notamment de comprendre comment l'entreprise aura les moyens d'influencer cette évolution dans un sens qui lui soit favorable. Autrement dit, en accord avec les préconisations de KOENIG (1999) et celles de METAIS et SAÏAS (2001), il est possible d'inscrire l'approche « Ressource » dans une logique d'adéquation et l'approche « Compétence » dans une logique d'intention.

De plus il convient de souligner que l'approche « Compétence » met particulièrement en exergue le rôle du management dans les organisations, qu'il s'agit de l'identification des

compétences stratégiques, de la création et de la diffusion d'une intention stratégique ou encore de la construction d'une architecture stratégique. Pour les membres du courant de l'approche « Compétence », l'entreprise est ainsi vue comme supérieure au marché pour organiser, intégrer et faire évoluer les compétences, ce qui la distingue des partisans de l'approche « Ressource » (KOENIG, 1999 ; ARREGLE et QUELIN, 2000).

Face aux différentes lignes de partage mises en évidence dans la littérature, il semble pertinent de mobiliser deux approches théoriques pour apprécier la nature des compétences stratégiques, à savoir l'approche « Ressource » et l'approche « Compétence ». Cette distinction nous est utile dans la mesure où, si ces deux approches diffèrent, il semble logique qu'elles édictent des préconisations différentes quant à l'identification des compétences stratégiques. Il convient toutefois de relativiser le caractère formel de cette distinction. D'une part, plusieurs auteurs soulignent que l'approche « Ressource » est un préalable indispensable à la compréhension de l'approche « Compétence » (METAIS, 1997 ; KOENIG, 1999). D'autre part, l'approche « Ressource » a considérablement évolué au cours de ces dernières années pour inclure une problématique davantage dynamique à l'analyse des situations stratégiques (HELFAT et PETERAF, 2003 ; DEPEYRE, 2005). Aussi ne s'agit-il pas tant d'opposer ces deux approches que d'explorer leur apport et leur complémentarité face à la problématique de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques. C'est ce que nous allons voir dans la suite de ce chapitre, en commençant par étudier l'approche « Ressource ».

2. L'approche « Ressource »

La notion de ressource apparaît au carrefour de plusieurs champs théoriques issus des sciences économiques (PENROSE, 1959) et des théories d'organisation (PFEFFER et SALANCIK, 1978). Dans le champ du management stratégique, l'idée selon laquelle les ressources doivent faire l'objet d'une théorie est attribuée à WERNERFELT (1984). Inscrivant notre recherche dans le champ du management stratégique, nous proposons dans un premier temps de décrire la manière dont l'approche « Ressource » (*Resource Based View*) envisage la détention et la soutenabilité d'un avantage concurrentiel. Dans un second temps, nous précisons les préconisations de cette approche quant à la formation de la stratégie. Enfin nous cherchons à apprécier la contribution de l'approche « Ressource » à la problématique de la recherche relative à l'identification des compétences stratégiques.

2.1. Les fondements de l'approche « Ressource »

2.1.1. Approche « Ressource » et génération de la rente

L'approche « Ressource » accorde une place prépondérante à l'obtention de rentes ricardiennes. Il convient de souligner que l'idée selon laquelle les ressources peuvent être source d'avantages concurrentiels n'est pas nouvelle. HUAULT *et al.* (2007) rappellent que RICARDO (1817) avait déjà constaté que les terres cultivables dans un pays donné assuraient des rendements différents, en raison de l'hétérogénéité de ressources telles que la fertilité naturelle des champs et leur éloignement des marchés. La croissance de la population rendant nécessaire une augmentation de la production, des terres de moindre qualité ou de plus en plus éloignées doivent être mises en culture, ce qui entraîne une augmentation du coût unitaire de production des produits agricoles. Il en résulte une situation de coûts différenciés selon les terres d'où proviennent les blés. A prix de vente égal, les agriculteurs bénéficiant du coût de production le plus faible obtiennent une rente supérieure aux autres. L'importance de la rente dépend donc de la capacité des agriculteurs à se procurer les champs les plus fertiles et les mieux situés.

Plusieurs auteurs vont s'attacher à rendre cette approche opérationnelle (DIERRYCKX et COOL, 1989 ; BARNEY, 1991 ; PETERAF, 1993). Il ressort de ces travaux que c'est l'imperfection des marchés des ressources qui explique l'hétérogénéité des performances des

entreprises et l'existence d'avantages concurrentiels soutenables. Deux perspectives complémentaires peuvent être adoptées, selon que les chercheurs mettent l'accent sur les conditions de marché (PETERAF, 1993) ou les caractéristiques des ressources (BARNEY, 1991).

PETERAF (1993 : 180-185) propose de déterminer les conditions de marché nécessaires à l'obtention d'un avantage concurrentiel. Il est nécessaire de souligner que ces conditions de marchés doivent être vérifiées de manière simultanée :

- Les entreprises ne disposent pas de la même dotation en facteurs pour réaliser leur activité. Cette hétérogénéité explique dans une certaine mesure qu'elles puissent développer des rentes relatives à une valorisation supérieure de certaines ressources (rentes ricardiennes) mais également des rentes issues d'une situation plus avantageuse de l'entreprise sur le marché (rentes monopolistiques) ;

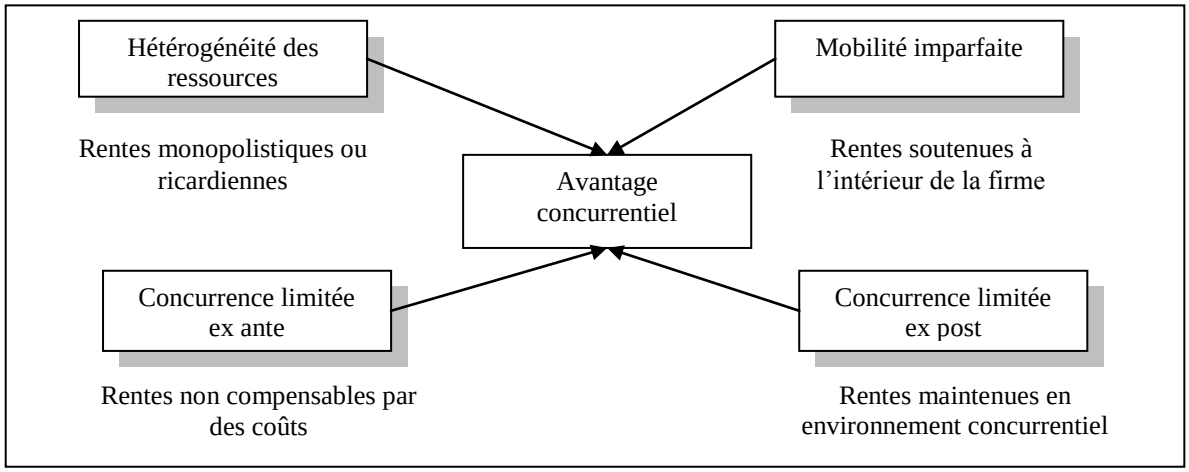
- Certains facteurs de production ne peuvent pas toujours faire l'objet de transactions, compte tenu de conditions de marché imparfaites, ce qui limite la mobilité de certaines ressources et assure l'appropriation de la rente par l'entreprise ;

- Il existe des limites *ex ante* à la concurrence dans la mesure où les combinaisons de ressources permettant d'établir un avantage concurrentiel ne sont pas connues a priori ;

- Il existe des limites *ex post* à la concurrence qui empêchent les concurrents de reproduire une stratégie identifiée gagnante, ce qui évite la dissipation de la rente.

La figure suivante permet d'illustrer la contribution des ressources à la détention d'un avantage concurrentiel (Figure 5).

Figure 5 : Ressources et détention d'un avantage concurrentiel d'après PETERAF (1993 :186)



Dans une perspective complémentaire, BARNEY (1991 : 105-111) propose une explication de la détention d'un avantage concurrentiel à partir des caractéristiques des ressources. Quatre indicateurs empiriques de l'hétérogénéité des ressources peuvent être isolés :

- L'attribut principal qu'une ressource doit posséder afin de conduire à un avantage concurrentiel soutenable réside dans sa valeur. Une ressource doit permettre de tirer parti des opportunités de marchés ou de neutraliser les menaces de l'environnement ;

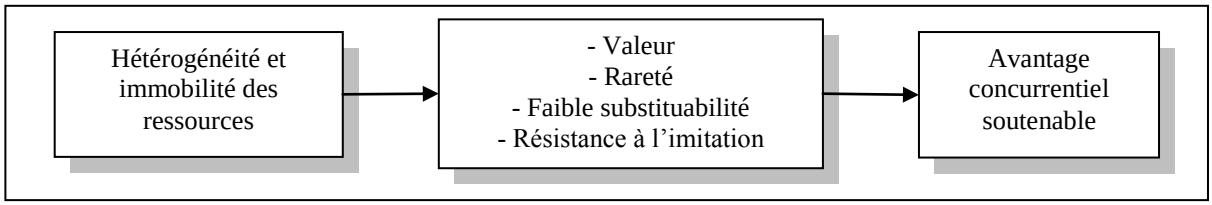
- La ressource doit être rare, en d'autres termes un nombre limité de firmes y ont accès, idéalement une seule. La rareté peut également être liée à la manière dont la ressource est exploitée : si la ressource n'est pas unique mais que sa transférabilité est incertaine compte tenu de conditions de marché imparfaites ou incomplètes, sa rareté est renforcée ;

- La ressource ne doit pas avoir de substituts aisément accessibles, au risque de voir perdre de sa valeur ;

- Enfin la ressource doit être difficilement imitable. Il convient donc d'accorder une attention particulière à l'ensemble des mécanismes qui font obstacle à son imitation.

La figure suivante explicite les indicateurs que nous venons d'évoquer (Figure 6).

Figure 6: La contribution des ressources à la détention d'un avantage concurrentiel d'après BARNEY (1991 : 106)



Face à la problématique de l'imitation des ressources, DIERYCKX et COOL (1989) mettent en exergue cinq mécanismes qui doivent être pris en considération afin d'en limiter les effets :

- *L'avantage à la masse d'actifs* suggère qu'il est plus facile d'augmenter un stock d'actifs si l'on possède déjà une quantité importante de cet actif. Autrement dit, « *on ne prête qu'aux riches* » (ARREGLE, 2000) ;

- *L'érosion des actifs* rend compte de la dépréciation des ressources si ces dernières ne sont pas entretenues au cours du temps ;

- *L'interconnexion entre actifs* reprend l'idée selon laquelle plus les ressources sont interconnectées entre elles, plus il est délicat pour les concurrents de les isoler, de les identifier et de les imiter ;

- Les *déséconomies liées au temps* mettent en exergue la durée nécessaire pour obtenir une ressource difficilement imitable. En d'autres termes, « *on ne peut aller plus vite que la musique* » (ARREGLE, 2000). Les investissements financiers ne suffisent notamment pas lorsqu'un concurrent décide de rattraper le retard pris sur une entreprise dont le développement et l'agrégation des ressources a pris plusieurs années. C'est notamment le cas de la réputation ;

- Enfin *l'ambiguïté causale* correspond à l'équivocité qui peut exister entre une cause et ses conséquences. Cet élément rend difficile l'identification, la compréhension et par conséquent l'imitation par les concurrents des ressources qui permettent de développer un avantage concurrentiel. Cette situation protège les entreprises dans la mesure où si les dirigeants sont capables de lever cette ambiguïté, les concurrents peuvent également la lever (GRANT, 2001).

De ces travaux, il ressort que les entreprises cherchent à créer et à développer des ressources qui leur procurent un avantage concurrentiel. Il convient donc de s'interroger sur la nature des ressources susceptibles de conduire à l'avantage concurrentiel.

2.2.2. La nature des ressources conduisant à l'avantage concurrentiel

Les chercheurs s'inscrivant dans le cadre de l'approche « Ressource » n'opèrent *a priori* pas de distinction entre les différentes catégories de ressources de l'entreprise puisque chacune d'entre elles est susceptible de conduire à un avantage concurrentiel (BARNEY, 1991 ; PETERAF, 1993 ; DEPEYRE, 2005). Dans cette perspective, les ressources doivent être comprises comme « *l'ensemble des actifs associés de manière semi permanente à la firme* » (WERNERFELT, 1984 : 132). Pour GRANT (1991 : 118), la notion de ressource regroupe « *l'ensemble des facteurs de production* ». Il peut s'agir des équipements productifs, du savoir-faire des employés, des brevets, etc. Dans le même ordre d'idée, AMIT et SCHOEMAKER (1993 : 35) définissent les ressources comme « *un stock de facteurs disponibles détenu ou contrôlé par la firme* ».

Pourtant, parmi les nombreuses classifications et typologies proposées par la littérature (MAHONEY et PANDIAN, 1992 ; METAIS, 1997 ; ARREGLE, 1996, 2000), certaines ressources semblent davantage susceptibles que d'autres de conduire à l'avantage concurrentiel ; il s'agit des ressources intangibles. D'une manière générale, les ressources intangibles comprennent les actifs immatériels et les processus organisationnels de l'entreprise. Selon HALL (1992), ces ressources peuvent être associées à :

- Des activités fonctionnelles (le savoir-faire des employés) ;
- Des activités culturelles (aptitude à apprendre des connaissances nouvelles) ;
- Des activités positionnelles (la réputation, les réseaux, les bases de données) ;
- Des activités réglementaires (contrats, licences, droits de propriété intellectuels).

La première catégorie de ressources intangibles repose sur des actifs immatériels fondées sur le savoir et les connaissances (BARNEY, 1991). En effet les savoirs ont des propriétés particulières qui les distinguent des autres ressources. TARONDEAU (2003) souligne qu'ils ne sont pas soumis au phénomène de dépréciation par érosion au cours de leur exploitation, qu'ils se développent par l'utilisation qui en est faite et, enfin, qu'ils perdent de leur valeur par codification et transmission. Nous reprenons dans la figure suivante une taxonomie des ressources fondées sur le savoir particulièrement reprise dans la littérature (Figure 7).

Figure 7 : Taxonomie des ressources fondées sur le savoir d'après WINTER (1987 : 170)

Tacite		Explicite
Non enseignable		Enseignable
Inarticulé		Articulé
Non observable en action		Observable en action
Complexe		Simple
Elément d'un système		Indépendant
Difficile à transférer		Facile à transférer

Le caractère spécifique des savoirs nécessaire à la réalisation de certaines activités, leur nature complexe, tacite et difficilement transférable, conduit à une ambiguïté causale (REED,

DE FILLIPPI, 1990 ; LANDRY, 1995). Il existe une incertitude, voire une opacité des ressources fondées sur le savoir, qu'il peut être utile d'entretenir de la part des firmes. En effet, selon BLACK et BOAL (1994), la complexité due à la difficulté de compréhension et d'imitation d'une ressource est à l'origine de la rareté de cette ressource et autorise la construction d'avantages concurrentiels durables. C'est la raison pour laquelle plusieurs travaux ont mis en évidence que l'approche « Ressource » va progressivement laisser place à une approche basée sur la connaissance, celle-ci étant centrée sur la production, le partage et la diffusion des savoirs (GRANT, 1996 ; KOGUT et ZANDER, 1996).

La seconde catégorie de ressources intangibles mise en exergue dans la littérature concerne les processus organisationnels. Les processus organisationnels représentent les processus de coordination, de combinaison et d'intégration des ressources (TARONDEAU, 2003). Cette catégorie de ressources souligne le rôle déterminant de l'action managériale dans une optique de création de valeur. Ainsi AMIT et SCHOEMAKER (1993) distinguent les ressources des processus autorisant le déploiement des ressources. Dans le même ordre d'idée, la typologie proposée par GRANT (1991) met en exergue les capacités (traduction de capability) comme usage combiné et coordonné de ressources : « *Mac Donald possède des capacités fonctionnelles remarquable en développement de produits, études de marché, gestion des ressources humaines, finance et gestion des opérations. Mais la source fondamentale de son succès est l'intégration de ces capacités fonctionnelles pour assurer une remarquable uniformité de produits et services dans des milliers de restaurants sur une grande partie de la planète* » (GRANT, 1991 : 121).

Ultérieurement, GRANT (1996) distinguera les processus de coordination, de prise de décision, les structures d'incitations et de gestion de la performance. A titre d'illustration, à partir d'une étude quantitative portant sur un échantillon d'entreprises nord-américaines opérant dans le secteur de l'assurance, RAY *et al.* (2004) mettent en évidence que seules les ressources intangibles, à savoir le climat organisationnel et les connaissances managériales sur les technologies de l'information et de la communication, ont un impact positif sur l'activité des « services clients » considérés.

En guise de synthèse, il ressort de ces travaux que les entreprises cherchent à créer et à développer des ressources qui leur procurent un avantage concurrentiel. Cet avantage émane

de la capacité de l'entreprise à acquérir ces ressources tout en en limitant l'accès aux autres mais peut également provenir de la nature même de certaines ressources.

2.2. Approche « Ressource » et formation de la stratégie

2.2.1. Une logique d'adéquation

La conception de l'avantage concurrentiel précédemment développée permet de renverser le schéma classique de l'analyse stratégique issue de l'économie industrielle (BARNEY, 1986). En effet, il ne s'agit pas tant de choisir un environnement en fonction de son attractivité puis de s'y adapter que de définir les ressources dont l'entreprise dispose, ou peut disposer, afin de choisir un environnement et de s'y implanter. D'un point de vue conceptuel, cela suppose de développer une stratégie séquentielle qui consiste à maîtriser une ressource, pour ensuite pénétrer des marchés pour lesquels cette ressource est pertinente (WERNERFELT, 1984).

GRANT (1991 : 115) propose une application de cette méthodologie en décrivant la manière dont HARLEY DAVIDSON a redressé sa situation entre 1984 et 1988. Dans cette perspective, l'entreprise s'est appuyée sur une ressource, la réputation liée son image de loyauté. Elle a amélioré ses faiblesses au regard de ses principaux concurrents japonais, notamment en matière de qualité, de coûts et de technologie. De cet exemple, GRANT (1991) retire la méthode suivante quant à l'élaboration de la stratégie :

- Identifier et classer les ressources de la firme, puis évaluer la force et la faiblesse des concurrents ;
- Identifier les compétences de la firme à partir du questionnement suivant : qu'est-ce que la firme fait mieux que ses concurrents ?
- Identifier les ressources qui sont à la base de la constitution des compétences ;
- Evaluer dans quelle mesure les ressources et les compétences contribuent à la détermination d'un potentiel de rentes, tant en termes de retour sur investissement que d'avantage compétitif durable ;
- Sélectionner une stratégie qui exploite au mieux les ressources et les compétences de la firme ;
- Identifier les ressources en difficulté et prévoir des actions pour les renforcer.

L'objectif principal du modèle développé par GRANT (1991) est d'opérer une analyse précise des forces et faiblesses de l'entreprise, puis d'examiner la cohérence du positionnement de l'entreprise au regard de ses concurrents. Cette démarche est représentative de l'approche « Ressource » car elle s'intéresse dans un premier temps à l'analyse des constituants de la firme et non des caractéristiques du secteur d'activité, même si l'auteur envisage l'utilisation des ressources dans le but de satisfaire aux exigences liées au secteur d'activité : « *Définir la stratégie autour des ressources et des capacités les plus importantes implique pour l'entreprise de limiter son positionnement stratégique aux activités pour lesquelles elle possède un avantage concurrentiel net* ».

Plusieurs auteurs mettent en évidence qu'une telle conception de la déclinaison du processus stratégique s'inscrit largement dans la tradition de l'Ecole de HARVARD, dont le modèle s'organise autour de l'idée d'adéquation (METAIS, 1997 ; KOENIG, 1999 ; METAIS et SAÏAS, 2001). En ce sens, l'analyse stratégique proposée par l'approche par « Ressource » contribue à l'approfondissement du modèle LCAG[3]. Elle opère un approfondissement de l'analyse du fonctionnement interne des organisations et vise à restaurer l'équilibre « environnement / entreprise », équilibre mis à mal tant le succès des ouvrages de PORTER en faveur de l'analyse de l'environnement fut manifeste au cours des années 80 (MARCHESNAY, 2002 ; METAIS, 2004).

2.2.2. La complémentarité avec l'école du positionnement

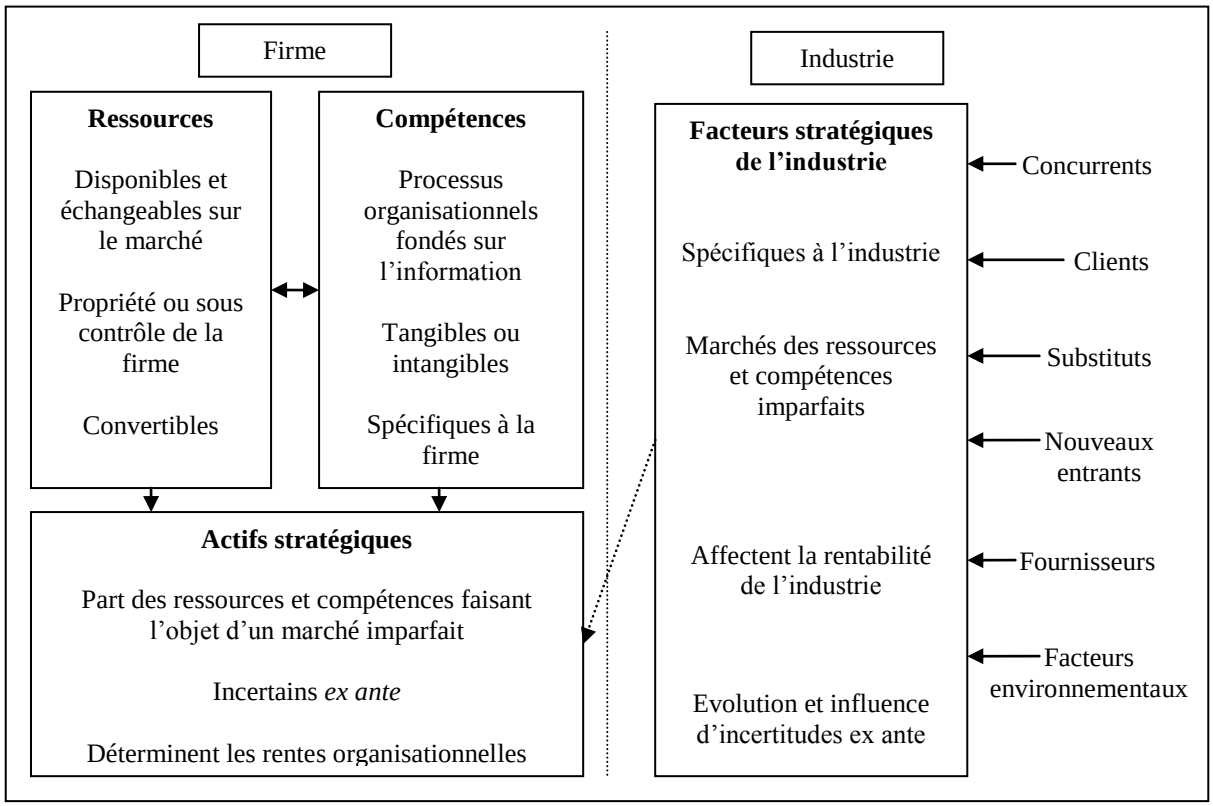
Une autre modélisation de la formation de la stratégie est proposée par AMIT et SCHOEMAKER (1993). Celle-ci permet clairement de mettre en exergue la complémentarité entre l'approche « Ressource » et l'école du positionnement développée par PORTER (1982).

Dans ce modèle, AMIT et SCHOEMAKER (1993) proposent une nouvelle lecture du modèle des cinq forces de PORTER (1980) : les concurrents, les clients, les fournisseurs, les nouveaux entrants et les produits de substitution déterminent des facteurs stratégiques spécifiques de l'industrie. Ces facteurs stratégiques n'ont pas la même importance selon la dotation en ressources de la firme. En effet c'est la congruence entre les facteurs stratégiques de l'industrie et les ressources et compétences de la firme qui permet de définir le caractère

[3] Acronyme constitué des initiales des noms des auteurs du traité de politique générale publié par Harvard en 1965 (LEARNED, CHRISTENSEN, ANDREWS, GUTH).

stratégique des actifs. De fait, les analyses externes sont certes intéressantes mais le diagnostic stratégique ne peut ignorer que chaque entreprise ait une identité propre enracinée dans des agrégations de ressources spécifiques. En corollaire, la prise en compte des ressources et des processus autorisant le déploiement des ressources ne doit pas conduire les entreprises à occulter les évolutions de l'environnement qui sont susceptibles de modifier la nature de la concurrence. Il doit donc y avoir une interaction entre l'analyse interne des ressources et l'analyse externe du secteur (LAMARQUE, 2001 ; TYWONIAK, 2005). Nous présentons une illustration de la complémentarité entre l'approche « Ressource » et l'école du positionnement dans la figure suivante (Figure 8).

Figure 8 : Complémentarité entre approche par les ressources et école du positionnement d'après AMIT et SCHOEMAKER (1993 : 37)



Après avoir apprécié la contribution de l'approche « Ressource » à la compréhension de la formation de la stratégie, nous développons les apports de cette approche en ce qui concerne l'identification des compétences stratégiques.

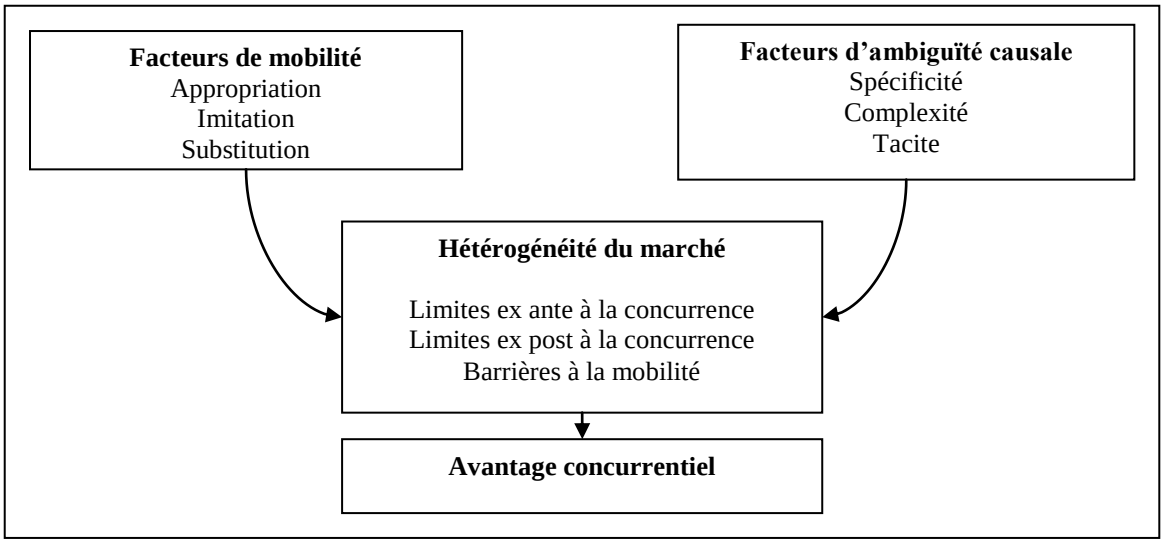
2.3. Approche « Ressource » et identification des compétences stratégiques

2.3.1. Les apports de l'approche « Ressource »

L'approche « Ressource » est partie du constat de l'hétérogénéité des performances des firmes au sein d'un même secteur. Un élément de réponse permettant d'expliquer ce phénomène réside dans l'attention portée au potentiel qui existe à l'intérieur des firmes. Il convient notamment de souligner le rôle déterminant de la mobilisation et de la combinaison des ressources pour expliquer le développement de l'entreprise (PENROSE, 1959, 1995).

Dans le domaine du management stratégique, les déséquilibres et les imperfections des marchés entretiennent une hétérogénéité dans la détention de certaines ressources, mais également au niveau de l'usage de ces ressources. Cette hétérogénéité conduit à des niveaux de rentes différenciées, explicatives de l'avantage concurrentiel des entreprises (BARNEY, 1991 ; PETERAF, 1993). Nous présentons ces facteurs dans la figure qui suit (Figure 9) :

Figure 9 : Les facteurs d'hétérogénéité du marché des ressources

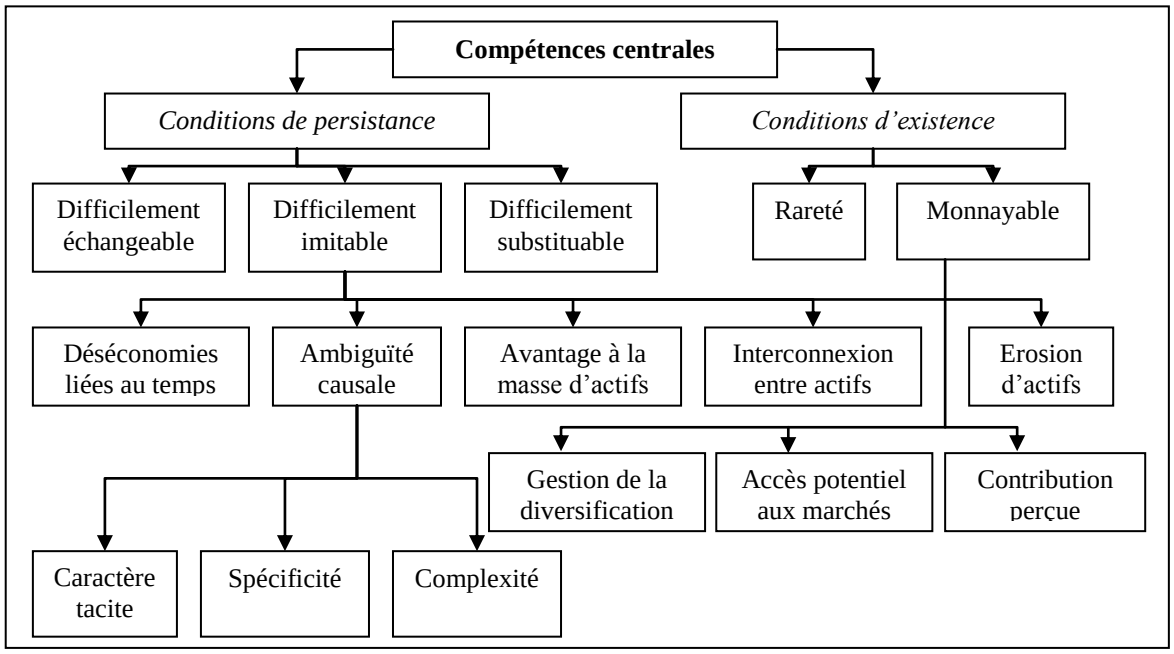


D'un point de vue opératoire, le cadre d'analyse de l'approche « Ressource » peut être apprécié de la manière suivante : des ressources tangibles et intangibles sont combinées, coordonnées et intégrées selon des processus sociotechniques (routines, connaissances, réseaux relationnels, bases de données) dont certains sont rares, difficilement imitables et difficilement substituables. Ces ressources peuvent conduire à un avantage concurrentiel lorsqu'elles sont incorporées dans des biens et services qui génèrent de la valeur.

Ainsi présentée, l'approche « Ressource » s'avère particulièrement utile quant à notre objet de recherche dans la mesure où elle précise les attributs stratégiques des ressources et des compétences. En effet l'approche « Ressource » met en exergue le caractère distinctif des compétences stratégiques. Une compétence stratégique s'apparente donc une compétence organisationnelle que les autres n'ont pas, c'est-à-dire issue d'un agencement spécifique de ressources ou de conditions de marché particulières. Dès lors il semble possible d'en apprécier l'état, voire d'en isoler les caractéristiques intrinsèques.

Il convient de remarquer que ce cadre théorique est largement repris par la littérature académique et managériale, qui considère généralement les compétences organisationnelles comme « *un usage combiné et coordonné de ressources* » (METAIS, 1997 ; BOGNER *et al.*, 1999) et les compétences centrales comme des compétences organisationnelles devant conduire à l'avantage concurrentiel (METAIS, 2004 ; REYNAUD, 2001, LAMARQUE, 2001). Les dimensions des compétences centrales sont présentées dans la figure suivante (Figure 10) :

Figure 10 : Les dimensions des compétences centrales d'après REYNAUD et SIMON (2004 :104)



D'après cette figure, l'identification des compétences stratégiques apparaît comme un processus de rationalisation, un outil de diagnostic de l'activité stratégique. Au premier abord, le principe de cette analyse est d'une apparente simplicité : pour identifier les compétences stratégiques, il s'agit dans un premier temps de recenser les ressources et les compétences de

l'entreprise, puis de confronter chacune d'entre elles aux conditions de l'avantage concurrentiel. En d'autres termes, il faut s'attacher à repérer les ressources et les compétences qui sont rares, non imitables, non transférables et non substituables (LAMARQUE, 2001 ; PUTHOD et THEVENARD, 2001). Pourtant plusieurs travaux soutiennent que cette simplicité n'est qu'apparente.

2.3.2. Les limites de l'approche « Ressource »

Au-delà les apports notables de l'approche « Ressource » vis-à-vis de notre objet de recherche, la littérature fait état de plusieurs limites théoriques concernant la problématique de l'identification des compétences stratégiques. Une première difficulté d'ordre théorique concerne le caractère statique de cette approche. Or, comme le rappelle PENROSE (1995 : 5), il semble que c'est l'ajustement dynamique des ressources qui crée de la valeur :

> *« La croissance de la firme est à la fois encouragée et limitée par le processus véritablement dynamique et interactif qui apparaît lorsque le management recherche le meilleur usage possible des ressources disponibles ».*

La question est donc de savoir comment agencer les ressources. De ce point de vue, l'approche « Ressource » reste généralement vague : lorsque les auteurs évoquent le climat organisationnel (RAY *et al*., 2004), la réputation (GRANT, 1991) ou encore la culture (BARNEY, 1991) pour expliquer le succès des organisations, les véritables activités et processus qui fondent ce succès ne sont pas explicités (BOGNER *et al*., 1999).

Une seconde limite a trait aux sources de l'hétérogénéité des performances. En effet plusieurs travaux mettent en évidence que cette hétérogénéité peut être liée à d'autres facteurs que les seules ressources à disposition de l'entreprise. Ainsi JONHSON et HOOPES (2003) montrent que les variations dans les croyances des managers peuvent entraîner des différences durables de performance compte tenu de facteurs extérieurs à la firme. Pour atteindre cet objectif, les auteurs prennent en considération la rationalité limitée des managers et la structure de l'industrie. Dans la mesure où la rationalité limitée se traduit par un nombre restreint de concurrents qu'une firme peut observer, les managers peuvent focaliser leur attention sur les concurrents proches et avoir une vision biaisée de leur environnement. Dès lors, il existe une hétérogénéité concurrentielle persistante qui n'est pas tant due aux ressources différentes des entreprises qu'aux représentations des managers. Nous pouvons

repérer dans cette proposition de JOHNSON et HOOPES (2003) une limite de l'approche « Ressource » énoncée par KOENIG (1999), c'est à dire la non prise en compte de l'interprétation des situations stratégiques. Il s'agit d'une proposition déjà énoncée par PENROSE (1959 : 5) :

> *« L'environnement est considéré comme une représentation dans l'esprit de l'entrepreneur des potentiels et limites auxquels il est confronté, et la demande perçue par la firme est largement conditionnée par les services productifs à sa disposition. Il s'en suit que la trajectoire de croissance de la firme peut être analysée en termes de relation entre ses ressources et sa perception de sa position concurrentielle ».*

A cet égard, il convient de souligner que l'environnement n'agit pas mécaniquement sur l'organisation. Un même contexte peut en effet donner lieu à des interprétations très différentes de la part des acteurs. On trouve une illustration empirique de cette hypothèse dans le secteur des télécommunications, et plus particulièrement dans l'analyse comparée des entreprises américaines US WEST et BELL SOUTH consécutivement au démantèlement d'ATT en 1984 (NODA et BOWER, 1996) ou encore dans l'analyse des comportements stratégiques comparés des opérateurs historiques de télécommunications américain (ATT), japonais (NTT) et britannique (BRISTISH TELECOM) face au processus de libéralisation des marchés (FRANSMAN, 2001).

Après avoir étudié la structuration théorique de « l'Approche Ressource et Compétence » et développé les apports et les limites de l'approche « Ressource » au regard de l'identification des compétences stratégiques, nous traitons de l'approche « Compétence » dans la suite de notre analyse du cadre théorique.

3. L'approche « Compétence »

L'approche « Compétence », pour *Competence Based View*, a pour ambition de repenser le contenu de la théorie et de la pratique de la stratégie (GEST, 1986 ; PRAHALAD et HAMEL, 1994 ; GIGET, 1998 ; BOGNER *et al.* 1999 ; DURAND, 2001 ; SANCHEZ, 1996, 2003). D'un point de vue théorique, l'approche « Compétence » se distingue de l'approche « Ressource » dans la mesure où elle s'intéresse en premier chef aux mécanismes de coordination des ressources, à « *l'alchimie organisationnelle* » (DURAND, 2006) et non plus aux ressources en elles-mêmes. En effet selon PRAHALAD et HAMEL (1993), l'essentiel ne réside pas tant dans les ressources à disposition de l'entreprise que dans l'usage qui en est fait, c'est à dire dans leur combinaison, leur coordination et leur valorisation.

A l'instar de la notion de ressource, la notion de compétence apparaît à la confluence de nombreux courants de pensées et opère à différents niveaux (individuel, collectif, organisationnel et stratégique), chacun éclairant un aspect de cet « *attracteur étrange* » de la dynamique des organisations (ROSSI, 2003 ; DEJOUX, 2001 ; LE BOTERF, 1994). Aussi, dans un premier temps, nous apprécions la notion de compétence au regard de notions connexes, et notamment celles de métier, de routine et d'apprentissage organisationnel. Dans un second temps, nous cherchons à apprécier l'apport de l'approche « Compétence » à la formation de la stratégie. Enfin, nous rendons compte des apports de cette approche relativement à la problématique de la recherche, à savoir l'identification des compétences stratégiques.

3.1. La notion de compétence organisationnelle

Dans l'optique d'opérationnaliser le concept de compétence stratégique, il est nécessaire de cerner au mieux les dimensions et contours de la compétence organisationnelle. Une analyse de la littérature nous permet de formuler que les compétences organisationnelles sont constitutives du métier de l'entreprise, qu'elles s'inscrivent dans des routines et sont le résultat d'un apprentissage organisationnel.

3.1.1. Compétence organisationnelle et métier de l'entreprise

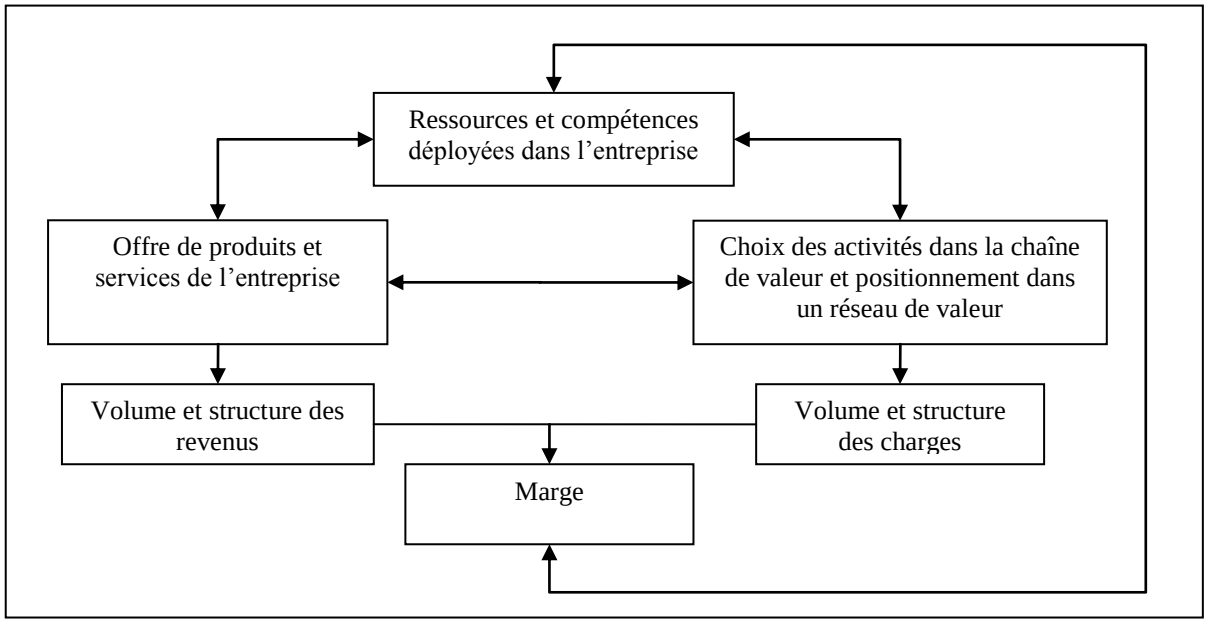
La notion de métier mobilisée dans la littérature en management stratégique possède plusieurs caractéristiques. Traditionnellement la notion de métier fait référence à l'activité principale de l'entreprise. Dans cette perspective, le métier désigne l'influence des conditions

matérielles de l'activité sur la structure et le comportement des firmes et peut être considéré comme « *un ensemble de compétences permettant de satisfaire des demandes complexes* » (DE MONTMORILLON, 1986). En ce sens, le métier repose sur la disponibilité de l'entreprise à changer d'activité et sur sa capacité d'évolution. Mais la notion de métier peut également être considérée comme un système d'offre, c'est à dire un ensemble d'entreprises et d'acteurs économiques qui contribuent à la réalisation et à la mise à disposition du produit offert (KOENIG, 1990). En ce sens, le métier représente la capacité à coordonner plusieurs activités.

Deux éléments ressortent de cette courte analyse. D'une part, la notion de métier rend compte de la singularité de l'entreprise : il n'existe pas deux métiers semblables, il n'est de métier que propre à la firme. Le métier est donc une différence cultivée par l'entreprise et correspond à une réalité évolutive. D'autre part, le métier est l'expression d'une tension entre les structures productives et financières de la firme et ses choix stratégiques. L'attention portée sur le métier de l'entreprise traduit ainsi la recherche d'une cohérence stratégique et d'une cohésion organisationnelle.

C'est la raison pour laquelle, loin d'être un épiphénomène, le thème du recentrage sur le métier de base correspond à un processus qui s'est affirmé dans le courant des années 80 et qui rend compte d'un mouvement de correction de la diversification opérée pendant la vague des fusions et acquisitions des années 60 et 70 aux Etats-Unis (BATSCH, 1993). Plus récemment, la notion de « *business model* », ou modèle économique, entendu comme « *les choix qu'une entreprise effectue pour générer des revenus* » (DEMIL, WARNIER et LECOQ, 2004 :9) rend également compte de la préoccupation des firmes à rechercher une cohérence stratégique et une capacité à créer de la valeur. Cette démarche vise à préciser la manière dont les ressources et les compétences contrôlées par une entité peuvent se transformer en offre pour les clients et comment cette entité gère sa chaîne de valeur (interne) et son réseau de valeur (externe), constitué des multiples partenaires qui participent à l'offre (LECOCQ et *al*. 2006). La figure suivante présente les éléments constitutifs du business model de la firme (Figure 11) :

Figure 11 : Les éléments constitutifs du business model de la firme d'après LECOCQ, DEMIL, WARNIER, 2006.



De nombreux travaux s'intéressant à la notion de compétence stratégique prennent en considération le(s) métier(s) de l'entreprise dans leur analyse (LAMARQUE, 2001 ; METAIS, 1997). LAMARQUE (2001 : 70) suggère ainsi que « *retenir le métier pour procéder à une analyse des compétences stratégiques oblige à combiner une analyse externe et interne de la firme, ce qui permet une définition plus précise de celles-ci* ». Dans cette perspective, la méthodologie d'identification des compétences stratégiques se décline en trois étapes. Dans un premier temps, il s'agit de définir le métier de l'entreprise, c'est-à-dire son ou ses domaines d'activités. Dans un second temps, il s'agit de définir les ressources et les compétences que l'entreprise mobilise pour exister et se développer sur un métier ou dans un domaine d'activités[4]. Enfin, il s'agit de qualifier les compétences stratégiques pour évaluer dans quelle mesure elles sont à la base de l'avantage concurrentiel au sein du domaine d'activité considéré. Cette démarche n'est pas très éloignée de la traditionnelle approche de la stratégie développée dans le cadre de l'école de HARVARD, déjà soulignée dans l'approche de GRANT (1991).

Pourtant, selon GIGET (1998), la variété dans la façon dont se définit un domaine d'excellence, de connaissances et de capacité à être acteur dans un domaine donné, incite à

[4] A cet égard, plusieurs voix se sont élevées pour souligner l'emploi du singulier dans le titre de l'article de PRAHALAD et HAMEL (1990), *The Core Competence of the Corporation*, qui sous-entend le caractère unique de la compétence stratégique et renforce la confusion avec la notion de métier (CORIAT et al., 2001).

utiliser un terme plus précis que celui de métier, celui de « *compétence d'entreprise* ». A cet égard, plusieurs voix se sont élevées pour souligner l'emploi du singulier dans le titre de l'article de PRAHALAD et HAMEL (1990), *The Core Competence of the Corporation*, qui sous-entend le caractère unique de la compétence stratégique et renforce la confusion avec la notion de métier (CORIAT et *al*., 2001). La notion de compétence doit être comprise ici en tant que sous-ensemble cohérent de l'activité de l'entreprise, qui peut être de nature commerciale, technologique, productive et de gestion. GIGET (2001 :128) explique notamment qu'une mutation de la notion de « core business » à celle de « core competence » s'est opérée à la fin des années 80 aux Etats-Unis. Initialement les traducteurs américains évitaient de traduire le terme de compétence par son équivalent anglophone dans la mesure où celui-ci fait traditionnellement référence à la notion juridique de domaine d'attribution, à l'instar de la langue française[5]. Ils opposaient donc le terme de *business* (métier) en lieu et place de la notion de *compétence organisationnelle* et le terme de *skill* (capacité, aptitude) en lieu et place de la notion de *compétence individuelle*.

3.1.2. Compétence et routine organisationnelles

Il apparaît un certain consensus pour admettre que les compétences sont organisationnelles dans le sens où elles sont construites au niveau de la firme. Selon TAMPOE (1994 :68), les compétences font partie intégrante du sous-système technique d'une organisation et par conséquent sont enchevêtrées dans ses processus de production et de management. Dans cette perspective, la notion de compétence organisationnelle repose sur un ensemble de routines et emprunte largement au courant théorique évolutionniste (LAZARIC, 1995 ; TYWONIAK, 1998, 2005).

Un intérêt majeur de l'approche évolutionniste est de prendre en compte le contexte organisationnel, et notamment routinier, dans lequel se développent les activités productives des firmes. De manière synthétique, notre monde est caractérisé par une information excessive au sens où elle dépasse de loin les capacités d'absorption et d'utilisation des agents (NELSON, WINTER, 1982). Dans la mesure où les firmes ne sont pas en état de maximiser l'ensemble des alternatives qui s'offrent à elles (SIMON, 1959), elles ont recours à des règles de comportements mécaniques (*rules of thumb*), les routines. Une routine représente donc

[5] Les travaux de SELZNIC (1957) font référence à la dimension institutionnelle et notamment juridique de la notion de compétence.

« *un modèle d'activité répétitif pour une organisation entière* » (NELSON, WINTER, 1982 :97). CHANDLER (1992) distingue trois catégories de routines. Il s'agit :

- Des routines impliquées dans les activités fonctionnelles de l'organisation (production, distribution, commercialisation, accès aux approvisionnements, développement de nouveaux produits) ;
- Des routines de coordination des différentes activités fonctionnelles ;
- Des routines acquises dans les activités stratégiques de l'entreprise (réponses aux déplacements des concurrents, adaptation aux modifications économiques, sociales et politiques de l'environnement).

A chaque instant, cette hiérarchie de routines définit l'ensemble des stratégies accessibles à l'entreprise et l'ensemble des actions que celle-ci est capable de mettre en œuvre. Les routines diffèrent d'une firme à l'autre et possèdent trois caractéristiques fondamentales (NELSON, 1991). D'une part elles impliquent des acteurs multiples et des phénomènes sociaux complexes. En ce sens, elles sont systémiques, composées de plusieurs éléments reliés entre eux (BOGNER *et al*. 1999). D'autre part elles sont le résultat d'un processus d'apprentissage. Enfin elles articulent et incorporent du savoir tacite, ce qui rend délicat leur programmation intentionnelle et explique les difficultés de leur imitation.

La firme est ainsi définie par une hiérarchie de routines mises en pratique qui déterminent ses compétences organisationnelles. De fait les compétences organisationnelles comprennent les ressources, leur coordination et les procédures de décision permettant de choisir ce qui doit être fait à chaque niveau de l'entreprise. Elles déterminent la capacité d'adaptation et de réaction des firmes. Autrement dit, une compétence organisationnelle est « *un ensemble de ressources technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base des capacités concurrentielles d'une entreprise dans une activité particulière* » (DOSI *et al*., 1982: 246).

Plusieurs auteurs définissent les routines comme le mode d'apprentissage privilégié des entreprises (FIOL et LYLES, 1985). Dans cette perspective, la notion de routine correspond à « *la capacité quotidienne à acquérir, stocker, traiter et utiliser l'information qui a trait à l'activité passée de l'entreprise* ». En ce sens, le cadre général dans lequel se créent les routines est stable et elles peuvent être considérées comme un lieu d'ancrage de la mémoire

organisationnelle. De fait elles constituent une unité d'analyse particulièrement pertinente pour étudier la dimension endogène et processuelle du changement organisationnel (BECKER *et al*. 2005). Cependant, pour certains auteurs, la compétence organisationnelle ne repose pas essentiellement sur des routines mais également sur une capacité d'improvisation, de bricolage voire de « sérépendité » (KOENIG, 1994,1999). De plus, selon DURAND (2001), les compétences ne se limitent pas au déploiement cordonné des ressources mais incluent des éléments qui peuvent entrer en contradiction, tels que la structure organisationnelle, les processus de management, la vision stratégique la culture et l'identité de l'entreprise.

3.1.3. Compétence organisationnelle et apprentissage

Le thème de l'apprentissage organisationnel a donné lieu à une littérature particulièrement abondante (HUBER, 1991 ; CHARREIRE-PETIT, 1995). Si l'apprentissage a longtemps été considéré sous sa dimension individuelle (PIAGET, 1976), plusieurs auteurs ont proposé d'étendre ce concept à l'analyse des processus cognitifs dans les organisations (SIMON, 1957 ; KOENIG, 1994, 1997) bien que la possibilité d'une cognition collective demeure controversée (DESREUMAUX, 1998 ; JAMES *et al*. 1988). L'apprentissage organisationnel peut être défini comme « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration des connaissances qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (KOENIG, 1994 : 78).

DIVRY *et al*. (1998) rendent particulièrement compte du processus par lequel les compétences organisationnelles sont issues de processus d'apprentissage. Les auteurs partent du constat empirique selon lequel les structures des firmes sont organisées en spécialisations. Ces spécialisations sont elles-mêmes déclinées sous la forme d'unités fonctionnelles ou opérationnelles, et ce quelque soit les disparités constatées dans les formes d'organisation. Chaque spécialisation se réfère à une série de dispositifs (outils de travail, objectifs, méthodes d'évaluation) conduisant à une certaine homogénéité des activités, même si ces dernières sont réalisées par des personnes différentes. Les auteurs se réfèrent aux travaux de NONANKA (1994), qui met d'une part en exergue un principe de « *socialisation* », selon lequel les membres d'une équipe construisent des représentations et des formes d'expériences partagées, et d'autre part un principe de « *combinaison* », selon lequel les membres d'une équipe se coordonnent et explicitent leurs connaissances propres pour forger la connaissance commune.

Chaque spécialisation produit et résout donc des problèmes en mobilisant des connaissances et en en produisant d'autres. Elle utilise des informations prises dans l'environnement, ou plutôt les reconstruit en fonction des questions pertinentes et de son aptitude à repérer ce qui l'intéresse. Ce processus rend compte de deux mécanismes :

- D'une part il s'agit des mécanismes d'appropriation et de traduction opérés par les acteurs, permettant de faire passer d'un système de représentation à un autre l'ensemble des informations ;

- D'autre part, ce processus suggère l'existence d'un mécanisme de sélection des savoirs pertinents par lesquels la firme désapprend.

A partir de ces éléments, la compétence organisationnelle présente les quatre caractéristiques suivantes :

- La compétence organisationnelle s'identifie comme une capacité à échanger, c'est à dire à recevoir, à mettre en forme, à envoyer et à construire d'autres formes de connaissances pouvant ou non donner lieu à des informations ;

- La compétence organisationnelle contient le principe d'un savoir ou d'un savoir-faire identifiable, identifié et reconnu par d'autres compétences. Compte tenu de l'existence de spécialisations dans les organisations, on associe ces compétences à un ensemble de pratiques et d'actions spécifiques ;

- La compétence organisationnelle se construit à partir d'effets de sédimentation, de sélection et de destruction de principes de connaissances. Elle renvoie ainsi à la somme des expérimentations passées qui forment à la fois une heuristique et un savoir ;

- La compétence organisationnelle est une capacité à évoluer. Elle s'inscrit dans un processus de changement et s'incarne dans la recherche d'alternatives, le renouvellement et la formation des individus.

Cette analyse renseigne particulièrement la nature des compétences organisationnelles. En effet celles-ci ne doivent pas être considérées comme des objectifs à atteindre ou le résultat d'efforts antérieurs mais représentent des guides de l'action, les acteurs effectuant un choix stratégique en fonction des compétences dont ils disposent. Cela dit, à l'instar de DOZ (1994), force est de remarquer que la gestion des compétences organisationnelles ne se fait pas sans difficultés :

- *Approfondissement et mobilité des compétences*. D'une manière générale, les compétences individuelles deviennent des compétences collectives dans la mesure où elles sont partagées au sein d'équipes. Il peut exister un conflit entre approfondissement et partage des compétences dans la mesure où les mécanismes d'approfondissement des compétences peuvent rendre ces dernières difficiles à communiquer et à partager. L'organisation doit par conséquent être en mesure d'institutionnaliser des règles assez strictes pour imposer une rigueur dans la mise en œuvre des compétences mais assez souples pour ne pas étouffer l'apprentissage ;

- *Exploitation et exploration des compétences*. Mettre l'accent sur les compétences organisationnelles de l'entreprise suppose une spécialisation sur un métier ou un domaine d'activité. Pour autant, l'organisation doit être capable d'élargir les domaines d'application des compétences organisationnelles. Selon CHANDLER (1992), si la survie de la firme contient l'exploitation des innovations technologiques, l'adaptation des compétences organisationnelles est indispensable pour intégrer les nouveaux savoir-faire technologiques. Les trois difficultés inhérentes à cet élargissement de la gamme d'application des compétences se situent dans la découverte d'opportunités d'exploitation, dans la mobilisation des compétences au service de ces opportunités, et dans la validation de la correspondance entre opportunité et compétence (LEVINTHAL et MARCH, 1993 ; MARCH, 1991) ;

- *Renouvellement et continuité des compétences*. Selon DOZ (1994), les processus d'apprentissage requis pour le renouvellement des compétences sont d'une nature différente de ceux utiles à l'approfondissement des compétences existantes. De ce fait, il est crucial d'exempter les processus de renouvellement des routines de la discipline à l'œuvre dans le processus d'approfondissement des compétences, ce qui suppose l'existence de processus de sélection des savoirs pertinents par lesquels la firme désapprend (DIVRY *et al*, 1998) ;

- *Spécialisation et flexibilité des compétences*. L'organisation doit être capable de combiner ses compétences organisationnelles dans la mesure où leurs interactions sont à la base de son efficacité. Dès lors, une des tâches clés du management consiste à faciliter l'agrégation des compétences. C'est la raison pour laquelle cette représentation focalise une organisation transversale, plutôt que verticale et hiérarchique, caractérisée par une forte décentralisation stratégique et opérationnelle (TARONDEAU et WRIGHT, 1995). Ainsi que le rappellent BARTLETT et GOSHAL (1995), ce sont les processus qui « *façonnent des*

comportements et créent un environnement qui permet aux individus de prendre des initiatives, de coopérer et d'apprendre ».

Un apport important de cette analyse consiste à renseigner la logique de gestion associée à la prise en compte des compétences organisationnelles. Il ne s'agit pas d'atteindre un objectif mais un ensemble de buts apparemment contradictoires :

> *« Il ne s'agit pas simplement de faire un choix pour chacune des dilemmes évoqués, mais d'arriver à simultanément encourager approfondissement et mobilité, spécialisation et flexibilité, exploitation et exploration, continuité et renouvellement » (DOZ, 1994 : 102).*

Dès lors, la préoccupation prioritaire revient à mettre en place des mécanismes d'apprentissage qui permettent d'arbitrer le changement et le maintien de certaines ressources et compétences. Néanmoins de nombreux travaux ont rappelé la dimension tacite de l'apprentissage organisationnel. Le caractère situé et contextuel de l'apprentissage organisationnel rend effectivement délicate sa transférabilité et sa reproductabilité (TANGUY, 1995 ; CHARREIRE-PETIT, 1995).

3.2. Approche « Compétence » et formation de la stratégie

Les tenants de l'approche « Compétence » considèrent la formation de la stratégie comme un processus heuristique ayant pour objet de modeler le futur de l'entreprise en anticipant les besoins des consommateurs. D'un point de vue analytique, il est possible de décomposer le processus stratégique selon la démarche suivante :

- Dans un premier temps, l'élaboration de la stratégie nécessite une vision rétrospective de l'organisation (GIGET, 1998 ; KOENIG, 1999). Il s'agit notamment de repérer les compétences organisationnelles constituées au cours de l'histoire de l'entreprise.

- Dans un second temps, il s'agit de mettre en œuvre une démarche prospective dans la mesure où une des missions du management consiste à créer une intention stratégique, en d'autres termes de projeter l'entreprise dans le futur (PRAHALAD et HAMEL, 1989). Cette intention stratégique doit induire une tension dont l'objectif est de stimuler la créativité et l'innovation (METAIS, 1997). Elle repose sur une clairvoyance et doit se concrétiser au sein d'une architecture stratégique.

3.2.1. Une démarche rétrospective

La première étape d'une analyse stratégique fondée sur les compétences de l'entreprise doit incorporer une dimension rétrospective (PRAHALAD et HAMEL, 1995 ; GIGET, 1998 ; KOENIG, 1999). La dimension rétrospective doit permettre une mise au point sur l'acquis de l'organisation, une harmonisation de la perception du passé. Elle contribue à l'approfondissement de la conscience identitaire de l'entreprise et permet de mieux en appréhender les constantes. Ces constantes rendent compte à la fois de ce qui traduit la culture profonde de l'organisation mais aussi de sa capacité d'adaptation (les grandes transformations que l'entreprise a su mener à bien) : « *La prise en compte et la réinterprétation du passé sont fondamentales pour les individus dans la mesure où les compétences individuelles et collectives sont héritées de leurs succès et échecs passés, leur expérience joue un rôle primordial dans leur perception du présent et dans leur appréhension de l'avenir* » (GIGET, 1998 : 297).

3.2.2. La clairvoyance du secteur

Après une première phase rétrospective, l'approche par les compétences suggère d'établir une démarche prospective dans la mesure où « *l'entreprise n'existe que dans son anticipation du futur* » (GIGET, 1998 : 29). La dimension prospective est fondée sur les enjeux et défis de l'entreprise. Ainsi que le suggèrent PRAHALAD et HAMEL (1990 : 111) :

> *« Les besoins exprimés par les clients ne sortent pas de nulle part, et les clients ne passent pas autant de temps que les entreprises à se demander quels sont leurs besoins. Ils passent encore moins de temps à se demander quels seront leurs besoins dans cinq, dix ou quinze ans. Bien peu d'entreprises comprennent qu'il s'agit moins de satisfaire les besoins des clients que de les définir. Alors que chacun sait que les entreprises qui satisferont le mieux les besoins des clients seront immanquablement celles qui les auront inventés, définis, esquissés et construits ».*

Il se trouve qu'un pan de la littérature francophone en management, regroupé autour de l'Ecole Française de la Prospective (LESOURNE, 1981 ; GODET, GIGET, 1989 ; LESOURNE, STOFFAES, 1996) s'est intéressé à la philosophie et à l'instrumentation d'une démarche visant à « éclairer » le futur. S'il existe une apparente diversité des méthodes et techniques en vue de conduire une démarche prospective (DUMOULIN, 2003), la méthode des scénarios apparaît comme un moyen permettant de questionner le caractère approprié d'une stratégie, en d'autres

termes de vérifier que l'organisation soit en mesure de rencontrer les demandes des parties prenantes à l'œuvre dans le secteur. GODET (1991) souligne que l'approche par les scénarios place les stratèges dans une situation où ils doivent se confronter aux évolutions de l'environnement et à leurs conséquences sur la politique générale de l'organisation (stratégie et structure). Elle ne cherche pas à prédire le futur mais bel et bien à mobiliser le jugement humain, la clairvoyance des membres de l'organisation vis-à-vis des tendances et des ruptures de l'environnement. En ce sens, l'analyse prospective est un outil censé éviter l'inertie stratégique des managers.

3.2.3. L'intention et la vision stratégique

Notion centrale de l'approche « Compétence », l'élaboration d'une intention stratégique consiste, pour une entreprise, à prendre une part active à la construction de son environnement. Il s'agit de s'imposer une ambition sur le long terme et de définir les ressources à acquérir pour s'imposer durablement dans un secteur d'activité. L'intention stratégique doit représenter un futur réaliste dans sa nature et doit être ancrée dans la réalité. En effet, le décalage instauré entre l'intention et la situation actuelle de l'entreprise ne doit pas être démesuré, c'est à dire que la tension induite par la vision ne doit pas être inhibitrice. A titre d'illustration, dans le marché du magnétoscope grand public, KOENIG (1999) relate la manière dont l'ambition des fabricants japonais a été satisfaite de façon incrémentale alors que la voie de la rupture technologique empruntée par les fabricants américains les menait dans une impasse.

L'intention stratégique, de par l'ambition qu'elle véhicule, crée une tension. Cette tension traduit l'inadéquation entre le présent et le futur souhaité et peut rendre notamment compte du manque de ressources disponibles. L'objectif sous-jacent à la tension est alors d'amorcer une dynamique de résolution de problème, une heuristique qui doit s'étendre dans toute l'organisation. La notion d'effet de levier correspond précisément à la recherche de l'efficacité optimale dans l'usage des ressources dont dispose l'entreprise. Nous présentons les caractéristiques de cet effet de levier dans le tableau suivant (Tableau 4) :

Tableau 4 : Les caractéristiques d'un effet de levier selon HAMEL et PRAHALAD (1989 : 43-54).

L'obtention d'un effet de levier	Questionnement associé
Extraire les ressources	Sommes-nous prêts à mettre en pratique les leçons apprises sur le terrain, même si elles s'opposent à des croyances établies depuis longtemps?
Emprunter les ressources des autres	Avons-nous mis en place des procédures et des normes indiquant aux collaborateurs ce qu'ils doivent aller chercher à l'extérieur?
Marier les compétences de différentes natures	Avons-nous des généralistes capables de démultiplier les compétences en les combinant entre elles?
Recycler les compétences	Considérons-nous les compétences stratégiques comme la propriété de toute l'entreprise? Avons-nous mis en place les moyens d'échanger librement des idées?
Protéger les compétences	Connaissons-nous les domaines où les concurrents ne voient pas clairs ou se figent dans leurs croyances? Pouvons-nous attaquer sans risquer une riposte?
Récupérer les compétences	Avons-nous réduit les temps de développement des produits, et ceux de mise sur le marché?

A la suite de ce questionnement, l'intention stratégique conduit à la construction de compétences organisationnelles à la fois structurées et structurantes : « *en créant un écart sur les ressources actuelles et présentes, notamment par des effets de mise en scène et d'image sur les futurs désirés, la tension contribue à l'institution d'une architecture stratégique* » (METAIS et TANNERY, 2001). Dans cette perspective l'intention stratégique a pour objet de préciser la place et le rôle qu'entend jouer l'entreprise dans un horizon temporel large (PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; GIGET, 1998). Il s'agit donc d'une représentation, d'une perception de l'environnement qu'une organisation aspire à créer. L'enjeu majeur de l'approche « Compétence » réside alors dans la capacité des dirigeants à créer une vision stratégique et à la communiquer à l'ensemble de l'organisation. Nous présentant dans le tableau suivant quelques exemples de vision stratégique (Tableau 5) :

Tableau 5 : Exemples de vision stratégique d'après COLLINS et PORRAS (1996)

Entreprises	Visions
3M	Résoudre de manière innovante des problèmes non résolus
MC KINSEY	Aider les entreprises leader et les gouvernements à mieux réussir
SONY	Faire avancer la technologie et l'appliquer pour le bien du public

Plusieurs tendances émergent de la littérature relative aux mécanismes qui président à la création d'une vision stratégique (EDERLE, 2006). Une première conception qualifiée d'entrepreneuriale soutient l'idée selon laquelle la vision est enracinée dans l'expérience et les intuitions du dirigeant. De manière lapidaire, le dirigeant est vu ici comme une figure charismatique qui promeut la vision de manière indépendante, solitaire voire obsessionnelle, maintenant un contrôle personnel étroit de la mise en œuvre. MINTZBERG (1999) montre que cette conception peut s'appliquer à certaines organisations malléables, que ce soit une structure simple répondant aux directives du leader ou même une grande entreprise en phase de redressement, où de nombreuses procédures et de relations de pouvoirs sont suspendues afin d'accorder au dirigeant une marge de manœuvre considérable.

Une seconde perspective envisage la vision comme une « *glue organisationnelle* », une cohérence pour l'action étendue à l'ensemble de l'organisation (BARTLETT et GOSHAL, 1994). C'est l'effet unificateur de la vision qui est mis en avant dans cette perspective. Quiconque dans l'organisation perçoit une opportunité susceptible d'accroître la compétitivité de l'entreprise doit avoir les moyens de la développer dans les meilleures conditions et les meilleurs délais. La vision constitue « *une obsession de vaincre à tous les niveaux* » (PRAHALAD et HAMEL, 1995). Elle permet « *d'entraîner l'ensemble de l'organisation à partir d'idées fondatrices* » (BARTLETT et GOSHAL, 1994). La vision fait ici référence à la notion de stratégie idéologique, quand les membres d'une organisation partagent la même vision et s'y identifient si fortement qu'ils la poursuivent comme une idéologie (MINTZBERG et WATERS, 1995 ; COLLINS et PORRAS, 1996).

3.2.4. L'architecture stratégique

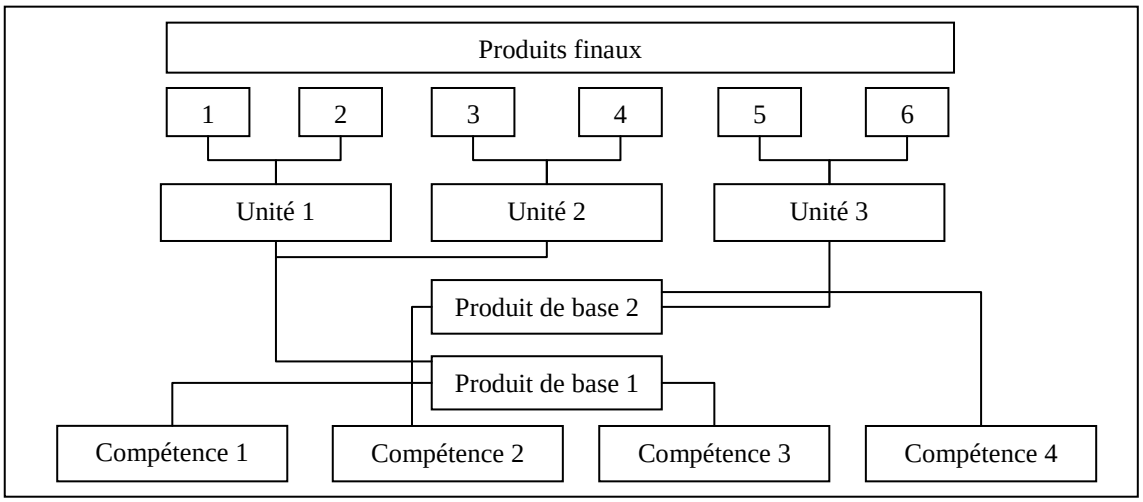
De nombreux travaux s'inscrivant dans l'approche « Compétence » proposent de concevoir la firme comme un ensemble de compétences organisées en une architecture voire une arborescence (PRAHALAD et HAMEL, 1990 : GIGET, 1998).

PRAHALAD et HAMEL (1990: 36) introduisent la notion d'architecture stratégique comme « *la carte routière de l'avenir qui identifie les compétences centrales à bâtir et les technologies sous-jacentes* ». En d'autres termes, l'architecture stratégique apporte une logique pour définir l'entreprise et ses marchés : l'entreprise doit construire son architecture

stratégique en définissant divers chemins de mises au point de nouvelles fonctionnalités, d'acquisition ou de transformation des compétences et de recomposition des interfaces.

Trois niveaux composent cette architecture : les compétences, les produits de base, les produits finaux. La distinction entre ces différents niveaux est indispensable dans la mesure où elle met en évidence des espaces concurrentiels différents. Au niveau des compétences, il s'agit pour l'entreprise de devenir leader dans la conception d'un certain type de fonctionnalité pour le produit. A titre d'exemple, les compétences centrales de CANON dans l'optique, l'imagerie et les microprocesseurs lui ont permis de pénétrer des marchés aussi divers que ceux des copieurs, des imprimantes à laser, les appareils photos et les scanners. Au niveau des produits centraux (ou de base), les entreprises doivent chercher à maximiser leur part de marché. Les produits centraux représentent le lien tangible entre les compétences stratégiques et les produits finaux. Ils permettent de contrôler l'évolution des applications et des produits finaux. A titre d'illustration, les moteurs HONDA sont les « produits centraux » sur lesquels s'exercent les compétences de base de l'entreprise japonaise, qui engendrent au bout du compte toute une série de produits finaux tels que les voitures, les motos, les tondeuses à gazon et les générateurs. La figure suivante permet d'illustrer ce type de fonctionnement (Figure 12) :

Figure 12 : L'architecture stratégique d'après PRAHALAD et HAMEL (1990 :81)



Une seconde approche présentant une structuration des compétences sous une forme arborescente est proposée par GIGET (1998). Selon l'auteur, il est difficile de déterminer à long terme l'influence des produits finaux dans la détention d'un avantage concurrentiel. En effet la part de marché des produits finaux ne reflète pas forcément la compétitivité sous-

jacente de l'entreprise. Dès lors, il semble important d'envisager la concurrence du point de vue des « *compétences d'entreprise* » qui sous-tendent l'offre de biens et de services.

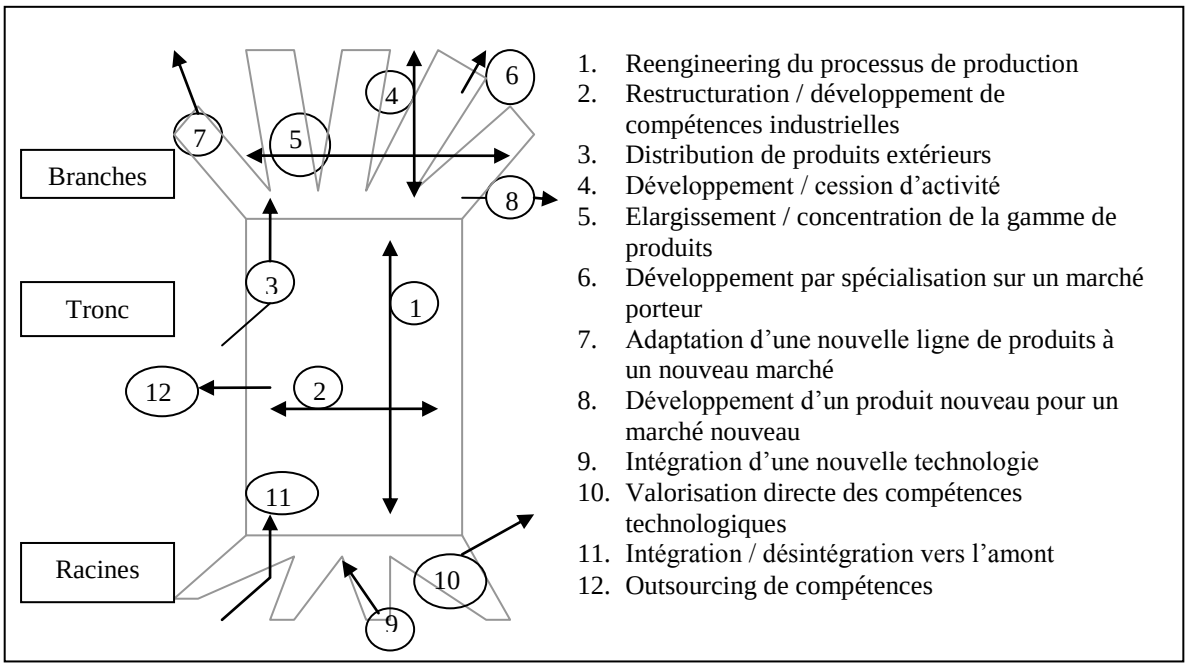
Les « *compétences d'entreprise* » s'appuient sur des connaissances, des technologies ou des savoir-faire maîtrisés par un groupe de personnes ayant à leur disposition les équipements qui leur permettent d'exercer collectivement ces compétences au sein de l'entreprise. En effet, le degré le plus élevé d'invariance dans une entreprise est offert par ses activités, c'est à dire « *ce que font les individus jour après jour dans les organisations* » (GIGET, 1998 : 269).

Trois niveaux composent l'Arbre des Compétences :

- Les racines représentent les compétences technologiques et les savoir-faire organisationnels ;
- Le tronc représente le processus de production et la manière dont les compétences sont mobilisées et valorisées ;
- Les branches représentent les produits finaux de l'entreprise.

La figure suivante présente les axes de redéploiement d'une entreprise à partir de l'Arbre des Compétences (Figure 13) :

Figure 13 : Axes de redéploiement d'une entreprise par l'Arbre des Compétences d'après GIGET (1998 : 264)



A travers ces perspectives, la représentation arborescente des compétences organisationnelles apparaît comme un outil de pilotage de l'activité stratégique. Autant l'Arbre des Compétences que l'architecture stratégique sont des outils de structuration des informations nécessaires à la compréhension de l'entreprise dans sa fonction de création de valeur. De plus les représentations arborescentes des compétences organisationnelles, dans leur dimension métaphorique, apparaissent comme des outils de communication interne de l'intention stratégique (KALIKA *et al*. 2006).

Ces éléments de la littérature prennent un relief particulier eu égard à la problématique initiale de la recherche, à savoir notre participation à la réalisation de l'Arbre des Compétences de France Télécom (Chapitre 4).

3.3. Approche « Compétence » et identification des compétences stratégiques

3.3.1. Les apports de l'approche « Compétence »

Un premier apport de l'approche « Compétence » réside dans sa conception de l'avantage concurrentiel. En effet, dans cette perspective, les ressources ne sont pas stratégiques en elles-mêmes. Elles le deviennent lorsqu'elles sont exploitées dans des processus qui remplissent les conditions nécessaires pour être qualifiées de stratégiques (TARONDEAU, 2003). Ainsi ce ne sont pas tant les ressources que les systèmes de gestion des ressources qui fondent la nature stratégique des compétences. C'est notamment la démarche adoptée par MOSAKOWSKI et MAC KELVEY (1997), qui suggèrent d'apprécier le caractère stratégique des compétences à partir des effets générés par les processus. La notion de processus doit ici être entendue comme une forme d'organisation mettant l'entreprise en relation avec son environnement. Comme le rappelle LORINO (1995: 59), la logique par les processus agence les activités de l'organisation selon une logique de création de valeur :

> *« La vision en termes de processus est le regard jeté sur le système d'activités à partir du résultat fourni, du client, du besoin satisfait ».*

Un second apport de l'approche « Compétence » concerne les principaux enjeux de l'identification des compétences stratégiques. Tout d'abord, identifier les compétences stratégiques permet de développer une compréhension des compétences passées sur lesquelles

il est possible de construire une stratégie (GIGET, 2001). C'est également l'occasion de prendre du recul et d'améliorer la compréhension de l'évolution du secteur. De plus, l'identification des compétences stratégiques est indispensable afin de disposer d'une intention stratégique, d'une vision commune quant à la direction à prendre (PRAHALAD et HAMEL, 1995). En outre elle permet d'attirer l'attention des managers sur les situations critiques ou susceptibles d'être à l'origine d'un déficit de performances (CLARK, 2000). Enfin elle est utile pour induire de nouveaux comportements et de nouveaux modes de management (BARTLETT ET GOSHAL, 1995, 1996).

Un troisième apport, qui découle des nombreuses études empiriques s'inscrivant dans ce courant, réside dans le repérage des sources potentielles des compétences stratégiques. A titre d'illustration, PRAHALAD et HAMEL (1990) distinguent trois champs principaux d'où peuvent être extraites les compétences stratégiques. Le premier concerne l'accès au marché (le management des marques, des ventes, la distribution et la logistique). Le second champ regroupe les éléments constitutifs du processus de production. Ils peuvent être appréciés à l'aide du triptyque « *qualité, flexibilité, rapidité d'exécution* ». Enfin une attention particulière doit être apportée à la contribution fonctionnelle et distinctive du produit, c'est à dire la valeur perçue par le client, et plus particulièrement à la réputation. De même, MASCARENHAS *et al.* (1998) distinguent, à partir de l'analyse de plusieurs firmes multinationales, trois points d'appui pour construire les compétences stratégiques. Il s'agit de la supériorité technologique, de la fiabilité des processus de production et de la solidité des relations avec les tiers. Ces trois points sont illustrés dans le tableau suivant (Tableau 6) :

Tableau 6 : Les sources des compétences stratégiques d'après MASCARENHAS *et al.* (1998)

Firmes	Excellence technologique	Excellence de processus	Excellence relationnelle
SIEMENS	Savoir-faire reconnu dans les semi-conducteurs	Fabrication fiable, de haute qualité et à prix raisonnables. Longue tradition de gestion du processus d'innovation	Liens étroits avec les banques, facilitant l'accès aux capitaux pour financer les achats des clients
MERCK	Savoir-faire reconnu en matière de R&D et fabrication	Leader mondial au nombre d'autorisations de mise sur le marché	La crédibilité que lui apporte la Food and Drug Administration favorise les autorisations dans les autres pays
CITICORP	Savoir-faire financier reconnu	Réseau mondial permettant de fournir, partout dans le monde, n'importe quelle devise à moindre coût et sans risque	Liens étroits entre les clients et un réseau mondial d'établissements affiliés

3.3.2. Les limites de l'approche « Compétence »

Au-delà des apports de l'approche « Compétence », plusieurs limites ont été recensées dans la littérature. D'une part, si les travaux précités inscrivent la nature des compétences stratégiques dans une réalité empirique, il convient de souligner qu'ils mettent l'accent sur les phases d'exploitation et de valorisation des compétences, une fois celles-ci supposées identifiées par l'entreprise. D'autre part, si l'approche « Compétence » est au cœur du renouveau de la pensée stratégique engendrée dans les années 1990 par le développement des recherches sur les processus cognitifs (MOUNOUD *et al.*, 2001), force est de constater que son cadre d'action conduit, le plus souvent, à mettre en exergue une rationalité centrale (l'équipe dirigeante) qui diffuse une logique dominante (la vision) à une organisation considérée comme un tout homogène (les membres). Or plusieurs travaux ont évoqué les difficultés inhérentes à cette représentation de l'action collective, à l'instar de CASTRO *et al.* (1998 : 82) :

> *« Les modèles prônant une appartenance fusionnelle à l'entreprise et les appels incantatoires à la mobilisation sont voués à l'impasse, à l'instar des approches de la culture d'entreprise, qui se sont notamment heurtées aux acquis théoriques et méthodologiques de l'individualisme ».*

A cet égard, l'approche « Compétence » prolonge une conception instrumentale de l'organisation selon laquelle il peut et doit avoir harmonie entre les différentes composantes du social (BRABET, 1993). En d'autres termes, il semble légitime de considérer avec MARTINET (1996) que l'approche « Compétence » demeure inscrite dans une vision téléologique de l'organisation. Il convient de préciser que le pôle téléologique regroupe les approches rationalistes qui considèrent que l'entreprise est un système que les dirigeants peuvent et doivent gouverner. En corollaire, la question « comment cela se passe-t-il vraiment ? » est peu abordée et plusieurs auteurs ont souligné l'intérêt de questionner les mécanismes à l'origine de l'identification des compétences stratégiques (MARCHESNAY, 2002 ; JAVIDAN, 1998).

SYNTHESE DU CHAPITRE 1

L'objectif du premier chapitre est de préciser les termes génériques de la recherche. Dans un premier temps, nous avons cherché à expliciter la nature des compétences organisationnelles au regard de l'approche « Ressource » et de l'approche « Compétence ». De manière synthétique, l'approche « Ressource » met en exergue le caractère distinctif des ressources et des compétences. Autrement dit, une compétence stratégique est une compétence organisationnelle que les autres n'ont pas, c'est-à-dire issue d'un agencement spécifique de ressources ou de conditions de marché particulières. Dès lors, il semble possible d'en apprécier l'état, voire d'en isoler les caractéristiques intrinsèques.

Comparativement, l'approche « Compétence » propose une logique volontariste de l'élaboration et de la formation de la stratégie par la mise en œuvre d'une intention stratégique. Cette approche insiste particulièrement sur le caractère dynamique des compétences organisationnelles par la prise en compte de processus d'apprentissage individuel et collectif. Elle porte l'emphase sur les ressources intangibles et les processus cognitifs, notamment ceux de l'équipe dirigeante, qui jouent un rôle déterminant dans l'identification des compétences stratégiques.

A la lumière de ces deux approches théoriques, force est de constater que l'identification des compétences stratégiques apparaît comme une solution face à la problématique de la conduite de l'activité de l'entreprise. A contrario, l'objet du prochain chapitre consiste à montrer que l'identification des compétences stratégiques, avant d'être une solution au pilotage de l'activité stratégique, se heurte à des difficultés opératoires et théoriques non négligeables. Ceci nous amènera à préciser la problématique de la recherche et à proposer un cadre d'analyse pour étudier l'évolution des compétences stratégiques.

CHAPITRE 2. L'IDENTIFICATION ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES : PROBLEMATIQUE ET CADRE D'ANALYSE

L'objectif de ce chapitre est double. D'une part, il s'agit de préciser la dimension heuristique de la thèse. D'autre part, il consiste à proposer un cadre d'analyse qui va guider la logique de recherche, soit le recueil et l'analyse des données. Dans un premier temps, nous cherchons à montrer que l'identification des compétences stratégiques, avant d'être une solution au pilotage de l'activité stratégique, se heurte à des difficultés théoriques et opératoires non négligeables. Ces difficultés nous conduisent à soutenir l'idée selon laquelle la compréhension d'un tel phénomène nécessite une théorisation de l'action collective et l'accès aux représentations des acteurs. Enfin, nous proposons une grille de lecture permettant d'étudier l'évolution des représentations des compétences stratégiques à partir d'un cadre d'analyse contextualiste, tel que celui proposé par PETTIGREW (1990).

1. La formalisation de la problématique de recherche

La formalisation de la problématique de recherche s'effectue en trois temps. Dans un premier temps, nous rendons compte de l'opérationnalisation de la notion de compétence stratégique. Dans un deuxième temps, nous constatons que la question de l'appropriation de la notion de compétence stratégique du point de vue des organisations demeure entière. Ceci nous invite, dans un troisième temps, à formuler la principale question de recherche et les questionnements associés.

1.1. L'opérationnalisation des compétences stratégiques

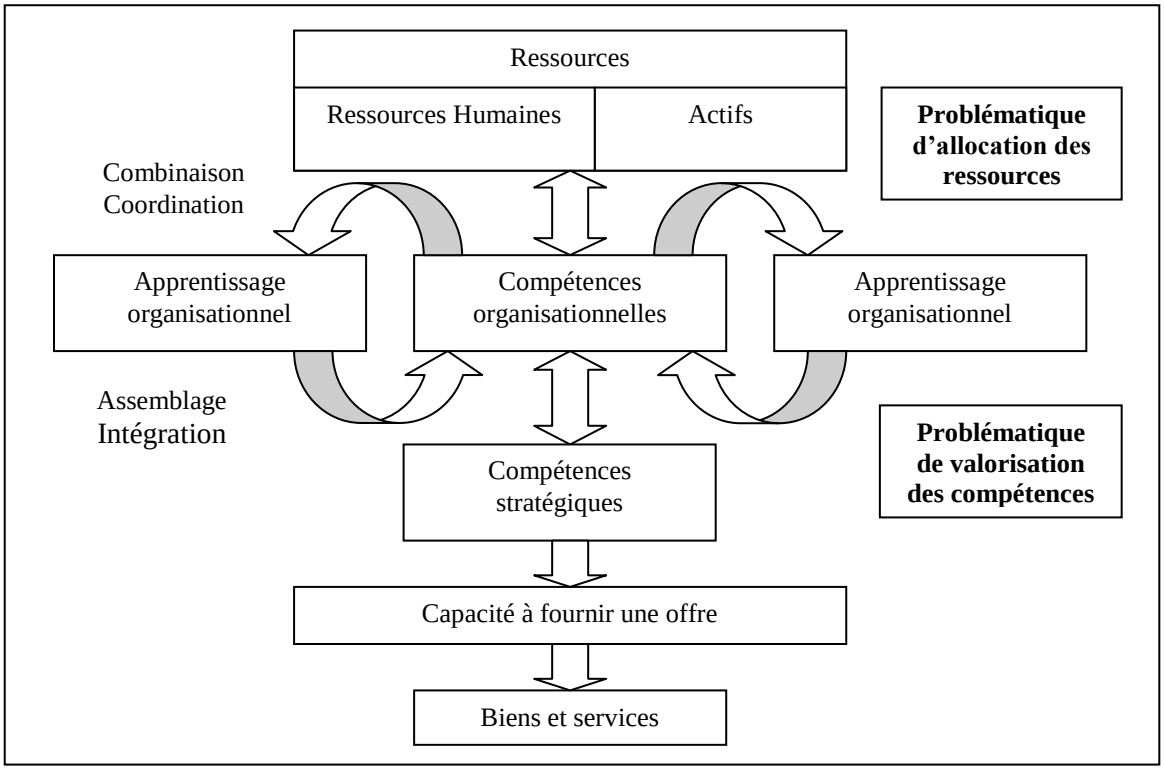
La première difficulté soulevée dans la littérature concerne indéniablement l'opérationnalisation de la notion de compétence stratégique. Ainsi que le rappelle MESCHI (1997) : « *le peu de cas concrets s'inscrivant dans une démarche d'identification des compétences en stratégie tient tout d'abord au manque de précisions dont souffre le concept de compétence* ». Au-delà du risque déjà évoqué « *d'interférence entre les langues, de transferts de mots et de glissements de sens* » (LUSSATO, 1992 ; WILLIAMSON, 1999),

nombreuses sont les définitions inopérantes et incomplètes car elles décrivent la compétence au travers de ses conséquences et non de sa nature. Or, comme le rappelle NANDA (1993 :9), « *si les ressources sont définies parce qu'elles* ***font*** *plutôt que parce qu'elles* ***sont****, il devient impossible de distinguer les ressources stratégiques de celles qui ne le sont pas* ». Le premier enjeu est donc celui de l'opérationnalisation de la notion de compétence.

1.1.1. L'interaction ressource – compétence – capacité

Afin d'opérationnaliser la notion de compétence organisationnelle, nous cherchons à articuler les notions de ressource, compétence et capacité. La figure suivante présente la conceptualisation que nous retenons dans la suite de ce travail (Figure 14).

Figure 14 : L'interaction ressource, compétence et capacité



Cette présentation appelle plusieurs commentaires. Du point de vue des ressources, nous opérons une distinction entre les ressources humaines et le reste des actifs. Les ressources humaines peuvent être appréciées en termes de compétences individuelles et de compétences collectives. Les actifs regroupent l'ensemble des ressources matérielles et immatérielles dont l'organisation dispose.

L'intérêt de cette distinction est d'accentuer le caractère dynamique de l'usage des ressources. En effet, d'un point de vue sémantique, les ressources doivent être considérées comme des « *flux de services* » (MARCHESNAY, 2002). Or il semble admis qu'une ressource matérielle fournira des services différents selon les individus qui l'utilisent, de même que les compétences d'un individu évolueront différemment selon les moyens matériels dont il dispose. En ce sens, nous suivons les préconisations de PENROSE (1959 : 78) :

> *« Il existe entre les deux sortes de ressources, le personnel et les ressources matérielles, une interaction qui influence les services que la firme peut tirer de chacune d'elles ».*

Les ressources deviennent des compétences organisationnelles une fois qu'elles sont combinées, intégrées et coordonnées dans le contexte d'une activité particulière (TARONDEAU, 2003). Les compétences organisationnelles sont de l'ordre de ce que sait faire l'entreprise, alors que les ressources sont de l'ordre de ce qu'elle possède (au moins partiellement). En ce sens, les relations d'apprentissage conditionnent la mise en œuvre des compétences. Ainsi que le rappelle MARENGO (1995 : 7) :

> *« Les compétences sont des éléments extrêmement idiosyncrasiques qui rendent chaque firme différente des autres, même si elle opère dans le même secteur et avec des technologies similaires. Cependant les compétences ne peuvent être assimilées à un mélange d'autres éléments traditionnellement spécifiques aux firmes, tels que la littérature économique les considère : dotations individuelles et accès à l'information. Contrairement aux asymétries informationnelles, les compétences ne s'améliorent pas mécaniquement avec la quantité d'information disponible, car elles concernent la façon dont l'information est traitée et utilisée ».*

Quant à la notion de capacité, nous la considérons en tant que système d'offre (KOENIG, 1990). Dans cette perspective, développer une capacité suppose de concevoir et de gérer une combinaison de ressources qui s'incarnent dans des compétences organisationnelles. A titre d'illustration, la faculté pour un opérateur de télécommunications à produire une offre dans le domaine de la téléphonie sera comprise comme la « capacité à fournir la tonalité ». Cette capacité sera adéquate si elle permet de produire des offres qui satisfont aux exigences stratégiques de l'entreprise. Les compétences stratégiques sont alors les compétences organisationnelles supportant cette capacité.

1.1.2. Des logiques de gestion différenciées

Outre le fait que ces concepts interviennent à différents niveaux de l'organisation, l'un des intérêts de cette catégorisation consiste à mettre en évidence plusieurs problématiques de gestion.

La problématique de gestion associée aux ressources est celle de l'allocation. En effet l'allocation des ressources peut devenir un choix d'autant plus problématique que certaines ressources sont indivisibles et irréversibles. MARCHESNAY (2002) souligne d'ailleurs que ces mécanismes sont au cœur de la théorie de la croissance de la firme développée par PENROSE (1959). Ils permettent d'expliquer l'existence de ressources qui ne sont pas absorbées par l'opérationnel quotidien. A temps perdu, les individus sondent, imaginent et préparent ainsi, sans que cela soit forcément délibéré, la trajectoire de croissance de l'organisation. Cette idée rejoint la notion de « *slack organisationnel* » développée par CYERT et MARCH (1963) dans la théorie comportementale de la firme.

La problématique de gestion associée aux compétences concerne la valorisation de ces dernières. Autrement dit, quelles sont les compétences organisationnelles qui apportent de la valeur ? Dans cette perspective, la question de l'identification des compétences stratégiques apparaît comme un enjeu majeur du devenir de l'organisation. Nous proposons, dans le tableau suivant, une illustration de cette problématique, que nous empruntons d'une lecture de l'Art de la Guerre (Sun Tzu, Les Royaumes Combattants).

Tableau 7 : Une référence historique de la problématique de valorisation des compétences

1ère faute (sans importance) : Ignorer qu'il existe des individus compétents dans son royaume
2ème faute (mineure) : Le savoir, mais ne pas les utiliser
3ème faute (grave) : Les utiliser, mais à mauvais escient
4ème faute (majeure) : Les conduire à passer à l'ennemi

La problématique de gestion associée à la notion de capacité se pose en termes de création et de génération. Autrement dit, quelle sont les facteurs à l'origine de cette capacité : s'agit-il de facteurs endogènes ou exogènes à l'organisation ou encore d'une intention stratégique ? (MARCHENAY, 2002). Ces questions, qui occupent une place centrale dans le champ du

management stratégique, trouvent des éléments de réponse variés dans le domaine des théories des organisations (DESREUMAUX, 2003).

1.1.3. Les processus d'identification des compétences stratégiques

D'un point de vue opératoire, trois processus d'identification des compétences stratégiques ressortent de la littérature (DREJER, 2002).

Un premier moyen d'identifier les compétences stratégiques peut être qualifié de descendant ou « *top-down* » dans la mesure où les cadres dirigeants déterminent les compétences stratégiques puis impliquent l'ensemble de l'organisation autour des compétences à valoriser. Comme le remarque ROSSI (2003), cette approche consiste à établir une cartographie des compétences requises d'un point de vue idéal au niveau organisationnel, puis à confronter cette représentation à l'analyse des compétences existantes dans l'entreprise. Les avantages d'une méthode *top down* sont doubles. D'une part, le caractère stratégique des compétences est établi du point de vue de l'organisation, c'est-à-dire en fonction des objectifs, de la vision ou encore de l'intention stratégique de l'entreprise. D'autre part, l'identification des compétences est limitée à celles considérées comme nécessaires à l'analyse organisationnelle, ce qui permet d'éviter l'écueil du recensement exhaustif des compétences individuelles ou collectives. Cette conception du processus d'identification des compétences stratégiques se retrouve notamment dans le modèle de l'intention stratégique développé par PRAHALAD et HAMEL (1990 ; 1995).

Un deuxième processus mobilise la connaissance des membres de l'organisation quant à l'élaboration d'une vision stratégique, l'identification des technologies pertinentes, etc. Il peut être qualifié d'ascendant ou « *down-top* » dans la mesure où les responsables du projet communiquent ensuite leurs résultats aux échelons supérieurs de l'organisation qui les valident ou les rejettent. Il s'agit donc de laisser une assez grande autonomie des initiatives opérationnelles. Cette conception du processus d'identification des compétences stratégiques se retrouve notamment dans le modèle d'organisation développé par BURGELMAN (1994), à propos du processus d'innovation chez INTEL.

Un dernier processus est relevé par DREJER (2002). Celui-ci peut être qualifié de dual dans le sens où cette approche consiste, dans un premier temps, à adopter une démarche *top-down* dans la phase d'identification puis, dans un deuxième temps, à mobiliser une démarche *down-*

top auprès des membres de l'organisation, voire des parties prenantes, afin de les évaluer et les valider. Comme nous le développerons ultérieurement, ce processus retient particulièrement notre attention dans la mesure où il correspond à la première phase de notre étude empirique.

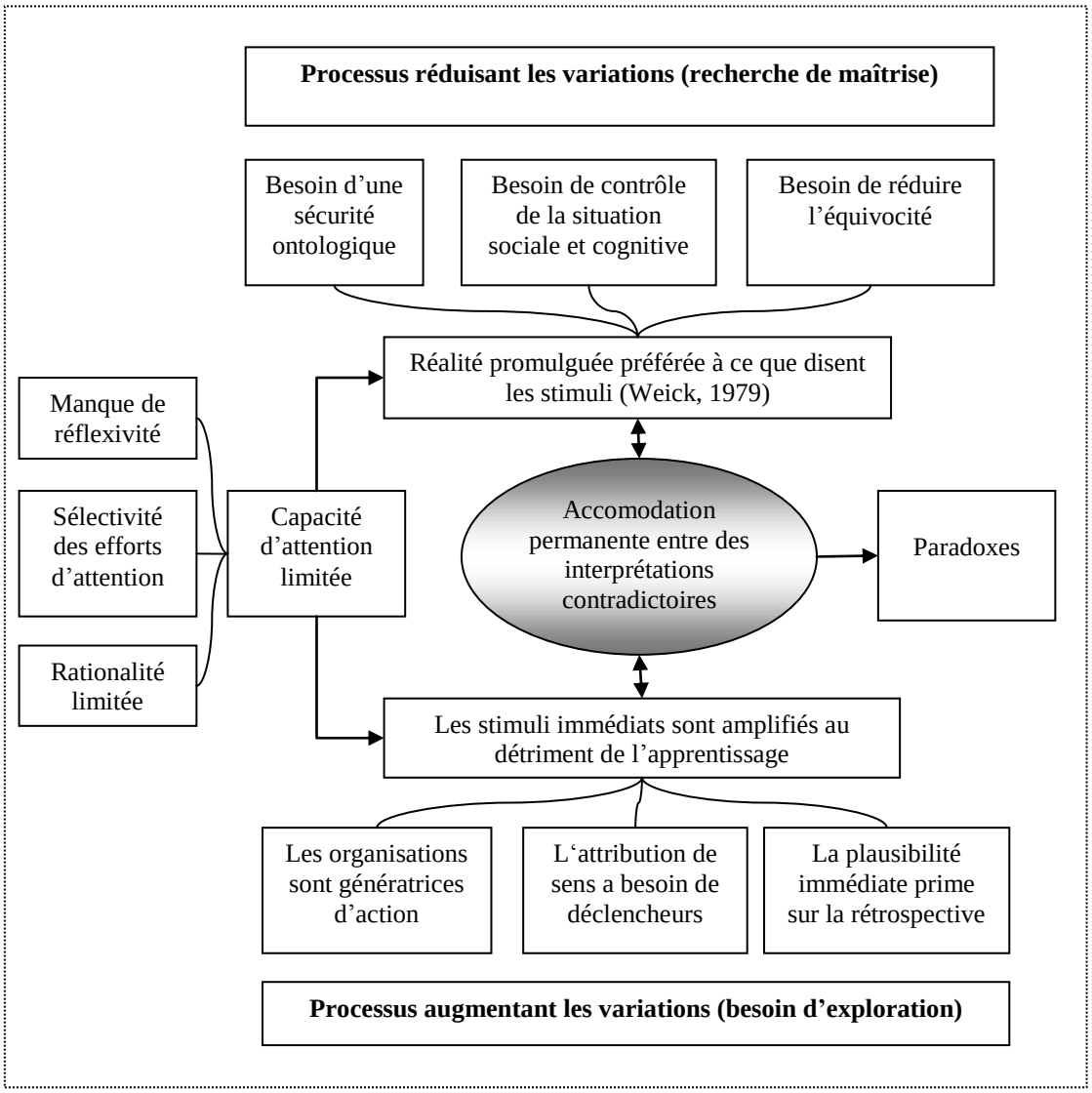
1.2. La problématique de la recherche

La clarification de la position du chercheur est une étape indispensable dans l'écriture d'une thèse, notamment pour disposer d'un code sémantique précis. Pourtant, la question de l'appropriation de la notion de compétence stratégique, du point de vue des organisations, demeure entière. En effet, comme le rappelle ARGYRIS (2003), l'identification des compétences stratégiques ne doit pas poser de problème si ces dernières ne se sont pas sujettes à controverse, si les acteurs concernés par leur identification possèdent les compétences requises et si les acteurs concernés par leur mise en œuvre ont les compétences et l'intention de s'en saisir. Cette assertion nous conduit à préciser l'ancrage théorique et empirique de la recherche. Nous formulons ensuite les questions de recherche et la posture adoptée pour y répondre.

1.2.1. L'ancrage théorique de la problématique de recherche

La question de l'identification des compétences stratégiques pose inévitablement la question du statut à accorder à la connaissance produite. BAUMARD (2002) explicite cette problématique de la manière suivante : « *comment savoir ce que je sais ?* ». Un élément de réponse, selon l'auteur, tient à ce que les paradoxes sont au cœur du processus de création de connaissance au sein des organisations. La figure suivante présente la manière dont les paradoxes de la connaissance sont entretenus dans les organisations (Figure 15).

Figure 15 : Comment les paradoxes de la connaissance sont entretenus dans l'organisation d'après BAUMARD (2002)



Soulignant le caractère indicible, incommunicable voire inexpressible de la connaissance, BAUMARD (2002) recense les différents processus dont la coexistence est à la source de tels paradoxes. A la lecture de cette figure, la capacité d'attention limitée des individus, leurs limites cognitives, induisent deux effets contradictoires relatifs à l'élaboration de la connaissance organisationnelle :

- Le premier effet tient à ce que les individus ont tendance à rejeter les données extérieures qui ne correspondent pas à leur état de connaissance préalable. Plusieurs travaux rendent compte de la manière dont les individus sont amenés à réduire le niveau de variété de

leurs perceptions. En effet, les individus cherchent à minimiser leurs dissonances cognitives (FESTINGER, 1957), à s'assurer une sécurité ontologique (GIDDENS, 1984) et à rechercher la maîtrise de leur environnement (WEICK, 1979). De plus, des travaux empiriques ont mis en évidence que la diminution de variation dans la perception des managers est accentuée par le besoin de contrôle de la situation sociale et professionnelle dans laquelle les individus sont impliqués (WHITE, 1992) ;

- Le second effet est généré par le besoin d'exploration des individus. Trois éléments contribuent notamment à augmenter les variations des perceptions des managers. Le premier a trait à ce que les managers privilégient la plausibilité immédiate sur la prise de distance rétrospective (WEICK, 1995). De plus l'élaboration d'une connaissance nécessite un élément déclencheur. Celui-ci peut prendre sa source autant dans des étonnements auto-déclenchés par l'individu que des stimuli incongrus générés par l'environnement (JONES, 1975). Enfin les managers cherchent à préserver les flux d'action dans lesquels ils sont socialement insérés. C'est en partie la raison pour laquelle ces derniers cherchent à joindre les répertoires comportementaux qu'ils possèdent aux problèmes qui émergent, de même qu'ils accordent une importance exagérée aux données qui viennent renforcer leurs perceptions et croyances existantes.

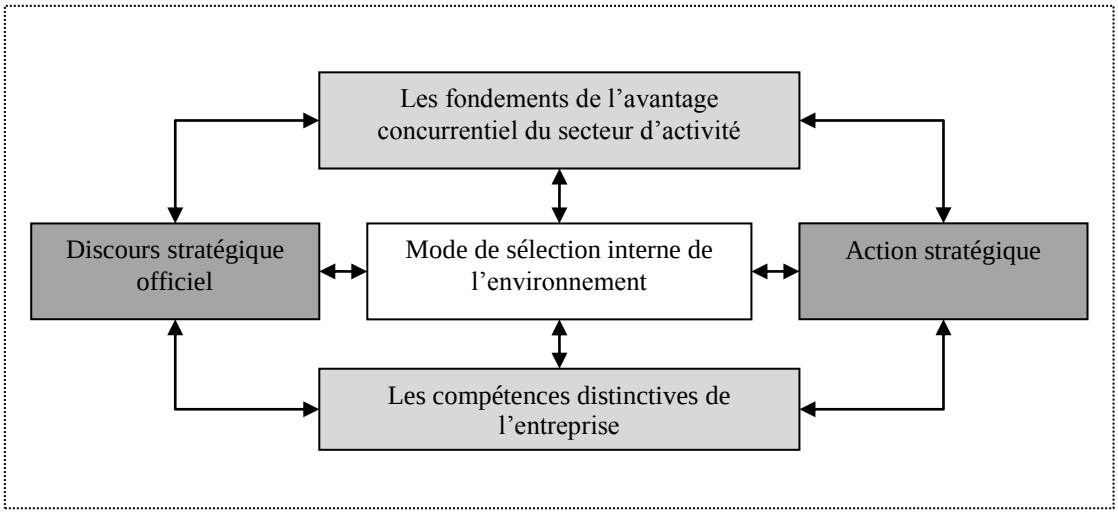
Nous pouvons considérer que de tels processus s'appliquent à notre objet de recherche. Plusieurs travaux ont déjà mis en évidence qu'il n'est pas du tout évident que les entreprises cherchent à développer des compétences de manière explicite (TYWONIAK, 2005), voire qu'elles peuvent réaliser un jugement inadapté concernant la compétence à développer (LEONARD-BARTON, 1992). A titre d'exemple, 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. 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 de dissonance cognitive 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.

La figure suivante présente les forces dynamiques qui sont à l'origine de cette dissonance (Figure 16) :

Figure 16 : Les forces dynamiques de l'évolution des firmes d'après BURGELMAN (1994)



Nous pouvons constater que l'intérêt d'étudier les mécanismes de sélection interne des organisations, pressentis comme les éléments à l'origine des divergences et de leur résolution, apparaît une étape indispensable pour étudier le processus d'identification des compétences stratégiques. Selon BURGELMAN et GROVE (1996 :12), les mécanismes de sélection interne comprennent « *des éléments administratifs, comme le système d'allocation des ressources, et des éléments culturels, tels que les valeurs et les règles qui président la communication interne* ».

1.2.2. L'ancrage empirique de la problématique de recherche

Cette problématique revêt une dimension singulière compte tenu des conditions inhérentes à la réalisation de cette recherche. En effet, l'accès au terrain de recherche a été négocié dans le cadre d'une convention CIFRE au sein de FRANCE TELECOM. Comme nous le développerons ultérieurement[6], une caractéristique de cette convention tient à ce que

[6] Cet aspect sera traité dans le Chapitre 3 « Du positionnement épistémologique au choix méthodologique ».

l'entreprise d'accueil négocie avec le chercheur une question de recherche. Dans ce cadre, nous avons eu pour mission de contribuer à l'élaboration de « *l'Arbre des Compétences* » de l'opérateur historique des télécommunications françaises.

Partie intégrante de la réflexion stratégique mise en œuvre par l'équipe dirigeante présidée par Marcel ROULET à partir de 1991, l'élaboration de l'Arbre des Compétences a pour vocation d'être un outil d'analyse stratégique traduisant les activités du groupe FRANCE TELECOM en compétences organisationnelles. Initialement développé par un cabinet de consultant, EUROCONSULT, dont la méthodologie fut appliquée dans plusieurs entreprises industrielles (GIGET, 1998), l'Arbre des Compétences a pour objet d'analyser la dynamique stratégique de l'entreprise.

La démarche de l'Arbre des Compétences s'inscrit dans le cadre théorique de l'approche « Compétence » (PRAHALAD et HAMEL, 1990 ; KOENIG, 1999 ; BOGNER *et al*. 1999 ; GIGET, 2001 ; DURAND, 2001 ; 2006 ; SANCHEZ *et al*. 2003). Au sein de FRANCE TELECOM, cette démarche rend compte de plusieurs enjeux. D'une part, elle est considérée comme une étape préalable indispensable à l'élaboration d'une intention stratégique. Conformément aux préconisations établies par GIGET (1998), la première étape de la mise en œuvre de l'Arbre des Compétences consiste à développer une vision rétrospective de l'organisation. Dans cette perspective, l'analyse du passé doit permettre de comprendre les constantes et la permanence des métiers de l'entreprise, de mieux connaître la capacité qu'elle a eu d'évoluer et d'ancrer la réalité de l'entreprise dans sa réalité historique. Ensuite, il s'agit de mettre en œuvre une analyse prospective. En effet l'analyse du futur de l'entreprise doit permettre d'identifier les risques et les opportunités qui se présentent à elles de manière à les anticiper et à agir. C'est la raison pour laquelle la réflexion entourant la mise en œuvre de « *l'Arbre des Compétences* » s'inscrit plus largement parmi les actions d'anticipation et de changement (TREHEUX, 1996) :

> *« L'effet des mutations de l'environnement sur les entreprises de réseau conduit à inventer de nouvelles perspectives d'avenir tout en préservant l'héritage passé. Dans cette perspective, l'identification du cœur de métier est indispensable pour élaborer une stratégie de développement pertinente et durable »* [7] .

[7] Source : Entretien avec le Directeur Adjoint de la Direction du Plan et de la Stratégie, 1995.

De plus l'Arbre des Compétences est une démarche qui vise à donner du sens à l'évolution des métiers des membres de l'organisation. Elle cherche notamment à impacter la gestion des ressources humaines de l'entreprise par la prise en compte des compétences individuelles considérées stratégiques et par leur nécessaire adaptation face au nouvel environnement concurrentiel :

> *« Deux questions se posent. Premièrement, si l'on considère un exploitant de télécommunications comme l'addition de différents métiers d'entreprise, quels métiers des individus constituent les clés de voûte pour chacun des métiers de l'entreprise ainsi définis ? Et deuxièmement, l'état de chacun des métiers des individus aujourd'hui correspond-il à ce que la concurrence exige demain sur le métier de l'entreprise ? »*[8].

Fort de ces enjeux, l'Arbre des Compétences est un outil particulièrement utile pour apprécier la dynamique stratégique et organisationnelle de l'entreprise et inscrire l'objet de recherche dans une réalité empirique. En effet, l'intention étant posée, il s'agit d'apprécier la manière dont l'organisation s'approprie les outils, les règles et les dispositifs de gestion s'inscrivant dans cette approche théorique.

1.2.3. La formulation de la question de recherche

L'analyse de la littérature laisse apparaître que la question du comportement des acteurs face à la problématique de l'identification des compétences stratégiques est peu abordée. De ce point de vue, la problématique de la recherche s'intéresse aux mécanismes par lesquels une firme identifie ses compétences stratégiques. Autrement dit, il s'agit de comprendre la manière dont l'organisation élabore une connaissance organisationnelle susceptible de conférer un avantage concurrentiel. Cette posture suggère de nous intéresser au sens conféré par les acteurs organisationnels aux compétences stratégiques, c'est-à-dire à partir de la réalité sociale expérimentée par les acteurs eux-mêmes.

La problématique de la recherche aborde également la question de l'évolution des compétences stratégiques, ou plus exactement de leurs représentations. En d'autres termes, comment peut-on caractériser l'évolution des représentations des compétences stratégiques ? De ce point de vue, la recherche s'intéresse à la détermination des facteurs d'influence de

[8] Source : Entretien avec la responsable du projet Arbre des Compétences, 1995.

l'évolution des représentations des compétences stratégiques, et donc au caractère dynamique des représentations sociales.

Ces deux points nous amènent à préciser la problématique de notre recherche. En effet, l'objectif de la recherche consiste à étudier l'appropriation et la déclinaison d'une réflexion stratégique fondée sur la notion de compétence organisationnelle dans le cas d'une entreprise confrontée à une profonde évolution de son environnement. La question générale de recherche peut donc être explicitée de la manière suivante (Tableau 8) :

Tableau 8 : La formulation de la question générale de recherche

Dans quelle mesure une entreprise peut-elle identifier ses compétences stratégiques ?

La question de recherche étant posée, il s'agit désormais d'élaborer une grille d'analyse en cohérence avec les questions de recherche et la posture adoptée.

2. La nécessité d'une théorisation de l'action collective

Nous soutenons l'idée selon laquelle la compréhension du processus d'identification des compétences stratégiques nécessite une théorisation de l'action collective. C'est la raison pour laquelle nous mobilisons deux perspectives théoriques complémentaires dont l'intérêt est manifeste quant à l'analyse des dynamiques d'appropriation des objets de gestion : la perspective psycho-cognitive et la perspective sociopolitique (DE VAJAUNY, 2005 ; HATCHUEL, 2000).

2.1. La perspective psycho-cognitive

La perspective psycho-cognitive envisage les organisations comme « *des systèmes socialement construits de significations communes* » et place les interactions au cœur de l'analyse organisationnelle (WEICK, 1979 ; KOENIG, 1997 ; DESREUMAUX, 2005). Selon les travaux de WEICK (1979), les processus d'organisation se construisent en termes de résolution de l'équivoque et de réponse à l'ambiguïté inhérente aux problèmes complexes. Dans le cas de phénomènes complexes ou de signaux inconnus, une signification unique ne peut être attribuée au monde extérieur. Le caractère équivoque des signaux conduit les membres de

l'organisation à accorder des significations par une opération mentale appelée « *l'enactement* »[9]. Par ce processus, les individus construisent, réarrangent, distinguent et anéantissent un certain nombre de caractéristiques objectives de l'environnement. Ils cherchent ainsi à introduire de l'ordre et créent leurs propres contraintes plutôt que de subir des contraintes qu'ils vont ensuite devoir respecter. Le sens perçu est donc le produit d'opérations mentales et n'existe pas préalablement et indépendamment d'eux. En ce sens, la perspective psycho-cognitive s'intéresse à la façon dont les acteurs construisent une intelligence des situations stratégiques (LAURIOL, 2001).

Il convient toutefois de souligner que cette opération ne se réalise pas systématiquement. En effet le processus d'apprentissage organisationnel est fortement contraint d'un point de vue cognitif. Comme nous l'avons vu précédemment, les acteurs sont davantage tentés d'opérer une sélection, de confirmer les significations qu'ils attribuent aux situations plutôt que de les mettre en cause. ARGYRIS (1995 : 29) met notamment en exergue la mise en œuvre de routines défensives, qu'il définit comme « *toute action qui évite aux individus, aux groupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'identifier et d'en atténuer les causes* ». Ces routines défensives se manifestent dans l'écart entre les théories professées, c'est-à-dire les valeurs censées gouverner nos actions, et les théories en usage, celles que nous mobilisons effectivement dans le cours de l'action. Cet écart a des incidences non négligeables sur les processus d'apprentissage. Au niveau individuel, il peut s'agir de stratégies d'esquive et de dissimulation. Quant au niveau organisationnel, cet écart peut se traduire par des phénomènes d'inertie stratégique (TRIPSAS et GAVETTI, 2000), voire de dérive stratégique (JOHNSON, 1988), empêchant tout processus d'acquisition de nouvelles connaissances.

2.1.1. Le rôle particulier des équipes dirigeantes

Un aspect particulièrement relevé dans la littérature en management stratégique concerne le comportement des équipes dirigeantes et leur rôle quant à la création et à la diffusion du sens à attribuer aux événements. Il semble en effet admis que les schémas de perception des

[9] Ainsi que le souligne DESREUMAUX (1998: 122), le terme d'enactement est difficilement traduisible. Il est toutefois possible d'en approcher le sens en empruntant au langage juridique (décréter quelque chose) ou dramaturgique (mettre en scène).

dirigeants influencent les attributions causales entre les événements de l'environnement et les actions de l'organisation (DAFT et WEICK, 1984 ; DUTTON *et al*. 1989). JOHNSON (1988) mobilise la notion de « *paradigme organisationnel* » comme un ensemble de croyances et d'hypothèses qui induit une perception hiérarchisée des processus managériaux. Si le paradigme conduit l'organisation à se préoccuper des processus qui lui semblent les plus importants, il est possible que l'organisation ne se focalise pas sur les enjeux les plus pertinents (notion de dérive stratégique). Une explication de ce phénomène de dérive stratégique réside dans la « *clôture cognitive* » de l'organisation, son enfermement dans l'univers des représentations qu'elle s'est forgée. En d'autres termes, le paradigme organisationnel contraint le processus de création de sens et conduit à des choix idiosyncratiques de développement de compétences.

A titre d'illustration, TRIPSAS et GAVETTI (2000) mobilisent la notion d'inertie stratégique afin d'analyser la façon dont POLAROID CORPORATION a concrétisé le passage de l'imagerie classique à l'imagerie numérique. POLAROID doit en effet une partie de son succès à son fondateur : Edwin LAND. Dès 1937, ce dernier avait pour objectif d'améliorer constamment la photographie instantanée et de mettre sur le marché les appareils les moins chers possible. Par des innovations constantes durant une cinquantaine d'années, POLAROID a longtemps maintenu sa place de leader sur le marché de l'imagerie instantanée.

La vision de LAND s'est progressivement transformée en une double philosophie soutenue en interne: d'une part, le succès de POLAROID reposait sur des investissements importants en recherche et développement qui ne devaient pas répondre aux besoins du marché, mais à une volonté de l'entreprise de se surpasser et d'innover en permanence en matière de technologie. D'autre part, POLAROID croyait fermement en la stratégie de « *lames de rasoir* », qui consistait à proposer des appareils photographiques au prix le moins élevé possible pour élargir rapidement la base de clientèle et dominer le marché. Il s'agissait ensuite de récupérer des marges importantes sur les « consommables », tels que les pellicules, vendues à des prix élevés.

Les dirigeants de POLAROID anticipèrent bien le potentiel de développement de la technologie numérique et souhaitaient positionner POLAROID sur ce nouveau segment de marché. Les premiers projets de recherche et développement dans ce domaine furent lancés dès 1981. Les équipes de POLAROID focalisèrent leurs efforts sur deux axes : d'une part, la

mise au point d'un appareil digital doté d'une imprimante permettant d'imprimer instantanément une photographie n'importe où (projet PIF pour « *Printer in the field* ») ; d'autre part, la mise au point d'un appareil de radiologie, baptisé HELIOS, censé apporter un produit de substitution à fort potentiel de développement.

Ces projets répondaient à la logique de « *lames de rasoir* ». Le projet PIF permettait d'envisager la vente de consommables à prix élevés puisqu'il allait de pair avec une impression instantanée ; le projet HELIOS, même s'il ne reposait pas sur le principe de l'impression simultanée, supposait des films de très haute qualité permettant l'utilisation du laser, produits sur lesquels des marges conséquentes pouvaient être envisagées.

Selon TRIPSAS et GAVETTI (2000), l'inertie cognitive des dirigeants de POLAROID les a conduits à ignorer le fait que l'industrie de la photographie numérique ne pourrait pas fonctionner selon le modèle économique des « *lames de rasoirs* ». D'après les auteurs, la réussite d'une telle intention stratégique était conditionnée par le développement d'une double compétence :

- produire à bas coûts afin d'augmenter le taux de marge lié à la vente de produits hardware ;
- mettre très rapidement sur le marché des produits innovants et renouveler l'offre en permanence pour s'imposer sur le segment de l'industrie numérique.

Selon les auteurs, l'entreprise n'a jamais envisagé sérieusement de développer de telles compétences. La direction a notamment trop tardé à consacrer suffisamment de moyens au développement d'une stratégie marketing appropriée. En ce sens, l'analyse de TRIPSAS et GAVETTI (2000) rejoint les conclusions de LORSCH (1986), qui postule que les croyances des décideurs peuvent constituer une entrave au changement, car elles produisent une « *myopie stratégique* ». Le principal risque étant que les dirigeants envisagent le changement à travers le prisme de leur culture, de leurs succès passés et se révèlent incapables d'envisager le changement de façon fondamentalement différente.

2.1.2. Intérêts pour la recherche

La perspective psycho-cognitive révèle plusieurs intérêts pour la suite de notre investigation. D'une part, elle permet de préciser certains enjeux et la nature du processus

d'identification des compétences stratégiques. En effet, celui-ci doit être compris comme un processus de création de sens qui participe à la formation de la stratégie. L'identification des compétences stratégiques ne se résume donc pas à un outil de pilotage (PRAHALAD et HAMEL, 1995 ; GIGET, 1998) mais représente également une interprétation du monde (WEICK, 1979), une « *signification du structurel* » (GIDDENS, 1987).

Le second intérêt de la perspective psycho-cognitive quant à notre recherche est d'ordre méthodologique. En effet, s'intéresser aux mécanismes par lesquels une organisation peut identifier ses compétences stratégiques suppose d'accéder aux représentations des différents acteurs qui ont la charge, de près ou de loin, de l'identification et/ou de la traduction organisationnelle des compétences stratégiques. De plus cet aspect suggère de s'intéresser aux différents domaines de l'interaction afin de saisir les sources de l'apprentissage organisationnel. En effet, dans la mesure où les compétences organisationnelles ne se laissent pas facilement observer, une position adoptée par certains chercheurs consiste à les identifier à partir des différentes formes d'apprentissage mises en œuvre par l'organisation (DIVRY *et al*. 1998). La littérature décrit une grande variété des situations d'apprentissage (CHARREIRE PETIT, 1995 ; DURAND ; 2001 ; ARGYRIS, 2003). Sans prétendre à l'exhaustivité, nous reprenons la grille de lecture proposée par PAVITT (2001), qui identifie cinq formes d'apprentissage organisationnel :

- *L'apprentissage par la pratique* rend compte des effets de l'expérience, source de progrès au sein d'une trajectoire technologique donnée ;

- *L'apprentissage par l'usage* comprend les moyens mis en œuvre par l'offreur afin de rendre les usagers acteurs dans la définition de l'offre nouvelle ;

- *L'apprentissage par l'étude* rend compte des processus d'expérimentation, de simulation et d'évaluation mis en œuvre pour explorer les opportunités des technologies (MARCH, 1991) ;

- *L'apprentissage par l'échec* consiste à effectuer des modifications sur un produit ou un service qui n'a pas connu de succès ou, plus généralement à tirer des enseignements de ces échecs (CUSIN, 2008) ;

- *L'apprentissage par les concurrents* montre l'ouverture de l'organisation sur son environnement économique. Il correspond également à l'évaluation des changements du contexte dans lequel évolue l'entreprise (DOZ, 1994).

Après avoir présenté la perspective psycho-cognitive comme première grille d'analyse des dynamiques d'appropriation des objets de gestion, nous présentons la perspective sociopolitique comme deuxième angle théorique pouvant rendre compte de cette problématique.

2.2. La perspective sociopolitique

Le modèle sociopolitique s'attache à expliquer la manière dont les relations de pouvoir et les processus politiques influencent les décisions stratégiques (CYERT et MARCH, 1963 ; PETTIGREW, 1990). Selon MINTZBERG (1990), deux hypothèses sont à la base de cette perspective : d'une part, les organisations peuvent être définies comme des coalitions composées d'individus et de groupes d'intérêt au sein desquels il existe des différends durables concernant les valeurs, les intérêts et la perception de la réalité. D'autre part, les objectifs et les décisions émergent du marchandage, de la négociation et de l'intrigue entre les diverses parties concernées. Partant de ces hypothèses, si les interactions occasionnent des situations de négociations et d'échanges entre les diverses représentations des acteurs organisationnels, elles peuvent également être la source de conflits.

2.2.1. La prépondérance de l'acteur

Un intérêt de cette perspective revient à mettre en évidence le décalage potentiel entre le processus réel et le processus officiel de formation de la stratégie (ROMELAER, 1996). Le concept de « *stratégie émergente* » (MINTZBERG, 1994) souligne notamment la dualité entre conception et mise en œuvre de la stratégie. Elle rend particulièrement compte de la capacité des acteurs à initier des actions et des décisions stratégiques indépendamment des niveaux auxquels ils se trouvent. Deux travaux prenant FRANCE TELECOM comme terrain d'étude viennent illustrer ces propos.

Une première illustration réside dans la recherche menée par ALTER (1990), consacrée à la stratégie commerciale menée par FRANCE TELECOM à partir de 1985 dans le cadre de la

modernisation du service public. L'évaluation sociologique de cette politique fait apparaître une démarche en trois temps.

Dans un premier temps, il y a une volonté forte de la part de la direction d'établir une stratégie commerciale. Suivant cet objectif, l'équipe dirigeante se dote d'une structure organisationnelle, la Direction Commerciale, qui établit un ensemble d'instruments de pilotage.

Dans un second temps, la centralisation et la multiplicité des indicateurs à servir pour la direction commerciale du siège entraînent un « *effet pervers positif* ». En effet les établissements commerciaux ne peuvent tenir compte de l'ensemble des règles de gestion à la fois trop nombreuses et contradictoires. Ils décident alors de ne répondre qu'à celles qui leur semblent les plus légitimes localement. Il y a donc appropriation et distorsion des objectifs par les acteurs locaux.

Enfin, après deux années, la direction intervient pour recentrer la politique commerciale vers une activité spécifique avec ses métiers, ses modalités d'évaluation, de rémunération et de recrutement. C'est à cette période qu'apparaît la distinction de l'action commerciale à destination du «Grand public » et des « Professionnels ».

Impulsée par le sommet de l'organisation, la stratégie commerciale analysée par ALTER (1990) est l'occasion d'une rupture culturelle importante. Pour autant, cette rupture est contingente aux logiques d'action des acteurs et se retranscrit par un nombre important d'ajustements partiels et locaux. Le repérage de ces ajustements permet à l'auteur de mettre en exergue des comportements et des organisations-types au niveau opérationnel. D'une manière synthétique, les « *nostalgiques* » restent attachés à l'ancienne logique et cherchent à administrer le commercial, les « *pionniers* » s'impliquent fortement dans une logique d'échange marchand et parlent de clients et de marketing, les « *gestionnaires* », sans logique d'action propre, penchent vers l'un ou l'autre pôle.

Au niveau des établissements, cela se traduit par des fonctionnements très proches du secteur privé à des fonctionnements largement caractérisés par des logiques bureaucratiques. Tout ce fonctionnement se déroule presque en dehors du processus officiel de formation de la stratégie, voire en contradiction avec lui.

Une seconde illustration concerne le bilan des quatre programmes de modernisation mis en œuvre au sein de FRANCE TELECOM entre 1986 et 1990 (BONEU *et al.*, 1992). Ces quatre programmes d'action concernent la déconcentration budgétaire, la démarche qualité technique, la démarche qualité commerciale et la gestion des ressources humaines. Ces programmes d'action ont chacun été instauré par des directions différentes, à des moments différents et sans coordination préalable. Ceci n'a pas été sans provoquer une incertitude supplémentaire auprès des opérationnels qui se voyaient contraints de gérer simultanément ces projets et d'en faire apparaître la cohérence et l'unité. D'une manière générale, l'évaluation de ces quatre programmes laisse apparaître un état d'avancement inégal. Globalement, les Directions régionales se répartissaient selon une courbe de Gauss : 20% avaient pris une avance significative dans le développement des réformes managériales, 60% se situaient dans la moyenne, et 20% n'avaient pas pris la mesure des changements en cours et fonctionnaient de manière traditionnelle.

Plusieurs facteurs apparaissent au sujet de l'hétérogénéité de l'état d'avancement des différents programmes. Tout d'abord, BONEU *et al.* (1992) soulignent l'existence de populations à forte personnalité collective qui ont une tendance naturelle à faire primer leurs spécialités sur la politique générale de l'entreprise. Les auteurs remarquent ainsi que la culture technique de l'entreprise a sans doute favorisé, dans un premier temps, le programme de qualité technique au détriment des autres. Au-delà ce constat, les auteurs estiment que la personnalité et la philosophie managériale des dirigeants en place comptaient pour beaucoup, si ce n'est pour l'essentiel, dans la différenciation des pratiques managériales. Certaines Directions régionales avaient conservé des modes de management très administratifs, voire autoritaires, et restaient fortement cloisonnées selon les différents services fonctionnels. Ces régions s'en tenaient la plupart du temps à une application formelle des règles issues de la modernisation et en avaient négligé l'esprit. D'autres au contraire s'étaient appropriées les différents programmes et avaient mis en place un nombre considérable d'arrangements avant même que le bilan opérationnel ne fut instauré.

2.2.2. Intérêts pour la recherche

La perspective sociopolitique vient enrichir la problématique de la recherche dans le sens où l'identification des compétences stratégiques apparaît être la résultante du jeu des acteurs.

En effet l'émergence de nouveaux champs de compétences peut engendrer une certaine forme de scepticisme, voire de l'hostilité de la part des coalitions en place ayant développé d'autres types de connaissances. Ce problème n'est pas nouveau et a déjà été souligné dans le champ des sciences politiques : « *Et songez qu'il n'est d'affaire plus difficile, plus dangereuse à manier, plus incertaine dans son succès qu'entreprendre d'introduire de nouvelles institutions ; car le novateur a pour ennemis tous ceux que l'ordre ancien favorisait, et ne trouve que de tièdes défenseurs chez ceux que favoriserait l'ordre nouveau* » (MACHIAVEL, 2000 : 29). Comme le rappelle MESCHI (1997) : « *Au-delà de la performance, une compétence croissante dans un domaine particulier entraîne généralement un engagement émotionnel fort. La défense des compétences existantes devient alors un enjeu dans l'organisation* ».

Le processus d'identification des compétences stratégiques s'inscrit donc dans une perspective socio politique dans la mesure où il apparaît comme une reformulation des règles du jeu organisationnel. La notion de coalition rend notamment improbable toute perspective intégrée de la stratégie, envisagée en tant que vision unique et partagée. En ce sens, le caractère partagé des compétences stratégiques mérite d'être questionné.

De plus il est utile de rappeler que la perspective sociopolitique ne fait pas seulement référence aux processus internes développés au sein des organisations mais également aux relations qu'entretient l'entreprise vis-à-vis d'autres organisations. Dans la théorie de la dépendance envers les ressources, PFEFFER et SALANCIK (1978) développent l'idée selon laquelle les organisations ne survivent que si elles réussissent à gérer les demandes des groupes d'intérêts extérieurs dont elles dépendent pour leurs ressources (ressources humaines, financières, etc.).

Pour obtenir les ressources dont elles ont besoin, les organisations ont à faire face à une multitude de groupes d'intérêts dont les exigences peuvent être en concurrence ou incompatibles. Face à ces contradictions, les organisations répondent de manière sélective en fonction de l'importance de la ressource, du degré auquel le groupe d'intérêt concerné contrôle l'usage de la ressource et de l'existence d'autres sources d'approvisionnement de la ressource. Cela dit, les organisations ne se bornent pas à répondre passivement aux contraintes extérieures en y cédant sélectivement. Elles entreprennent une variété de stratégies pour modifier les situations auxquelles elles ont à faire face. Il peut s'agir de stratégies d'adaptation, d'évitement, ou encore de contrôle du contexte par l'établissement de structures

d'action inter-organisationnelles (ROJOT, 1996). Ainsi le contexte social de l'environnement d'une organisation est le résultat des comportements des acteurs en présence et il s'agit avant tout de manipuler l'environnement, voire de s'y conformer.

L'élaboration d'une grille de lecture mobilisant une perspective rationnelle (chapitre 1), une perspective psycho-cognitive et une perspective sociopolitique nous permet de mieux comprendre les enjeux sous-jacents à l'identification des compétences stratégiques et de proposer une théorisation de l'action collective. Objet de rationalisation, l'identification des compétences stratégiques contribue à la formation de la stratégie et au pilotage de l'entreprise. Objet d'apprentissage organisationnel, collectif et individuel, l'identification des compétences stratégiques rend compte d'un mécanisme de création de sens. Objet de pouvoir et de négociation, elle participe des jeux politiques rythmant la dynamique des organisations. Le tableau suivant propose une synthèse des différents points soulevés dans l'analyse de la littérature (Tableau 9) :

Tableau 9 : Synthèse de l'analyse de la littérature

	Perspective rationnelle	**Perspective sociopolitique**	**Perspective psycho-cognitive**
Nature et enjeu de l'identification des compétences stratégiques	Un vecteur de rationalisation, un outil de travail et de pilotage de l'activité stratégique	Un outil de valorisation, de rhétorique et d'influence de la coalition dominante	Un support d'apprentissage, un objet de traitement de l'information

Dans la suite de ce travail, nous proposons d'articuler ces différents éléments théoriques dans un cadre d'analyse contextualiste.

3. Le cadre d'analyse contextualiste

Le cadre d'analyse contextualiste a été développé par PETTIGREW (1985, 1992, 1997) 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 (BROWERS *et al*. 1997 ; PICHAULT *et al*., 2005), des systèmes d'information (DE VAUJANY, 2003) et du management stratégique (CHILD et SMITH, 1987 ; LAURIOL, 2001 ; VEZINA, 2007).

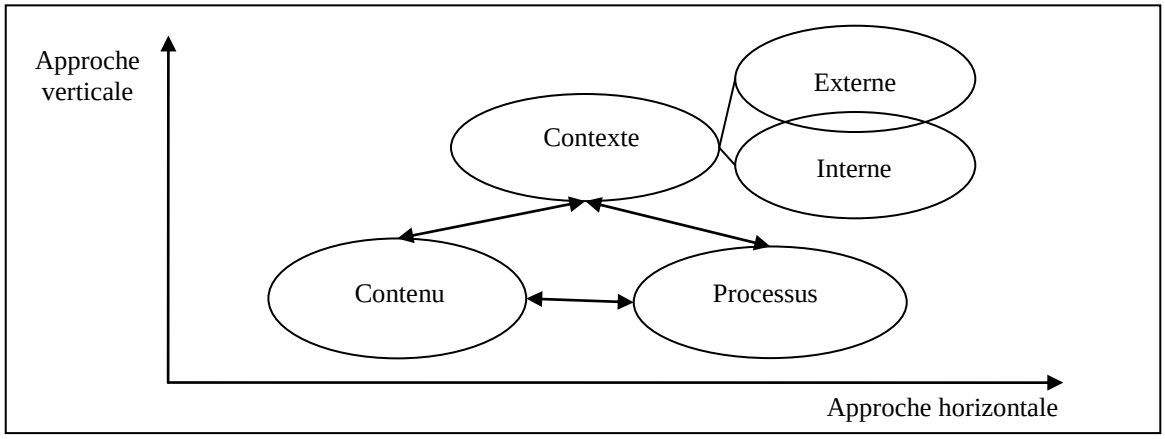
Cette démarche de recherche consiste en l'élaboration d'un cadre multidimensionnel capable de saisir l'interrelation de différentes variables dans une perspective temporelle. Elle s'appuie sur le postulat que le développement des organisations est un processus continu qui s'inscrit dans les événements du passé, du présent et du futur (MARSH *et al*, 2001). Pour autant, cette approche refuse de traiter le changement essentiellement comme une suite d'événements intervenant dans des espaces temps définis. L'élaboration de ce cadre multidimensionnel a pour objet d'expliciter les mécanismes et les processus à travers lesquels ce changement a vu le jour. 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 (BROWERS *et al*, 1997). En corollaire, cette approche ne revendique pas la recherche de régularités empiriques qui traduiraient 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 (1985), la recherche a largement occulté les processus organisationnels en plus d'être *a-historique* 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). La figure ci-dessous présente la démarche générale d'une analyse contextualiste (Figure 17) :

Figure 17 : La démarche d'analyse contextualiste



Dans les pages suivantes, nous traitons de l'opérationnalisation de la démarche. Plus précisément, nous développons successivement les dimensions « contexte », « contenu » et « processus ».

3.1. La dimension « contexte »

3.1.1. L'altérabilité des contextes interne et externe

La dimension « contexte » s'actualise dans une double réalité interne et externe de l'organisation. De manière lapidaire, le contexte externe fait traditionnellement référence à l'environnement économique, politique et social dans lequel l'entreprise opère. Il correspond aux éléments qui échappent au contrôle des acteurs organisationnels. En comparaison, le contexte interne réfère aux éléments sur lesquels ces derniers ont une emprise.

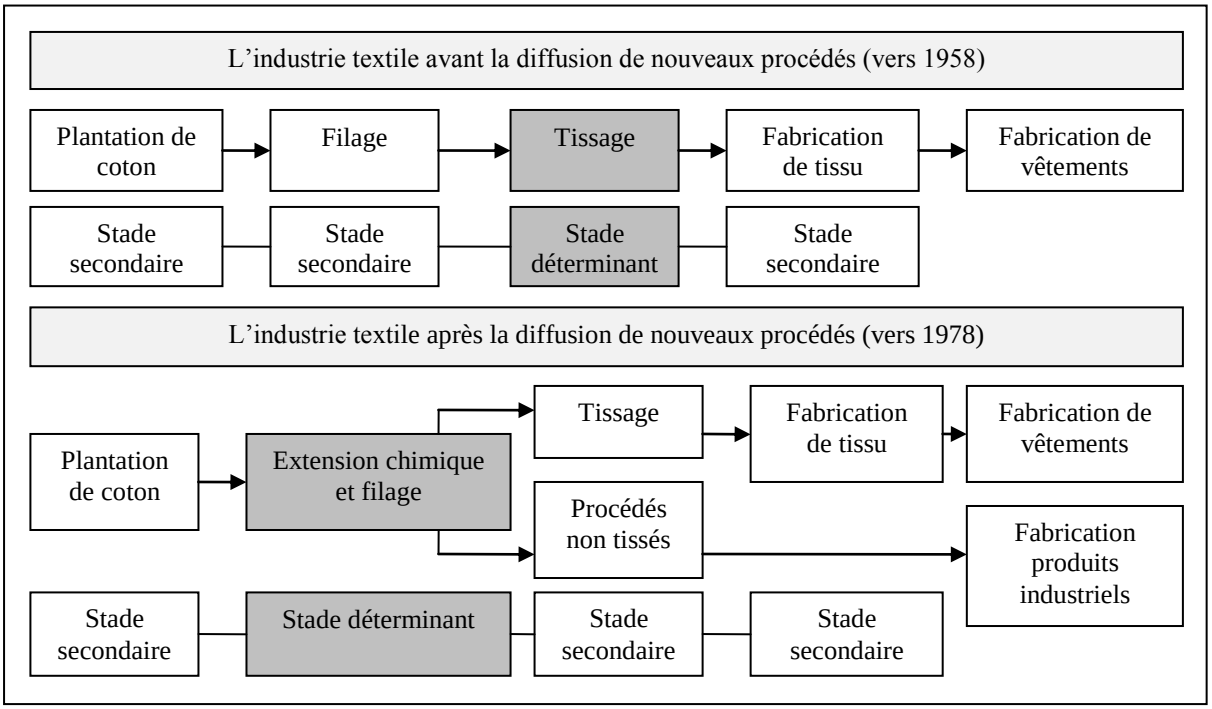
Il convient de souligner que la notion de contexte, contrairement à celle d'environnement, vise à exprimer le caractère mouvant de ce qui est ou non sous l'emprise des acteurs organisationnels (VEZINA, 2007). En effet, il existe une dualité entre les acteurs organisationnels et le contexte. S'inspirant de la Théorie de la Structuration de GIDDENS (1984), l'approche contextualiste postule que l'action se déroule dans le cadre de structures qui évoluent elles-mêmes sous l'influence de choix, décisions et actions des acteurs. Il en résulte que le contexte façonne et est façonné par les acteurs organisationnels, qui sont également les produits et les producteurs du contexte.

Une illustration de cette altérabilité des contextes, que nous empruntons à SABOURIN (1997), consiste en l'analyse historique et comparative des changements subis dans deux industries ayant vécu la diffusion de procédés de production radicalement nouveaux. Il s'agit de la diffusion des fibres synthétiques dans l'industrie textile d'une part, et de la diffusion des procédés de coulée continue dans l'industrie de l'acier d'autre part.

Dans l'industrie textile, la diffusion de nouvelles technologies a réduit la valeur relative des ressources et des compétences des fabricants situés au niveau du tissage. En effet les fabricants de fil chimiques ont expérimenté et développé des moyens alternatifs de production. Ces derniers ont permis de fabriquer des tissus sans avoir à effectuer d'opération de tissage et de développer de nouveaux débouchés auprès des industriels.

De manière concomitante, les nouveaux procédés technologiques sont venus renforcer les ressources et les compétences des fabricants localisés au stade de la production de fils. L'entrée de fabricants chimiques, comme DUPONT DE NEMOURS ou MONSANTO, a permis de standardiser les procédés de fabrication. Dans un premier temps, ces procédés deviennent dédiés, spécialisés, et peuvent fonctionner à plus grande échelle que les procédés de production utilisés pour le filage de coton. Dans un second temps, ces nouveaux procédés ont permis d'accroître la marge de manœuvre des fabricants de fil vis-à-vis de leur approvisionnement. La figure suivante présente la dynamique sectorielle de l'industrie textile avant et après la diffusion de nouveaux procédés de production (Figure 18).

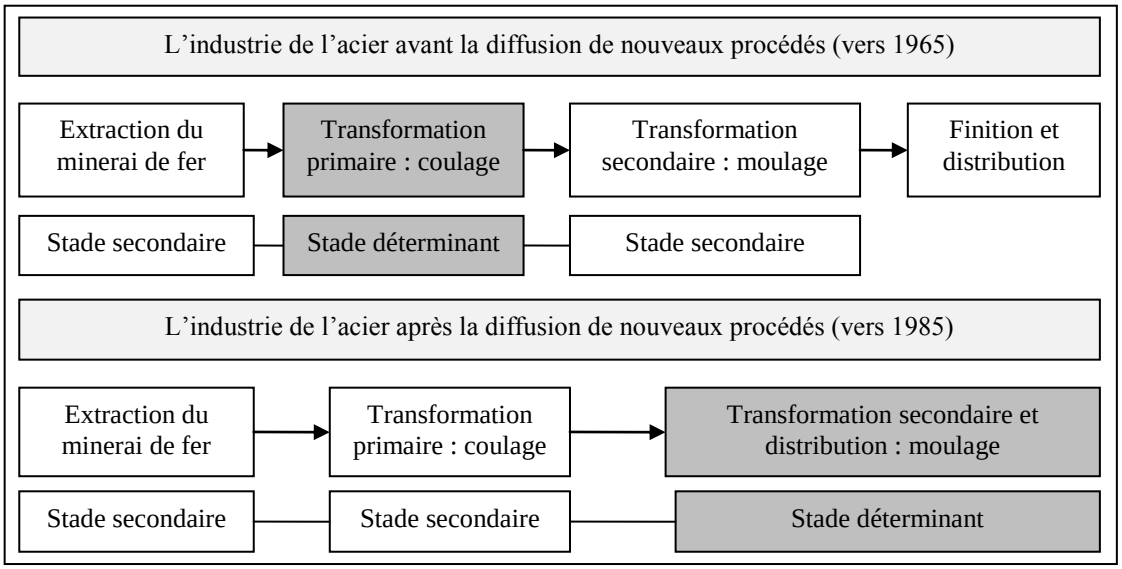
Figure 18 : La dynamique sectorielle de l'industrie textile d'après SABOURIN (1997 : 56)



Dans le secteur de l'acier, les nouveaux procédés technologiques ont détruit la valeur économique des ressources et compétences localisées au stade de la transformation primaire, c'est-à-dire le coulage. Avec les procédés traditionnels, les opérations de transformation primaire et de transformation secondaire - le moulage - étaient réalisées sur le même lieu et intégrées dans des usines de grande dimension. Les petites aciéries ont émergé suite à l'utilisation de l'acier de rebut provenant de vieilles voitures. Les nouveaux procédés de fabrication ont donc rendu obsolète la valeur des opérations d'extraction de minerai de fer qui permettaient aux grandes aciéries de se bâtir une position de négociation avantageuse vis-à-vis des fournisseurs.

En outre, ces procédés ont accru la valeur des ressources et compétences des petites aciéries localisées en aval, et plus précisément au niveau de la transformation secondaire. En effet les nouveaux procédés de fabrication ont réduit considérablement la taille économique minimale d'efficacité d'une usine d'acier. Ce seuil minimal d'efficacité a permis à certaines entreprises de se localiser près des clients et d'accroître l'importance de la production sur mesure, du service et du degré de spécialisation auprès de secteurs industriels particuliers. Nous présentons dans la figure suivante une représentation de la dynamique de l'industrie de l'acier avant et après l'apparition des nouveaux procédés de production (Figure 19).

Figure 19 : La dynamique sectorielle de l'industrie de l'acier d'après SABOURIN (1997 : 58)



L'analyse de SABOURIN (1997) nous invite à considérer deux éléments quant à la mobilisation de la notion de contexte dans la suite de notre travail.

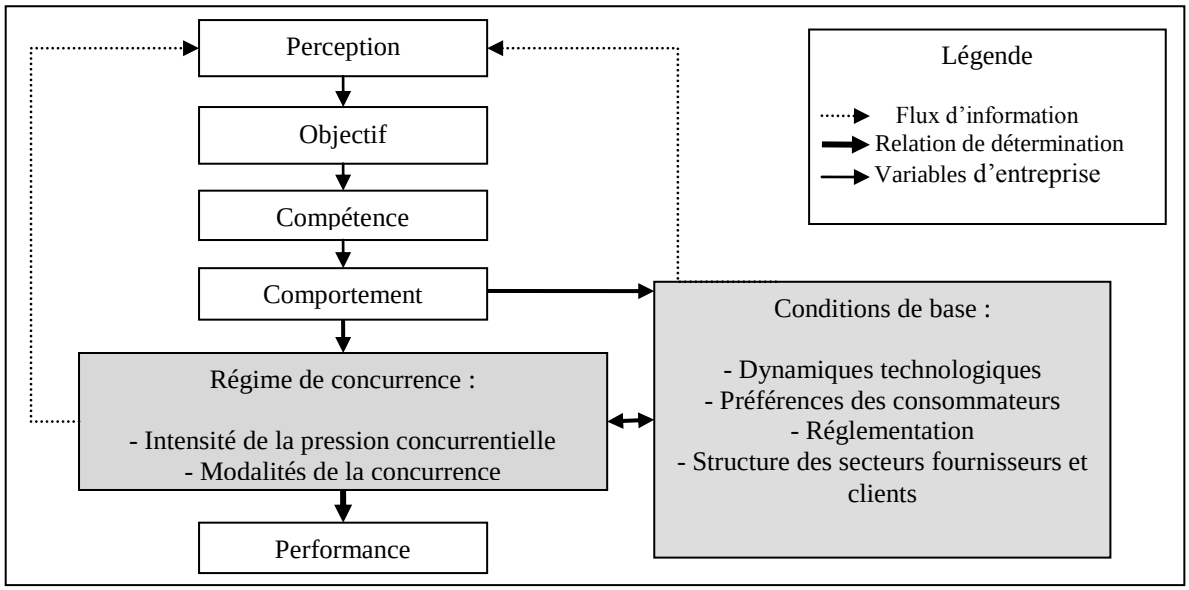
D'une part, en montrant la manière dont le développement de certaines ressources et compétences peut créer un positionnement favorable à un moment donné dans un secteur d'activité donné, l'auteur nous donne des clés de lecture utile pour notre recherche. Nous comprenons ainsi comment de nouveaux procédés technologiques ont des incidences spécifiques selon le métier de l'entreprise, ses compétences et sa position relative dans « la chaîne de transformation de l'industrie ». A cet égard, plusieurs éléments peuvent affecter la pertinence des processus d'apprentissage à l'œuvre dans le développement des compétences organisationnelles. Notamment l'émergence inattendue d'un nouveau marché, de nouveaux consommateurs et/ou d'une nouvelle technologie avec lesquels l'entreprise n'est pas familière représentent des éléments largement retenus par la littérature pour analyser la dynamique organisationnelle (PAVITT ; 2001).

D'autre part, il apparaît que l'adoption de nouvelles technologies et le développement de nouvelles compétences organisationnelles reposent sur des éléments idiosyncrasiques d'une organisation mais répondent également à des critères génériques liés aux fonctions d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprises au sein d'une industrie. Il y a « altérabilité » du contexte interne et du contexte externe (VEZINA, 2007), c'est-à-dire qu'une organisation co-évolue (DESREUMAUX, 2003 :191).

3.1.2. Le contexte externe

L'analyse du contexte externe a pour objet d'expliquer en partie les orientations stratégiques de l'entreprise. A cet égard, de nombreux travaux ont cherché à caractériser les relations qu'entretient l'entreprise avec son environnement (DESREUMEAUX, 2005 ; ROJOT, 2005). Parmi ceux-ci, l'école évolutionniste a largement contribué à enrichir les méthodes d'analyse des secteurs (MOATI, 1999). Selon cette perspective, les dynamiques sectorielles naissent de la confrontation d'agents hétérogènes soumis aux pressions de leur environnement. Plusieurs éléments contribuent à cette hétérogénéité. Celle-ci peut se décliner au niveau des perceptions des membres des organisations mais également au niveau de leurs objectifs, des compétences organisationnelles qu'ils ont à leur disposition, de leurs comportements au sein du régime concurrentiel ou encore de leurs performances (Figure 20).

Figure 20 : L'approche évolutionniste des dynamiques sectorielles d'après MOATI (1999 : 287)

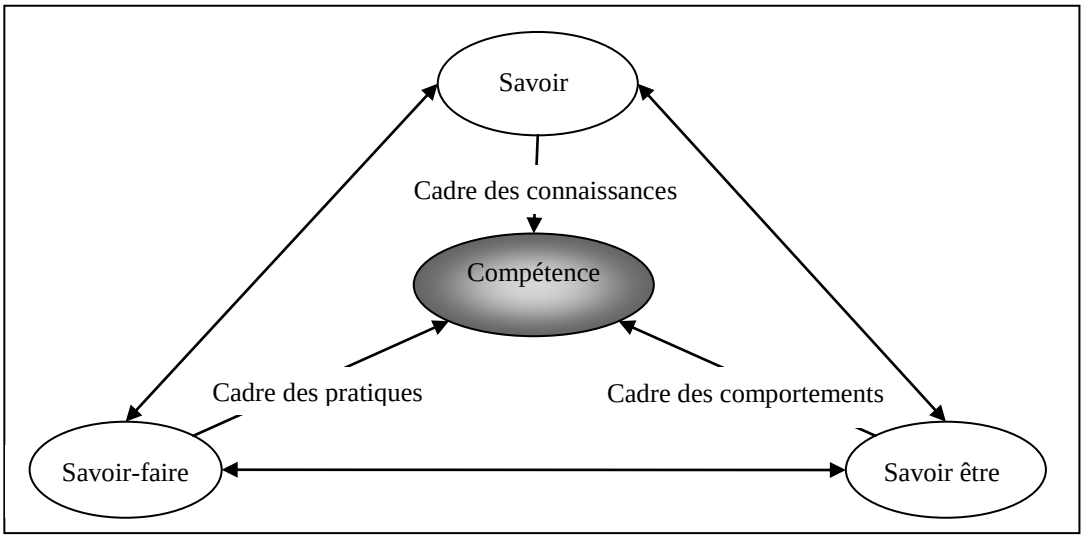


Cette grille de lecture nous semble particulièrement intéressante dans le cadre de notre recherche pour organiser la restitution des données issues du secteur. Nous proposons ainsi d'apprécier l'évolution du contexte externe à partir des travaux évolutionnistes consacrés au secteur des télécommunications. Plus spécifiquement, nous cherchons à opérationnaliser le contexte externe par la prise en compte des conditions de base et du régime de concurrence auxquels sont confrontés les grands opérateurs historiques de télécommunications tels que FRANCE TELECOM.

3.1.3. Le contexte interne

L'analyse du contexte interne nous autorise à mobiliser la notion de « *cadre des compétences* » issue des développements de DURAND (1998 ; 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). La figure suivante résume la dynamique d'accumulation des compétences selon DURAND (2001).

Figure 21 : La dynamique d'accumulation des compétences d'après DURAND (2001)



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. En

effet, selon MESCHI (1997), « *Une démarche d'identification des compétences ne peut être dissociée d'une réflexion en profondeur sur la vision stratégique de l'entreprise* ».

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 (PRAHALAD et BETTIS, 1986).

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 œuvre 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 tels qu'ils ressortent des travaux de SCHULER (1987) et SCHULER et JACKSON (1987). Dans cette perspective, quatre sous-systèmes peuvent être identifiés pour établir un diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines au sein d'une organisation. Il s'agit du sous-système « *dotation* », du sous-système « *rémunération et récompense* », du sous-système « *évaluation de la performance* » et du sous-système « *carrière et développement* ». Sans chercher à établir un diagnostic des pratiques de gestion des ressources humaines de l'opérateur historique des télécommunications françaises, cette grille de lecture nous semble pertinente pour rendre compte de l'évolution des processus de GRH de l'organisation étudiée.

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 (RAMANANTSOA, 2001) et plusieurs travaux ont montré que les discours circulant sur la culture d'entreprise et les valeurs partagées pouvaient avoir pour fonction de masquer les phénomènes de pouvoir (REITTER, 1991). Nous présentons une synthèse de ces éléments dans le tableau suivant (Tableau 10).

Tableau 10 : Les dimensions retenues pour l'analyse du contexte interne

Le cadre des compétences	Thème	Dimensions	Auteurs principaux
Le cadre des connaissances	Le paradigme stratégique	Le plan stratégique la vision stratégique l'équipe dirigeante	Durand (2001) Meschi (1997)
Le cadre des comportements	L'identité et la culture organisationnelle	Les valeurs, les mythes, le logo, les slogans	Schein (1985) Rodrigues et Child (2007)
Le cadre des pratiques	La structure organisationnelle	Les configurations structurelles Les structures divisionnalisées	Mintzberg (1994), Romelaer (1996)
	Les processus de management	Le système « dotation », le système « rémunération », Le système « évaluation de la performance » Le système « carrière et développement ».	Schuler, (1987) Schuler et Jackson, (1987)

Ces considérations apportent un éclairage intéressant concernant la dynamique des compétences stratégiques. Aussi appartient-il au chercheur d'explorer empiriquement ces cadres de compétences pour rendre compte de leur réalité, de leur instrumentalisation et de la manière dont les compétences considérées stratégiques s'inscrivent dans l'organisation.

3.2. La dimension « contenu »

La dimension « contenu » se réfère à l'objet de la recherche, c'est à dire au domaine concerné par le changement que le chercheur veut étudier. De façon synthétique, le contenu se réfère au « *quoi* », en d'autres termes « qu'est-ce qui change ? ». Dans le cas présent, il s'agit de caractériser la dimension stratégique des compétences organisationnelles et d'en apprécier l'évolution. Face à cette problématique, notre option consiste à définir la dimension « contenu » des compétences stratégiques à partir de la connaissance qu'en ont les membres de l'organisation, c'est-à-dire de leurs représentations sociales. Dans cette perspective, étudier les compétences stratégiques revient en fait à investiguer la perception « *enactée* » qu'en ont les acteurs.

3.2.1. La notion de représentation sociale

Un courant de plus en plus structuré de la littérature propose d'aborder la dynamique des compétences organisationnelles sous l'angle interprétatif, qu'il s'agisse des travaux inhérents à leur valorisation (DURAND, 2001), à leur construction (WARNIER, 2002) ou à leur exploitation (TYWONIAK, 2005). Plus précisément, il semble pertinent d'apprécier le contenu et l'évolution des compétences stratégiques à partir de l'étude des représentations sociales à l'œuvre au sein des organisations.

Issue de la psychologie sociale, le concept de représentation sociale désigne le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe d'individu reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique : « *Nous avons toujours besoin de savoir à quoi nous en tenir avec le monde qui nous entoure. Il faut bien s'y ajuster, s'y conduire, le maîtriser physiquement ou intellectuellement, identifier ou résoudre les problèmes qu'il pose. C'est pourquoi nous fabriquons des représentations. Ce monde nous le partageons avec les autres, nous nous appuyons sur eux, parfois dans la convergence, parfois dans le conflit, pour le comprendre, le gérer ou l'affronter* » (JODELET, 1989).

Les représentations recouvrent deux fonctions principales. Elles ont à la fois une fonction organisatrice et une fonction de création de sens. D'une part, elles sont à la base de la construction des identités sociales et professionnelles et des processus de socialisation. La théorie du développement humain chez PIAGET (1976) a notamment montré que la

socialisation est la complémentarité d'un processus « *d'assimilation* », qui permet d'intégrer des éléments de la réalité externe aux structures déjà existantes et déjà construites, et d'un processus « *d'accomodation* » qui vise à adapter les structures déjà construites en fonction des changements perçus de l'extérieur. La complémentarité de ces deux démarches constitue un processus d'équilibration permanent, c'est-à-dire un moyen de diminuer les tensions et de retrouver un équilibre entre besoins ressentis et ressources externes. La fonction organisatrice de la représentation consiste donc à établir un ordre qui permettra aux individus de s'orienter et de maîtriser leur environnement matériel.

D'autre part, les représentations sociales constituent un fondement de la communication au sein de l'organisation. Ainsi que le précise JODELET (1993 : 36), elles représentent « *une forme de connaissance, socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social* ». Les représentations sociales ont donc une fonction de création de sens utile pour faciliter la communication entre les membres d'une communauté en leur procurant un code pour désigner et classifier les différents aspects de leur monde et de leur histoire individuelle et de groupe. Les représentations sont sociales dans le sens où elles sont élaborées au cours des multiples interactions au cours desquelles les individus négocient et confrontent leurs différentes appartenance et tissent le lien social (MOSCOVICI, 2003).

3.2.2. L'analyse des représentations sociales

Les représentations sociales forment un ensemble structuré autour d'un noyau figuratif (JODELET, 1989). Le noyau figuratif est un agencement de contenus de nature imaginative ou symbolique dont l'origine peut être située dans l'univers des croyances du sujet. D'un point de vue analytique, les représentations deviennent opératoires grâce à un processus d'ancrage. Ce concept traduit le fait que le contenu d'une représentation est produit par un ensemble de processus sociaux qui expriment chacun un lieu différent de détermination sociale. En effet, comme le rappelle MOUNOUD (2001 : 75), la position sociale des individus est à la fois le lieu de référence et le lieu de mise en œuvre des représentations. Pour repérer les représentations, il est donc nécessaire d'interroger les ancrages pertinents pour analyser la genèse et le fonctionnement des représentations des compétences stratégiques dans les organisations.

A cet égard, MOUNOUD (2001) propose plusieurs niveaux d'analyse de l'ancrage des représentations sociales :

- L'ancrage sociologique met en évidence l'ancrage de la représentation dans une mémoire collective qui se manifeste sous la forme de matrices culturelles d'interprétation ;

- l'ancrage institutionnel met en relation la représentation à l'idéologie dominante, c'est-à-dire au discours circulant dans la société ;

- Enfin l'ancrage psychosociologique fait référence à la pratique quotidienne du sujet. Dans le champ du management stratégique, plusieurs travaux en retiennent particulièrement l'attention des chercheurs : il s'agit de l'ancrage fonctionnel et de l'ancrage hiérarchique des managers (STEVENSON, 1976 ; SNOW et HREBINIAK, 1982 ; IRELAND *et al*. 1987).

Après avoir évoqué la dimension « contenu » de notre cadre d'analyse, nous présentons la dimension « processus ».

3.3. La dimension « processus »

La dimension « processus » pose la question du « comment ? » et il est important de souligner que l'analyse contextualiste met l'emphase sur l'interrelation qui existe entre contexte et processus : « *les processus sociaux sont profondément ancrés dans les contextes qui les produisent et sont produits par eux* » (PETTIGREW, 1997 : 340). La notion de processus est particulièrement polysémique et il convient de préciser ce que nous entendons par ce terme.

3.3.1. Les différentes acceptions de la notion de processus

VAN DE VEN (1992) retient trois manières de définir la notion de processus :

- Tout d'abord, un processus peut être une logique qui explique une relation causale entre des variables dépendantes et indépendantes. Dans cette première acception le processus en lui-même n'est pas observé mais seulement inféré ;

- Le processus peut également représenter une catégorie de concepts ou de variables qui renvoie aux actions individuelles ou organisationnelles. Dans cette perspective, il s'agit d'apprécier la manière dont le changement opère sur des variables qui opérationnalisent le processus ;

- Enfin un processus peut s'inscrire dans une séquence d'événements qui décrit la façon dont les choses évoluent dans le temps. Nous nous intéressons ici à la dimension historique du processus, c'est-à-dire aux événements qui ont un impact sur l'évolution de l'objet d'étude.

Une fois la nature du processus spécifié, VAN DE VEN (1992) propose d'identifier les métathéories auxquelles il se réfère. En effet, à partir de l'étude des différentes disciplines mobilisant la notion de processus, il propose une typologie de quatre théories du processus qu'il définit comme des idéaux-types[10].

- La **théorie du cycle de vie** postule que le changement est inscrit dans l'organisme suivant des étapes déterminées, chacune étant le mécanisme précurseur des étapes suivantes, et suivant des progressions séquentielles, cumulatives et conjonctives. Les travaux en dynamique des groupes identifient des processus de cette nature (Lewin).

- La **théorie téléologique** considère un processus en tant que mouvement vers un but déterminé, mais dont les moyens pour l'atteindre sont flexibles : « *l'entité construit socialement un état envisagé et sélectionne à partir d'alternatives une ligne de conduite pour l'atteindre* » (VAN DE VEN, 1992 : 178). Le processus n'est donc déterminé ni dans ses phases ni dans son rythme mais dépend du volontarisme des acteurs. L'étude de DOZ (1996) quant aux processus d'apprentissage à l'œuvre dans les alliances stratégiques s'inscrit en partie dans ce schéma. De même, CHARRERE-PETIT (1995) mobilise une telle conception du processus d'apprentissage organisationnel au sujet de l'introduction d'un nouvel outil de gestion des ressources humaines au sein de FRANCE TELECOM.

- La **théorie dialectique** inscrit le processus dans une dynamique de pouvoir liée aux forces en présence : « *l'entité en devenir existe dans un monde pluraliste d'événements, de forces, de valeurs contradictoires qui se font concurrence les unes des autres pour la domination et le contrôle* » (VAN DE VEN, 1992 : 178). On trouve une illustration dans les travaux de CLEGG (1995) et de PETTIGREW (1985) et plus généralement dans la perspective sociopolitique précédemment développée.

- Enfin la **théorie évolutionniste** postule que l'évolution est le fruit d'un processus cumulatif et continu. Le processus est pré-spécifié même s'il n'est pas prévisible en termes de

[10] Dans cette perspective, tous les modèles processuels mobilisent une ou plusieurs caractéristiques de ces formes, même s'il est loisible d'observer la prédominance d'une forme sur les autres.

durée. A titre d'illustration, lorsque MOATI (1999) décline la notion de processus mobilisée dans la théorie évolutionniste, celle-ci autorise à penser le fonctionnement des secteurs autour de l'enchaînement suivant : hétérogénéité des comportements – sélection - hétérogénéité des performances - révision des comportements.

Le tableau suivant propose une synthèse des différentes métathéories processuelles selon VAN DE VEN (1992) (Tableau 11) :

Tableau 11 : Les métathéories processuelles d'après VAN DE VEN (1992)

	Cycle de vie	Téléologique	Dialectique	Evolutionniste
Principe	Le changement est inscrit dans l'organisme	Le mouvement tend vers un but finalisé	La dialectique des forces en présence fonde en partie le résultat final	L'évolution est le fruit d'un processus de variation, de sélection et de rétention
Les moteurs du changement	Enchaînement de phases selon un programme prédéfini	Le cheminement n'est pas prédéfini mais il existe un but à atteindre	Le cheminement n'est pas prédéfini. Il dépend des jeux d'acteurs pour la domination et le contrôle	L'enchaînement est prédéfini mais le processus est non prévisible en terme de durée.
Apport	Prédictif. Le processus est pré-spécifié	Explicatif. Le processus se construit	Explicatif. Le processus se construit	Prédictif. Le processus est pré-spécifié
Nature du temps	Chronologie seulement ou avec l'idée de durée	Relégué au second plan	Chronologie seulement ou avec l'idée de durée	Chronologie seulement

3.3.2. La conception de la notion de processus retenue

L'intérêt de cette grille de lecture est double. D'une part, elle propose un niveau d'abstraction qui autorise une meilleure compréhension des mécanismes sous-jacents au processus d'identification des compétences stratégiques. En effet, suite à l'analyse de la littérature, la nature du processus d'identification des compétences stratégiques peut être appréciée selon différentes perspectives, comme nous le présentons dans le tableau suivant (Tableau 12) :

Tableau 12 : Les perspectives théoriques de la nature du processus d'identification des compétences stratégiques

	Perspective rationnelle	**Perspective sociopolitique**	**Perspective psycho-cognitive**
Nature du processus d'identification des compétences stratégiques	Un processus normalisé	Un processus collectif qui s'inscrit dans la durée	Un processus individuel et collectif qui s'inscrit dans la durée
Fondements théoriques mobilisés dans l'analyse de la littérature	Grant (1991) Prahalad et Hamel (1995) Giget (1998)	Pettigrew (1985) Cyert et March (1963) Pfeffer et Salancik (1978)	Weick (1979), Argyris (1995)

D'autre part, la grille de lecture élaborée par VAN DE VEN (1992) permet de clarifier la notion de processus utilisée dans la suite de ce travail. En effet nous cherchons à caractériser l'évolution des représentations des compétences stratégiques. Nous retenons la définition du processus comme « *une séquence d'événements qui décrivent comment les choses fonctionnent et changent au cours du temps* ». C'est la raison pour laquelle nous mobilisons les principaux concepts permettant la décomposition temporelle d'un phénomène (FORGUES et VANDANGEON-DERUMEZ, 2003). Ces concepts englobent les phases, entendues comme des successions d'étapes ; les points de rupture, qui caractérisent un conflit interne ou des résultats inattendus et les délais, qui traduisent une période où le phénomène est en suspends ou qui rendent compte d'une échéance (POOLE, 1983).

3.3.3. Synthèse

Le cadre d'analyse contextualiste constitue une grille de lecture utile pour apprécier l'évolution des représentations des compétences stratégiques. Le tableau suivant rappelle les concepts et les principales dimensions retenues à partir de l'analyse de la littérature pour opérationnaliser notre démarche (Tableau 13).

Tableau 13 : Le cadre opératoire de la recherche

Concept	Questionnement associé	Dimensions retenues	Auteurs principaux
Le contenu	Qu'est-ce qui change ?	Les représentations individuelles et collectives des compétences stratégiques	Jodelet (1993), Mounoud (2001)
Le contexte externe	Pourquoi les choses changent ?	La dynamique technologique La situation des marchés	Moati (1999) Fransman (2001)
Le contexte interne		Le paradigme stratégique La culture et l'identité organisationnelle La structure organisationnelle Les processus de management	Durand (2001) Meschi (1997) Schein (1985), Child Rodrigues (2007) Mintzberg (1994), Romelaer (1996)
Le processus	Comment les choses changent au cours du temps ?	Les phases Les délais Les points de rupture	Pettigrew (1990) Van de Ven (1994) Forgues et Vandangeon-Derumez (2003)

SYNTHESE DU CHAPITRE 2

L'objectif du second chapitre est de rendre compte de la problématique de la recherche et de proposer un cadre d'analyse permettant d'étudier notre objet de recherche. Dans un premier temps, nous avons cherché à montrer qu'avant d'être une solution à la conduite de l'activité stratégique, une démarche d'identification des compétences stratégiques comportait un certain nombre de difficultés.

Face à ces difficultés, nous avons choisi d'orienter notre questionnement vers le « comment ? ». Nous avons ainsi cherché à répondre à la question suivante : dans quelle mesure une entreprise peut-elle identifier ses compétences stratégiques ? D'un point de vue heuristique, le questionnement adopté oriente la recherche dans deux directions. D'une part, la posture adoptée suppose d'accéder aux représentations des acteurs. D'autre part, il s'agit de se détacher d'une vision téléologique des organisations et de prendre en compte une théorisation de l'action collective.

La mise en évidence de plusieurs angles de vue théoriques et empiriques nous invite à inscrire l'évolution des représentations des compétences stratégiques dans une perspective rationnelle, psycho-cognitive et sociopolitique. Ces éléments soulignent la nécessité de prendre en compte la dimension temporelle de la stratégie. C'est la raison pour laquelle nous avons cherché à articuler ces différents éléments théoriques dans un cadre d'analyse contextualiste.

SYNTHESE DE LA PARTIE 1

L'objet de la première partie est de présenter les termes génériques de la recherche et de proposer un cadre d'analyse pour étudier la nature et la dynamique des compétences stratégiques.

Dans un premier temps, nous avons explicité les différentes approches théoriques mobilisant le concept de compétence dans le champ du management stratégique, et plus particulièrement l'approche « Ressource » et l'approche « Compétence ». L'examen de la littérature tend à souligner que ces deux approches permettent d'apprécier différemment la problématique de l'identification des compétences stratégiques (chapitre 1).

Dans un second temps, nous avons précisé la problématique de la thèse. Celle-ci émerge au regard des difficultés théoriques et empiriques recensées dans la littérature en matière d'identification des compétences stratégiques. En effet l'analyse de la littérature nous invite à élaborer une grille d'analyse où les questions de la création de sens et du pouvoir occupent une place centrale. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé un cadre d'analyse contextualiste pour explorer empiriquement la dynamique des représentations des compétences stratégiques (chapitre 2).

Si le cadre d'analyse contextualiste apparaît potentiellement riche pour rendre compte de l'évolution des représentations des compétences stratégiques, le recours à ce cadre d'analyse nécessite un appareillage épistémologique et méthodologique que nous développons dans la partie suivante.

PARTIE 2. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Le choix d'un mode d'investigation est une étape particulièrement importante dans le déroulement d'une thèse. En effet les modalités de traitement d'une problématique exercent une influence majeure tant au niveau de la construction conceptuelle qu'au niveau des résultats obtenus. Cette recherche doctorale a été initiée dans le cadre d'une convention CIFRE. La relation du chercheur au terrain ainsi que l'accès aux données sont donc spécifiques. De plus l'expérience de la recherche et la durée de sa réalisation témoignent des nombreuses difficultés rencontrées pour accéder aux données capables de circonscrire l'objet d'étude. Aussi convient-il d'être particulièrement attentif aux différentes étapes du processus de recherche et de rendre compte de la méthodologie utilisée. Or, comme le rappelle LE MOIGNE (1988 : 167) : « *il n'est de méthodologie argumentable que dans le cadre d'une épistémologie qui lui assure un substrat sémantique et une référence éthique* ». C'est la raison pour laquelle nous développons successivement les choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche (chapitre 3) et la logique présidant la réalisation de la recherche (chapitre 4).

CHAPITRE 3. DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE AU CHOIX METHODOLOGIQUE

Notre recherche s'attache à comprendre et à saisir la dynamique des représentations des compétences stratégiques dans le cadre d'une organisation dont l'environnement a profondément évolué. Définir un tel objectif amène à s'interroger sur les significations épistémologiques et méthodologiques de ce choix. Cela nous conduit successivement à préciser l'inscription épistémologique de notre travail, à justifier le choix d'une méthode qualitative par étude de cas comme stratégie d'accès au réel puis à expliciter le déroulement de la recherche.

1. Le positionnement épistémologique de la recherche

Face aux nombreux débats traversant la philosophie des sciences sociales, la typologie établie par BURRELL et MORGAN (1979) contient d'indéniables vertus. Dans le cadre de ce travail, elle nous permet de justifier un positionnement épistémologique à la frontière du paradigme interprétatif et constructiviste ainsi que le caractère « réaliste » de la recherche.

1.1. Les apports de la typologie de Burrell et Morgan

Les questions relatives à la génération d'une recherche en sciences de gestion sont loin d'être sibyllines. En effet, les sciences humaines et sociales se trouvent en présence d'une situation épistémologique qui leur est propre : elles présentent la particularité d'être placées en position de dépendre de l'homme à la fois comme sujet et comme objet, ce qui soulève une série de questions particulières et complexes (MOUCHOT, 1990 ; CHARREIRE et HUAULT, 2004). La typologie élaborée par BURRELL et MORGAN (1979) constitue une approche originale dans l'optique d'aborder de manière synthétique ces différentes questions et pour clarifier le positionnement épistémologique du chercheur.

1.1.1. Présentation de la typologie

L'argumentation centrale de BURRELL et MORGAN (1979) repose sur l'idée selon laquelle la diversité des postures de recherche dans le champ des sciences sociales, en d'autres termes son caractère multi paradigmatique, repose sur une série d'hypothèses contradictoires concernant la portée de la science et la nature de la société à étudier.

Dans un premier temps, les auteurs suggèrent qu'il est possible de conceptualiser les différents paradigmes présents dans les sciences sociales en termes d'hypothèses relatives à l'ontologie, à l'épistémologie, à la nature humaine et à la méthodologie :

- Les hypothèses ontologiques amènent à se poser la question de l'existence de la réalité. Autrement dit, la réalité existe-t-elle objectivement ou est-elle le fruit de la cognition ? Les tenants des doctrines réalistes affirment qu'il n'existe qu'une seule réalité composée d'éléments discrets. Une illustration à même de caractériser cette démarche réside dans la logique développée dans les cours de philosophie positive d'Auguste COMTE (1824): « *Ce qui est, est ; et toute chose connaissable a une essence* » (LE MOIGNE, 1990 : 112). Comparativement, les partisans des thèses nominalistes soutiennent que les êtres humains construisent des réalités multiples et que la société n'existe pas en dehors des représentations des individus. Cette hypothèse implique que les éléments sont liés entre eux, et contraint à considérer les phénomènes comme des totalités irréductibles à des causalités simples.

- Les hypothèses épistémologiques sont inhérentes à l'origine logique et à la valeur des sciences. En d'autres termes il s'agit de répondre à la question : qu'est ce que la science ? L'approche positiviste cherche le plan de câblage du monde, les lois et les régularités qui régissent le comportement de l'univers (LE MOIGNE, 1988). Cette épistémologie s'appuie sur un cheminement hypothético-déductif et une utilisation du terrain généralement restreinte à la collecte de données nécessaires à la confirmation ou à la réfutation des hypothèses de départ (CHALMERS, 1987). L'approche subjectiviste réfute l'idée selon laquelle la science peut générer une connaissance objective ou, pour reprendre de manière lapidaire les propos de BACHELARD (1938 : 14) : « *rien n'est donné, tout est construit* ».

- Les hypothèses relatives à la nature humaine concernent les relations entre l'homme et son environnement. BURRELL et MORGAN (1979) distinguent les doctrines philosophiques déterministes, selon lesquelles les actions humaines sont liées et déterminées par la totalité

des événements antérieurs et l'environnement, et les doctrines volontaristes, selon lesquelles les êtres humains concentrent leur énergie et leurs expériences afin de créer un monde ayant une signification qui leur est propre.

- Enfin, les hypothèses méthodologiques interrogent la manière d'étudie et d'obtenir la connaissance de phénomènes sociaux. Ces hypothèses peuvent se représenter par une échelle allant de l'idéographique, qui étudie un certain nombre de faits particuliers, au nomothétique, c'est à dire étudiant l'aspect général, régulier et récurrent et pouvant, à défaut d'énoncer des lois, du moins généraliser et parfois prévoir.

La figure suivante présente les différentes caractéristiques de l'approche subjectiviste et de l'approche objectiviste dans le champ des sciences sociales (Figure 22).

Figure 22 : Les dimensions subjectivistes et objectiviste des sciences sociales d'après BURRELL et MORGAN (1979 : 3)

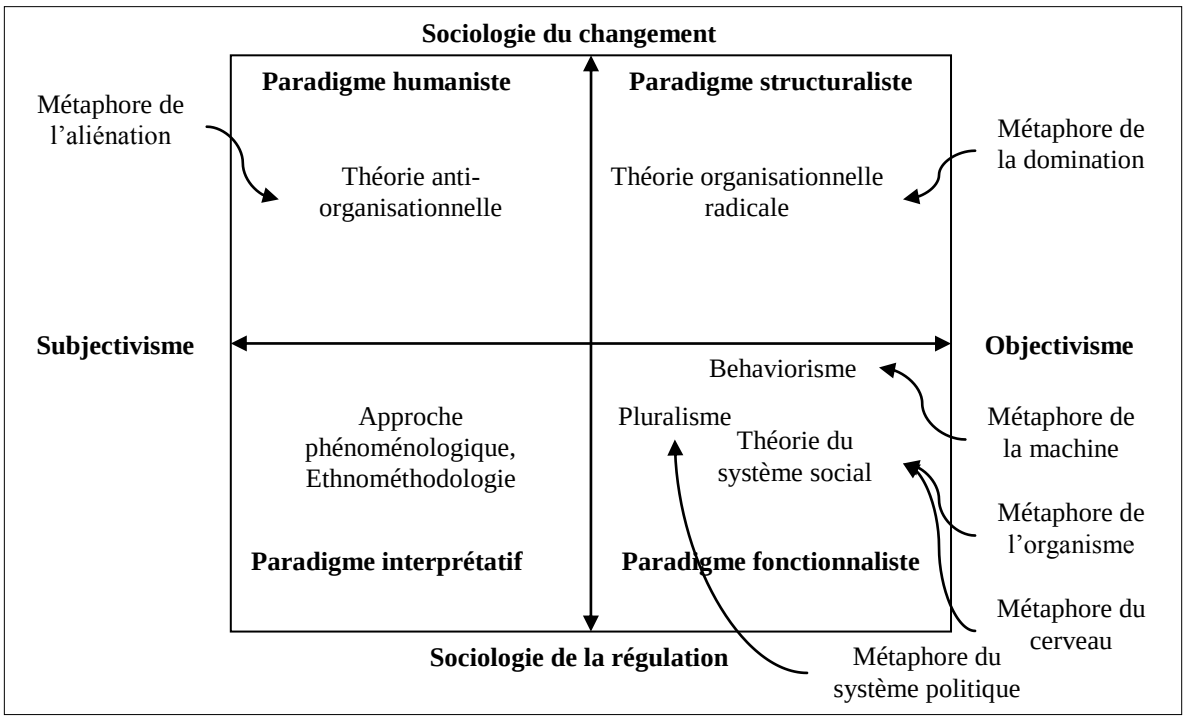
L'approche subjectiviste des sciences sociales		L'approche objectiviste des sciences sociales
Nominalisme	Ontologie ↔	Réalisme
Subjectivisme	Epistémologie ↔	Positivisme
Volontarisme	Nature humaine ↔	Déterminisme
Idéographique	Méthodologie ↔	Nomothétique

Dans un second temps, les auteurs estiment que la nature de la société peut être étudiée dans une perspective de régulation ou de changement. Cette distinction correspond à la dichotomie usuellement instaurée entre les notions d'ordre et de conflit quant à l'analyse des faits sociaux (AMBLARD *et al.*, 1989). De manière schématique, la sociologie de la régulation cherche à isoler les facteurs d'ordre et de stabilité de la société ; la sociologie du changement focalise l'étude des sources de conflits, d'intérêts et la distribution du pouvoir dans les organisations. PETTIGREW *et al.* (2001) soulignent la présence de cette dualité dans plusieurs travaux ayant trait à l'étude de la dynamique des processus organisationnels.

Le croisement de ces deux dimensions fournit une grille de lecture composée de quatre paradigmes. Ces paradigmes constituent des référentiels pour les chercheurs d'une même communauté scientifique et se caractérisent par un ensemble d'outils, d'exemples et de métaphores propres à chacune de ces communautés (MORGAN, 1989). Les quatre paradigmes

identifiés par BURRELL et MORGAN (1979) sont qualifiés de fonctionnaliste, structuraliste, humaniste et interprétatif. Ils sont présentés dans la typologie suivante (Figure 23) :

Figure 23: La typologie de BURRELL et MORGAN adapté de BURRELL et MORGAN (1979 : 31) et MORGAN (1980 : 608)



A la lecture de cette figure, les oppositions entre paradigmes apparaissent articulées autour d'hypothèses fondamentalement incommensurables. Comme le précise GIDDENS (1987 : 50), « *les pensées fonctionnaliste et structuraliste font primer la structure (dans tous les sens divergents que prend le concept dans ces traditions de pensée) sur l'action et accordent une grande importance à la dimension contraignante de la structure* ». Comparativement, la perspective interprétative (GIDDENS, 1987) ou compréhensive (WACHEUX, 1996 : 38) porte l'emphase sur « *l'action et la signification, qui doivent primer dans l'explication des conduites humaines* ».

1.1.2. Les apports pour la recherche

La typologie de BURRELL et MORGAN n'épuise pas les nombreux débats épistémologiques et méthodologiques qui traversent les sciences de gestion. A titre d'illustration, ROULEAU (2007) estime que la complexité croissante de la réalité sociale et organisationnelle remet en question le projet taxonomique des théories des organisations de BURRELL et MORGAN (1979).

A ce titre, les frontières entre les paradigmes doivent être considérées comme des espaces de transition et de transaction.

Deux points néanmoins retiennent notre attention. D'une part, cette typologie permet de préciser certains clivages fondamentaux de l'analyse organisationnelle (DESREUMAUX, 1998 :89). D'autre part, elle nous est utile afin clarifier notre positionnement de recherche. Quant à l'apparente diversité des postures de recherche, CHANLAT (1989 ; 1992) rappelle qu'elle ne fait que traduire des origines disciplinaires variées et des lieux de création pluriels. Une analyse de la littérature sur les notions de ressources, compétences et capacités dynamiques n'échappe pas à ce constat. KOENIG (1999 : 234) rappelle notamment que les oppositions et les débats en la matière ne sont pas indépendants des transformations sociales des dernières années : « *D'un point de vue paradigmatique, la théorie des capacités dynamiques s'oppose aux modèles stratégiques qui privilégient l'exploitation du pouvoir de marché (…). Il est clair que divergent les buts du Stratège et du Prince qui s'intéressent l'un à la richesse des actionnaires, l'autre à l'amélioration du bien-être collectif* ».

D'un point de vue épistémologique, la question est celle de l'objectivisme : doit-on voir dans les compétences stratégiques un outil d'analyse en présupposant qu'elles existent, ou ne faut-il en faire un outil heuristique, largement construit et identifié comme tel par l'acteur en fonction de sa logique d'action ? MARCHESNAY (2002) rappelle qu'en nombre de cas, la perception de la compétence repose sur la perception du dirigeant qui littéralement prend conscience de son existence. De surcroît, cette perception est relative : elle s'inscrit dans une double logique d'allocation des ressources et de valorisation des activités. Ce qui signifie que les compétences n'ont pas de valeur en soi, ou du moins que leur valeur est moins ontologique que téléologique dans la mesure où elle procède généralement d'un arbitrage entre plusieurs logiques d'action. A cet égard, plusieurs travaux récents proposent des modèles de structuration des compétences stratégiques fondée sur la perception cognitive qu'en ont les membres de l'organisation (MOUNOUD *et al*. 2001 ; TYWONIAK, 2004) [11].

[11] Cette question se pose dans d'autres domaines de la gestion. Dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines, DONNADIEU et DENIMAL (1993 : 140) mettent en exergue deux conceptions permettant d'identifier la compétence individuelle. Une première conception dite « *in vivo* » suggère de définir la compétence à partir de sa mise en situation. La seconde conception, dite « *in vitro* » préconise l'utilisation de mesure pour caractériser la compétence. Ce débat est toujours d'actualité même si les théories actuelles tendent à montrer que l'évaluation des compétences individuelles ne peut reposer sur des mesures de type positivistes (BRABET *et al*, 1993).

D'un point de vue méthodologique, ROUSE et DAELLENBACH (1999) remarquent que la plupart des études empiriques s'intéressant aux compétences stratégiques des entreprises ont recours à de larges échantillons de firmes. Or les sources d'avantages concurrentiels repérés dans les grands échantillons ne relèvent pas d'un avantage concurrentiel soutenable: « *l'utilisation des grands échantillons, d'analyses croisées est probablement incapable d'éliminer la variété des effets associés au temps, à l'industrie, à l'environnement, à la stratégie, de la ressource considérée* ». C'est la raison pour laquelle ces auteurs préconisent l'usage d'une méthodologie davantage centrée sur la singularité de l'entreprise dans son environnement : repérage d'un secteur, d'une industrie voire d'un groupe stratégique, identification des firmes jugées intéressantes et procéder à des entretiens en profondeur et des études ethnographiques. Dans le même ordre d'idée, il est utile de rappeler avec MARCHESNAY (2002 : 62) que, si les premiers travaux mobilisaient une méthodologie hypothético-déductive, il s'agissait de démontrer logiquement que la compétitivité des firmes tient à la nature des ressources et des compétences et notamment de « *battre en brèche la doxa du positionnement concurrentiel* ». Pour cet auteur, il s'agit désormais d'utiliser des méthodes d'investigation en profondeur jusqu'aux méthodes de recherche intervention.

Plusieurs auteurs ont mobilisé la typologie de BURRELL et MORGAN en vue d'en proposer une méthodologie de recherche (WACHEUX, 1996). Dans une première perspective, la construction explicative résulte d'une synthèse de la multiplicité des points de vue (HASSARD, 1993), voire l'élaboration d'une métathéorie (DESREUMAUX, 1998). Face à cette option, BURRELL et MORGAN (1979 : 25) précisent que les paradigmes sont incommensurables, c'est à dire qu'il est impossible d'en effectuer une synthèse:

> *« Une synthèse est impossible dans la mesure où leur formalisation originale est contradictoire, s'appuyant sur au moins une série d'hypothèses métathéoriques opposées. Ce sont des alternatives, dans le sens où il est possible de s'inscrire dans différents paradigmes de manière séquentielle, mais mutuellement exclusif dans le sens où il n'est pas possible de s'inscrire dans plus d'un paradigme à un moment donné. En effet dans l'acceptation de l'un, nous mettons au défi les hypothèses de tous les autres ».*

Dans une seconde perspective, celle que nous retenons dans ce travail, il s'agit d'étudier les oppositions entre les construits théoriques et les utiliser pour stimuler le développement de théories plus complexes. Aussi le chercheur se propose de surmonter les contradictions entre

les construits théoriques en délimitant les champs de validité dans le temps et dans l'espace. Cette option nous conduit à suggérer que *« les généralisations sont moins intéressantes que la mise en évidence des cas et des contextes où se vérifie telle ou telle thèse »* (DESREUMAUX, 1998 :201).

Une notion utile pour servir cette ambition de recherche tient au concept de régionalisation (BOUCHIKI, 1991 ; GIDDENS, 1987 ; PETTIGREW, 1990). A savoir que loin d'être un tout homogène, les systèmes sociaux sont temporellement et spatialement circonscrits. En d'autres termes, le concept de régionalisation suggère qu'il est nécessaire de circonscrire les processus de structuration mettant en jeu plusieurs processus et impliquant des acteurs différents en des temps différents.

1.2. A la frontière d'une approche interprétative et constructiviste

Sur le plan épistémologique, notre recherche se caractérise par un positionnement à la fois interprétatif et constructiviste. En effet la stratégie de recherche adoptée vise à mettre à jour des hypothèses et non pas à mesurer des phénomènes en s'appuyant sur un échantillon statistiquement représentatif. Ce choix méthodologique nous positionne dans une perspective interprétative dont nous rappelons que l'objectif est de développer une compréhension de la réalité sociale que les individus expérimentent.

Cependant, il convient de remarquer que la volonté de saisir la réalité sociale à partir de la représentation des acteurs ne constitue pas la finalité de la recherche. Il s'agit avant tout de produire la représentation d'un processus de gestion en accédant aux logiques sous-jacentes des individus participant à sa création, sans pour autant se tenir exclusivement à leurs représentations du processus en question. De ce point de vue, nous sous situons dans une perspective constructiviste.

Si les approches interprétatives et constructivistes considèrent de manière conjointe la construction progressive de l'objet de recherche par l'interaction entre le sujet et son objet, la perspective constructiviste relève avant tout d'un projet que se fixe le chercheur. Autrement dit, la connaissance est finalisée et opératoire puisqu'elle sert un projet intentionnel, celui du chercheur. Il s'agit donc de recenser le sens que les acteurs donnent à leurs pratiques dans l'entreprise puis de les expliquer pour construire une connaissance scientifique. Le tableau

suivant propose une synthèse des caractéristiques liées aux différentes conceptions épistémologiques utiles dans la suite de notre travail (Tableau 14).

Tableau 14 : Approche de la réalité et objets de recherche d'après THIETART *et al.* (1999)

	Approche positiviste	**Approche interprétative**	**Approche constructiviste**
Vision de la réalité	Ontologie du réel	Phénoménologie du réel	Phénoménologie du réel
Relation sujet / objet	Découvrir la structure de la réalité	Comprendre les significations attachées à la réalité sociale	Donner à voir une réalité élaborée par le chercheur
Validité de la connaissance	Cohérence avec les faits	Cohérence avec l'expérience du sujet	Utilité / convenance par rapport à un projet
Origine de la connaissance	Observation de la réalité	Empathie	Construction
Vision et nature de l'objet de recherche	Interrogation des faits	Développement d'une compréhension de l'intérieur d'un phénomène	Développement d'un projet de connaissance
Origine de l'objet de recherche	Les insuffisances théoriques pour expliquer la réalité	Immersion dans le phénomène étudié	Besoin de transformer la connaissance proposée
Position de l'objet dans le processus de recherche	Extérieure au processus de recherche. Guide le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Se construit dans le processus de recherche	Intérieure au processus de recherche. Se construit dans le processus de recherche

1.2.1. Les caractéristiques de l'approche interprétative

Le fait de s'intéresser à la dynamique des compétences stratégiques à travers le prisme des représentations individuelles et collectives conduit à inscrire l'objet de la recherche dans une perspective interprétative. En effet le propos de la sociologie compréhensive est de considérer l'individu comme l'unité de base du phénomène étudié (WACHEUX, 1996). Le développement d'un tel projet de connaissance suppose d'une part la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et, d'autre part, la compréhension du contexte de cette construction qui seule permet d'assigner un sens à leurs comportements (PETTIGREW, 1990).

Cette considération a des conséquences importantes d'un point de vue méthodologique. D'une part, cela suggère que le chercheur doit s'approprier la réalité vécue par les acteurs. Il s'agit donc de développer une compréhension des problématiques, des motivations et des

significations des individus participant au phénomène étudié. Afin d'atteindre cet objectif, il semble indispensable de s'immerger dans la réalité sociale vécue par les individus, en maintenant une présence prolongée sur le terrain.

D'autre part, le chercheur ne peut disposer d'un protocole défini a priori dans la mesure où l'objet de la recherche s'élabore au fur et à mesure que la compréhension du phénomène étudié se développe. A contrario, seule l'adaptation constante au terrain et une certaine empathie peuvent autoriser le développement de cette compréhension. D'une manière opératoire, cela signifie que l'objet de recherche s'est construit progressivement par la confrontation *in situ* avec le contexte empirique.

1.2.2. Les caractéristiques de l'approche constructiviste

La démarche constructiviste peut être comprise comme une théorie de la connaissance dans laquelle la connaissance ne reflète pas une réalité ontologique objective mais concerne la mise en forme d'un monde constitué par notre expérience. Le chercheur ne peut connaître que ce qu'il a construit lui-même et cette construction dépend toujours des intentions et des motivations de celui qui expérimente et cherche à connaître. Comme le synthétise LE MOIGNE (1999 : 84) : « *La connaissance implique un sujet connaissant et n'a pas de sens en dehors de lui. On ne peut dès lors pas séparer la connaissance de l'intelligence qui la produit* ».

Dans cette perspective, la connaissance est de nature contextuelle et relative dans la mesure où elle repose sur des éléments de la réalité qui ne sont pas objectivement donnés mais collectivement construits. En outre la connaissance se constitue à partir d'une représentation que propose le chercheur. Il est donc nécessaire de souligner le caractère particulièrement idiosyncrasique de cette recherche.

Enfin, il convient de préciser que nous considérons le point de vue constructiviste non pas comme un courant de pensée homogène mais davantage une manière de comprendre le monde organisationnel en mettant en exergue un certain nombre de principes (BOUCHIKI, 1990 ; ROULEAU, 2007) :

- l'organisation est un construit humain et social résultant de pré-constructions du passé ;

- les formes organisationnelles sont reproduites, appropriées et/ou inventées dans les pratiques et les interactions de la vie quotidienne ;

- l'organisation est à la fois une réalité intériorisée et objectivée ;
- l'acteur est un sujet réflexif. La reconnaissance du passé et du quotidien ouvre le champ des possibles dans l'avenir. Il s'agit donc d'une forme de réalisme qui interroge ce qui est donné en faisant l'hypothèse d'une pluralité d'interprétations de la réalité.

1.3. Une recherche « réaliste »

Après avoir précisé l'inscription scientifique de notre recherche, un second positionnement épistémologique mérite d'être clarifié. Celui-ci concerne la relation entre le cadre conceptuel et la réalité observée.

1.3.1. Instrumentalisme et réalisme

KOENIG (1993) met en relief deux conceptions permettant au chercheur de relier la théorie à la réalité. Il s'agit de la perspective instrumentaliste et de la perspective réaliste.

Les chercheurs instrumentalistes estiment que la théorie a pour objet d'accroître la maîtrise du monde. Une illustration de cette perspective est largement développée par FRIEDMAN (1953) lorsque celui-ci défend le caractère positiviste des sciences économiques (ROUX et SOULIE, 1991 : 102). Selon FRIEDMAN, c'est uniquement sur la base de correspondance entre faits et prévisions que l'on peut accepter ou rejeter une théorie. Dès lors, une erreur consiste à juger la validité d'une théorie à partir du réalisme de ses hypothèses alors qu'elle doit être essentiellement appréciée en fonction de sa capacité de prédiction.

Comparativement, les chercheurs réalistes cherchent à décrire le monde tel qu'il est réellement et soutiennent l'idée selon laquelle les théories doivent s'appuyer sur des observations concrètes. Dans la mesure où l'objectif de notre recherche est la compréhension d'une dynamique organisationnelle, notre positionnement s'inscrit dans la recherche d'un réalisme de la théorie. Cela étant, nous reconnaissons le caractère socialement construit du savoir. En d'autres termes, il existe une dépendance de l'observation par rapport à la théorie, à savoir que le chercheur produit des explications qui ne sont pas la réalité mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer. De ce fait, nous souscrivons au postulat de la sociologie de la connaissance qui affirme le caractère socialement construit de la réalité. Ce point a été largement revendiqué par FEYERABEND (1975 : 32): « *Non seulement la description du*

moindre fait dépend d'une théorie, mais encore certains faits ne pourraient jamais être révélés sans recourir à des théories rivales ».

1.3.2. La recherche d'un réalisme critique

La précédente considération nous invite à inscrire notre travail dans une perspective « réaliste critique », telle qu'elle est définie par BHASKAR (1978 : 25):

> *« Le réalisme critique considère les objets de la connaissance comme des structures et des mécanismes qui génèrent des phénomènes, et la connaissance comme la production d'une activité sociale de la science. Ces objets ne sont ni des phénomènes (empirisme) ni des constructions humaines qui s'imposent aux phénomènes (idéalisme) mais des structures qui survivent et agissent indépendamment de notre savoir, de notre expérience et des conditions qui nous permettent d'y accéder ».*

Cette posture épistémologique invite à considérer l'exploration de tout phénomène social en étant particulièrement soucieux de la dimension temporelle de l'analyse. Prolongeant les travaux précédents, ARCHER (1998) propose une grille d'analyse qui suit le cheminement suivant. D'une part il s'agit d'être attentif à l'explication du contexte de « conditionnement ». Celui-ci vise à mettre en lumière les structures qui vont contraindre ou faciliter l'action collective (le système de rôle et d'allocation des ressources). D'autre part, il est nécessaire d'expliciter l'action qui va être initiée par différentes catégories d'agents. Enfin il s'agit de dévoiler le résultat de l'action sociale qui peut reproduire ou transformer le contexte initial de conditionnement. Relativement proche des travaux de GIDDENS (1987), cette posture accorde une place centrale à la notion de réflexivité, définie comme un « *retour continu qu'effectue un individu sur ses actes et à partir de ses actes, processus qui est au cœur de sa gestion des relations sociales* » (DE VAUJANY, 2005 :10).

Pour conclure ces considérations épistémologiques, il convient de souligner avec MIR et WATSON (2001) qu'une démarche constructiviste et le réalisme critique sont des postures compatibles mais ne sont pas interchangeables. En effet le réalisme critique remet en cause les hypothèses du réalisme et de l'empirisme, notamment dans leur manière de considérer les systèmes sociaux comme des systèmes fermés, mais demeure attaché à l'idée selon laquelle il existe un ordre des choses que la science peut circonscrire. Comparativement le constructivisme porte l'emphase sur la façon dont les chercheurs contribuent et constituent le savoir.

2. Du choix d'une analyse qualitative par étude de cas

HLADY RISPAL (2000 : 26) définit la méthodologie « *comme un ensemble de démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche. Les méthodologies établissent la façon dont on va analyser, découvrir, décrypter un phénomène* ». Le thème de notre recherche est centré sur la dynamique des compétences stratégiques dans le cas d'une entreprise confrontée à une profonde évolution de son environnement. Plus précisément, la problématique de la recherche s'intéresse aux mécanismes par lesquels une firme identifie ses compétences stratégiques. Dans cette perspective, une perspective qualitative du projet de recherche semble particulièrement pertinente, ainsi que le soulignent MILES et HUBERMAN (1991 : 22) :

> *« Avec les données qualitatives, on peut respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes. De plus les données qualitatives sont davantage susceptibles de mener à d'heureuses trouvailles et à de nouvelles intégrations théoriques ; elles permettent aux chercheurs de dépasser leurs a priori et leurs cadres conceptuels initiaux ».*

De nombreux ouvrages proposent de décrire les caractéristiques d'un projet de recherche qualitative (WACHEUX, 1996 ; THIETART *et al*. 1999, 2003 ; GIORDANO *et al*., 2003 ; PAILLE et MUCCHIELLI, 2003). Dans les pages suivantes, nous traitons successivement des fondements d'une recherche qualitative, de l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel et du choix du terrain et de l'objet d'étude.

2.1. Les caractéristiques d'une démarche qualitative

2.1.1. Deux grandes familles méthodologiques

Deux grandes familles sont généralement mises en évidence dans la littérature consacrée aux choix méthodologiques dans le champ des sciences de gestion : il s'agit des méthodologies qualitatives et des méthodologies quantitatives. A contrario des analyses quantitatives, qui cherchent à mesurer et quantifier un phénomène à partir d'un traitement statistique des données recueillies, les analyses qualitatives ont pour objet de comprendre les phénomènes et les mécanismes qui les sous-tendent. Une spécificité des recherches qualitatives tient à l'étude des phénomènes dans leur cadre naturel. Elles s'intéressent à des

réalités enchâssées dans des contextes spécifiques. HLADY-RISPAL (2002) propose une catégorisation de ces deux approches à travers la prise en compte de six critères présentés dans le tableau suivant (Tableau 15) :

Tableau 15 : Distinction entre approche quantitative et qualitative d'après HLADY-RISPAL (2002 : 28, 29)

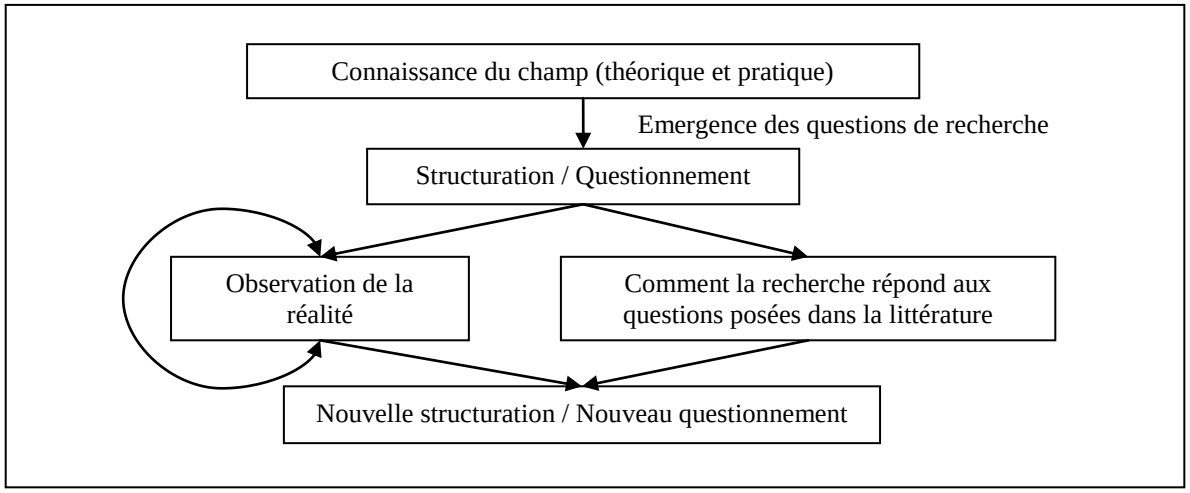
	Approche quantitative	Approche qualitative
Explication	Visée explicative ; Se concentre sur les objets	Visée compréhensive ; Se concentre sur les sujets
Examen de la théorie	Test de théories que l'on cherche à confirmer ou infirmer ; Logique de vérification	Génération de concepts, de modèles ou de propositions théoriques ; Logique de découverte
Universalité / Idiosyncrasie	Pré existence de lois universelles ; Objectif de généralisation des phénomènes observés	Description de l'individualité de certains phénomènes ; La connaissance est construite socialement
Cause et interprétation	Identification des explications causales, des corrélations et des lois fondamentales qui expliquent des phénomènes récurrents	Interprétation de la structure d'un phénomène et recherche des liens de causalité locale
Objectivité / Subjectivité	Le monde est une réalité extérieure ; L'observateur est indépendant de l'objet de recherche	Le monde est un construit social ; L'observateur est parti intégrante de l'objet observé
Réduction des données, analyse et interprétation	Les problèmes sont scindés en éléments simples ; Le contrôle des variables est effectué a priori ; Le contexte est posé ; Les données sont considérées discrètes.	L'analyse est réalisée en profondeur ; Le contrôle des variables est effectué a posteriori ; Le contexte est appréhendé ; Les données sont considérées riches.

2.1.2. Une démarche itérative

Un projet de recherche qualitative est davantage une approche qu'un ensemble de techniques (MORGAN et SMIRCICH, 1980). En effet le caractère qualitatif d'une recherche ne tient pas tant à la nature des données qu'à la nature itérative de processus de recherche (GIORDANO, 2003 : 16). C'est la raison pour laquelle il est admis qu'une recherche qualitative mobilise un canevas ouvert et peu structuré au départ (HLADY-RISPAL, 2002 :45). Dans cette perspective, les questions de recherche se construisent par l'articulation entre la théorisation et le réalisme empirique. Les connaissances pratiques des acteurs, leur formalisation du

problème intervient dans la construction de l'objet. De fait, les méthodes qualitatives se justifient pour des catégories de problèmes dépendant de l'expérience des acteurs (WACHEUX, 1996). Dans la théorie enracinée de GLASER et STRAUSS (1967), cette caractéristique est même érigée en principe fondateur: « *les activités de collecte et d'analyse des données se déroulent de manière quasi simultanée avec, de plus, de fréquents retours à la littérature pour chercher à expliquer les faits nouveaux observés. Ces nombreuses itérations conduisent souvent à affiner la problématique, voire à la redéfinir entièrement en fonction des observations et des opportunités* » (ROYER et ZARLOWSKI, 1999 : 161). La présentation du caractère itératif d'une recherche qualitative peut être appréciée par la figure suivante (Figure 24) :

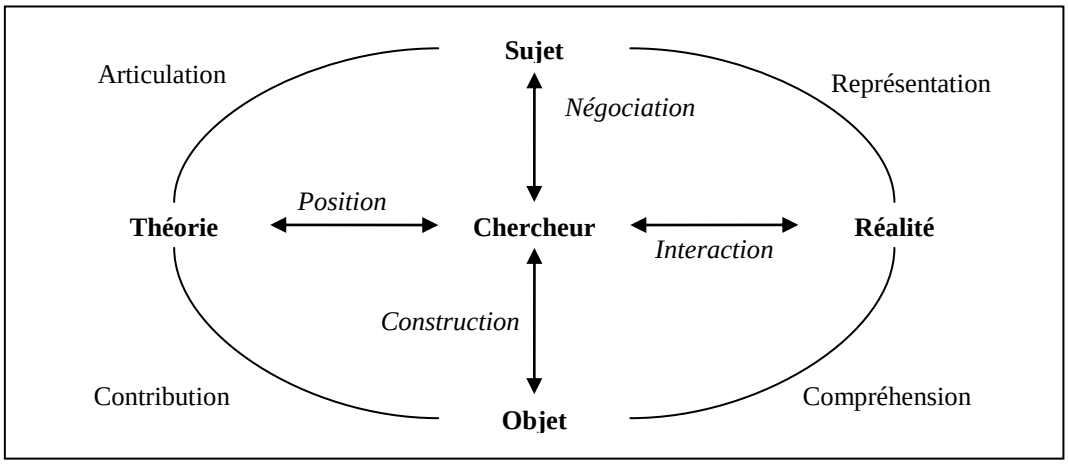
Figure 24 : Le processus de recherche qualitative d'après WACHEUX (1996 : 27)



Au delà l'apparente diversité des perspectives possibles, un projet de recherche qualitative s'articule autour de plusieurs invariants, voire de postulats (WACHEUX, 1996, 30 :32). Dans un premier temps, la compréhension d'un phénomène nécessite une attention particulière vis-à-vis de l'ensemble des manifestations, des significations et des valeurs du « fait social total ». Autrement dit, l'importance du contexte doit être appréhendée de la manière la plus complète possible. Dans un second temps, le chercheur doit être conscient qu'il est confronté à un double dualisme entre l'objet de recherche et l'observateur d'une part, entre l'observateur et les acteurs d'autre part. En d'autres termes, le contexte de la recherche et la contextualisation du chercheur constituent une difficulté majeure quant à la validité de la recherche. Enfin la finalité est la production d'un « théorique émergent », la volonté n'est pas de prédire. La connaissance du social est toujours en devenir parce que les actes humains sont des actes temporels. Elle dépend du moment auquel elle est produite et des moyens employés pour y

parvenir. WACHEUX (1996) propose de représenter les différentes dimensions de la contextualisation du chercheur dans la figure suivante (Figure 25) :

Figure 25: La contextualisation du chercheur d'après WACHEUX (1996 : 30)



Ces considérations nous invitent à mettre en évidence un point de repère quant à la suite de ce travail : il s'agit d'avoir recours à une systématisation consciente des actes du chercheur. En effet le chercheur est tenu de rendre explicite l'ensemble des éléments permettant de discuter des énoncés produits : « *la fragilité de nos connaissances et de nos projets souligne la nécessité absolue de soumettre les unes et les autres au contrôle de la critique par tous les moyens possibles* » (KOENIG, 1993 :16).

2.2. L'étude de cas comme stratégie de recherche

Largement utilisée en sciences de gestion, l'étude de cas exprime la volonté d'apprécier une situation de gestion[12] dans toute sa dynamique. Elle offre la possibilité de s'intéresser aux acteurs de l'organisation tout en comprenant le contexte dans lequel ils interviennent. Autrement dit, l'approche par étude de cas s'intéresse au comment et au pourquoi des faits observables (HLADY-RISPAL, 2002 : 49). Elle se définit comme « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* » (WACHEUX, 1996 : 89). Après avoir longtemps été critiquées en raison de leur présupposé manque de rigueur, la subjectivité de leur l'analyse, ou encore leur faible capacité de généralisation des résultats, les études de cas apparaissent désormais comme une stratégie

[12] GIRIN (1990) définit une situation de gestion comme « *une situation qui se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* ».

de recherche à part entière et de nombreux travaux ont contribué à en diffuser le design et la méthodologie (YIN, 1990, 2003 ; MILES et HUBERMAN, 1994 ; WACHEUX, 1996 ; EISENHARDT et GRAEBNER, 2007).

2.2.1. Présentation générale

Selon YIN (1990 : 13), le choix de l'étude de cas est une stratégie particulièrement pertinente lorsque trois conditions sont réunies : « *En général, les études de cas sont préférées quand le chercheur a peu de contrôle sur les événements et quand l'accent est mis sur un phénomène contemporain au incluant un contexte de vie réelle (...) l'étude de cas est une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* ».

Dans la mesure où elle permet de recourir à différentes techniques de recueil de données, en particulier l'observation participante et les entretiens, l'étude de cas comporte une dimension diachronique. L'intérêt principal de cette stratégie d'accès au réel repose sur la possibilité de suivre et de reconstruire des événements dans le temps en s'appuyant sur plusieurs sources de données. Il devient alors possible de reconstituer des causalités et de comprendre certains enchaînements de faits, de phénomènes organisationnels. Au regard de la problématique de la recherche, l'étude de cas constitue une stratégie de recherche adéquate afin de questionner la dynamique des compétences stratégiques de FRANCE TELECOM. Nous présentons les caractéristiques des différentes méthodes qualitatives dans le tableau suivant :

Tableau 16 : Le choix d'une méthode qualitative d'après WACHEUX (1996 : 90)

	Objectif et question de recherche	**Hypothèses implicites et contrôle**	**Investigation et exemples**
Etude de cas	Exploration, compréhension, générer des hypothèses sur le pourquoi et le comment	Capacité du chercheur à se distancier au moment de l'analyse	Le groupe, l'organisation, les relations inter organisationnelles
Recherche action	Etudier les changements provoqués	Capacité du chercheur à enregistrer et analyser en temps réel	Le développement organisationnel
Recherche expérimentale	Causalisme simple ou contextuel	Capacité de manipuler des variables et de reproduire l'expérience	Le comportement de l'individu et du groupe

2.2.2. Une démarche exploratoire

Parmi les différents types d'étude de cas[13], notre choix s'est porté sur une démarche exploratoire. Nous n'avons pas élaboré un protocole de recherche a priori de manière suffisamment rigoureuse pour être suivi intégralement. L'objet de recherche s'est construit progressivement et relativement à l'expérience empirique. Notre démarche s'est attachée à retracer un dialogue entre des faits et des concepts issus de la littérature. Parfois, le dialogue exact apparaît difficile à cerner, tant le déroulement de la recherche a suivi des voies détournées. Loin du schéma séduisant d'une recherche dont le protocole est dûment fixé à l'avance, nous avons par moment douté de la linéarité de notre démarche.

Un argument épistémologique justifie néanmoins ce choix méthodologique. Dans la mesure où nous inscrivons notre démarche dans une perspective interprétative et constructiviste, un enjeu consiste à comprendre en profondeur la spécificité du contexte organisationnel afin de saisir les représentations des acteurs.

Or, comme nous l'avons précédemment souligné, la compréhension par le chercheur de la spécificité de la situation de gestion observée est largement dépendante du contexte dans lequel elle est produite. Plus précisément, le caractère exploratoire repose sur un mode de raisonnement spécifique – l'abduction – qui consiste à tirer de l'observation empirique des conjectures qu'il convient ensuite de confronter au corpus théorique en vue de les tester et les discuter : « *l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjoncture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses* » (KOENIG, 1993 :7).

Alors que le raisonnement par déduction consiste en une inférence logique qui permet de passer du général au particulier, des faits aux lois, le raisonnement par abduction confère un statut explicatif ou compréhensif qui nécessite d'être testé par la suite. Concrètement, cela implique de mobiliser et d'intégrer des concepts issus de la littérature relative à l'objet de recherche puis de donner du sens aux observations empiriques. CHARREIRE et DURIEUX (2003 : 60) soulignent que les chercheurs en management procèdent souvent par abduction dans la mesure où il est fréquent que ceux-ci explorent « *un contexte complexe emprunt d'observations nombreuses, de différentes natures et au premier abord ambiguës* ».

[13] YIN (1990) distingue les études de cas explicatives, descriptives et exploratoires.

2.2.3. Une étude de cas unique

YIN (1990) distingue plusieurs stratégies de recherche selon le nombre de cas envisagé et les unités d'analyse considérées. Si les études de cas comparatives sont souvent préférées pour leur potentiel de réplication et, par extension, pour leur capacité à prétendre davantage à la production de théories susceptibles d'être généralisées (EISENHARDT, 1989), YIN (1990) indique que l'étude de cas unique se justifie lorsque celui-ci représente un test critique d'une théorie existante, lorsqu'il porte sur un événement rare ou unique, ou lorsqu'il vise à révéler une situation peu observée auparavant par les chercheurs. De même WACHEUX (1996 : 95) soutient que le nombre de cas dépend des objectifs de recherche : « *S'il s'agit d'explorer des pratiques nouvelles, ou discuter un questionnement original, un ou quelque cas suffisent pour rentrer dans cette logique de découverte* ».

L'étude de cas unique offre l'avantage considérable de permettre une démarche d'analyse plus approfondie sur le cas par la durée de l'observation, l'écoute des acteurs et par une meilleure intégration et compréhension de l'organisation dans laquelle ils vivent. De plus, force est de constater que la contextualisation du chercheur issue de l'étude de cas unique n'enlève en rien sa légitimité scientifique et sa capacité à prétendre à une généralisation des construits théoriques qu'elle produit. Plusieurs chercheurs en sciences de gestion s'appuient régulièrement sur la méthode de cas unique (BURGELMAN, 1994 ; PETTIGREW, 1985) et postulent le principe d'unité de nature entre les différentes organisations : « *tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale* » (ROMELAER, 1994). De même MARCH *et al.* (1991) soulignent, non sans une certaine ironie, qu'il est assez fréquent que les organisations tirent des leçons parfois très importantes d'un échantillon d'expériences inférieur ou égal à un seul événement.

2.3. Le terrain et l'objet de recherche

Le choix méthodologique de l'étude de cas s'applique à une réalité empirique. Elle implique la négociation et l'intégration par le chercheur d'un terrain d'étude propice à une investigation en profondeur. En effet le choix du terrain doit permettre au chercheur de mettre en œuvre les lignes directrices de son projet de recherche. En corollaire, le terrain d'étude conditionne largement la qualité des analyses qui peuvent en être retirées.

2.3.1. Le choix du terrain d'étude

Le choix du terrain de recherche s'est porté sur l'organisation FRANCE TELECOM. Plusieurs éléments ont présidé un tel choix. Le premier élément est le fruit de ce que GIRIN (1990) qualifie malicieusement « *d'opportunisme méthodique* ». Durant notre cursus en DEA, plusieurs contacts avaient été amorcés avec des cadres dirigeants de FRANCE TELECOM et d'EDF, deux organisations réputées pour leur degré d'ouverture aux recherches en sciences sociales.

Les premières rencontres ayant pour objet la présentation du projet de recherche, à savoir la problématique de l'identification des compétences stratégiques, reçurent un écho intéressé de la part des dirigeants de la Direction de la Prospective et de la Stratégie qui nous ont rapidement orienté vers la Direction du Développement de la Gestion de FRANCE TELECOM. La réceptivité des managers rencontrés quant aux conditions de réalisation d'une recherche doctorale, leur connaissance préalable du cadre contractuel proposé de l'Association National de la Recherche Scientifique et Technique ont largement facilité la négociation d'une CIFRE au sein de l'opérateur historique des télécommunications françaises[14].

Plus précisément, la CIFRE a été réalisée au sein de la Direction du Développement de la Gestion (D2G, anciennement ONS Gestion[15]) entre 1995 et 1999. L'Organisme National de Soutien en Gestion (ONS Gestion) est une entité créée en 1993 à l'occasion d'une réforme de structure baptisée EO1[16]. Cabinets de consultants internes, spécialisés dans une activité précise[17], les organismes nationaux de soutien (ONS) étaient des prestataires de services dont les clients pouvaient être l'ensemble des entités du groupe et dont les interventions étaient contractualisés et facturés[18]. Créés dans une optique de décentralisation, très proches des unités opérationnelles qui étaient leurs principaux clients, les ONS dépendaient

[14] Le fait que le Directeur de Mission soit titulaire d'un doctorat et que l'équipe de travail de la DPS était composée de trois thésards en convention CIFRE ont largement facilité l'intégration du chercheur.

[15] Consécutivement à la nomination de Michel Bon en 1995, l'organisation de FRANCE TELECOM évolue et l'ONS Gestion devient la Direction du Développement de la Gestion. Elle est rattachée à la Branche Ressources Humaines et Financières (BRHF) et ses activités sont essentiellement recentrées sur le contrôle de gestion.

[16] Acronyme signifiant Evolution de l'Organisation – phase 1.

[17] 12 ONS furent crées dans des domaines aussi divers que la gestion, le réseau général, les lignes et vidéocommunications, le système d'information commerciale, etc.

[18] Dans les faits, jusqu'en 1998, les unités de FRANCE TELECOM qui mobilisaient les services des ONS utilisaient comme moyen de paiement « l'enveloppe 4 », contrat interne n'affectant pas leur excédent brut d'exploitation.

hiérarchiquement des directions fonctionnelles de la direction générale. L'ONS Gestion avait pour vocation d'être le pôle d'expertise, d'assistance et de conseil en gestion du Groupe FRANCE TELECOM. Sa principale mission était d'accompagner la mise en place et l'appropriation de différents outils de gestion dans les domaines de la comptabilité et du contrôle de gestion, de la programmation et de la gestion budgétaire, du système d'information et du pilotage, de la facturation et du recouvrement, de la culture de gestion et des pratiques de management. Aussi la mission de cette structure apparut rapidement comme une situation d'observation privilégiée.

Le second élément explicatif du choix de FRANCE TELECOM repose sur la pertinence du terrain par rapport à l'objet de recherche. En effet notre problématique consiste à étudier la dynamique des compétences stratégiques. Plus précisément, il s'agit de mettre en exergue l'évolution du caractère stratégique des compétences organisationnelles et de rendre compte de leur instrumentalisation. En d'autres termes il s'agit de comprendre la manière dont les compétences stratégiques se construisent et se déconstruisent et de déterminer quels facteurs sont susceptibles de contribuer à leur évolution. Or la profonde évolution du secteur des télécommunications offre un terrain d'étude dont l'intérêt est patent : de nombreux travaux ont mis en évidence que plusieurs changements de grande ampleur (technologique, réglementaire,…) se sont opérés au cours des dix dernières années, modifiant considérablement les frontières organisationnelles et les modèles d'analyse en vigueur au sein des entreprises (VONG SRIVASTAVA et FINGER, 2005 ; MAHESHKUMAR *et al*. 1998 ; DOWLING *et al.* 1994).

2.3.2. La négociation de l'objet d'étude

L'apparente facilité quant à l'obtention d'un accord de principe vis-à-vis de la CIFRE ne doit pas occulter une période de négociation des termes de la mission ainsi qu'une réorientation de l'objet d'étude suite à des changements organisationnels majeurs. Les premières négociations ont débuté en janvier 1994. L'accord de principe a été délivré en septembre 1994 et l'intégration dans l'entreprise s'est réalisée en janvier 1995. L'objet de la CIFRE a été négocié et réalisé en collaboration avec la Direction du Plan et de la Stratégie (DPS) par l'Organisme National de Soutien en Gestion, la première direction fonctionnelle de FRANCE TELECOM, le second pôle de conseil et d'expertise du Groupe.

L'objet de la CIFRE se rapportait à l'élaboration d'un état des lieux des compétences organisationnelles de FRANCE TELECOM afin de proposer un construit opératoire original baptisé « Arbre des Compétences », initialement conçu par un cabinet de consultant nommé EUROCONSULT, présidé par Marc GIGET. Il est nécessaire de rappeler que ce travail correspond à une demande émanant de l'organisation. Initié par le Service d'Evaluation et de la Prospective (DPS/SEP), l'Arbre des Compétences a pour vocation d'être un outil d'analyse stratégique qui traduit les activités du groupe FRANCE TELECOM en compétences organisationnelles. Il s'est tout d'abord agi de recenser les compétences organisationnelles puis de construire et de visualiser un ensemble cohérent et exhaustif des activités du groupe en faisant abstraction de la structure organisationnelle. Enfin il s'est agi de qualifier les compétences stratégiques de l'opérateur historique des télécommunications françaises.

Cette mission initiale fut déclinée en plusieurs propositions complémentaires. Outre la participation au groupe de travail du Service d'Evaluation et de la Prospective, la mise en œuvre et l'animation d'un réseau des compétences organisationnelles sur le terrain furent envisagées, de même qu'une déclinaison qualitative et quantitative dans des directions régionales. Enfin une dernière piste de réflexion envisagée fut d'étudier les perspectives d'externalisation de certaines compétences organisationnelles[19]. Le tableau suivant recense les principales missions négociées lors de notre présence sur le terrain dans le cadre de la convention CIFRE.

Tableau 17 : Les principales missions assignées par les partenaires internes

Acteurs	Mission	Principaux objectifs
Direction du Développement de la Gestion (ex ONS Gestion)	Répondre à l'appel d'offres de la Direction de la Prospective et de la Stratégie	Déterminer une méthodologie d'identification des compétences stratégiques. Mise en catalogue et proposition d'intervention dans les établissements opérationnels
Direction de la Prospective et de la Stratégie	Participer à la construction de l'Arbre des Compétences organisationnelles de FRANCE TELECOM	Apporter une validation à la classification des compétences organisationnelles Etudier les perspectives d'externalisation des compétences organisationnelles. Animer un réseau des compétences organisationnelles sur le terrain.

[19] Cf Annexe « *Accès au terrain d'étude* », p.329.

Face à l'ensemble des actions pressenties, un autre choix de stratégie d'accès au réel fut initialement prévu dans le cadre de cette recherche, à savoir la recherche action. Nous avons longtemps songé à cette éventualité et nous l'avons finalement rejetée en raison des nombreuses réorganisations qui ont affecté le déroulement de la recherche. Deux éléments méritent d'être soulignés. Le premier élément concerne la dissolution de l'équipe de travail « *Arbre des Compétences* » en octobre 1996. Le deuxième correspond à la suppression des Organismes Nationaux de Soutien en 1997. Suite à la réorganisation de la structure organisationnelle, l'ONS Gestion fut rattaché à la Branche Ressources. Cette unité opéra dès lors un recentrage de ses missions et se dota d'une nouvelle dénomination, à savoir la Direction du Développement et de la Gestion (D2G). Ces trois missions étaient les suivantes :

- Assurer le soutien au bon usage des outils du contrôle de gestion dont le Système d'Information de Gestion et de Pilotage (SIGP) et la Base Analytique Comptable (BAC) ;
- Développer le professionnalisme des acteurs du contrôle de gestion ;
- Réaliser des activités de diagnostic stratégique au sein des unités opérationnelles.

Face à cette situation, de nouvelles initiatives virent le jour et furent l'occasion de terminer notre présence sur le terrain de manière pertinente quant à notre objet de recherche. Parmi ces initiatives, trois expériences professionnelles ont été particulièrement utiles pour cerner le contexte interne et externe de FRANCE TELECOM:

Une première opportunité découle de la volonté de la nouvelle équipe dirigeante d'opérer une décentralisation de la réflexion stratégique au niveau des établissements opérationnels, et notamment des Directions Régionales. Face à l'enjeu du développement des « *Stratégies Locales* », notre structure d'accueil mit en place une équipe-projet, la mission « *Planification à Moyen Terme* », ayant pour mission de réaliser des activités de diagnostic stratégique au sein de ces établissements. Nous avons pu intégrer cette équipe-projet et participer à plusieurs missions sur le terrain.

La seconde initiative fut la création d'un Réseau d'Informations Stratégiques (RIS) auquel nous avons participé pendant deux ans. Pilotée par la branche Développement, la raison d'être de ce réseau fut la mise en place d'une activité de veille stratégique et des marchés du secteur des télécoms. Dans ce cadre, nous avons participé à plusieurs réunions de travail qui nous ont permis d'entretenir une familiarité distante avec des responsables fonctionnels et

opérationnels de FRANCE TELECOM et de ses filiales. Ce groupe de travail nous a en outre permis de rejoindre une délégation de l'entreprise au Forum Mondial des Télécommunications à Genève en 1998.

Enfin nous avons conclu notre présence sur le terrain en effectuant une mission consacrée à l'appropriation et la mise en œuvre des entretiens individuels d'appréciation, fondement d'une démarche de gestion des ressources humaines centrée sur les compétences individuelles, au sein de la Direction du Développement de la Gestion (D2G) entre 1999 et 2000. Cette mission a donné lieu à la signature d'un avenant à la CIFRE, prolongeant notre présence sur le terrain une année supplémentaire.

2.3.3. L'interaction entre le chercheur, l'objet et le terrain de recherche

Au regard des interactions entre le chercheur, l'objet de recherche et le terrain d'étude, il convient de souligner les avantages et les difficultés qu'offrent la CIFRE. Un avantage indéniable réside dans la richesse des informations collectées. En effet la présence relativement longue sur le terrain crée des opportunités pour découvrir et connaître l'histoire et la culture de l'entreprise. De plus cette présence autorise d'établir des relations de confiance avec certains acteurs ce qui, en corollaire, atténuent les effets de « *la langue de bois et du jargon administratif* » (CHANLAT et BEDARD, 1999). En outre le statut de salarié représente davantage qu'une simple caractéristique administrative car il permet d'institutionnaliser la présence du thésard dans l'organisation et contribue à sa légitimité. Dans notre situation, nous avons tenu le poste de responsable d'études de gestion pendant quatre ans.

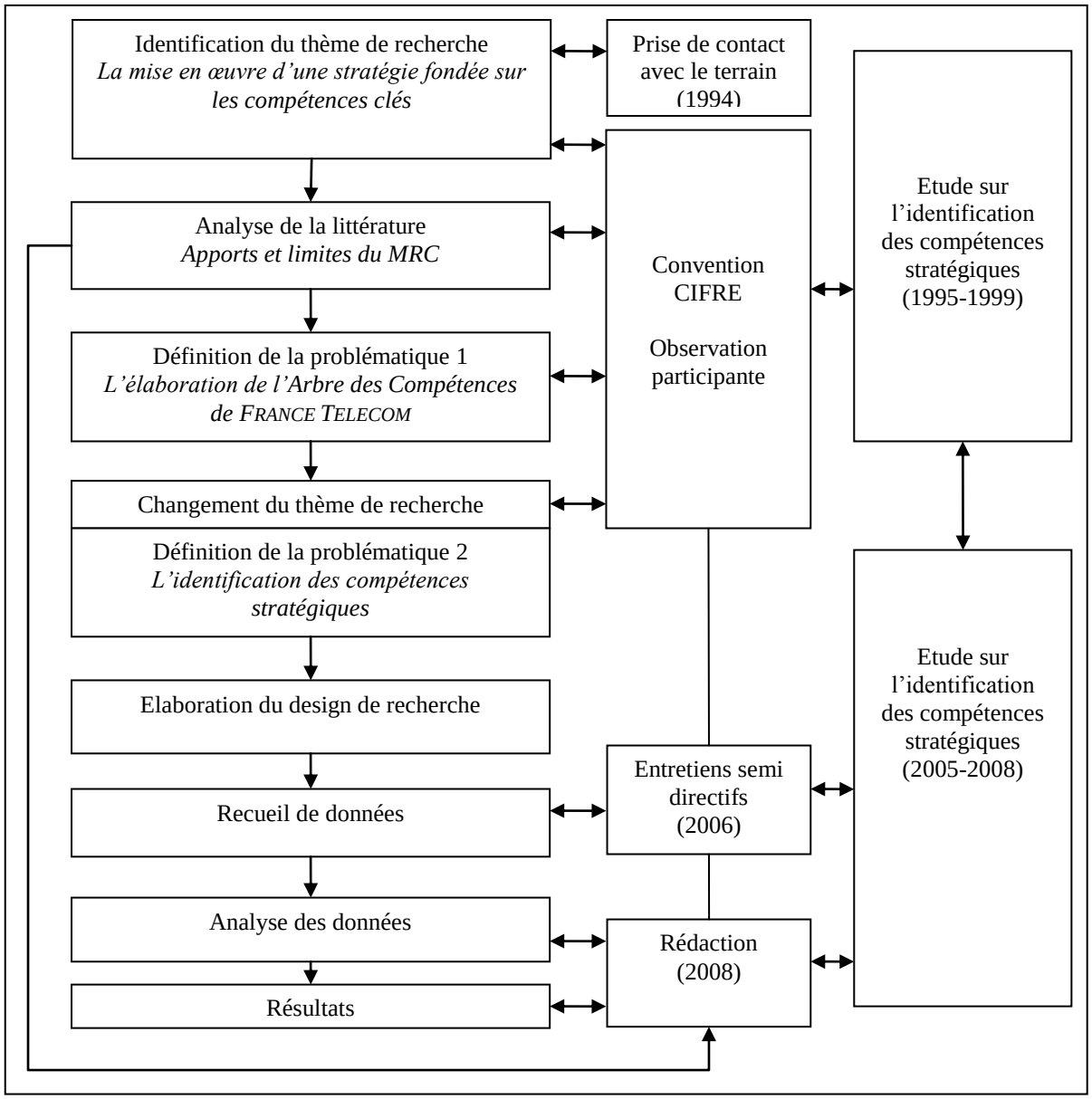
Le statut inhérent à la convention CIFRE, s'il offre d'indéniables avantages, ne doit pas occulter un certain nombre de difficultés. HLADY-RISPAL (2002 : 67) rappelle trois écueils qui peuvent s'opposer au bon déroulement de la recherche. Premièrement, il s'agit du risque d'influence des dirigeants sur le chercheur. Ce risque peut entraîner un certain nombre de difficultés tant méthodologiques que pratiques (comme la pression de certains supérieurs hiérarchiques à présenter les résultats de l'étude sous ses aspects positifs, ou encore la difficulté d'obtention d'entretiens avec certains acteurs). L'accès au terrain est donc toujours délicat : même lorsqu'un accord de principe d'accès au terrain est négocié, rien n'est jamais gagné. Les réorganisations et départs d'interlocuteurs clés sont fréquents, et le chercheur doit

faire preuve de souplesse et d'opportunisme, tout en étant rigoureux par rapport aux objectifs de son étude. HLADY-RISPAL (2002) suggère que le chercheur doit être à la fois observateur des situations rencontrées, un funambule en phase d'apprentissage, un interprète des discours des acteurs et des données générées et un avocat qui doit prouver le sérieux et la rigueur de sa démarche. Au-delà les difficultés inhérentes à cet exercice d'équilibriste, voire de position schizophrénique (CATEURA, 2006), force est de souligner que la CIFRE est une expérience humaine et professionnelle particulièrement formatrice.

Deuxièmement, il s'agit du risque de rejet du chercheur par les autres acteurs salariés de l'entreprise qui peuvent craindre que la présence du chercheur ne gêne les activités courantes de l'entreprise. Les cas de tension et le risque de rupture entre l'entreprise et le chercheur sont particulièrement prégnants en fin de recherche (CATEURA, 2006). Il n'est en effet pas évident pour une équipe opérationnelle de voir un de ses membres se mettre progressivement en retrait pour se concentrer sur la rédaction de la recherche. La marginalisation du doctorant vis-à-vis de son entreprise est alors très forte.

Troisièmement, le risque d'absorption du chercheur par les tâches quotidiennes qui lui sont confiées ne doit pas être occulté. Un élément majeur réside dans la difficulté à s'extraire du milieu professionnel pour terminer sa mission académique. C'est une des principales menaces qui pèsent sur les conventions CIFRE ou le doctorant s'est fortement investi sur son terrain. Il n'est ainsi pas rare de voir des conventions se terminer sans que la recherche n'ait été soutenue dans les délais prévus. En corollaire, cette situation peut s'avérer délicate lorsque le doctorant doit s'assurer une nouvelle activité professionnelle et rechercher un financement alternatif, ce qui n'est également pas sans risque pour la bonne fin de la recherche. Aussi, à l'instar d'un certain nombre de thèses en sciences de gestion réalisées dans le cadre de CIFRE (PICQ, 1991 ; TIXIER, 2005), il convient de préciser que la plus grande partie de l'analyse et la rédaction de notre travail ont été réalisées après les quatre années passées dans l'entreprise. La figure suivante propose un aperçu général du déroulement de la recherche.

Figure 26: Le déroulement de la recherche d'après ROYER et ZARLOWSKI (1999).



Le choix épistémologique et la stratégie d'accès au réel ayant été précisé, il convient désormais de rendre compte du design de la recherche.

3. Le design de la recherche

La variété des études de cas et les malentendus qui tendent parfois à les discréditer soulignent la nécessité de disposer d'un design de recherche pertinent. Le design ou l'architecture de la recherche constitue une étape indispensable à toute étude empirique : « *il est la trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat* » (ROYER et ZARLOWSKI, 1999 : 139).

Le design de recherche inclut une présentation de la question de recherche et décrit les lignes directrices qui lient les paradigmes théoriques à la stratégie de recherche et aux méthodes de collecte d'informations (GIORDANO, 2003 : 31). Dans le cadre d'une analyse qualitative, le design de la recherche constitue davantage un guide qu'une procédure. Il doit permettre de faire le tri dans les données recueillies, il oblige à se concentrer sur certains aspects et à les approfondir, il vise à organiser le processus de recherche de manière rigoureuse et cohérente. Il doit également laisser une marge de manœuvre suffisante au chercheur pour rester réceptif aux imprévus du terrain.

Dans les pages suivantes, nous déclinons les composantes du design de recherche telles qu'elles ont été établies par YIN (1990). YIN (1990 :21) distingue cinq étapes dans le design d'une recherche par étude de cas. Il s'agit de la question de recherche, des propositions de recherche, de l'unité d'analyse, de la logique reliant données et propositions et des critères d'interprétation des résultats. En compilant ce schéma, notre recherche présente le design suivant.

3.1. Les questions et propositions de recherche

3.1.1. Une problématique principale, deux questions de recherche

La problématique de la recherche s'intéresse à la dynamique des compétences stratégiques. Cette problématique découle en partie de notre relation au terrain d'étude. Tout d'abord, notre présence au sein de FRANCE TELECOM dans le cadre d'une convention CIFRE nous conduit à considérer l'identification des compétences stratégiques comme un état, donc comme une notion observable de manière empirique.

Parallèlement, une période de distanciation et un retour sur le terrain nous conduit à considérer l'identification des compétences stratégiques comme un processus qui ne peut être observé directement mais inféré à partir de relations entre des événements. C'est la raison pour laquelle notre principale question de recherche peut se traduire de la manière suivante :

Question de recherche principale

Dans quelle mesure une entreprise peut-elle identifier ses compétences stratégiques ?

Compte tenu de la nature itérative du processus de recherche qualitative, certains auteurs préconisent de communiquer deux questions de recherche : la première en début de processus, la seconde à l'issue du travail de terrain (WACHEUX, 1996). Cette préconisation est d'autant plus pertinente que, nous l'avons précédemment évoqué, une caractéristique de la convention CIFRE tient à ce que l'entreprise accueillant le thésard fournit la question de recherche. La demande initiale de l'organisation oriente donc fortement les conditions de réalisation du travail doctoral. Dans notre cas, le thème de la recherche résidait dans la détermination du cœur de métier de FRANCE TELECOM en cette période charnière de libéralisation des marchés. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons intégré une équipe de travail dont la principale mission était d'élaborer « *l'Arbre des Compétences* » de l'organisation. Aussi la question initiale de recherche peut être formulée de la manière suivante :

Question de recherche 1

Comment identifier les compétences stratégiques d'une organisation ?

A l'issue du travail de terrain, nous avons cherché à bâtir un cadre conceptuel pour rendre intelligible l'enchevêtrement de faits qu'une longue immersion dans l'entreprise nous a permis d'observer. En effet la relation au terrain d'étude a couvert, avec des interruptions, une période de quinze ans. Aussi notre seconde question de recherche peut s'expliciter de la manière suivante :

Question de recherche 2

Comment évoluent les représentations des compétences stratégiques de l'organisation?

3.1.2. Les propositions de recherche

Selon le dispositif établi par YIN (1990), les propositions de recherche ont pour objectif de préciser la question de recherche en donnant des pistes plus précises d'investigation. Dans le cadre de notre posture épistémologique, les propositions ne relèvent pas de résultats tangibles et quantifiables mais davantage d'hypothèses conclusives, d'assertions empiriquement fondées. En ce sens, notre démarche s'inscrit dans le mode abductif dépeint par KOENIG (1993) selon lequel il s'agit de tirer de l'observation empirique des conjectures en les confrontant au corpus théorique en vue de les discuter. Autrement dit, les propositions de recherche sont issues de la confrontation de l'objet de recherche et du cadre d'analyse et visent à éclaircir les points ambigus relevés dans la littérature. Ces propositions sont l'objet d'un traitement spécifique dans le chapitre 7 et le chapitre 8. Nous les présentons ici de manière synthétique :

Proposition 1

L'identification des compétences stratégiques est un processus mettant en relation les représentations des compétences distinctives et les représentations des compétences jugées indispensables pour réussir dans un secteur donné.

Proposition 2

L'évolution des représentations des compétences stratégiques est issue d'un triple processus : un processus d'apprentissage indissociable de la structuration de la concurrence, un processus sociopolitique indissociable de la définition de l'identité organisationnelle de l'entreprise et un processus rationnel indissociable de la définition du business model de l'entreprise.

3.2. L'unité d'analyse

La délimitation de l'unité d'analyse consiste à « définir ce qu'est le cas » (YIN, 1990 :22), c'est-à-dire délimiter l'espace à l'intérieur duquel la problématique porte et sur lequel la méthodologie se déploie. Cela suppose également la définition du cadrage temporel de la recherche.

3.2.1. La firme comme niveau d'analyse

La question du niveau d'analyse demeure une problématique centrale de l'étude de la dynamique des organisations (DESREUMAUX, 2003 : 174), et par conséquent des études empiriques mobilisant le cadre théorique des ressources et des compétences (HADIDA, 2002). A cet égard, plusieurs niveaux d'analyse peuvent être mis en exergue dans la littérature.

ROUSE et DAELLENBACH (1999) développent l'idée selon laquelle l'unité d'analyse pertinente réside dans la notion de « groupe stratégique ». La segmentation en groupes stratégiques a pour objectifs principaux la constitution d'ensembles homogènes en termes de positionnement stratégique et l'identification d'écarts de performance entre les firmes les composant. Cette opération n'a donc de sens que dans une approche théorique pour laquelle le niveau d'analyse pertinent de l'avantage concurrentiel est macro-économique, et se situe donc au niveau de l'industrie (HADIDA, 2002). Une illustration probante de ce niveau d'analyse concerne l'industrie de la dentelle (WARNIER, 2002).

Dans le cadre de notre problématique, force est de constater que le choix du groupe stratégique est délicat du point de vue de la faisabilité d'une recherche de doctorat. En effet cette approche implique la possibilité d'accéder aux comportements organisationnels des Grands Opérateurs Historiques de Télécommunications, ce qui n'est pas sans difficulté pratique. Les études antérieures montrent par ailleurs les écueils d'une telle approche comparative (DE SWARTE, 2002). C'est la raison pour laquelle notre recherche retient la firme comme niveau d'analyse (METAIS, 1997 ; TYWONIAK, 2005). Ce niveau est particulièrement pertinent dans le cas de l'analyse des stratégies de croissance de l'organisation, même si ce choix ne doit pas occulter le fait que l'entreprise co-évolue (DESREUMAUX, 2005).

3.2.2. Le cadre temporel de la recherche

La plupart des auteurs se référant aux analyses longitudinales soulignent que la période d'analyse dépend de la problématique de recherche (CHARREIRE PETIT, 2003 ; GRENIER et JOSSERAND, 2003 ; FORGUES et VANDANGEON-DERUMEZ, 1999). Le chercheur doit donc préciser la nature des analyses qu'il souhaite mener. Il peut vouloir mener une analyse synchronique en comparant plusieurs dimensions d'un processus entre au moins deux périodes. Il peut aussi s'intéresser d'avantage à la dynamique de l'évolution d'un phénomène (analyse diachronique), ce qui suppose sa présence sur le terrain pendant la quasi-totalité du

déroulement du processus. Enfin il peut chercher à mener une recherche mixte, portant à la fois sur le contenu et sur le processus (LECONTE, 2005 ; GRENIER et JOSSERAND, 1999), ce qui correspond à l'option prise dans ce travail. En effet notre dispositif de recherche nous incite à caractériser autant le contenu des représentations des compétences stratégiques qu'à saisir leur évolution.

La période d'analyse couvre le processus de privatisation de l'opérateur historique des télécommunications françaises, ce qui correspond à une durée de quinze ans entre 1991 et 2006. De manière synthétique, le 01 janvier 1991 consacre le changement de statut de FRANCE TELECOM en lui attribuant une personnalité juridique propre. En 1996, FRANCE TELECOM devient une société anonyme. Dans le courant de l'année 2005, l'Etat perd sa minorité de blocage dans l'opérateur historique en faisant passer sa participation de 34,91 % à 33,1 %. A partir de 2006, FRANCE TELECOM devient donc une entreprise privée, même si l'Etat demeure le principal actionnaire.

3.3. Les critères d'interprétation des résultats

Le cadre général d'interprétation des résultats n'a pas été défini ex ante mais a été construit tout au long du déroulement de la recherche. En effet l'analyse et la restitution des données ne sont pas menées indépendamment des considérations qui ont guidé l'architecture du cadre théorique. Il s'agit donc d'apprécier les critères d'interprétation des résultats à la lumière du cadre général d'analyse retenu et de rendre compte de la logique présidant les propositions et les données collectées.

3.3.1. Le cadre général d'analyse

La démarche contextualiste cherche à comprendre le caractère unique des situations. Elle propose d'analyser les processus de changement dans les organisations par l'élaboration d'un cadre multidimensionnel capable de saisir l'interrelation de différentes variables dans une perspective temporelle. L'articulation des différentes variables nous permet de composer le cadre opératoire de la recherche, c'est-à-dire d'élaborer une grille de collecte des données en cohérence avec les questions de recherche. Nous rappelons notre grille de collecte de données, présentée dans le chapitre 2, dans le tableau suivant (Tableau 18) :

Tableau 18 : La grille de collecte des données

Concept	Questionnement associé	Dimensions retenues	Auteurs principaux
Le contenu	Qu'est-ce qui change ?	Les représentations individuelles et collectives des compétences stratégiques	Jodelet (1993) Moscovici (2003) Mounoud (2001)
Le contexte externe	Pourquoi les choses changent ?	La dynamique technologique La situation des marchés	Chakravarthy (1997) Moati (1999) Fransman (2001)
Le contexte interne		Le paradigme stratégique La culture et l'identité organisationnelle La structure organisationnelle Les processus de management	Durand (2001) Meschi (1997) Schein (1985) Child Rodrigues (2007) Mintzberg (1994) Romelaer (1996)
Le processus	Comment les choses changent au cours du temps ?	Les phases Les délais Les points de rupture	Pettigrew (1990) Van de Ven (1994) Forgues et Vandangeon-Derumez (2003)

3.3.2. La logique reliant données et propositions

Afin de répondre à notre volonté de confirmation et d'exploration, la grille de lecture est différente de la grille de collecte des données. En effet nous cherchons à repérer les différentes dimensions de l'évolution des représentations des compétences stratégiques. C'est la raison pour laquelle nous avons énoncés des propositions correspondant à des perspectives théoriques différentes pouvant être envisagées pour appréhender ce phénomène. Nous présentons dans le tableau suivant la grille de lecture des données utilisées (Tableau 19).

Tableau 19 : La grille de lecture des données

Proposition	Thèmes retenus
Proposition 1 : L'identification des compétences stratégiques représente un vecteur de rationalisation, un outil de travail et de pilotage de l'activité stratégique.	L'Arbre des Compétences de France Télécom rend compte des compétences accumulées au cours de l'histoire de l'entreprise, il est un outil de communication interne et établit les fonctionnalités à venir.
Proposition 2 : L'identification des compétences stratégiques consiste en un outil de valorisation, de rhétorique et d'influence de la coalition dominante	Les plans stratégiques des équipes dirigeantes successives sont une mise en forme de l'intention stratégique, c'est-à-dire de la place que l'entreprise entend jouer dans le futur mais contribue également à une (re)définition de l'identité de l'entreprise.
Proposition 3 : L'identification des compétences stratégiques représente un objet de traitement de l'information, un support d'apprentissage organisationnel.	L'identification des compétences stratégiques participe d'une réflexion sur les relations qu'entretient la firme avec son environnement, elle concerne des flux d'information provenant de sources différentes.

Après présenté les étapes principales constitutives du design de cette recherche. Il convient désormais de rendre compte de la logique qui conduit à la réalisation de la recherche.

SYNTHESE DU CHAPITRE 3.

Les caractéristiques du projet de recherche, c'est à dire la connaissance de la dynamique des représentations des compétences stratégiques chez FRANCE TELECOM, expliquent très largement l'inscription épistémologique et la nature qualitative du dispositif utilisé. En effet, la relation au terrain d'étude nous conduit à considérer l'identification des compétences stratégiques comme un état, donc comme une notion observable de manière empirique, et comme un processus qui ne peut être observé directement mais inféré à partir de relations entre des événements. C'est la raison pour laquelle, dans une perspective interprétative et constructiviste, la recherche mobilise une étude de cas unique et exploratoire comme stratégie d'accès au réel.

Du point de vue du design de recherche, la question de recherche invite à nous intéresser au « comment » afin d'orienter l'analyse vers la description et la mise en acte du phénomène. En effet, notre principale question de recherche cherche à déterminer dans quelle mesure une entreprise peut identifier ses compétences stratégiques. Afin de répondre à cet objectif, nous inscrivons notre travail dans le cadre d'une analyse longitudinale couvrant une période de quinze ans. Nous considérons la firme comme niveau d'analyse et articulons une posture de recherche fondée à la fois sur une analyse de contenu et une analyse de processus. La logique présidant nos principales options épistémologiques et méthodologiques ayant été présentées, il convient de rendre compte de la méthodologie déployée.

CHAPITRE 4. DE L'ARCHITECTURE DU CAS A LA REALISATION DE LA RECHERCHE

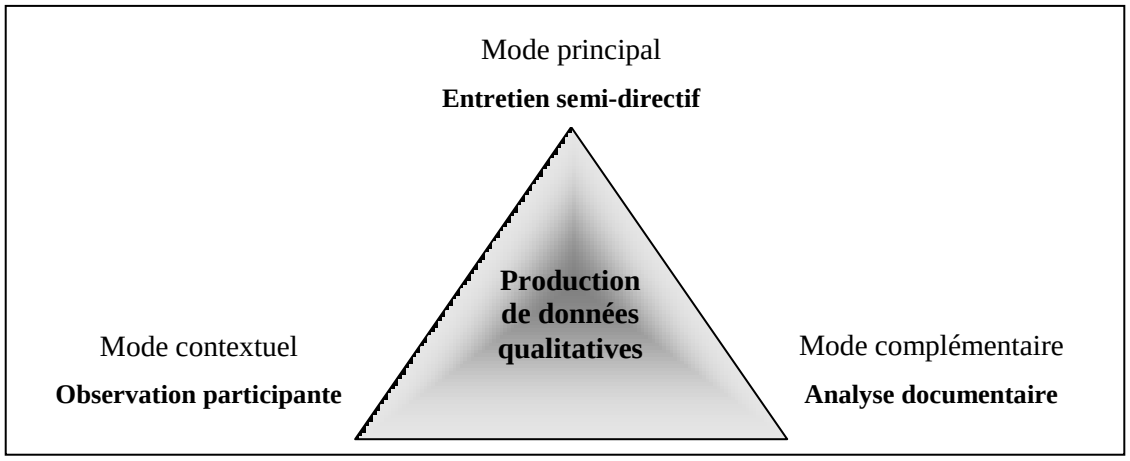
Le quatrième chapitre a pour objectif de présenter la logique qui conduit à la réalisation de la recherche. Celle-ci reprend les schémas classiques établis par YIN (1990) et MILES et HUBERMAN (1994). Dans cette perspective, nous précisons dans un premier temps le dispositif de recueil des données mis en œuvre. Dans un second temps, nous présentons les méthodes d'analyse des données utilisées. Enfin nous menons à terme nos réflexions méthodologiques en interrogeant et argumentant la validité de la recherche.

1. Le dispositif de recueil de données

Si l'étude de cas unique répond aux différents objectifs de la recherche, sa mise en œuvre nécessite un recueil de données approprié. A ce titre, le dispositif de recueil de données constitue un élément déterminant de la validité d'une recherche qualitative. Il doit notamment autoriser une forme de triangulation des méthodes et des données : « *la validité des résultats est renforcée quand plusieurs sources et plusieurs méthodes apportent un tir groupé des résultats similaires, concordants ou cohérents* » (ROMELAER, 2005 : 127).

Dans le cadre de ce travail, trois sources d'évidence ont été privilégiées : l'entretien semi directif, l'observation participante et l'analyse documentaire. Il convient de souligner que l'utilisation conjointe de ces trois sources d'évidence est particulièrement encouragée quant à l'analyse des représentations des compétences organisationnelles. DURAND (2001 : 222) suggère que la dynamique de l'évolution des compétences stratégiques passe par l'information, l'action et l'interaction : « *observer ces différents processus passe par l'écoute active et l'analyse de discours. Elle passe aussi par l'observation participante qui permet d'atteindre au moins en partie la domaine de l'action et du non verbalisé, qu'il soit verbalisable ou non* ». La figure suivante présente l'architecture générale et le système de production de données mobilisé dans la recherche (Figure 27).

Figure 27: Architecture méthodologique et système de production de données



Nous développons, dans les pages suivantes, les principales caractéristiques du dispositif de recherche adopté. Nous traitons successivement de l'observation participante, des entretiens semi-directifs et de l'analyse documentaire.

1.1. L'observation participante

Chronologiquement, l'observation participante constitue le premier volet de notre dispositif de recueil de données. Initiée au début du siècle par les anthropologues et les sociologues de l'école de Chicago (GROLEAU, 2003), cette méthode nous a semblé la plus appropriée dans la mesure où le traitement de la problématique, c'est à dire l'identification des compétences stratégiques, suppose une imprégnation profonde du chercheur par son terrain. L'observation participante autorise une réelle proximité avec les individus dans la mesure où elle requiert une compréhension empathique de leurs pratiques et de leurs modes de pensée.

Cette observation a été effectuée entre 1995 et 1999 dans le cadre d'une convention CIFRE. L'objet de la CIFRE a été négocié par l'Organisme National de Soutien en Gestion, le pôle de conseil et d'expertise du Groupe FRANCE TELECOM, et réalisé en collaboration avec la Direction du Plan et de la Stratégie (DPS). Il se rapporte à l'élaboration d'un état des lieux des compétences organisationnelles de FRANCE TELECOM afin de proposer un construit opératoire original baptisé « Arbre des Compétences ». Nous préciserons ultérieurement la nature des analyses produites. Après une présentation générale du positionnement d'observateur participant, nous précisons le statut adopté et les difficultés rencontrées dans le cadre de la recherche ainsi que les situations de gestion observées.

1.1.1. La position d'observateur participant

Schématiquement, deux principales formes d'observation sont mises en évidence dans la littérature méthodologique en management (GIORDANO, 2003 ; WACHEUX, 1996). L'observation peut être qualifiée de passive lorsque le chercheur a une simple position de témoin des événements. Elle est participante lorsque le chercheur est investi d'un rôle d'acteur au même titre que les personnes du groupe auquel il participe. Aussi l'observation participante concerne des problématiques où le chercheur doit se mettre au niveau de l'acteur pour obtenir des réponses à ses questions :

> *« La démarche concerne des projets de recherche dans lesquels les comportements, les actions et les interactions entre les individus sont déterminants. (…) Une observation participante permet de dépasser le symptôme des revendications pour analyser la relation des individus à l'organisation, les stratégies de groupe et la perception de la situation à partir de plusieurs points de vue. Le chercheur reconstruit la réalité à partir de la complexité des interactions et de la dynamique propre à la situation » (WACHEUX, 1996 : 210).*

Le positionnement d'observateur participant est intéressant pour mener une étude longitudinale dans la mesure où il permet d'accéder à des données riches et détaillées, généralement basées sur les interactions quotidiennes avec les membres du groupe de travail : entretiens informels, collectes d'anecdotes, observation et participation aux réunions de travail, aux séminaires, aux séances de présentation et de restitution des travaux, et ce de façon plus « naturelle » que l'observation simple (MUSCA, 2006). En d'autres termes, l'observation participante est un moyen d'accéder à des données qui resteraient inaccessibles : « *l'étude de cas longitudinale avec observation participante est axée sur des décryptages de processus complexes où le chercheur se trouve dans une situation d'intériorité vis-à-vis de l'organisation étudiée* » (HLADY-RISPAL, 2000 : 61).

En suivant les préconisations d'AKTOUF (1985 : 252), il est possible de caractériser l'observation participante autour de trois dimensions. Dans un premier temps, l'observateur partage la vie, les activités et les sentiments des personnes, dans une relation de face à face. Dans un second temps, il est un élément normal de la situation observée dans le sens où il y trouve une place qui lui est reconnue. De manière générale, cette intégration conduit à occuper une fonction, un poste ou un rôle préexistant dans l'organisation. Enfin son rôle est de servir de reflet ou de miroir pour le groupe observé.

1.1.2. Les difficultés inhérentes au statut du chercheur

Si cette méthodologie est apparue riche pour le traitement de notre problématique, elle n'est pas sans difficulté. Premièrement, la mise en œuvre d'une observation participante est une démarche coûteuse en temps, ce qui explique en partie le faible nombre d'études mobilisant cette méthodologie dans les recherches en gestion (GROLEAU, 2003). Outre la négociation de l'accès au terrain d'étude qui peut durer plusieurs mois, l'imprégnation du chercheur nécessite une présence physique et cognitive importante. A cet égard, WACHEUX (1996 : 210) rappelle que « *l'observation implique une démarche difficile et longue qui nécessite, plus que d'autres, un acharnement méthodologique dans la période de collecte comme dans l'analyse* ».

A cet égard, force est de reconnaître que pour un étudiant en sciences de gestion, les premiers contacts avec le monde des télécommunications peuvent apparaître « rugueux ». Cette sensation semble être la combinaison de plusieurs éléments. D'une part, les premiers contacts lui parlent de bande passante, de fibre optique, de commutation asynchrone… Il se rend vite compte qu'il lui faut, sinon apprendre les subtilités d'une technologie, du moins être familiarisé avec son vocabulaire. D'autre part, les entretiens plus informels lui parlent du « *delta LP* » et du « *delta Minute* », du 01 janvier 1998 et du 15 septembre 2004, c'est-à-dire des dates commémoratives et d'échéances. Là encore, le chercheur sait qu'il doit situer ces éléments les uns par rapport aux autres, reconstruire l'histoire de l'organisation avec le risque évident des biais cognitifs que cela comporte.

La seconde difficulté rencontrée dans le cadre cette recherche concerne les phénomènes liés à la clarification du rôle du chercheur. En effet, le chercheur n'est pas indépendant de son terrain. Même s'il occupe une position d'extériorité par rapport à celui-ci, il transforme la réalité par sa simple présence et son questionnement. Il est effectivement délicat d'ignorer que le seul fait d'observer des individus perturbe et modifie leur comportement. La présence de chercheurs dans un groupe social en situation déclenche malgré eux un jeu d'interactions qui transforme la réalité et relativise toute observation : « *Dans une organisation, il n'existe que des positions d'actions et d'interventions, explicites ou tacites, directes ou indirectes mais pas d'observation neutre et exogène, dépourvue de toute influence* » (GIRIN, 1990). Dans la mesure où l'interaction entre la recherche et le terrain est inévitable, il s'agit de considérer les projections réciproques des acteurs non pas comme des perturbations à éliminer mais comme

inhérentes à la construction scientifique. GIRIN (1990) mobilise la notion de « *rationalité interactive* » pour refléter l'interface qu'occupe le chercheur entre un besoin de terrain (qui ne se limite pas à la résolution d'un problème clairement identifié mais qui peut constituer en l'émergence d'une problématique peu définie au départ) et des exigences de production de connaissance scientifique. De même, AKTOUF (1985) défend avec conviction cette approche de la réalité en affirmant que le seul moyen d'éviter les perturbations dues à l'observateur, c'est de l'intégrer.

Dans les faits, la place qu'occupe le chercheur au sein de l'organisation dépend largement de la manière dont il est amené à combiner ses rôles d'observateur et de participant. Fondés sur les travaux de JUNKER (1960), GROLEAU (2003 : 216) identifie quatre statuts d'observateur en fonction du degré de participation et du dévoilement de l'identité du chercheur :

- Le chercheur peut être un *participant complet*, c'est-à-dire que l'observateur participe pleinement aux activités de l'organisation sans dévoiler son identité, ce qui n'est pas sans soulever certains problèmes éthiques dans le cadre d'une recherche en sciences de gestion et particulièrement dans le domaine du management stratégique.

- Le chercheur peut également adopter le statut *d'observateur complet*, ce qui le place dans une situation où il observe sans avoir de contact direct avec les sujets de recherche. Ce statut concerne surtout les observations réalisées dans le cadre d'une approche expérimentale.

- Le troisième statut est celui du *participant qui observe*. Dans ce cadre, l'observateur divulgue son identité de chercheur et s'intègre à la communauté pour participer au même titre que les membres du groupe. Une limite de cette approche a trait au fait que la globalité du terrain, les données manipulées et les facteurs d'influences ne sont jamais entièrement accessibles à partir d'une seule position. Le statut occupé au sein d'une organisation donne accès à des aspects privilégiés d'une problématique mais occulte certaines causes ou conséquences trop éloignées du poste d'observation. De plus le danger d'une identification trop forte aux membres du groupe demeure présent.

- Enfin *l'observateur qui participe* rend compte d'un statut où le chercheur déclare son identité et erre librement dans la communauté sans prendre activement part aux activités du groupe, il est dans l'organisation pour regarder les autres individus à l'œuvre. Le corollaire à cette situation concerne la difficulté à saisir pleinement l'expérience de la communauté observée.

Cette catégorisation relève une dernière difficulté relative à l'implication du chercheur et à l'évolution de l'interaction entre les acteurs dans le temps. Si chacun des statuts identifiés par GROLEAU (2003 : 217) soulève en eux-mêmes une tension, il est un fait que le chercheur doit légitimer son rôle dans l'organisation. Or il n'est pas à l'abri des dérives inhérentes à ce besoin de légitimité vis-à-vis des acteurs. En pratique, il est souvent amené à adopter différents positionnements qui varient du statut « *d'observateur qui participe* » au statut du « *participant qui observe* », voire du « *participant complet* » à « *l'observateur complet* ».

1.1.3. Les situations de gestion observées

Le dispositif d'observation participante mis en œuvre dans le cadre de cette recherche s'est déroulé de 1994 à 1999. Dans le cadre de la CIFRE, nous étions considérés comme l'un des consultants de l'Organisme National de Soutien en Gestion de FRANCE TELECOM. Ce positionnement s'est concrétisé par l'intégration dans une équipe de travail, la Mission « *Système de gestion* ». D'un point de vue pratique, le rattachement à une équipe de travail présente pour le doctorant l'intérêt de bénéficier d'un cadre riche et solide tant au niveau social (la dynamique de l'équipe), logistique (les moyens alloués), financier (le salaire) que statutaire (l'appartenance à une structure de consultation interne). En revanche, ce rattachement induit une contrainte non négligeable. En effet la dynamique et les objectifs poursuivis ne sont pas ceux d'un travail doctoral. Le cahier des charges et le rythme soutenu qu'il impose laisse peu de liberté pour des retours en arrière et des changements de pistes.

Compte tenu de la nature de la question de recherche et de l'accès au terrain d'étude, de nombreuses situations de gestion ont été observées et consignées. Nous présentons ci-dessous les principaux éléments utiles dans le cadre de la recherche :

- **Les réunions du groupe de travail « *Arbre des Compétences* ».** De manière opérationnelle, nous avons intégré un second groupe de travail chargé de finaliser le lexique des compétences organisationnelles recensées par un premier groupe de travail interne à la DPS. Le premier groupe de travail « Arbre des Compétences » était composé de six cadres supérieurs de la Direction de la Prospective et de la Stratégie. Le second groupe de travail était composé des membres précédemment cités et de deux consultants de l'Organisme National de Soutien en Gestion, dont le Directeur de la Mission « système de gestion » et nous-mêmes. Les réunions de ce groupe de travail ont été réalisées entre 1994 et 1996 au

rythme d'une réunion mensuelle tantôt dans les locaux de la Direction de la Prospective et de la Stratégie (Paris, Montrouge) et ceux de l'Etat-major de l'ONS Gestion (Nantes, Longchamp). Ces réunions furent l'occasion de rendre compte de l'avancée des travaux menés, d'échanger sur les attentes de la DPS quant à la diffusion de la réflexion stratégique dans l'entreprise mais également de suivre l'évolution des enjeux organisationnels au sein de la Direction Générale suite à la nomination de Michel BON. Ces réunions ont donc permis d'apprécier l'intensité des jeux d'acteurs pendant cette période de profonds bouleversements pour le secteur des télécommunications et FRANCE TELECOM.

- **Les séances de vidéos interactives.** Elles ont permis de collecter des informations en temps réel sur les différentes étapes de la transformation de l'entreprise. Elles constituent une source documentaire riche pour apprécier l'évolution sectorielle des télécommunications dans une perspective de triangulation.

- **Les séminaires de l'Organisme National de Soutien en Gestion (ONS GT) et de la Direction du Développement et de la Gestion (D2G).** Il convient de rappeler que la Direction du Développement et de la Gestion (D2G) correspond à la nouvelle dénomination de l'ONS Gestion, suite à son rattachement fonctionnel et hiérarchique à la Branche Ressources. Organisés trimestriellement, ces séminaires furent l'occasion d'échanges de points de vue particulièrement stimulants dans le cadre de la recherche. Non seulement ils ont permis de participer à la vie de l'organisation mais ces séminaires offrirent également l'opportunité de créer de nombreux contacts plus ou moins informels, voire privilégiés, dans le sens où ils se sont largement prolongés en dehors des journées ouvrées.

1.2. Les entretiens semi directif

L'entretien semi directif constitue la seconde technique de recueil de données utilisée dans le cadre de notre protocole de recherche. D'une manière générale, l'entretien correspond à un projet de connaissance des comportements humains et des interactions sociales à partir du discours des acteurs (PAILLE et MUCCHIELLI, 2003). Dans le cadre de notre recherche, la réalisation des entretiens correspond à un retour sur le terrain et nous permet de questionner les représentations des compétences stratégiques selon les managers de FRANCE TELECOM en 2006.

Selon la problématique et le positionnement épistémologique adoptés, plusieurs utilisations des entretiens peuvent être mises en évidence (DEMERS, 2003). Dans la perspective interprétative et constructiviste qui est la notre, il s'agit d'accéder aux représentations des acteurs, de découvrir les différentes significations de l'univers organisationnel qui sont construites localement et collectivement. Autrement dit, l'entretien constitue un moyen privilégié d'accéder aux représentations et aux interprétations sur des situations connues des acteurs (WACHEUX, 1996).

Sur le plan technique, plusieurs types d'entretiens, généralement répartis selon leur degré de directivité, sont à disposition du chercheur selon la nature de la relation envisagée avec l'objet de recherche: l'entretien directif, semi-directif, non directif et l'entretien de groupe. La qualification de semi-directif indique la nature de la formulation des questions auprès de l'interviewé : celles-ci ne sont pas préalablement écrites mais se précisent au fur et à mesure de l'entretien sur la base d'un guide d'entretien. Ce dernier regroupe la liste des thèmes que l'interviewer doit aborder. La personne interrogée s'exprime donc sur des questionnements précis avec une certaine liberté dans l'expression de ses réponses.

La délimitation des réponses s'effectue généralement à l'aide de reformulations et les réorientations par des relances. Les relances ont lieu lorsque le répondant évoque spontanément un thème[20]. Elles permettent de faire développer ce thème par l'interviewé. Aussi s'agit-il d'avoir mis au point un questionnement qui vérifie sa pertinence au cours de l'interaction avec la personne entendue. Autrement dit, chaque entretien et chaque interaction ont représenté une opportunité de mettre en œuvre et de tester la pertinence d'une grille de lecture des représentations des compétences stratégiques selon les managers et les cadres dirigeants de FRANCE TELECOM.

1.2.1. Le guide d'entretien

L'objectif du guide d'entretien est double. D'une part, il s'agit de donner une structure à l'entretien de manière à ce que le répondant se sente en confiance. D'autre part, le guide est destiné à faire en sorte que l'ensemble des thèmes soit abordé. A cet égard, nous avons porté une attention particulière à ce que la formulation des questions soit adaptée aux contextes et

[20] Afin de ne pas biaiser le principe de spontanéité, les thèmes n'ont pas été préalablement communiqués aux interviewés.

aux répondants. Autrement dit, il y avait un effort conscient pour ne pas être directif dans chaque domaine et permettre aux répondants d'émettre des jugements et de développer des thèmes qui n'étaient pas initialement prévu dans le guide. C'est la raison pour laquelle le guide d'entretien comprend deux types de questions : celles destinées à la structuration de l'entretien consistant à amorcer les thèmes abordés, et celles qui correspondent à une information précise, c'est à dire en un approfondissement ou un éclaircissement du discours.

Le guide d'entretien s'articule autour de six thèmes :

- Le premier thème propose à l'interviewé de décrire son parcours personnel et s'apparente largement à la collecte d'un récit de vie.

- Le second thème concerne la perception de la stratégie de l'entreprise et la problématique associée à cette stratégie. En outre nous avons cherché à ancrer cette perception dans la réalité professionnelle du répondant. L'objectif de ce thème est de vérifier la congruence entre l'intention stratégique promulguée par l'équipe dirigeante et la perception qu'en ont les individus. Autrement dit, il s'agit d'accéder au cadre des connaissances des compétences (ou l'axe des savoirs) selon la terminologie de DURAND (2001).

- Le troisième thème aborde la perception de l'environnement et l'évolution du secteur des télécommunications. Il s'est agi d'évoquer les concurrents, les évolutions technologiques et réglementaires. Ce thème concerne une source utile pour apprécier le contexte externe et l'environnement perçu par les individus. Il constitue une source de triangulation pertinente avec l'analyse documentaire.

- Le quatrième thème rend compte de la perception de la structure de l'organisation, des modes de coordination ainsi que des principaux processus de gestion mobilisés pour soutenir la stratégie de l'entreprise. Ce questionnement s'est révélé particulièrement utile pour accéder au cadre des pratiques des compétences (l'axe des savoir-faire) et pour rendre compte de leurs évolutions.

- Le cinquième thème traite plus spécifiquement de la perception des compétences stratégiques, en opérant une distinction entre les compétences distinctives, c'est-à-dire les compétences organisationnelles que les autres n'ont pas, et les compétences jugées indispensables pour réussir dans un domaine d'activité donnée. Cette question a été élaborée

suite aux résultats de l'observation participante, qui laisse clairement apparaître deux acceptions de la notion de compétence stratégique.

- Enfin le dernier thème doit être envisagé comme une phase d'abstraction. Il s'est agi de présenter la représentation des compétences stratégiques établie en 1995 suite à notre participation à l'élaboration de l'Arbre des Compétences. En effet plusieurs travaux ont remarqué le caractère émancipateur des représentations sociales (JODELET, 1993 ; COSSETTE et AUDET, 2003). Envisagée sous cet angle, la représentation graphique facilite le passage de la conscience pratique à la conscience discursive et rend possible un dialogue, voire une maïeutique (AUDET, 2003 : 281).

Nous présentons dans le tableau suivant les principaux pôles de questionnement des entretiens (Tableau 20) :

Tableau 20 : Les principaux pôles de questionnement des entretiens en 2006

A. Activité professionnelle
En quoi consiste votre activité chez FRANCE TELECOM ?
Depuis combien de temps travaillez-vous à FRANCE TELECOM ?
Quelle est votre trajectoire professionnelle ?
B. Perception de la stratégie FRANCE TELECOM
Comment définissez-vous la stratégie de l'entreprise ?
Quelle est, à votre avis, la problématique associée à cette stratégie ?
Quels sont les moyens pour y parvenir ?
Quel est son impact sur votre activité?
C. Perception de l'environnement
Comment envisagez-vous l'évolution du secteur dans les années à venir ?
Qui sont vos concurrents ?
D. Perception de la structure de l'organisation
Qu'est ce qui caractérise, selon vous, la structure de FRANCE TELECOM actuellement ?
Quelles sont, selon vous, les étapes marquantes de l'évolution de la structure?
Qu'est ce qui caractérise, selon vous, le mode de management de FRANCE TELECOM actuellement ?
Quelles sont, selon vous, les étapes marquantes de cette évolution ?
Qu'est ce qui caractérise, selon vous, la culture de FRANCE TELECOM ?
En quoi a-t-elle évolué ? Quelles sont, selon vous, les étapes marquantes de cette évolution ?
E. Identification des compétences stratégiques
Quelles compétences jugez vous indispensables pour réussir ?
Qu'est ce que vous faites mieux ou moins bien que vos concurrents ?
F. Abstraction
Voici une représentation des compétences stratégiques réalisée en 1995. Selon vous, où se situent les principaux apprentissages réalisés par FRANCE TELECOM depuis ces dix dernières années ?

1.2.2. La constitution de l'échantillon

Parallèlement à l'élaboration du guide d'entretien, le choix de l'échantillon est une étape déterminante et délicate. Déterminante dans la mesure où il s'agit d'avoir accès à une diversité des points de vue sur l'objet d'étude, délicate dans le sens où l'accès aux répondants est loin d'être aisé (DEMERS, 2003). En effet, le choix des répondants ne s'effectue pas de manière aléatoire, comme cela peut être le cas dans les analyses quantitatives. Il ne s'agit pas tant d'avoir le plus grand échantillon possible que d'avoir accès à des données permettant une compréhension du phénomène observé.

Nous avons choisi d'interroger des dirigeants et des managers disposant d'une expérience significative du secteur des télécommunications et ayant fait partie intégrante des situations de gestion décrites. TSOUKAS (1994) rappelle à cet égard que la connaissance des managers est une connaissance contextuelle, à savoir qu'elle privilégie les événements historiques et les processus dynamiques et qu'elle est synthétique (elle considère l'objet d'étude dans sa globalité). Cela dit, elle est dispersée (elle manque de structure générale) et elle ne permet pas une généralisation sur des régularités empiriques (CALORI *et al*, 1994). De même, selon CHIA (1997), les récits des managers sont construits le long d'une dimension temporelle. Ils expriment de nombreuses connections entre événements et fournissent une vision dynamique du monde.

La composition de l'échantillon s'est opérée progressivement dans la mesure où elle a été guidée par le critère de saturation des données[21]. Plusieurs managers rencontrés lors de notre présence sur le terrain entre 1994 et 1999 ont été relancés et ont bien voulu répondre à notre sollicitation lors de notre retour sur le terrain en 2006. Au total, 15 managers ont participé à l'étude, dont 8 managers avec plus de dix ans d'ancienneté et 7 managers avec moins de 5 ans d'ancienneté. Le tableau suivant présente la composition de l'échantillon constitué en 2006 (Tableau 21).

[21] La saturation des données désigne un critère permettant d'évaluer la taille adéquate d'un échantillon. Cette dernière est atteinte lorsque l'on ne retrouve plus d'information complémentaire capable d'enrichir la théorie (THIETART *et al*, 2003 :216).

Tableau 21 : Composition de l'échantillon de recherche en 2006

Type d'acteurs	Effectifs
Administrateur	1
Cadres dirigeants	2
Managers	8
Opérationnels	4
Total	**15**

1.2.3. La réalisation des entretiens

Les entretiens ont été réalisés sur une période de six mois : entre juin 2006 et janvier 2007. La durée moyenne d'un entretien est de 1h30. Quinze entretiens semi directifs ont été menés, ce qui correspond à une durée totale de 22h. Le déroulement des entretiens a suivi un certain protocole. Dans la plupart des cas, les entretiens ont été effectués dans l'espace physique de travail des répondants, qu'ils s'agissent de leurs bureaux ou d'espaces de travail choisis par leurs soins (salle de pause, salle de réunion). Suite à une brève présentation de notre statut et de l'objet de la recherche, nous garantissions l'anonymat des personnes rencontrées ainsi que la confidentialité des informations recueillies. Cette phase liminaire est indispensable afin de rassurer l'interviewé quant à l'exploitation a posteriori de ses propos et conditionne la qualité de la relation entre le chercheur et la personne interrogée (WACHEUX, 1996). Ensuite nous demandions l'autorisation d'enregistrer les entretiens en vue de leur retranscription et du traitement ultérieur des données, en spécifiant aux personnes qu'ils avaient accès à la restitution des travaux et qu'ils pourraient compléter leurs propos initiaux (MILES et HUBERMAN, 1994).

Au-delà de cette phase protocolaire, la conduite de l'entretien ne fut pas standardisée au préalable. Nous avons cherché à élaborer un guide d'entretien orienté mais ouvert afin d'enrichir la discussion. L'ordre des questions n'a pas été suivi à la lettre et dépendait en partie de la logique suivie par le répondant et les conditions matérielles de l'entretien (interruptions, appels téléphoniques). Néanmoins, dans un souci de validation interne, les questions posées ont été presque les mêmes à chaque entretien.

Du point de vue de l'entretien proprement dit, il ne s'est pas agi d'enregistrer des faits supposés réels mais avant tout d'établir une relation d'échange. PAILLE et MUCCHIELLI (2003) rappellent avec insistance le caractère complexe de l'entretien en tant qu'outil de recherche étant donné la relation « factice » qu'il établit entre ses acteurs. Dans cette perspective, il est impératif d'adopter une stratégie d'écoute et d'intervention (ROMELAER, 2005 ; PAILLE et MUCCHIELLI, 2003). Il s'agit notamment de soutenir l'interviewé dans sa réflexion, en reformulant ses propos, en le relançant pour qu'il approfondisse certains éléments du discours, qu'ils soient présents ou non dans le guide d'entretien, ou encore prendre acte que nous avions compris ses propos. Outre les relances, la stratégie d'intervention s'appuyait parfois sur la technique de la contradiction pour confronter la personne interrogée au point de vue différent d'un groupe d'acteurs au sein de l'entreprise, ceci afin d'enregistrer la contre argumentation. La réactivité et l'adaptabilité de l'enquêteur sont donc primordiales à la collecte des données pertinentes et à la couverture de l'intégralité des sujets prévus dans le guide d'entretien.

La fin de l'entretien n'est pas qu'une prise de congé polie, c'est aussi le moment pour recueillir d'éventuels compléments d'informations ainsi que les impressions de la personne sur le déroulement de l'entretien. C'est également le moment de conforter le répondant sur le programme de recherche auquel il participe. Il s'agit en sorte d'une inversion transactionnelle où l'interviewer est amené à répondre aux questions de l'interviewé. Cette étape dépend largement de la disponibilité des protagonistes et pouvait durer de quinze à quarante-cinq minutes. A la fin de l'entretien, une fiche de synthèse est rédigée afin de prendre en considération les éléments de contexte de l'entretien (date, lieu, heure, impressions immédiates) ainsi que des pistes de réflexion amenées par l'interviewé. Cette fiche de synthèse est un outil rapide et pratique pour opérer une première réduction des données. Elle permet de revenir sur l'entretien plusieurs mois après et de s'imprégner de ses grandes lignes par une lecture rapide.

1.3. L'analyse documentaire

1.3.1. Présentation générale

L'analyse documentaire apparaît comme un mode de recueil de données évident nonobstant le risque de surinformation qu'il peut préfigurer lorsque la présence sur le terrain

est relativement longue. Face à la diversité et l'abondance des documents récoltés, le risque d'être submergé par les données est réel (FORGUES et VANDANGEON DERUMEZ, 2003) et il est une évidence de souligner que ce travail de thèse s'est régulièrement traduit par un travail de rangement, de classement et d'agencement afin d'éviter la mort (de la thèse) par asphyxie des données (PETTIGREW, 1985).

L'analyse documentaire consiste en un ensemble d'opérations visant à représenter le contenu d'un document sous une forme différente de sa forme originelle, afin d'en faciliter la consultation ou le repérage dans un stade ultérieur : « *un bon système de stockage et de recherche est indispensable pour se rappeler quelles données sont disponibles, pour permettre une utilisation facile, flexible et fiable des données à différents moments de la vie du projet, et pour documenter les analyses de sorte que la recherche puisse, en principe, être vérifiée ou répliquée* » (MILES et HUBERMAN, 1994 : 430). Plus précisément la nature des sources documentaires internes permet d'identifier le langage, les représentations et les métaphores propres aux acteurs qui composent les entités émettrices. Quant aux sources externes (presse économique et financière, rapport de consultant), elles permettent la prise de recul, voire la critique et le questionnement. Couplée aux entretiens, l'analyse documentaire constitue une source d'information pertinente et permet d'accéder, par une triangulation des données, à la validation des données issues d'autres sources, de les enrichir et de les compléter.

1.3.2. Les sources documentaires mobilisées

Dans un souci de synthèse, nous présentons les supports documentaires qui nous ont semblé les plus pertinents dans le cadre de cette recherche. Autrement dit, sont consignés les documents qui ont permis d'identifier les orientations stratégiques de l'entreprise, les évolutions de la structure et les processus de gestion venant soutenir ces orientations ainsi que les évolutions du secteur des télécommunications. Le tableau 22 présente les principales sources documentaires internes et le tableau 23 les sources documentaires externes :

Tableau 22 : Les principales sources documentaires internes

Nom du document	Objet du document	Entité émettrice	Année d'émission
NeXT	Présentation des orientations stratégiques de l'entreprise (2005-2008)	DG	2005
Ambition FT 2005	Présentation des orientations stratégiques de l'entreprise (2002-2005)	DG	2002
Prendre notre avenir en main	Présentation des orientations stratégiques de l'entreprise (1996-2001)	DG	1995
Construire l'avenir du Groupe France Télécom	Présentation des orientations stratégiques de l'entreprise (1995-1998)	DG	1994
Priorités	Présentation des lignes directrices ayant valeur de référence pour l'ensemble de Groupe France Télécom	Comité exécutif	De 2000 à 2002
Fréquences	Bulletin d'information des cadres du groupe France Télécom	DC	De 1995 à 1999
Rapports annuels	Rapport d'activités du groupe France Télécom	DC	De 1996 à 2005
Evolution de l'Organisation phase 2	Document de travail synthétisant la 2nd phase de l'évolution de l'organisation (1994-1998)	DG	1996
Les Objectifs de France Télécom	Réunion de politique générale	DG	1996
Histoire de cinq futurs (2005-2010)	Document de synthèse des chantiers de la prospective de France Télécom	DPS	1995

Tableau 23 : Les principales sources documentaires externes

Nature du document	Entité émettrice	Année d'émission
La cartographie des métiers des télécommunications	Observatoire des métiers des télécommunications	2008
Rapport public d'activité de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes	ARCEP	2008
Rapport FAURE du groupe de travail sur les perspectives du secteur des télécommunications en France et en Europe	Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie	2007
Rapport de la branche des télécommunications sur la situation économique et l'emploi	UNETEL	2006
Rapport public d'activité de l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes	ARCEP	2005
Etat des lieux du marché mondial des télécommunications mobiles (1996 – 2010).	OMSYC	2005
Etat des lieux du marché mondial des télécommunications (1995- 2010)	OMSYC	2004
La réglementation dans le secteur des télécoms.	OCDE	2004
Le secteur des télécommunications surfe-t-il de bulle en bulle ?	OFCE	2004
Rapport LARCHER. Projet de loi relatif aux obligations de service public des télécommunications et à FRANCE TELECOM	Rapport de la Commission des Affaires Economiques du Sénat	2003
Rapport LARCHER. FRANCE TELECOM face à ses défis et les réponses à préparer	Rapport de la Commission des Affaires Economiques du Sénat	1996

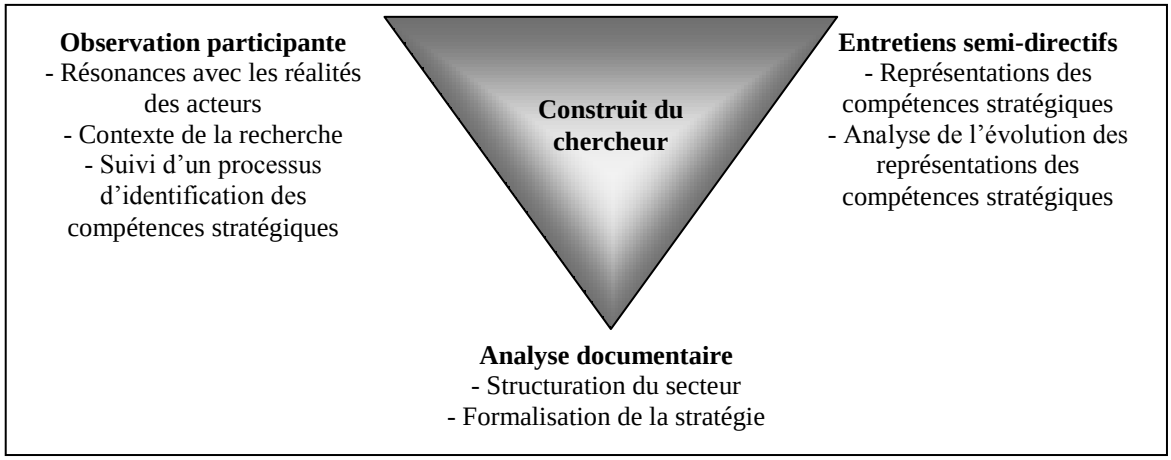
Les différentes méthodes de collecte de données ayant été exposées, il convient d'expliciter les principes régissant l'analyse et le traitement des données.

2. L'analyse des données qualitatives

L'analyse des données désigne le processus de sélection, de conceptualisation, de simplification, d'abstraction et d'opérationnalisation des données qualitatives (YIN, 1990). Il convient de rappeler que l'analyse des données, dans le cadre d'une recherche qualitative, a pour finalité la recherche de sens. L'objectif de l'analyse des données représente avant tout l'élaboration d'une cohérence, d'une mise en forme visant à reconstruire le sens de la réalité sociale construite par les acteurs. Dans le cadre de ce travail, une partie de la mise en forme des données s'est déroulée simultanément à la période de production de données mais s'est également poursuivie au-delà avec un travail de construction *a posteriori* de la réalité observée.

Plusieurs techniques d'analyse ont été mobilisées selon qu'ils s'agissent des données issues de l'observation participante, des sources documentaires internes et externes ou encore des entretiens semi-directifs. Ces techniques s'inscrivent dans une démarche globale d'analyse des représentations et des discours (ALLARD-POESI *et al*. 2003). Nous présentons l'architecture générale des techniques de production de données dans la figure suivante (Figure 28) :

Figure 28 : Triangulation des techniques de production de données



Nous développons, dans les pages suivantes, les principales techniques d'analyse des données Nous traitons successivement de l'observation participante, des entretiens semi-directifs et de l'analyse documentaire.

2.1. Le traitement des données issues de l'observation participante

L'observation participante réalisée dans le cadre de la CIFRE nous permet de rendre compte de la démarche d'identification des compétences stratégiques menée entre 1993 et 1995 au sein de FRANCE TELECOM. En effet, « l'Arbre des Compétences » a pour vocation d'être un outil d'analyse stratégique traduisant les activités de l'opérateur historique des télécommunications en compétences organisationnelles afin d'identifier le cœur de métier de l'entreprise. Après une présentation de l'opérationnalisation de cette démarche, nous précisons la nature des analyses produites dans le cadre de cette observation participante.

2.1.1. L'opérationnalisation de l'Arbre des Compétences de France Télécom

D'un point de vue opératoire, l'élaboration de l'Arbre des Compétences a été réalisée en réponse à la problématique suivante : de quelles compétences organisationnelles a-t-on besoin pour développer une offre? Selon la terminologie proposée par GIGET (1998), le terme de compétence recouvre ici un sous-ensemble cohérent de l'activité de l'entreprise, qui peut être de nature commerciale, technologique, organisationnelle ou productive. Ces compétences s'appuient sur des technologies, savoirs ou savoir-faire maîtrisés par un groupe de personnes ayant à leur disposition les équipements ou procédures leur permettant d'exercer collectivement cette compétence au sein de l'entreprise[22].

La première partie de ce travail consiste à élaborer un lexique des ressources et compétences disponibles en interne ainsi que celles extérieures indispensables à la réalisation de la mission de l'entreprise. Le lexique représente donc une nomenclature des compétences organisationnelles mises en œuvre au sein de FRANCE TELECOM à un moment donné pour une activité donnée. Ce lexique est articulé en fonction de trois niveaux qui renvoient à la notion d'arbre:

- les couples produits/marchés représentent la valorisation de la chaîne des compétences et constituent les *branches de l'arbre.*

- la capacité de production traduisant la maîtrise des moyens de production techniques, organisationnels et commerciaux constitue le *tronc*.

[22] Cette acception de la compétence organisationnelle a déjà été commentée au chapitre 1. Elle rend compte du caractère dynamique et systémique de la compétence, vue comme un enchevêtrement de ressources.

- les savoir-faire génériques maîtrisés d'un point de vue technologique, organisationnel et financier constituent *les racines*.

Afin de répondre à cet objectif, un premier groupe de travail interne au Service d'Evaluation et de la Prospective de la Direction de la Prospective et de la Stratégie (SEP/DPS) s'est réuni et a défini les compétences organisationnelles qui lui semblaient indispensables pour décrire les activités de l'entreprise. Neuf arbres des compétences ont été construits, correspondant chacun à un métier identifié de l'opérateur historique des télécommunications françaises en 1994. Le tableau suivant en récapitule les principales caractéristiques (Tableau 24).

Tableau 24: Les métiers de FRANCE TELECOM en 1994.

Désignation	Définitions
Téléphonie par prises	Métier lié à la capacité à fournir la tonalité pour la téléphonie fixe
Téléphonie mobile	Métier lié à la capacité à fournir la tonalité pour les personnes en déplacement
Téléphonie publique	Métier lié à la capacité à fournir une offre pour accéder à la publiphonie
Télématique	Métier lié à la capacité de diversification du métier de base
Réseaux d'entreprises	Métier lié à la capacité à fournir une offre d'administration des réseaux privés
Distribution	Métier lié à la capacité à fournir une offre dans la vente ou la location de terminaux
Information et produits dérivés	Métier lié à la capacité à fournir une offre quant à la vente d'informations et de renseignements
Ingénierie et intégration systèmes informatiques	Métier lié à la capacité à fournir une offre dans la conception, l'administration et l'exploitation de services informatiques
Diffusion audiovisuelle	Métier lié à la capacité à fournir une offre audiovisuelle à destination du grand public et des professionnels

Concernant le repérage des compétences organisationnelles, la démarche adoptée par le Service d'Evaluation et de la Prospective (SEP) reprend les grandes lignes de la « *journée de mise au point* » décrite par ROMELAER (1996 : 317, 318). Elle est reprise dans la figue suivante (Figure 29) :

Figure 29 : La méthode de « la journée de mise au point » selon ROMELAER (1996 : 318)

Les conditions d'utilisation

-Un ensemble de problèmes diffus qui touchent les différentes parties de l'organisation ;

-Une direction qui accepte une participation contrôlée de salariés cadres et non-cadres à l'identification des changements souhaitables et à la conception de leurs mises en œuvre ;

-Une direction qui a une idée assez précise de ses objectifs ;

-Une direction qui dispose d'une base de pouvoir assez forte ;

Déroulement indicatif de la journée

8h-8h30 : La direction et le consultant[23] présentent le programme de la journée. La direction rappelle les objectifs et les contraintes d'ensemble de l'organisation.

8h30-10h : Travail individuel. Il est demandé à chaque participant d'identifier les compétences organisationnelles pour chacun des domaines d'activité identifiés et de noter par écrit le fruit de ses réflexions.

10h-12h : Travail de mis en commun. Cette étape est l'occasion de recenser les compétences organisationnelles retenues et de noter l'ensemble des difficultés identifiées. Chacun peut poser des questions de clarification (précision sur la nature des problèmes identifiés). Comme le rappelle ROMELAER, l'évitement des commentaires défensifs est délicat bien qu'indispensable. C'est la raison pour laquelle la présence du consultant joue ici un rôle particulièrement utile. A l'issue de cette étape, les problèmes identifiés sont regroupés en thèmes de travail.

12h-14h : Pause déjeuner (moments privilégiés d'établir des contacts informels).

14h-16h : Intervention du responsable de projet. Dans cette intervention, il s'agit de passer en revue les thèmes de travail identifiés puis de les articuler en relation avec les objectifs de la journée. Des sous-groupes de travail sont constitués.

16h-18h : Travail en sous-groupes. Il s'agit d'élaborer des solutions aux problèmes identifiés. Parmi ceux-ci, le premier a trait au dimensionnement des champs de compétences. Le second traite de l'assemblage des différentes compétences retenues en un système cohérent.

18h-19h : Le responsable de projet conclut la journée de travail sur chacun des thèmes. Ses conclusions portent sur l'acceptation des solutions proposées, la spécification des études complémentaires à mener et l'établissement d'un calendrier afin de faire le point sur l'état d'avancement des travaux.

[23] Initiée à partir de 1993 par le Service d'Evaluation et de Prospective de la Direction de la Prospective et de la Stratégie, la collaboration entre les dirigeants de France Télécom et le cabinet de consultant ne fut pas menée à son terme. Selon les responsables de l'entreprise, la méthodologie générique du consultant fut considérée difficilement applicable à une entreprise de service.

2.1.2. La nature des analyses produites

Notre présence sur le terrain intervient suite à ce travail préliminaire de constitution des lexiques en fonction des différents métiers recensés par le premier groupe de travail. Plus précisément, nous avons intégré un second groupe de travail, en tant que consultant interne de l'ONS Gestion, dont les principales missions furent de valider la démarche initiée par le Service d'Evaluation et de la Prospective de la Direction de la Prospective et de la Stratégie et de participer à la réalisation graphique de l'Arbre des Compétences[24].

Afin d'atteindre cet objectif, nous avons cherché à valider auprès de vingt-cinq managers de FRANCE TELECOM les lexiques établis par le SEP. Les résultats obtenus ne sont pas des résultats statistiques permettant d'affirmer ce que pensent de manière générale des membres de FRANCE TELECOM. Ils avaient pour objet de fournir un ensemble d'appréciations, de critiques et de commentaires, afin de valider et d'affiner les lexiques établis par le premier groupe de travail du Service d'Evaluation et de la Prospective. Nous présentons la composition de l'échantillon de recherche en 1995 dans le tableau suivant (Tableau 25) :

Tableau 25 : Composition du second groupe de travail (en 1995)

Type d'acteurs	Métiers principaux	Effectifs
Unités opérationnelles	Agence Commerciale	5
	Centre Principal d'Exploitation	6
	Centre de Construction des Lignes	4
Directions fonctionnelles	Direction Commerciale	5
	Direction de la Prospective et de la Stratégie	5
Total		**25**

Suite à cette démarche de validation du lexique, nous avons participé à l'élaboration des représentations graphiques de l'Arbre des Compétences. La démarche s'est déclinée en deux temps. Dans un premier temps, il s'est agi de sélectionner le lexique remanié par le second groupe de travail et de le considérer comme un ensemble de variables pour définir le domaine que doit représenter la carte. Dans un second temps, il s'est agi de collecter les liens d'influence entre les compétences identifiées. Cette étape revient à répondre à la question

[24] Cf. Annexe « accès au terrain d'étude ».

suivante : Comment s'exercent les compétences, selon quelles relations ? A partir des préconisations de COSSETTE (2003), ces liens sont collectés à travers une matrice croisant l'ensemble des variables et présentée au répondant. De manière opératoire, cette démarche consiste à interroger le répondant quelles sont les compétences en relation d'influence en lui demandant de considérer chaque paire de variables.

2.1.3. La cartographie cognitive collective

Dans notre perspective de recherche, nous considérerons l'Arbre des Compétences comme une représentation sociale de l'organisation. Nous entendons par représentation sociale « *le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu ou un groupe d'individu reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique* » (JODELET, 1989). Par cette double dimension de produit et de processus, l'Arbre des Compétences nous donne à la fois une idée de la configuration des interprétations des compétences stratégiques selon les managers de FRANCE TELECOM et leur dynamique d'élaboration. C'est la raison pour laquelle nous conférons à l'Arbre des Compétences le statut d'une carte cognitive, entendue comme « *la représentation des croyances d'une ou d'un groupe de personnes concernant un domaine particulier* » (AXELROD, 1976).

Il convient de préciser que l'utilisation des cartes cognitives est loin d'être homogène. ALLARD POESI (1996) souligne que les recherches mobilisant cet outil sont caractérisées par une grande diversité, tant des statuts ontologiques qui lui sont accordés, que des démarches méthodologiques utilisées pour les établir. En effet, la diversité des usages possibles de la cartographie cognitive en fait un outil particulièrement intéressant mais peut également entretenir le manque de clarté. LAROCHE et NIOCHE (1994) objectent qu'elles ne peuvent saisir tous les processus cognitifs en jeu dans les décisions. Elles sont des métaphores, des projections et, de ce fait, il existe une perte importante d'information dans leur construction.

Si une partie de la littérature mobilise l'utilisation de cartes individuelles (COSSETTE, 2003, 1994 ; DORNIER et KAROUI, 2001), tout un pan de la littérature consacré aux cartes cognitives s'est orienté vers l'établissement de cartes collectives. La recension établie par ALLARD-POESI (1996 : 29, 30) fait état de plusieurs méthodes de construction des cartes cognitives collectives. Si la variété de leur statut ontologique est avérée, le dénominateur commun à ces méthodes consiste à générer des données qui soient susceptibles d'être agrégées. Parmi ces

méthodes, l'Arbre des Compétences s'apparente largement à une « *méthode structurée globale* » (ALLARD POESI, 1996) dans le sens où les cartes sont élaborées à partir d'un consensus après discussion avec les membres du groupe (WALSH et FAHEY, 1986).

A ce titre, il convient de préciser qu'une carte cognitive collective ne peut pas prétendre être la capture d'une structure cognitive collective (LANGFIELD-SMITH, 1992). C'est plutôt la carte de quelques croyances partagées par tous et qui suffisent à donner du sens à l'action des participants dans leur contexte organisationnel. Une démarche de construction de cartes cognitives collectives est donc une opportunité pour un collectif de saisir quelques cognitions locales et partagées par tous et non une structure cognitive collective et globale.

En ce qui concerne l'interprétation des données, FIOL et HUFF (1992) mettent en avant deux caractéristiques des cartes cognitives collectives qui nous permettent d'orienter l'analyse. Premièrement, le manque d'informations concernant certaines dimensions peut s'avérer un facteur déterminant dans la compréhension d'un processus de décision. Dans cette perspective, il s'agit de concentrer l'analyse autant sur les éléments convergents que divergents, d'où l'intérêt indéniable d'interroger le caractère « partagé » de l'Arbre des Compétences auprès des membres de l'organisation (ELHINGER, 1998).

Deuxièmement, le processus de construction d'une carte cognitive en lui-même permet de structurer un problème. Cette technique est notamment susceptible de faciliter le débat ouvert entre dirigeants (EDEN et ACKERMAN, 2000). Ces derniers peuvent notamment trouver un intérêt à analyser le fonctionnement interne de l'organisation dans la mesure où ce processus facilite la compréhension des objectifs et des missions de l'entreprise. A ce titre, elle participe d'une démarche de construction d'une vision de l'organisation (LONG et VICKERS-KOCH, 1995). Enfin sa représentation graphique en fait un outil de communication interne.

2.2. Le traitement des données issues des entretiens

2.2.1. L'analyse de contenu

L'analyse de contenu occupe une place centrale dans la mesure où elle permet d'identifier les représentations des compétences considérées stratégiques et à questionner leur évolution. Le protocole d'analyse des entretiens a principalement mobilisé les techniques d'analyse

catégorielle proposée par BARDIN (2001, 2003). BARDIN (2003 :47) définit l'analyse de contenu comme :

> *« Un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production / réception (variables inférées) de ces messages ».*

Il convient de préciser que les techniques d'analyse de contenu peuvent prendre des formes variées. En effet ces techniques peuvent s'appliquer à des données et des messages de nature très différente. BARDIN (2001) précise que toute parole orale ou écrite peut être soumise à l'analyse de contenu. Il peut s'agir de matériaux d'enquête, de discours de masse, de conversations interpersonnelles, de textes littéraires, d'observations ethnologiques ou encore de documents historiques :

> *« Il n'y a pas de prêt-à-porter en analyse de contenu, simplement quelques patrons de base, parfois difficilement transposables. Sauf pour des usages simples et généralisés, comme c'est le cas pour le dépouillement, proche du décodage, de réponses à des questions ouvertes de questionnaires, dont le contenu est à ventiler rapidement par thèmes, la technique d'analyse de contenu adéquat au domaine et au but recherchés est à réinventer chaque fois ou presque » (BARDIN, 2001 : 34).*

De plus il convient de souligner que les techniques utilisées dans le cadre d'une analyse de contenu ne sont pas indépendantes de considérations épistémologiques. A titre d'illustration, BARDIN (2001 : 24) distingue deux modèles d'analyse de discours : le modèle instrumental et le modèle représentationnel. Alors que les techniques relevant du modèle instrumental considèrent le message comme un processus, c'est-à-dire que la compréhension d'un discours ne peut se suffire d'une retranscription textuelle sans prendre en compte le contexte. Comparativement les techniques s'inscrivant dans le modèle représentationnel considèrent que le langage représente directement celui qui l'utilise.

A ce titre, il convient de préciser que le traitement des données envisagé dans cette recherche ne correspond pas à une analyse de discours au sens représentationnel du terme. En effet, le discours des acteurs n'est pas envisagé en tant qu'acte de langage dont l'analyse permettrait d'extraire les structures signifiantes, comme cela est généralement le cas pour les logiciels d'analyse textuelle tels qu'Alceste.

A contrario cette recherche a pour objet l'étude des représentations des acteurs vis-à-vis de la nature stratégique des compétences organisationnelles. Cet objectif suggère d'une part d'analyser le sens que les individus accordent aux termes mobilisés dans leur discours. Or, conformément à la perspective instrumentale, ce sens est inséparable du contexte et des événements dans lesquels les individus s'inscrivent. D'autre part, si les représentations sont en partie identifiables à travers le discours des acteurs, leurs mises en évidence dépend principalement du sens que le chercheur confère à ce discours. De ce point de vue, les clés de compréhension des représentations dépendent également des autres sources du recueil de données utilisées.

Cette précision étant apportée, une analyse de contenu se décompose généralement en quatre étapes : la préparation des matériaux, l'élaboration du dictionnaire des thèmes, le recoupement par codage et l'analyse thématique.

- La **préparation des matériaux** regroupe les opérations de compilation de l'information disponible par la retranscription des entretiens. En effet l'analyse de contenu exige de disposer de l'intégralité des propos tenus par l'interviewé. Les entretiens ont donc été retranscrits intégralement et de manière systématique. Cette opération a certes pris un temps considérable, elle a néanmoins permis de s'imprégner du discours des acteurs de terrain. C'est également l'occasion de voir émerger des questions, des réflexions et des intuitions. En quoi est ce que les données récoltées répondent à la problématique de recherche ? Qu'en est-il de la cohérence ou de la dissonance avec les références théoriques ? Existe-t-il des similarités ou des différences avec les autres individus rencontrés ? Le cadre théorique ainsi que les autres sources de données mobilisées viennent ainsi alimenter ce processus heuristique.

- **L'élaboration d'un dictionnaire des thèmes** consiste à construire une grille de catégories afin de classer les données par thème. Les opérations de catégorisation et de codage sont au cœur de l'analyse de contenu. Elles permettent d'extraire et d'organiser l'information recueillie. La catégorisation consiste en l'élaboration d'un dictionnaire de thèmes. Un thème représente une unité transversale de découpage. De fait, les thèmes forment le cadre stable de l'analyse de tous les entretiens. Le dictionnaire de thèmes compile l'ensemble des éléments de littérature retenus dans le cadre de la recherche et des éléments qui ont émergé au fur et à mesure de la présence sur le terrain.

- Le **recoupement par codage** correspond à l'ensemble des opérations de décompte et d'énumération. Il nécessite l'identification d'unités d'enregistrement qui vont permettre de déterminer les éléments du texte à prendre en compte.

- Enfin **l'analyse thématique** proprement dite consiste à repérer des noyaux de sens qui composent la communication et dont la présence ou la fréquence d'apparition peut signifier quelque chose au regard de l'objet d'étude. Il s'agit de reconstruire une image du tout à partir des unités de sens. Considérant que le tout n'est pas la somme des parties, il s'agit d'identifier les interactions entre les parties (analyse verticale) et d'apprécier la variété des configurations (analyse horizontale). L'analyse thématique s'attache donc à découvrir, analyser et caractériser des phénomènes dont l'unité d'analyse est une unité de sens (ALLARD-POESI, 2003).

2.2.2. L'analyse thématique

D'un point de vue opératoire, la technique de réduction des données s'est opérée en deux temps. Dans un premier temps, chaque entretien a été analysé individuellement. Il s'est notamment agi de relever les concepts centraux mobilisés par les répondants, à savoir des concepts qui reviennent de manière récurrente dans le discours du répondant ou encore des concepts qui apparaissent de manière conséquente en relation avec les autres concepts. Dans un second temps, l'analyse a consisté à analyser les résultats de manière transversale, thème par thème, pour chaque catégorie d'acteurs rencontrés. Trois modalités d'analyse thématique ont été mobilisées dans cette recherche :

- La précision dans le choix de la sémantique : Au cours de l'étude, l'évolution du vocabulaire permet-elle d'affirmer que la dimension stratégique des compétences organisationnelles change de statut dans les représentations sociales ?

- La distinction des différents thèmes abordés par les acteurs dans les entretiens et les termes qui y sont associés. L'unité d'analyse est le terme ou plutôt la configuration des termes signifiants employés dans la phrase pour qualifier la représentation de l'acteur.

- Le nombre d'occurrences des termes et l'importance des thèmes. Il s'agit d'un comptage du nombre de termes employés pour chaque thème (Scores thématiques).

Enfin, il est une précaution d'usage de rappeler que les questions de validité sont loin d'être anodines. En effet il est toujours possible que les répondants ne disent pas

réellement ce qu'ils pensent ou tendent à cacher des choses au chercheur. En outre il peut y avoir une distance conséquente entre la théorie véhiculée dans le discours et celle mise en action (ARGYRIS, 1995). De plus il est nécessaire d'admettre que le chercheur intervient dans le langage des répondants. Ceci pour souligner que le chercheur n'est pas neutre par rapport aux thèmes recensés dans la grille d'entretien. De plus, force est de constater que les opérations de catégorisation et de codage relèvent, avant toute chose, de la responsabilité et des décisions du chercheur.

2.3. Le traitement des données issues de l'analyse documentaire

L'analyse documentaire a constitué un outil particulièrement précieux et est intervenue à deux niveaux. D'une part, elle nous a été utile pour reconstruire la chronologie des événements. En effet, les processus de mutation organisationnelle, réglementaire et structurelle ont été particulièrement abondants pendant la période d'analyse prise en considération et plusieurs travaux ont mis en évidence que les changements à l'œuvre chez FRANCE TELECOM furent complexes et décousus (MUSSO, 1997 ; DEFELIX, 1998).

C'est la raison pour laquelle, suivant les préconisations de MILES et HUBERMAN (1994), plusieurs matrices chronologiques des événements ont été constituées. Celles-ci sont largement fondées sur la littérature académique et managériale consacrée au secteur des télécommunications mais également sur des documents issus d'organismes spécialisés (autorité de réglementation, IDATE, IREST, OMSYC, cabinets de consultants,…). D'autre part, si l'analyse documentaire nous permet de mieux comprendre les évolutions du secteur, elle nous autorise également de les retranscrire dans le cadre de réalité des acteurs. En effet, le caractère performatif des documents relatant le devenir de l'entreprise et la mobilisation des personnels s'avère pertinent notamment pour rendre compte de la lecture de l'environnement, de l'intention stratégique des équipes dirigeantes successives face aux différents éléments de contexte et des comportements valorisés par l'entreprise.

Enfin, l'analyse menée dans le cadre de cette recherche est basée sur les nombreux documents auxquels nous avions accès dans le cadre de notre mission (bulletins mensuels et lettres d'informations hebdomadaires adressées aux cadres supérieurs, tracts syndicaux, Intranet du Groupe, etc.). Certains documents ont fait l'objet d'analyse plus approfondie. C'est notamment le cas des plans stratégiques des équipes dirigeantes successives qui

constituent des référentiels stratégiques relativement stabilisés. Dans cette perspective, l'analyse documentaire est venue accompagner les techniques d'entretien et d'observation utilisées. Elle participe donc à la validation de la recherche. D'un point de vue opératoire, la réalisation de fiches de synthèse a permis de réduire et d'ordonner les données issues des documents recueillis, en sélectionnant les informations les plus pertinentes au regard de l'objet d'étude. Il s'est donc agi de recomposer le discours officiel sur les cadres des compétences (DURAND, 2001), et plus précisément la vision stratégique, la structure organisationnelle, les processus de gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle de FRANCE TELECOM.

Avant de conclure sur les précautions méthodologiques de notre travail, il convient d'interroger la pertinence de l'approche adoptée quant aux critères de validité d'une recherche scientifique.

3. La validité de la recherche

L'enjeu de la validité est essentiel puisqu'il s'agit pour le chercheur de convaincre ses publics que la recherche, ainsi que les résultats qui en sont issus, méritent leurs attentions. Plusieurs travaux rendent compte des critères de validité d'une recherche qualitative (GIORDANO *et al*. 2003 ; WACHEUX, 1996 ; YIN, 1990). A cet égard, nous distinguons la validité de la recherche issue de l'étude de cas et la validité des connaissances qui découlent de l'approche interprétative et de la démarche constructiviste.

3.1. La validité de l'étude de cas

YIN (1990 : 42) propose quatre critères de validation d'une recherche qualitative par étude de cas. Il s'agit de la validité du construit, de la validité interne, de la validité externe et de la fiabilité du cas. Ce dispositif a été mobilisé dans plusieurs travaux doctoraux (CHARREIRE PETIT, 1995 ; DEFELIX, 1995)

La **validité du construit** consiste en l'opérationnalisation des concepts utilisés. En effet, le recueil et l'analyse des données doivent permettre de répondre aux questions de recherche. A cet égard, un premier niveau de validité réside dans le champ théorique mobilisé. En effet, « *les analyses produites à partir d'une théorie acceptée et d'une méthodologie identifiée sont supposés valides* » (WACHEUX, 1996 :83). Or il est largement admis que le paradigme dans lequel s'insère les construits théoriques oriente la recherche. De ce point de vue, nos travaux se rapportent à l'approche « Ressource et Compétence », même si celle-ci a été discutée et enrichie par d'autres apports théoriques.

La **validité interne** correspond à la logique interne des explications produites. Autrement dit, la validité interne permet d'apprécier la pertinence et la cohérence des résultats obtenus. En effet la recherche doit produire des explications plausibles, réalistes et fécondes. Plus concrètement, la validité interne correspond d'une part à la validation des résultats de la recherche par les acteurs impliqués dans son processus. Elle désigne le degré de concordance et d'assentiment qui s'établit entre le sens que le chercheur attribue aux données recueillies et sa plausibilité telle qu'elle est perçue par les participants de l'étude. Comme indiqué précédemment, cette acceptation des résultats de recherche est grandement conditionnée, en amont, par l'acceptation du chercheur et de la recherche dans l'organisation. D'autre part, il

s'agit d'éviter les contradictions et les erreurs majeures d'interprétation. Dans cette perspective, la participation à divers réseaux académiques, les relectures et la présentation des travaux contribuent à la satisfaction de ce critère.

La **validité externe** est inhérente à la généralisation des résultats. YIN (1990) rappelle que les études de cas - et *a fortiori* les études de cas uniques - n'ont pas vocation à produire une généralisation de type statistique. En effet, les situations analysées ne peuvent être confondues avec un échantillon quantitatif à partir duquel il est possible d'énumérer des fréquences. Elles autorisent néanmoins une généralisation théorique de type analytique. Dans cette perspective, YIN (1990) suggère de s'appuyer sur plusieurs cas et de mettre en œuvre une stratégie de réplication de la recherche, ce qui soulève une série de questions particulières, notamment dans les études de cas qui adoptent design longitudinale (MUSCA, 2006). Dans le cadre de cette recherche, nous avons cherché à valider les explications produites auprès de la communauté scientifique, qu'ils s'agissent de participation à des congrès et des séances de présentation des travaux (séminaires doctoraux du CREPA[25], du GRANEM[26] et du CREDO[27], séminaire doctoral de l'Academy of Management) ou encore de rencontres et d'échanges avec des experts du secteur des télécommunications (IDATE, ENST Bretagne).

Enfin la **fiabilité du cas** a pour objet de minimiser les erreurs et les biais de la recherche. Plus fondamentalement, le cas doit être rédigé de manière à autoriser la critique. Dans le domaine des sciences sociales, cette opération nécessite une triangulation : « *la triangulation est censée confirmer un résultat en montrant que des mesures indépendantes qu'on en a fait vont dans le même sens, ou tout du moins ne le contredisent pas* » (MILES et HUBERMAN, 2003 : 480). D'un point de vue méthodologique, trois formes de triangulation peuvent être mises en œuvre dans le cadre d'un travail doctoral (DENZIN, 1978). La triangulation par les théories a pour objectif de ne pas s'enfermer dans une vision restrictive du phénomène étudié. Il s'agit donc de rechercher plusieurs théories potentiellement explicatives. La triangulation par les méthodes relève de la stratégie de recueil de données utilisées. Dans le cadre de ce travail, il s'agit de conjuguer l'observation participante, l'analyse documentaire et la technique de l'entretien. Enfin la triangulation des sources des données a pour objectif

[25] Centre de Recherche en Economie Pure et Appliquée, Université Paris 9 Dauphine

[26] Groupe de Recherche Angevin en Economie et Management, Université d'Angers

[27] Centre de Recherche en Economie et Développement de l'Ouest, ESSCA

d'améliorer la qualité de l'analyse. Appliquées à notre recherche, les préconisations de YIN (1990) peuvent se présenter de la manière suivante (Tableau 26) :

Tableau 26 : Les critères de validité de la recherche

Validité du construit	Validité interne	Validité externe	Fiabilité
Un objectif de recherche Une définition des concepts pertinents au moyen d'une analyse de la littérature L'utilisation de données de différente nature et de plusieurs techniques de collecte L'ancrage de l'étude dans la durée (42 mois)	Le recoupement des analyses avec les points de vue des acteurs Une confrontation avec des construits théoriques existants Un aller-retour entre le cadre conceptuel et les analyses de terrain Le contrôle des effets du site sur le chercheur et des effets du chercheur sur le site (la contextualisation)	La recherche d'une cohérence conceptuelle et théorique La prise en compte et la confrontation des résultats à d'autres recherches mobilisant l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel	La clarification du positionnement épistémologique de la recherche L'explicitation des étapes de la recherche: - Le déroulement de la recherche - L'architecture de la recherche - Le dispositif de recueil de données - Les méthodes d'analyse des données

3.2. La validité d'une approche interprétative

Les critères de validité d'une recherche interprétative se définissent principalement en termes de crédibilité et de transférabilité (GROLEAU, 2003).

Le **critère de crédibilité** repose sur une validation intersubjective. En effet, dans la mesure où il n'existe pas de réalité objective à découvrir, la pertinence de la recherche suppose la plausibilité de l'interprétation produite par le chercheur en interaction avec les participants. Le respect de ce critère exige une rigueur dans la constitution des données et la compréhension du phénomène étudié. Il s'agit notamment d'effectuer des restitutions régulières des travaux auprès des parties prenantes de la recherche (laboratoires d'accueil et entreprise).

Concernant le **critère de transférabilité**, il s'agit de voir si la connaissance produite dans le contexte spécifique de la recherche est utile pour comprendre d'autres contextes. Un exemple de cette perspective est l'étude d'ISABELLA (1990) qui s'est intéressée à la façon dont évoluaient les interprétations de salariés cadres lors de changements organisationnels (DEMERS, 2003 : 176). Il ne s'agit donc pas tant de prétendre à la généralisation des résultats qu'à la recherche d'un pouvoir explicatif qui dépasse le cadre de l'étude.

3.3. La validité d'une approche constructiviste

Les critères de validité de la connaissance selon l'approche constructiviste ne bénéficient pas d'une formulation générique, leur construction demeure généralement ouverte. Néanmoins il est possible, en suivant les préconisations de PERRET et SEVILLE (2003 : 30), de retenir deux dimensions pertinentes, à savoir le critère d'adéquation et le critère d'enseignabilité.

Le **critère d'adéquation** interroge la pertinence du design et la faisabilité de la recherche. Il s'agit notamment de questionner la fiabilité et la validité de la mise en oeuvre par rapport à l'objet de recherche. Cela passe également par la spécification du contexte de la recherche et de la contextualisation du chercheur. VON GLASERFELD (1988 :23) illustre le critère d'adéquation (ou critère de convenance) à l'aide de la métaphore suivante : « *Par exemple, une clé convient si elle ouvre la serrure qu'elle est supposée ouvrir. La convenance décrit dans ce cas une capacité : celle de la clé et non celle de la serrure. Grâce aux cambrioleurs, on ne sait trop bien qu'il existe beaucoup de clés découpées tout à fait différentes des nôtres mais qu'elles n'en ouvrent pas moins nos portes* »[28].

Le **critère d'enseignabilité** questionne le processus de recherche. Dans la mesure où une recherche constructiviste n'est pas définie par son objet de recherche mais par son projet de connaissance, il ne s'agit pas tant de s'intéresser à son objectivité qu'à sa projectivité (LE MOIGNE, 1999 : 85). En d'autres termes, si le chercheur ne peut assurer que les connaissances sont démontrées, il doit montrer qu'elles sont argumentées, donc à la fois constructibles et reconstructibles, de façon à permettre leur intelligibilité pour son interlocuteur. Dans cette perspective, la restitution des données joue un rôle déterminant. Or la restitution du cas ne s'impose pas d'elle-même. Elle constitue une forme de rationalisation *ex post* (WACHEUX, 1996). Le document final n'est donc pas neutre : il reflète la position épistémologique du chercheur et sa propre conception personnelle de la recherche. Dans le cadre de ce travail, il s'est notamment agi de répondre au dilemme suivant : permettre au lecteur de reconstituer la démarche en restant proche des données ou bien synthétiser la présentation, ce qui enlève au lecteur la possibilité de réellement évaluer la nature du travail réalisé. Nous avons cherché à pallier cette difficulté en suivant les préconisations de DUMEZ (2006) quant à la « *double*

[28] Cité par PERRET et SEVILLE (2003 :30).

spécification des processus ». D'une part, nous avons cherché à spécifier les théories en termes de processus induits afin de les sortir de leur degré de généralités trop élevé. D'autre part, nous avons tenté de spécifier le cas en termes de processus, pour éviter l'accumulation de faits, et pour reconstruire les mécanismes à l'œuvre derrière ces faits. La double spécification des processus consiste alors à confronter théorie et pratique.

SYNTHESE DU CHAPITRE 4

La triangulation des techniques de recueil de données constitue le socle du processus d'inférence de la recherche. Elle se compose d'une observation participante, de la conduite d'entretiens semi-directifs et d'une analyse documentaire.

L'observation participante nous permet de préciser le contexte de la recherche. Elle nous autorise également à entrer en résonance avec les réalités des acteurs et contribue à une meilleure connaissance de la problématique de recherche par la participation et le suivi d'un processus d'identification des compétences stratégiques au sein de FRANCE TELECOM entre 1994 et 1996.

Les entretiens semi directifs contribuent à rendre compte de la représentation des compétences stratégiques en accédant aux discours des acteurs. Les méthodes d'analyse des données utilisées comprennent une analyse thématique de contenu et la réalisation de cartes cognitives collectives. L'ensemble de ces techniques a pour objectif de restituer le contenu et l'évolution des représentations des compétences stratégiques entre 1995 et 2006.

L'analyse documentaire regroupe enfin les documents internes et externes qui nous ont permis de suivre les évolutions du secteur des télécommunications ainsi que les orientations stratégiques de l'entreprise.

SYNTHESE DE LA PARTIE 2

L'objet de la deuxième partie est de rendre compte du positionnement épistémologique et des choix méthodologiques de la recherche. Tout d'abord, nous avons précisé l'inscription épistémologique de notre projet de recherche (chapitre 3). En effet l'ambition d'étudier la dynamique des représentations des compétences stratégiques implique d'accéder à la perception « *enactée* » qu'en ont les acteurs de l'organisation. C'est la raison pour laquelle nous inscrivons notre travail dans une perspective interprétative et constructiviste. Ensuite nous avons développé la stratégie d'accès au réel retenue, c'est-à-dire une recherche qualitative mobilisant une étude de cas unique et exploratoire au sein de FRANCE TELECOM.

En ce qui concerne la logique ayant présidé la réalisation de la recherche, nous avons mis l'accent sur la triangulation du dispositif de recueil des données, à savoir l'observation participante, l'analyse documentaire et les entretiens semi-directifs. De plus la technique d'analyse des données se réfère à l'analyse des discours et des représentations. Quant à la restitution du cas, elle est largement guidée par la nature contextualiste du dispositif de recherche (chapitre 4).

PARTIE 3. DESCRIPTION DU CONTEXTE EMPIRIQUE

Le choix méthodologique de l'étude de cas ainsi que le cadre d'analyse retenu impliquent de restituer les éléments de contexte qui entoure la réalisation de la recherche. Non seulement il s'agit de permettre au lecteur d'apprécier la nature du matériau empirique à l'origine des analyses menées mais également de décrire les principales caractéristiques de l'organisation et de son environnement au moment de l'étude. Plus précisément, l'objectif de cette troisième partie est double.

D'une part, il s'agit de caractériser les changements qui ont affecté le secteur des télécommunications sur la période d'analyse considérée, à savoir entre le début des années 1990 et le début des années 2000 (chapitre 5).

D'autre part, nous présentons les impacts de ces phénomènes sur FRANCE TELECOM, organisation qui apparaît à la fois comme représentative et spécifique de cette évolution. Représentative dans le sens où FRANCE TELECOM ne peut occulter les traditionnels facteurs de contingence affectant le secteur ; spécifique dans la mesure où les phénomènes de globalisation et de déréglementation se sont opérés sur une période relativement longue, laissant apparemment à l'entreprise le temps de mettre en œuvre les changements induits par cette évolution (chapitre 6).

CHAPITRE 5. LE SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE

L'intention de caractériser l'évolution du secteur des télécommunications au cours des vingt dernières années nous conduit à mobiliser le modèle évolutionniste proposé par FRANSMAN (2002) et à le compléter par l'analyse des conditions de base de la dynamique sectorielle proposée par MOATI (1999)[29]. Cette analyse longitudinale du secteur des télécommunications suggère de distinguer trois stades de développement du secteur : il s'agit chronologiquement du secteur des télécommunications, d'une phase transitoire de libéralisation des marchés et de l'émergence du secteur de « *l'infocommunication* », néologisme consacrant les phénomènes de convergence industrielle en cours.

1. Le secteur « traditionnel » des télécommunications

1.1. Des monopoles naturels

1.1.1. Entre universalité…

Dans le contexte antérieur à la libéralisation des marchés, l'efficacité des opérateurs de télécommunications prend sa source dans leur capacité à produire des lignes et à offrir des communications téléphoniques à un coût raisonnable. La maîtrise des coûts passe alors par une rationalisation financière des investissements d'infrastructure et le suivi de la productivité du personnel, mesurée par le rapport entre les effectifs et le nombre de lignes (BADILLO *et al,* 1996). C'est la raison pour laquelle, jusqu'au début des années 80, il est loisible de considérer le secteur des télécommunications selon les caractéristiques liées aux monopoles naturels dans le sens où la contrainte technique du réseau justifie une « *sélection naturelle* » en faveur d'une seule firme qui produit à un coût moindre en comparaison de plusieurs firmes en

[29] Développé au chapitre 2, ce cadre d'analyse porte l'emphase sur les dimensions suivantes : la dynamique technologique, la réglementation, l'intensité de la pression concurrentielle, la structure des secteurs fournisseurs et clients.

concurrence. De plus cette organisation du marché évite toute discontinuité dans les flux d'informations et assure une cohérence territoriale (CURIEN et GENSOLLEN, 1992).

A travers cette représentation émerge un modèle unique fondé sur le développement progressif d'un réseau universel, hiérarchisé et unifié mondialement par l'interconnexion des réseaux et dont les trajectoires technologiques sont orientées par la recherche d'économies d'échelle dans le domaine de la transmission et par la minimisation des coûts d'acheminement (BENZONI et HAUSSMAN, 1993). FRANSMAN (1998) caractérise le secteur traditionnel des télécommunications de la manière suivante (Tableau 27) :

Tableau 27 : Le secteur des télécommunications d'après FRANSMAN (1998)

Niveau	Activités	Entreprises
3	Services *Voix, fax*	AT&T, DEUTSCHE TELEKOM, FRANCE TÉLÉCOM
2	Réseau *Réseau téléphonique commuté public*	
1	Equipements *Commutation, transmission, terminaux*	WESTERN ELECTRIC, SIEMENS, ALCATEL

1.1.2. … et spécificité

Il convient de souligner que cette apparente universalité s'opère malgré tout dans un contexte de forte segmentation nationale des marchés et des équipements. En effet, à l'intérieur de ce cadre commun, subsiste un degré de spécificité nationale des dispositifs institutionnels que PHAN (2002) regroupe autour de trois modèles. Le modèle du marché régulé nord américain se caractérise par la présence d'un opérateur privé dominant qui a le monopole de l'interurbain, mais où il existe d'autres opérateurs de réseaux indépendants en situation de monopoles locaux interconnectés avec le réseau d'American Telegraph and Telephone (AT&T). Le modèle hiérarchique-étatique européen où l'expérimentation privée est la forme institutionnelle dominante jusqu'à la fin du 19ème siècle. Elle laisse ensuite la place à un régime de monopole sous contrôle étatique qui subsistera jusqu'à la fin du 20ème siècle. Enfin le modèle de la concession à une firme étrangère caractérise généralement les pays en voie de développement.

De fait, pendant toute une période correspondant à l'apparition et au développement du réseau téléphonique[30], les télécommunications françaises, à l'instar des autres grands opérateurs historiques européens des télécommunications (GOHET[31]) ont bénéficié d'un monopole protégé par une réglementation nationale spécifique. En France par exemple, dès 1923, il existait un budget annexe au budget de l'Etat dédié spécifiquement à l'Administration des Postes et Télécommunications. Affirmant l'unité des PTT sous la tutelle de l'Etat, ce budget annexe reconnaissait néanmoins l'individualisation du budget des PTT par rapport au budget général. Ce double statut signifiait qu'elle était une administration classique (absence de personnalité morale, application des règles de comptabilité budgétaire, un personnel relevant de la Fonction publique) et une organisation dont les dépenses étaient financées par l'emprunt et non par l'impôt. Si ce budget fut une traduction d'une relative autonomie sans privatisation[32], d'aucuns remarquent qu'il n'aura aucune incidence sur la réalisation du réseau téléphonique, et que le « retard français[33] » va s'accumuler jusque dans les années 70. Toutefois, la loi de finances de 1923 va avoir un impact structurant dans la mesure où elle stabilise le cadre législatif jusqu'en 1990 (MUSSO, 1997).

1.2. Un dynamisme certain

1.2.1. Le progrès technologique

Il est nécessaire de remarquer que ces monopoles naturels sont caractérisés par un dynamisme certain. Le fait est qu'une partie des innovations conduisant la révolution numérique des années 90 est issue des recherches menées alors que les télécommunications étaient en situation de monopole. A cet égard, les télécommunications françaises se caractérisent dès le début du siècle par un rythme d'innovation soutenue. Ce mouvement

[30] C'est à dire depuis le dépôt du brevet du téléphone par GRAHAM BELL en 1876 et son exploitation en France à partir de 1879.

[31] Les principaux acteurs sont, par ordre décroissant de taille, DEUTSCHE TELEKOM, BT (ex-BRITISH TELECOM), FRANCE TELECOM, TELECOM ITALIA et TELEFONICA DE ESPANA (DE SWARTE, 2002).

[32] Selon MUSSO (1997), la création du budget annexe est issue d'un compromis politique en termes de statut et de structure des PTT. En effet, dès les années 1920, la question de la nationalisation et celle de la privatisation voient le jour. D'un côté, il y avait urgence pour le gouvernement à régler la question du déficit d'exploitation des PTT (qui avait atteint en 1919 un montant record de 557 millions de francs). Quant à l'autonomie complète, elle était jugée incompatible avec la nature des PTT, c'est à dire un service public à but non lucratif, et était fortement combattue par les syndicats de personnel et les partis de gauche.

[33] L'expression du « retard français » rend compte de la période située entre 1945 et 1968, période à laquelle le rythme d'automatisation du réseau téléphonique est très en dessous de ses voisins européens et place le pays en queue de toutes les nations industrialisées.

s'illustre à la fois par l'apparition de nouveaux procédés et par l'amélioration de procédés existants. Citons, à titre d'illustration, les liaisons radioélectriques en 1900, la commutation électromécanique à partir de 1920, la transmission par faisceaux hertziens à partir de 1940, la commutation électronique dans les années 60, le développement de la numérisation dans les années 70 (CARRE et LECLERE, 1995).

Parallèlement au développement du téléphone, des projets de diversification apparaissent au moment où le rapport publié en 1978 par Simon NORA et Alain MINC eut attiré l'attention sur la téléinformatique et l'informatisation de la société. En effet, à partir des années 80, la numérisation des signaux permet de transporter sur un même support des données, des sons et des images. Cette avancée technologique contribue à la rencontre entre les mondes du téléphone, de l'informatique et de l'audiovisuel, qui s'étaient développés jusque-là de manière plus ou moins autonome. Ainsi, décrivant le futur de la société d'information, un groupe prospectif du CNET (GLOWINSKI, 1980) imagine plus de soixante nouveaux services à l'horizon 2000, allant du télé-vote (la démocratie électronique) au télé-troc (marché de l'occasion associé aux télé-annonces) en passant par le télé-couple (mariage par vidéomatique).

1.2.2. Entre coopération et compétition

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer ce dynamisme. D'une part le secteur est caractérisé par des relations de coopération de long terme, du point de vue de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, entre les opérateurs de télécommunications et les équipementiers. Dans la plupart des pays industrialisés, une division du travail s'instaure entre l'opérateur de réseau et les fournisseurs d'équipements en télécommunications (FLEURY, 2004). Alors que les premiers se concentrent sur la recherche fondamentale et la conception au sein de laboratoires prestigieux, les équipementiers se spécialisent dans la recherche appliquée et la production de masse. La forte relation entre l'opérateur de télécommunications en situation de monopole et les fournisseurs d'équipements rend compte d'une situation d'intégration quasi-verticale entre les niveaux 1 et 2 du modèle développé par FRANSMAN (1998). De plus il est nécessaire de souligner l'existence d'une forme internationale et institutionnalisée de coopération regroupée sous l'égide de l'Union Internationale des Télécommunications (UIT). Il est remarquable de noter que les télécommunications sont à l'origine de la première organisation mondiale des nations.

Créée en 1865, l'Union Internationale Télégraphique devient l'Union Internationale des Télécommunications en 1932. Cette organisation exerce une pression importante quant à l'amélioration et l'interconnexion des réseaux, considérée comme un besoin vital pour les populations, et contribue de ce fait à l'élargissement des marchés.

D'autre part une explication réside dans l'existence d'une certaine forme de compétition : certes il n'existe pas de concurrence au niveau des marchés mais cela n'empêche pas les laboratoires et les opérateurs de télécommunications de rechercher un certain prestige dans la démonstration d'une avance technologique. En cela les volontés politiques et les pouvoirs publics ont un rôle important. Dans le cas des télécommunications françaises, une illustration est fournie par GIRAUD (1987) lorsque celui-ci analyse la transition du « *22 à Asnières* » au développement de la télématique. En effet la période du Delta LP[34] débute à partir des années 70 et prend sa source dans une volonté politique clairement exprimée dans le VIème Plan de rattraper le retard français en matière de télécommunications. Il s'agissait alors d'accroître le parc des lignes principales, de diminuer les délais de raccordement et d'améliorer la fiabilité du réseau général. GIRAUD (1987) met en exergue le fait que, si la situation de marché demeure inscrite dans un monopole, d'un point de vue technique, l'incertitude règne tant au niveau du produit que des méthodes de production et des règles d'action pour y parvenir.

Cette incertitude, associée à une ligne politique forte, laisse apparaître des espaces de manœuvre nettement plus vastes que la distribution bureaucratique des rôles ne l'envisage. D'un point de vue organisationnel, cette période offre l'opportunité à l'administration des télécommunications d'affirmer sa spécificité technique par rapport à LA POSTE, tout en restant au sein du ministère des PTT :

> *« Les années 70 ont concrétisé pour les télécommunications le passage à l'âge adulte et la réussite du pari téléphonique. Tout au long de cette même période, l'ensemble du système d'action concret a évolué au point d'engager un processus de « débureaucratisation » que peu d'organisations comparables ont connu. Dans un cadre juridique d'administration d'Etat, les télécommunications ont atteint les objectifs et innové dans un secteur particulier – celui de la télématique – en rendant possible un apprentissage de nouvelles logiques d'action et d'acteurs ».*

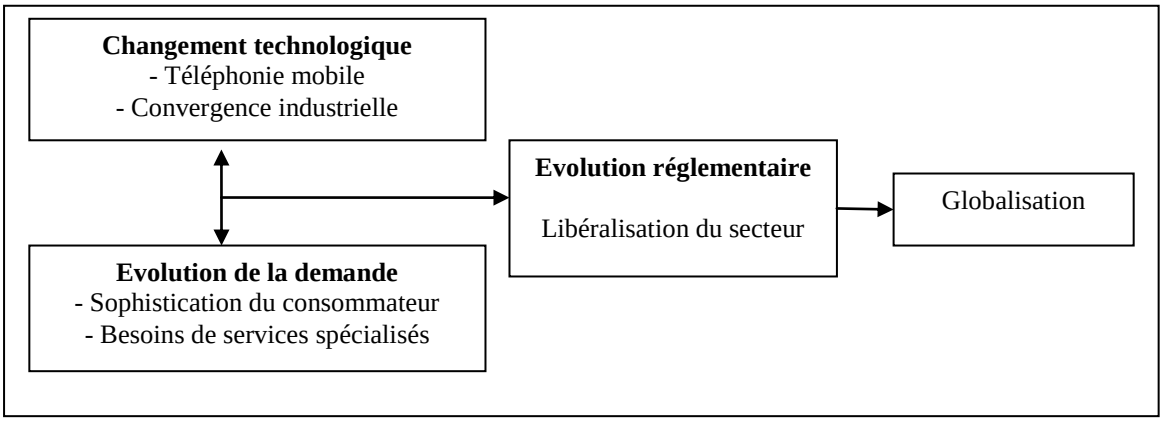
[34] Pour signifier l'accroissement des lignes principales.

Il est patent que, dans une telle perspective, l'opérateur historique de télécommunications se trouve dans une situation privilégiée. Il cumule en effet les rôles d'innovateur et d'utilisateur en charge de la maintenance, de l'amélioration du réseau et de la définition d'une offre de service. Ils peuvent ainsi développer des capacités d'apprentissage fondées sur l'usage, l'expérience et expérimenter des opportunités de développement ultérieur (MARCH, 1991).

2. Les facteurs d'évolution du secteur des télécommunications

Parmi les principaux facteurs retenus dans la littérature pour évoquer les changements auxquels est soumis l'environnement, l'évolution de la situation des marchés, des technologies et de la demande des consommateurs occupent une place particulière (LAWRENCE et LORSCH, 1989). Concernant le secteur des télécommunications entre le début des années 80 et la fin des années 90, ces facteurs peuvent schématiquement se décliner de la manière suivante (Figure 30) :

Figure 30 : Les facteurs de contingence du secteur des télécommunications d'après DOWLING *et al.* (1994 : 59)



Dans les pages suivantes, nous proposons de développer les principaux facteurs de contingence permettant d'apprécier l'évolution du secteur des télécommunications. Nous débutons par l'analyse de la libéralisation du secteur.

2.1. L'évolution réglementaire

Le processus de déréglementation[35] dans le secteur des télécommunications fut un processus complexe et décousu[36]. Dans le prolongement des travaux de VONG SRIVASTAVA et FINGER (2005), il semble néanmoins possible de retenir quatre phases quant au processus de libéralisation du marché européen des télécommunications :

- la préparation d'une harmonisation du secteur des télécommunications (1984-1987) ;
- du monopole à l'ouverture à la concurrence (1987-1998) ;
- la mise en œuvre d'une réglementation asymétrique (1998-2002)
- l'application d'une concurrence généralisée (2002-2005).

2.1.1. Une harmonisation du secteur des télécommunications (1984-1987)

Au début des années 80, les Etats-Unis, le Japon et la Grande-Bretagne engagent un processus de mise en concurrence de leurs opérateurs nationaux respectifs. Le démantèlement du monopole d'AMERICAN TELEGRAPH & TELEPHONE (AT&T) et la privatisation de BRITISH TELECOM en 1984 vont considérablement modifier la nature du jeu concurrentiel du secteur des télécommunications. Le démantèlement du monopole d'AT&T débute dans les années 50 et devient total en 1984. AT&T se sépare alors de ses filiales d'exploitation de réseaux téléphoniques locaux, transformées en compagnies indépendantes. Quant au marché des communications « longue distance », celui est ouvert aux sociétés concurrentes. Un argument central consistait alors à souligner le degré de maturité du marché de la téléphonie aux Etats-Unis. Couplée à une situation de monopole, la taille d'AT&T confisquait, aux yeux du régulateur, les gains de productivité induits par la numérisation du réseau au détriment des

[35] Sans entrer dans un débat sémantique, nous relayons les propos de certains chercheurs qui invitent à ne pas utiliser la notion de déréglementation sans un examen critique. C'est ainsi que MUSSO (1997 : 321) propose la notion de *transgulation* pour signifier le passage d'un mode de régulation à un autre et non pas l'abandon de toute réglementation. En effet, comme nous pourrons le constater dans les pages qui suivent, le secteur des télécommunications apparaît comme fortement réglementé pendant la période de libéralisation des marchés.

[36] Il est nécessaire de souligner que ce processus ne s'est pas réalisé sans tension au niveau des instances internationales qui ont, de près ou de loin, eu la charge des négociations A titre d'illustration, l'approche communautaire est avant tout une volonté politique et les télécommunications contribuent indéniablement à la construction de l'espace européen (LARCHER, 1996). Cette approche est bien différente de celle historique et traditionnelle de l'Union Internationale des Télécommunications que l'on peut qualifier d'approche technique. Il s'agit avant tout d'interconnecter des réseaux juxtaposés. Cette approche est, elle même, bien différente de celle développée par le GATT (puis l'OMC) dont la logique commerciale s'est étendue aux services de télécommunications en 1988 à Montréal (GAFFARD, 2003).

consommateurs, ce qui avait pour conséquence de freiner l'innovation technologique (DE SWARTE, 2002).

Cette période coïncide avec une phase active de réflexion des communautés européennes en matière de télécommunications. La parution du Livre Vert de la Commission Européenne en 1987 expose un certain nombre de principes directeurs en vue d'harmoniser les législations et d'accéder à la réalisation d'un marché européen des télécommunications. Parmi ces propositions, la séparation des fonctions de réglementation et d'exploitation est considérée indispensable pour satisfaire aux exigences fixées par le Traité de Rome. A titre d'illustration, la situation de l'administration française des télécommunications, en établissant elle-même la réglementation qui s'impose aux concurrents, se trouvait en contradiction avec les règles de concurrence de l'Union Européenne.

2.1.2. Du monopole à l'ouverture à la concurrence (1987-1998)

Un accord, passé le 7 décembre 1989 entre les douze états membres, stipule que tous les services, hormis la téléphonie vocale et le télex, seront soumis à la concurrence à partir de 1992[37]. Pour la Direction Générale des Télécommunications, cette phase se traduit par une réforme du statut juridique des PTT en deux exploitants autonomes de droit public: La Poste et FRANCE TELECOM. Cette réforme initiée par une loi du 2 juillet 1990 est présentée par ses concepteurs autour de deux grands volets: un volet institutionnel, qui consacre l'autonomie des télécommunications ; un volet social qui correspond au projet de changer la logique prévalant en matière de gestion des ressources humaines : adoption d'une nouvelle classification du personnel et mise en œuvre d'une gestion des compétences afin de valoriser le professionnalisme des agents (DEFELIX, 1995).

La fin des années 90 marque une nouvelle étape dans le processus de libéralisation des marchés. Aux Etats-Unis, le *Telecommunications Act* de 1996 autorise une concurrence au niveau de la boucle locale. En 1997, l'Organisation Mondiale du Commerce ratifie un accord international impliquant la plupart des pays dans la libéralisation des services de télécommunications. En juin 1993, les autorités européennes proposent l'instauration d'une

[37] C'est la raison pour laquelle, selon certains observateurs, il est possible d'isoler deux phases de déréglementation dans le secteur européen des télécommunications. La première porte sur le segment des mobiles en 1986, la seconde sur la téléphonie fixe en 1998. Nous noterons pour l'instant que la privatisation de FRANCE TELECOM est intervenue entre ces deux échéances alors que celle de BRISTISH TELECOM a précédé la libéralisation de l'ensemble du secteur.

concurrence totale sur les services de téléphonie vocale pour l'année 1998. Ainsi que le synthétise Marcel ROULET[38], en octobre 1993 :

> *« Le statut de 1990 était une réponse aux décisions du Conseil des Ministres Européens qui prévoyait d'accroître la concurrence, mais en maintenant sous monopole les infrastructures et le téléphone. Mais les autorités de Bruxelles ont décidé, en juin 1993, après un an de réflexion, d'ouvrir totalement à la concurrence, en 1998, le service téléphonique qui constitue le cœur de notre métier et 80% de notre chiffre d'affaires. Cela va être un choc majeur pour notre maison. […] Nous devons impérativement adapter notre statut pour disposer d'un capital, avoir des actionnaires minoritaires autres que l'Etat et mettre tous les atouts dans notre jeu. Alors nous serons prêts pour 1998. Car ce qui est nouveau, et qui date de l'été, c'est que, désormais, le calendrier est connu, l'échéance est fixée ».*

Deux lois datées du 26 juillet 1996 vont initier ce changement. Une première loi confie à l'opérateur historique des missions de service public identifié comme un « service universel »[39] afin de se conformer aux directives européennes. Une seconde loi modifie le statut de FRANCE TELECOM, qui était devenu en 1991 un exploitant autonome de droit public, pour le transformer dès janvier 1997 en société anonyme détenue majoritairement par l'Etat.

2.1.3. La mise en œuvre d'une réglementation asymétrique (1998-2002)

Pendant toute la période de libéralisation des marchés, les autorités de réglementation ont dû faire face à un dilemme classique de déréglementation des monopoles historiques : protéger le développement et le maintien de l'investissement de renouvellement, tout en encourageant la concurrence, et donc le libre accès à la ressource partagée (BAUMARD, 2005). S'il est vrai que 1998 marque le début de la concurrence pour de nombreux acteurs du secteur des télécommunications, il convient toutefois de préciser que de 1998 à 2002, les autorités imposent une réglementation asymétrique dans le sens où les droits et les devoirs ne sont pas les mêmes pour les nouveaux entrants que pour les opérateurs historiques, qui doivent ouvrir

[38] Diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Nationale Supérieure des Télécommunications, Marcel ROULET est nommé Directeur Général des Télécommunications en 1986 et assurera la présidence de FRANCE TELECOM de 1991 à 1995.

[39] Le service universel consiste en la mise à disposition pour tous les utilisateurs d'un service minimum selon une qualité définie et à un prix abordable. A ce titre, FRANCE TELECOM doit offrir un service de renseignements, un annuaire imprimé et électronique des abonnés au téléphone et desservir le territoire en cabines téléphoniques sur le domaine public. De plus, comme tous les opérateurs, FRANCE TELECOM doit assurer gratuitement l'acheminement des télécommunications vers les services d'urgence.

leur infrastructure et maintenir le service universel. Cela ne se réalise pas sans heurts : malgré l'objectif affiché par la Commission Européenne d'une mise en œuvre effective du dégroupage en janvier 2001, l'Autorité de Réglementation des Télécommunications engagea plusieurs actions contre FRANCE TELECOM pour sanctionner le refus de l'opérateur de modifier ses tarifs, ainsi que ses manœuvres considérées dilatoires et freinant l'introduction du dégroupage[40]. Entre 1994 et 2002, FRANCE TELECOM a en outre bénéficié d'un régime fiscal (impôts sur les sociétés et taxe professionnelle) particulier. Certains nouveaux entrants considéraient ceci comme une aide indirecte de l'Etat qui conférait un avantage à l'opérateur historique.

2.1.4. L'application d'une concurrence généralisée (2002-2005)

L'adoption d'une réglementation commune à l'ensemble des opérateurs de télécommunications et l'application d'une concurrence généralisée correspondent à l'établissement d'un nouveau cadre réglementaire adopté en 2002 (KRAFFT ; 2003 ; VONG SRIVASTAVA et FINGER, 2005). Le nouveau cadre réglementaire poursuit deux objectifs. Le premier est de soutenir le développement de la concurrence dans le marché européen des télécommunications. Pour les opérateurs historiques, dont FRANCE TELECOM, cela se traduit par l'application du dégroupage de la boucle locale[41]. Partiel dans un premier temps (2002-2004), le dégroupage total connaît en France un réel essor à compter de 2005. Le second objectif a trait à la simplification de certains instruments légaux. Ainsi, depuis le 25 juillet 2003, le nouveau cadre réglementaire conduit à ne plus exiger des opérateurs l'obtention d'une licence individuelle. Aussi l'ART (devenu ARCEP en 2005) a-t-elle mis en place un dispositif de déclaration préalable des opérateurs afin de leur apporter la sécurité nécessaire quant au cadre juridique de leurs activités. Nous présentons dans le tableau suivant une synthèse de l'évolution du cadre réglementaire des télécommunications européennes (Tableau 28).

[40] Les concurrents de FRANCE TELECOM, regroupés dans le « Collectif libre ADSL », accusent l'opérateur de ne pas respecter les échéances fixées par l'autorité de régulation (le 1er janvier 2001) et d'user de tous les moyens mettant hors service l'ADSL proposé (informations fausses ou incomplètes, fourniture de documents papiers inexploitables, retards de transmission, facturations abusives, tarifs exorbitants, installation de filtres). Source : www.libreadsl.org

[41] **Boucle locale** : circuit physique à paire torsadée métallique qui relie le point de terminaison du réseau dans les locaux de l'abonné au répartiteur principal ou à toute autre installation équivalente du réseau téléphonique public (Source : ARCEP, 2008)

Tableau 28 : Synthèse de la libéralisation des télécommunications européennes

Cadre réglementaire	Objectif	Contenu
(1987-1998)	Déterminer les conditions de la concurrence	- Interconnexion entre les réseaux afin d'harmoniser les services de téléphonie dans l'Union Européenne - Définition de la notion de service universel - Création des autorités de réglementation dans les pays membres
(1998-2002)	Créer un marché concurrentiel	- Autorisation d'accès au réseau de l'opérateur historique - Définition des droits et obligations des nouveaux entrants dont le contrôle des prix de vente, le contrôle des coûts d'accessibilité, les obligations liées au service universel
(2002-2005)	Répondre à la convergence des marchés et des technologies	- Réduction du degré de réglementation par la diminution d'instruments légiférant le fonctionnement du marché - Elargissement du pouvoir des autorités de réglementation

Après avoir présenté les principales étapes de l'évolution réglementaire des télécommunications européennes, nous traitons des traits saillants de l'évolution technologique.

2.2. L'évolution technologique

2.2.1. L'émergence d'un nouveau paradigme technologique

Tout un pan de la littérature rapporte l'émergence d'un nouveau paradigme technologique dans le secteur des télécommunications. En effet plusieurs auteurs tels UTTERBACK (1978) ou DOSI (1982) mobilisent la notion de paradigme, notion développée par KUHN (1970) pour expliquer la structure des révolutions scientifiques, et l'étendent aux pratiques technologiques. Dans cette perspective, le terme de paradigme se réfère au cycle de vie d'une nouvelle technologie ou l'émergence d'une nouvelle industrie.

DOSI (1982) définit un paradigme technologique pour un secteur d'activité donné comme un modèle de résolution de problèmes technico-économiques. Ce modèle est fondé conjointement par des principes de connaissance dérivés des sciences, et des règles conçues pour acquérir de nouvelles connaissances et les préserver contre une diffusion rapide vers les concurrents. De manière générale, une innovation radicale constitue le noyau d'une nouvelle base de connaissance destinée à s'agrandir au fur et à mesure que s'établissent de nouvelles règles de résolution de problèmes, de nouveaux produits, des nouveaux modes de production

et de nouvelles dynamiques concurrentielles. Dans cette perspective, une innovation est considérée radicale lorsque les potentialités qu'elle recèle conduisent à la transformation fondamentale du paradigme technologique précédent.

Dans le domaine des télécommunications, le glissement vers le paradigme numérique est intervenu progressivement et a été induit par deux innovations : la numérisation de la transmission qui s'est produite dans les années 50 et 60, puis la numérisation de la commutation survenue dans les années 70. Sans entrer dans des détails techniques[42], il est pertinent de souligner que la numérisation de la commutation représente non seulement une innovation de produit mais également une innovation de procédé: elle permet d'utiliser les réseaux de télécommunications pour relier les ordinateurs, ouvrant de large perspectives à la transmission de données concrétisées dans Internet et plus généralement dans le processus de convergence industrielle entre le secteur des télécommunications et celui de l'informatique (PHAN, 2002).

La technologie constitue un point crucial des opérateurs de télécommunications (CARRE *et al*. 1995 ; MUSSO, 1997). Force est de remarquer que le protocole IP[43], issu du monde de l'informatique, a profondément remise en cause le modèle du réseau autour duquel s'est construite l'économie des télécommunications (DE SWARTE, 2002 : 65). 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 des grands opérateurs historiques.

A titre d'illustration, DE SWARTE (2002) propose dans le tableau suivant une chronologie reliant la structure organisationnelle et la technologie de commutation (Tableau 29) :

[42] Un système de commutation peut se définir comme une fonction de connexion et d'acheminement d'un signal de télécommunications (DE SWARTE, 2002 :43).

[43] Internet est un réseau informatique mondial constitué de réseaux internationaux, nationaux, régionaux et privés qui coopèrent afin d'offrir une interface unique à leurs utilisateurs. Ces réseaux sont reliés par le protocole de communication TCP/IP, qui regroupe un ensemble de protocoles permettant de gérer la circulation des données dans le réseau tout en assurant le bon échange des données entre un point et un autre du réseau. TCP signifie *Transmission Control Protocol*, il agit dans la préparation des données sous forme de paquets avant l'expédition et leur assemblage dans le bon ordre à la réception.

Tableau 29 : Mode de commutation, structure organisationnelle et mécanismes de coordination d'après DE SWARTE (2002 :43)

Mode de commutation	Mode de production	Type de structure	Mécanisme de coordination principal
Electronique	Masse	Bureaucratie mécaniste	Standardisation des qualifications professionnelles
Numérique	Continu	Divisionnalisée	Standardisation des productions
Asynchrone	Flexible	Réseau	Ajustement mutuel

Lors du passage de la commutation manuelle à la commutation électronique, la production de services de téléphonie a pu devenir une production de masse. Les structures organisationnelles sont alors dominées par le modèle de la bureaucratie mécaniste. La standardisation des qualifications (classification de la fonction publique) est le principal mécanisme de coordination même si les contradictions sont fréquentes[44].

La commutation devient numérique au cours des années 1970-1990 avec des variations importantes selon les pays. Le téléphone devient une consommation de masse. La présence croissante d'intelligence logicielle dans les commutateurs autorise de développer un mode de production en continu. La structure devient le plus souvent divisionnalisée par produits, voire par marchés. La coordination entre les entités repose sur une technostructure importante qui organise la standardisation des productions, une spécialisation des tâches et des fonctions croissantes. On assiste alors à l'émergence de divisions autonomes, le plus souvent des divisions par produits focalisées sur des technologies récentes.

Depuis les années 1990, la commutation devient asynchrone, par opposition à la commutation temporelle. C'est notamment le cas des transmissions de données, de la téléphonie sur Internet (VoIP) et des messages en téléphonie mobile. Le mode de production peut devenir flexible dans la mesure où, selon des règles de priorités établies, un même réseau peut acheminer indifféremment des données, du son et des images. La structure organisationnelle la mieux adaptée est une structure en réseau car elle permet une forte différenciation des unités opérationnelles et une réduction du nombre de niveaux

[44] Comme le souligne CHARNEAU (1996), les dispositions du décret de 1959 relatif aux fonctionnaires des postes et télécommunications n'ont que rarement été appliquée. Dès 1966, cette administration avait mis en place un système de mutation et de notation en infraction avec le statut de la fonction publique dans de nombreux cas.

hiérarchiques. Selon les préconisations de MINTZBERG (1982), le mode coordination principal de cette structure est l'ajustement mutuel.

L'analyse de DE SWARTE (2002) renseigne la manière dont les innovations technologiques, loin d'être seulement des solutions techniques, influencent les structures et les modes de coordination interne des organisations.

2.2.2. Des difficultés d'anticipations

Au-delà de ce panorama, force est de reconnaître que les rythmes d'évolution des techniques sont difficiles à prévoir. En effet celles-ci reposent la plupart du temps sur un système de techniques et non sur une technique isolée (KOENIG, 1999 ; GIGET, 2001). La complémentarité entre les technologies et les réseaux, leur encastrement dans des domaines d'usages fait que l'évolution d'une technologie est co-déterminée par l'évolution et les performances de chacune des autres technologies concurrentes. Notamment les phénomènes de convergence en cours ne doivent pas occulter une forme de concurrence entre les réseaux, les technologies les services et les organisations (FRANSMANN, 2002).

Les phénomènes de concurrence entre les réseaux se traduisent par les choix techniques qui s'offrent en matière de transport des signaux, qu'il s'agit du système filaire en cuivre, des câbles coaxiaux, de la fibre optique et la téléphonie cellulaire. Il existe également une concurrence générationnelle entre les technologies, comme l'illustre le passage de la seconde génération (norme GSM et DCS) à la troisième génération de téléphonie mobile (norme UMTS). Il convient de souligner que cette concurrence s'exerce également entre technologie de même génération, à l'instar de la compétition lors de l'adoption de la norme UMTS[45]. Enfin, il est utile de distinguer une forme de concurrence entre les services de télécommunications. A titre d'illustration, les phénomènes de substitution sont particulièrement marqués dans le domaine de la transmission de la voix (concurrence entre la téléphonie fixe, la téléphonie mobile et la voix sous IP).

De plus, en matière de technologie, les sauts générationnels ne sont pas du seul contrôle de l'opérateur mais dépendent des progrès dans de nombreuses industries reliés : le secteur

[45] Cette compétition vit l'opposition de deux standards. Le premier était soutenu par des certains équipementiers (ALCATEL, SIEMENS, LUCENT ET MOTOROLA), le second était proposé par ERICSSON et NOKIA et soutenu par plusieurs opérateurs de télécommunications européens.

informatique, les équipementiers, etc. L'analyse de l'évolution technologique doit donc prendre en compte l'environnement social et les interactions entre les différents acteurs dans la mesure où ces derniers vont modeler les évolutions technologiques futures[46]. Il semble en effet que c'est de l'interaction entre des systèmes techniques et des systèmes sociaux que naissent les ruptures technologiques (AKRICH, CALLON et LATOUR, 2006). A titre d'exemple, PHAN (2002) montre que la convergence entre le secteur de l'informatique et celui des télécommunications ne s'est pas réalisée dans les délais escomptés par les acteurs. Suite au succès du rattrapage téléphonique des années 70, FRANCE TELECOM a privilégié un apprentissage délibéré intensif, c'est-à-dire organisé autour d'un programme de recherche encadré par un standard, le réseau X-25, qui a connu un certain succès dans les années 80 (le réseau télétel).

Or, à partir des années 60 émergent de grands réseaux privés, construits par des utilisateurs sur des liaisons louées aux opérateurs de télécommunications, organisées autour d'applications spécifiques et gérées par des informaticiens[47]. Deux directions peuvent être mises en évidence. D'une part des utilisateurs de réseau privé peuvent devenir des prestataires de services comme la SNCF ou AIR FRANCE. D'autre part, certaines multinationales peuvent confier la gestion de leur réseau privé à un tiers en recourant à l'infogérance. Quant aux alliances stratégiques entre opérateurs de télécommunications, elles témoignent de la volonté d'adaptation de ces derniers à la demande des grands clients.

Selon PHAN (2002), il apparaît un écart entre les anticipations des acteurs des télécommunications françaises et la réalisation effective des apprentissages technologiques dans le secteur. Cet écart peut être attribué à l'architecture du réseau qui constitue un cadre pouvant favoriser ou pénaliser certaines formes d'apprentissages. Une explication concurrente met en évidence les conflits internes et le rôle des dirigeants de la Direction Générale des Télécommunications quant au choix ou non de la diversification durant la décennie 1980-1990, c'est-à-dire après la période dite du « rattrapage téléphonique » (VOLLE, 2002).

[46] Une illustration de ce phénomène dans le domaine des semi-conducteurs est fournie par DUMOULIN (2003) à propos de la loi de MOORE et la constitution d'une « institution temporelle » entre les différentes parties prenantes du secteur. Dans le secteur des télécommunications, la loi de MOORE s'applique avec le développement de la fibre optique qui est à l'origine d'un doublement tous les 18 mois de la capacité de transmission des débits.

[47] Cette évolution est largement liée aux premiers développements d'Internet. Pour une lecture approfondie de l'essor et la diffusion de cette technologie, se rapporter à FRANSMAN (2002). http://telecomvisions.com/

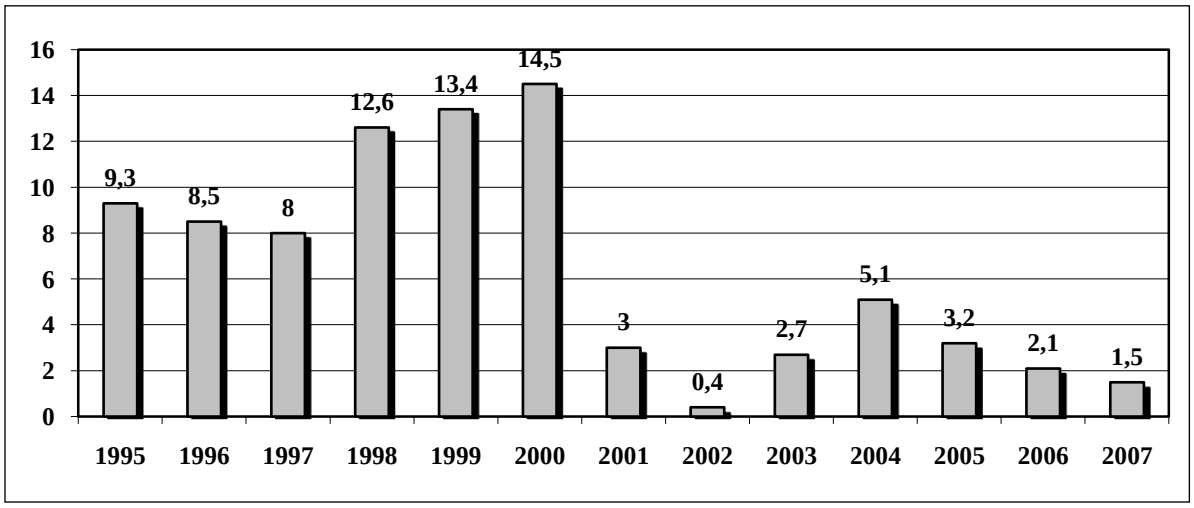
2.3. L'évolution du marché des télécommunications

2.3.1. Un aperçu du secteur des télécommunications

Le secteur des télécommunications comprend traditionnellement les opérateurs, qui exploitent et offrent les réseaux de télécommunications, et les équipementiers qui fabriquent et vendent les produits de télécommunications (équipements d'émission, de transmission et de réception du signal). L'évolution du marché mondial des télécommunications met en évidence une croissance soutenue du secteur depuis plus de quinze ans. En effet, entre 1991 et 2006, le chiffre d'affaires du secteur des technologies de l'information dans les pays de l'OCDE a été multiplié par 2,7 pour atteindre plus de 1000 milliards de dollars, soit une croissance annuelle de près de 10% par an.

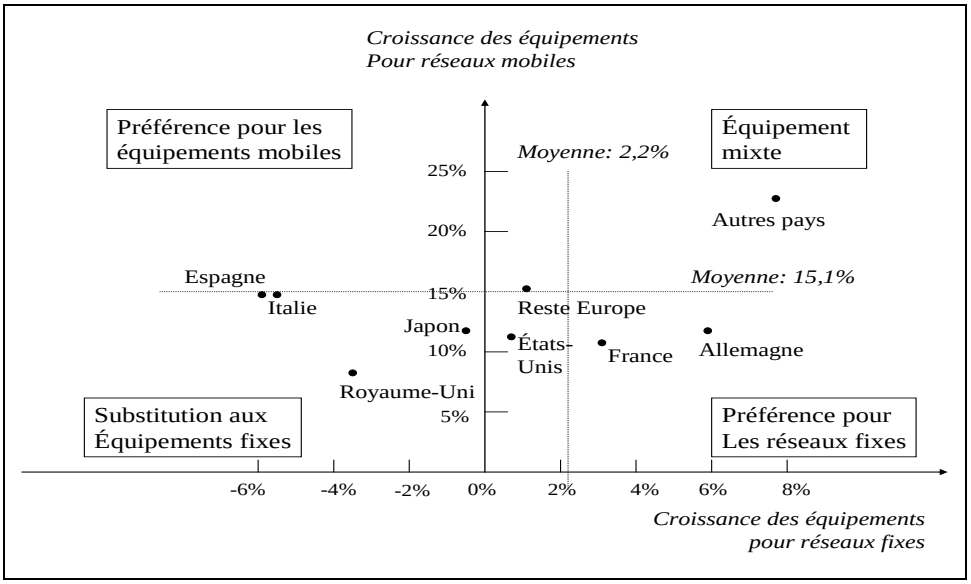
Toutefois, il apparaît un point d'inflexion très net à partir de 2001. Cette année ouvre une période de croissance modérée comparativement aux années précédentes. En d'autres termes, le dynamisme du secteur des services et des équipements de télécommunications ne s'accompagne plus d'une croissance en valeur de la même ampleur. Si la croissance mondiale du marché des télécommunications demeure relativement soutenue, et a connu un regain entre 2002 et 2005, c'est principalement du fait de la dynamique des grands marchés émergents. Selon l'IDATE, les grands marchés émergents (Chine, Brésil, Inde) ont représenté, en 2006, 75% de l'accroissement net du chiffre d'affaires mondial et 85% de l'accroissement de la base client de la téléphonie mobile mondiale. La figure suivante présente l'évolution du marché mondial des télécommunications en termes de taux de croissance (Figure 31) :

Figure 31 : Evolution du taux de croissance (en valeur) du marché mondial des services et équipements de télécommunications d'après EITO (2006)



Plusieurs travaux ont relaté ce qu'il est coutume d'appeler l'effondrement de la bulle UMTS et Internet entre 2000 et 2001. Il convient d'en rappeler ici les grandes lignes. Dans un premier temps, la forte croissance des services mobiles, qui se sont rapidement imposés comme un besoin de masse, a tiré la croissance du marché mondial à partir des années 90. La figure suivante illustre la dynamique géographique des équipements en réseaux fixes et mobiles sur la période 1990-1996 (Figure 32).

Figure 32 : Dynamique géographique des équipements pour réseaux fixes et mobiles 1990-1996 d'après OMSYC (1996)



Dans un second temps, le taux de pénétration d'Internet et les perspectives du e-commerce ont pour effet de relancer les réseaux fixes à partir de 1996. Relatant l'évolution capitalistique des opérateurs de télécommunications, FRANSMAN (2004) met en évidence qu'une vision consensuelle, voire une prophétie auto-réalisatrice[48], émerge quant aux facteurs d'évolution du secteur à partir de 1996. Cette vision est alimentée par l'ensemble des acteurs, que ce soit les opérateurs, les équipementiers, les marchés financiers, les autorités de régulation, les consommateurs et les utilisateurs finaux. Cette vision est fondée sur quatre postulats :

1. Internet va provoquer une demande exponentielle de la largeur de bande ;
2. Les nouveaux entrants vont faire mieux que les opérateurs historiques pour fournir ce service ;
3. Face à cette situation, les marchés financiers vont supporter les nouveaux entrants les plus adaptés ;
4. Les innovations technologiques vont renforcer et accentuer les processus précédents.

Pour les opérateurs de télécommunications, cette prévision se traduit par un leitmotiv : « *seuls les plus gros s'en sortiront* » (FRANSMAN, 2004 : 376). Aussi la période couvrant la fin des années 90 et le début des années 2000 est marquée par la multiplication des opérations de croissance externe, le plus souvent au prix fort du marché. Le tableau suivant permet d'apprécier les principales opérations d'acquisition au cours de l'année 2000 (Tableau 30) :

[48] Décrit par MERTON (1965), les prophéties auto-réalisatrices renvoient à ce que les définitions collectives d'une situation (prophéties et prévisions) font partie intégrante de cette situation et affectent ainsi ses développements ultérieurs.

Tableau 30 : Les principales acquisitions dans la téléphonie mobile en 2000

Date	Acheteur	Cible	Coût (en Mds d'euros)	% acquis
03/02	VODAFONE(GB)	MANNESMAN (DE)	177	100
24/03	FRANCE TELECOM (FR)	MOBILCOM (DE)	28.5	3.7
14/04	BRITISH TELECOM (BT)	TERFOT (NL)	50	1,9
10/05	NTT DOCOMO (JP)	KPN MOBIL (NL)	15	4
30/05	FRANCE TELECOM (FR)	ORANGE (GB)	100	49.8
13/06	TELENOR (NL)	SONOFON (DK)	53.5	1.8
23/06	TELIA (SW)	NETCOM (NW)	51	1.4
15/07	VODAFONE (GB)	AIRTEL (SP)	43.5	11.1
18/08	BRITISH TELECOM (GB)	VIAG INTERKOM (DE)	45	7.3
08/11	ORANGE (FR)	ORANGE COM. (CH)	45	1.1
22/11	VODAFONE (GB)	SWISSCOM MOBILE (CH)	25	2.8

Face à la menace d'obsolescence des réseaux téléphoniques de la seconde génération de téléphonie mobile, la norme GSM[49], la plupart des opérateurs téléphoniques vont faire le pari stratégique du mobile haut-débit autour de la norme UMTS[50], technologie dite de troisième génération. La crainte d'une dévaluation des actifs issus de la seconde génération de téléphonie mobile et l'utopie du e-commerce motivent alors ces investissements (GAFFARD, 2003). Or des problèmes de coordination vont se manifester dans la mise en œuvre de la troisième génération de téléphonie mobile. Alors qu'entre 1999 et 2000, la surenchère pour l'acquisition des licences UMTS en Europe aboutit à des dépenses cumulées de 120 milliards de dollars[51] et que les experts de l'industrie estiment qu'un montant équivalent devra être

[49] En France, le taux de pénétration du marché GSM atteint le seuil symbolique des 50% en 2001.

[50] Pour *Universal Mobile Transmission System*

[51] Le prix des licences UMTS représente 15% de l'endettement de FRANCE TELECOM en 2001, 44% de celui de BRITISH TELECOM et 138% de celui de VODAFONE (source : OFCE, 2004).

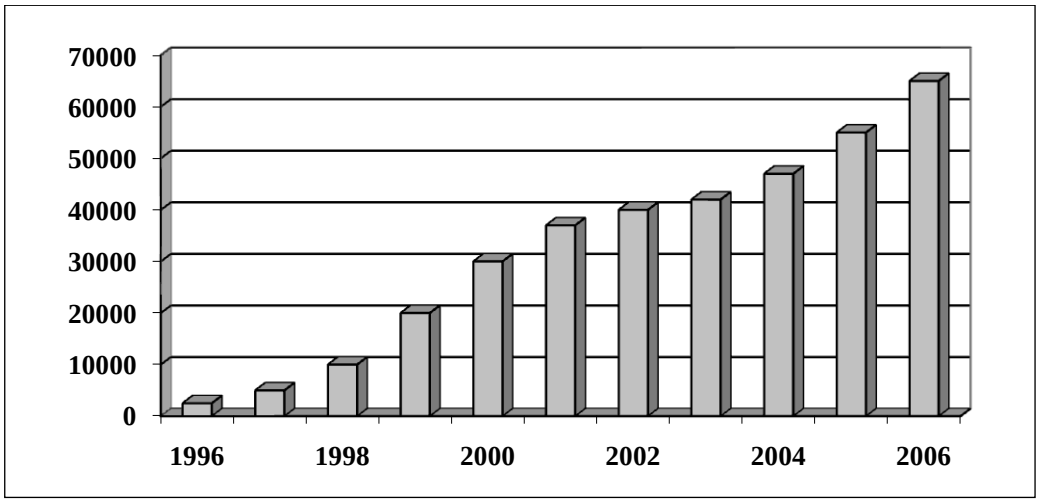
consacré à la construction des réseaux, les investissements des équipementiers vont se sont révéler en retard sur ceux complémentaires des opérateurs (BOMSEL et LE BLANC, 2000).

Après une phase de surenchère sur les valeurs boursières sans rapport avec les capacités réelles des entreprises à créer de la valeur, les perspectives d'une baisse de la rentabilité des investissements, associées à un contexte de défiance des marchés et d'inquiétudes quant à la situation politique internationale[52], vont entraîner des pertes sanctionnées par une chute brutale de la valeur des actions. La perte de repères des investisseurs va déclencher l'éclatement de la bulle spéculative liée aux nouvelles technologies (UMTS et Internet), dont les effets vont se propager le long de la chaîne de valeur de l'ensemble du secteur. Les opérateurs alternatifs locaux sont les premiers touchés, puis les opérateurs historiques et enfin les équipementiers. Entre les pics d'avril et décembre 2000, le cours des actions chute : de l'ordre de -70% pour AT&T, de -60% pour BRITISH TELECOM et FRANCE TELECOM. L'incertitude croissante quant aux perspectives de résultats se lit dans la dégradation continue des agences de notation. La principale source d'inquiétudes est inhérente à l'endettement lié aux licences UMTS. Ainsi malgré un profit record en 2000, FRANCE TELECOM voit sa dette quadrupler en un an à 61 milliard d'euros, soit deux fois son chiffre d'affaires annuel. Autre conséquence de taille : AT&T et BT annoncent à l'automne 2000 des plans d'éclatement de leurs activités – téléphonie fixe, mobile, Internet, câble – au sein d'entreprises spécialisées. Ces opérations interrogent et semblent entériner le projet d'opérateurs télécoms multiservices.

Au-delà l'histoire tumultueuse de la capitalisation boursière des opérateurs de télécommunications, l'analyse du développement des usages montre que, pendant la crise financière, le marché mondial des télécommunications demeure soutenu. A titre d'illustration, le marché français a connu une augmentation significative du nombre de clients de téléphonie mobile jusqu'en 2001; la dynamique s'est brusquement stoppée en 2002 mais les trois années suivantes ont marqué une reprise, avec une progression du parc de 25% en trois ans (+10 millions d'abonnés entre 2002 et 2005). La figure suivante rend compte de cette évolution (Figure 33) :

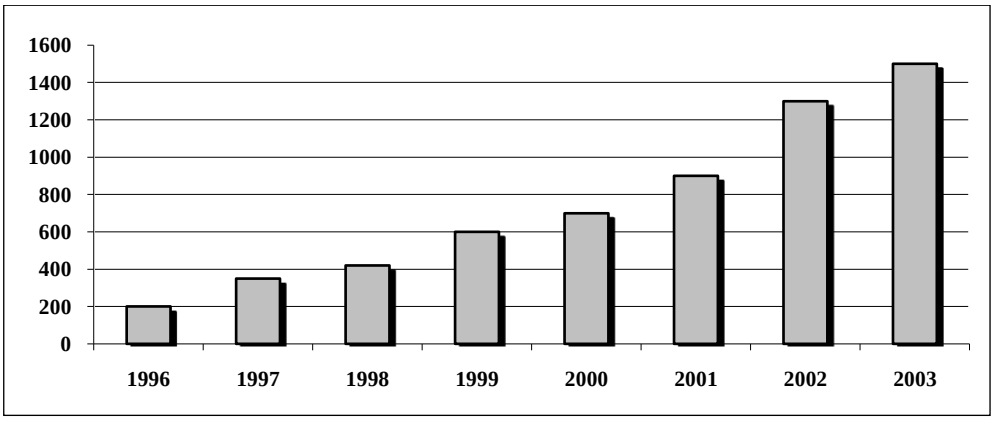
[52] Il convient de rappeler qu'en 2001, l'ensemble des bourses mondiales est contaminé par le doute. Plusieurs phénomènes se conjuguent parmi lesquels les attaques du 11 septembre, les affaires ENRON, WORLDCOM et VIVENDI UNIVERSAL.

Figure 33 : Evolution du parc d'abonnés mobiles en France (en milliers)



De même, le développement de l'Internet s'est poursuivi sans rupture de rythme depuis 1996. Selon le rapport FAURE (2007), le trafic de l'Internet américain (compté en octets) a été multiplié par 4 entre avril 2000 et avril 2001. Pendant cette période, la croissance interne aux Etats-Unis est supérieure au rythme moyen enregistré depuis 1997, tandis que le trafic entre les États-Unis et le reste du monde a augmenté de 200 % par an. Un constat similaire peut être établi au regard de la progression des usages de l'Internet en France. Autrement dit, le krach de mars 2000 n'a pas profondément remis en cause l'hypothèse du e-commerce. La figure suivante montre le dynamisme de l'Internet depuis 1996 (Figure 34) :

Figure 34 : Evolution du nombre de « host » en France selon le rapport FAURE (2007)[53]



[53] Les « Host » représentent le nombre d'adresses IP correspondant à un ou plusieurs noms de domaines.

2.3.2. L'évolution du marché des services de télécommunications

Ainsi que nous l'avons précédemment évoqué, la croissance actuelle du marché mondial des services de télécommunications résulte en grande partie du dynamisme du secteur de la téléphonie mobile et de l'Internet. Le dynamisme du marché des mobiles se concrétise par une progression annuelle de 15% en valeur sur la période 2000 – 2005. Quant aux activités Internet, elles connaissent également une expansion dynamique dans la mesure où l'accroissement des services de données représente une augmentation de 9% par an sur la période (elles pèsent entre 10% et 15 % du chiffre d'affaires total). Le tableau suivant présente l'évolution du marché mondial des services de télécommunications entre 1998 et 2006 (Tableau 31).

Tableau 31: Evolution du marché mondial des services de télécommunications en milliards USD d'après l'OMSYC (2007)

	1998	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Téléphonie fixe	447,7	472,4	497,1	518	545,9	575	602,3	628,8	655,2
Téléphonie mobile	202,9	283,4	361,9	413,3	472	541,4	601,8	653,2	702,6
Données	67,9	76,3	83,4	91,4	102,2	115,6	128,4	136,8	150,3
Internet	62,1	66,5	72,6	78,9	82,92	87,15	91,8	95	102,3
Total	**780,6**	**989,6**	**1015**	**1101,6**	**1204,6**	**1317,2**	**1420,7**	**1513,8**	**1610,4**

La lecture de ces données permet de constater la diminution de la part relative de la téléphonie fixe par rapport aux autres services de télécommunications. Plus précisément, si la téléphonie fixe constitue toujours une part importante du marché, elle ne promet que de faibles perspectives de croissance et le développement de ses revenus est principalement soutenu par les accès Internet. En effet les grands opérateurs historiques de télécommunications sont confrontés, depuis une décennie, au déclin de leur chiffre d'affaires dans la téléphonie fixe, à la fois dû à l'introduction de la concurrence et à une substitution partielle par la téléphonie mobile.

3. Le secteur de l'info-communication

Force est de constater que la libéralisation des marchés, l'irruption d'un nouveau paradigme technologique et l'évolution de l'offre et de la demande ont profondément modifié le secteur des télécommunications au cours des années 90. Ces changements vont conduire certains auteurs à requalifier celui-ci en secteur de l'info-communication (CHAKRAVARTHY, 1997 ; FRANSMAN, 2002), néologisme consacrant l'idée d'une convergence industrielle entre le secteur informatique et celui des télécoms[54]. FRANSMAN (2202) présente le secteur de l'info-communication de la manière suivante (Tableau 32) :

Tableau 32 : Le secteur de l'info-communication d'après FRANSMAN (2002)

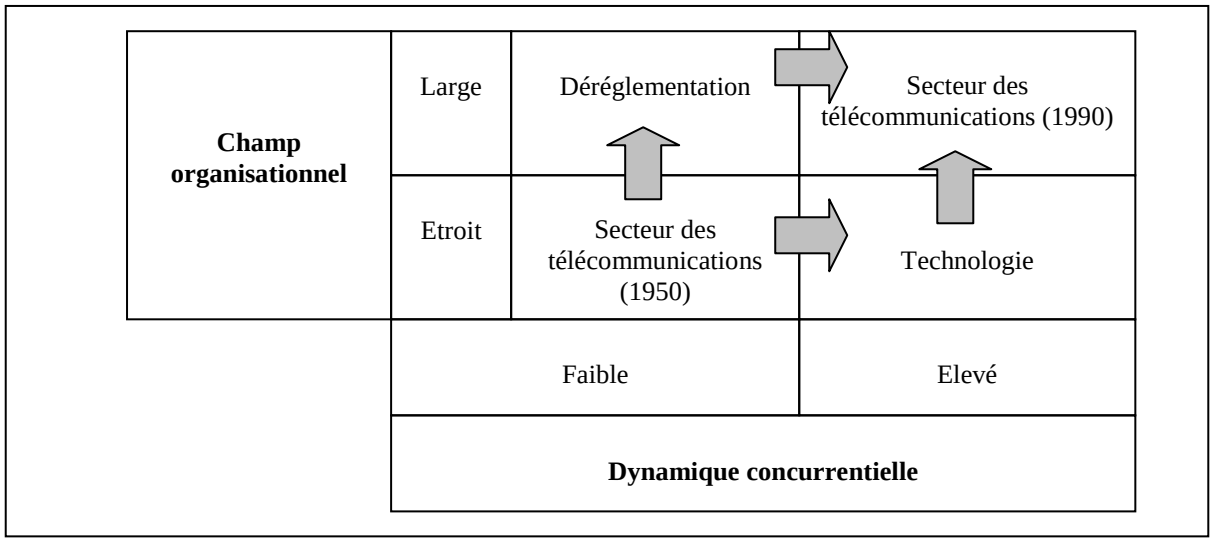
Niveau	Activité	Entreprises
5	Applications / Contenus *E-commerce, services d'information en ligne, concepteurs de services, etc.*	BLOOMBERG, REUTERS, AOL TIME WARNER, MSN, etc.
4	Navigation *Portails, moteurs de recherche, paiement électronique, sécurité, etc.*	YAHOO, GOOGLE, NETSCAPE, VIZZAVI, GENIE, etc.
3	Connectivité *Fournisseurs d'accès Internet, hébergement de sites, etc.*	FAI (IAP, ISP)
Interface TCP/IP		
2	Réseaux *Fibres optiques, réseau mobile, etc.*	AT&T, BT, FRANCE TÉLÉCOM, VODAPHONE, etc.
1	Equipement et fournisseurs logiciels *Commutation, transmission, terminaux*	CISCO, NORTEL, ERICSSON, ALCATEL, NOKIA, etc.

Rendu possible par l'assouplissement du cadre réglementaire des télécoms en 2002 et la diffusion des accès Internet à haut débit, la convergence a des effets à la fois nombreux et délicats à cerner pour les opérateurs de télécommunications. En ce qui concerne le marché des communications longue-distance aux Etats-Unis, CHAKRAVARTHY (1991) remarque que cette

[54] La convergence renvoie également à l'agrégation de services immatériels provenant de différents secteurs d'activité au sein d'une offre centrée sur le client (TCHENG *et al.*, 2005). Dans cette perspective, tout ce qui contribue à faire converger les services, les contenus et les terminaux est assimilé au concept lui-même, ce qui mérite d'être relativisé.

conjonction eut pour effet de supprimer les barrières à l'entrée et de singulièrement abaisser les barrières à la mobilité. Le bouleversement des frontières intra et intersectorielles s'est alors traduit par une augmentation considérable du nombre des parties prenantes ainsi que par une modification des dynamiques concurrentielles. La figure suivante présente le secteur des télécommunications aux Etats-Unis suite aux effets conjugués de l'évolution technologique et réglementaire (Figure 35) :

Figure 35 : Evolution de l'environnement du secteur des télécommunications longue distance aux Etats-Unis selon CHAKRAVARTHY (1991)



Ce sont justement ces deux dimensions, à savoir l'élargissement du champ organisationnel et l'émergence de nouvelles dynamiques concurrentielles, que nous développons dans les pages suivantes.

3.1. L'élargissement du champ organisationnel

L'abaissement des barrières à l'entrée et à la mobilité s'est traduit par une augmentation considérable du nombre et du type d'acteurs (CHAKRAVARTHY, 1991). Outre les autorités de réglementation et le rôle croissant des institutions financières, les nouveaux entrants ont largement contribué à augmenter l'intensité de la concurrence dans le secteur.

3.1.1. Les autorités de régulation

En France, trois instances se partagent les compétences en matière de réglementation du secteur des télécommunications : le Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie dispose d'un pouvoir réglementaire général en ce qui concerne l'attribution de l'autorisation

d'exploitation des réseaux ouverts au public. L'Autorité de Régulation des Télécommunications (ART), créée en 1997 et devenue ARCEP en 2005, a pour mission d'assurer l'exercice d'une concurrence loyale et effective dans le secteur. Elle est notamment en charge du règlement des litiges dans le domaine de l'interconnexion et du partage des infrastructures, de l'allocation des ressources, de l'instruction des demandes de licences et du contrôle de la concurrence. Enfin l'Agence Nationale des Fréquences (ANF) a pour mission principale la planification et la valorisation du spectre hertzien.

3.1.2. Les institutions financières

A côté des autorités réglementaires, les institutions financières sont également devenues des interlocuteurs incontournables des opérateurs historiques de télécommunications. D'une part, elles ont largement contribué au processus de consolidation du secteur en facilitant l'entrée des nouveaux entrants et en autorisant une croissance de la capitalisation boursière des opérateurs et des équipementiers (FRANSMAN, 2004). D'autre part, elles ont joué un rôle important dans la réflexion quant à la valeur des opérateurs de télécommunications (DE SWARTE, 2002). A titre d'illustration, en 2000, l'éclatement de la bulle spéculative a eu pour conséquence une baisse brutale de la valeur économique des actifs, entraînant chez les opérateurs toute une série de consolidations et une gestion plus économe[55]. De plus la dégradation continue des agences de notation a eu une incidence notable sur l'augmentation du coût du crédit de ces mêmes opérateurs.

3.1.3. La concurrence dans le secteur

Par le passé, il était facile d'identifier un opérateur de télécommunications. Il s'agissait principalement de sociétés propriétaires et opératrices de commutateurs, de bande passante et de services permettant à des abonnés d'envoyer et de recevoir des appels téléphoniques. Aujourd'hui, cette définition est devenue floue et les opérateurs téléphoniques traditionnels doivent faire face à de nombreux concurrents en provenance de différents secteurs. Depuis l'ouverture à la concurrence de l'ensemble des services en 1998 et face à des perspectives de croissance soutenue, les nouveaux entrants sont nombreux, qu'il s'agit d'entreprises industrielles recherchant une diversification (BOUYGUES TELECOM est le produit de l'alliance

[55] La capitalisation boursière des dix plus importants opérateurs mondiaux de télécommunications a baissé de 37% en valeur entre mars 2000 et janvier 2001.

entre BOUYGUES et TELECOM ITALIA, CEGETEL celui de VIVENDI, BT et MANNESMANN), d'entrepreneurs soutenus par les marchés financiers ou encore d'opérateurs étrangers globalisant leur activité (SIRIS, COLT, HERMES, MCI WORLCOM).

Dans le cas des télécommunications françaises, KRAFFT (2003) souligne une spécificité qui a contribué à rendre le marché particulièrement attractif. En effet, malgré des laboratoires prestigieux et un investissement conséquent en termes de recherche, les opportunités technologiques se sont rarement concrétisées dans de nouveaux produits et services. La faiblesse relative d'une offre concurrente, qui était déjà structurée en Angleterre, en Italie, en Allemagne, conjuguée à une forte demande des utilisateurs, a favorisé le processus d'entrée sur le marché français. La tableau suivant rend compte des licences attribuées par l'autorité de réglementation des télécommunications au cours des dix dernières années (Tableau 33) :

Tableau 33 : Nombre de licences attribuées en France par l'ARCEP (2006)

	1997	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**
Nombre d'acteurs	1	16	59	95	108	116	104	180	280
Entrée	15	43	38	26	39	4	86	102	99
Sortie	0	0	0	3	29	16	8	1	19
Consolidations	0	0	2	10	2	0	2	1	4
Total	**16**	**59**	**95**	**108**	**116**	**104**	**180**	**280**	**356**

Au regard de la forte augmentation du nombre de licences attribuées par l'ARCEP, il convient d'opérer une distinction entre les marchés de la téléphonie fixe et de la téléphonie mobile. En effet, sur le marché de la téléphonie fixe, l'augmentation du nombre d'acteurs s'accompagne d'une diminution relative des parts de marché de l'opérateur national. En d'autres termes, bien que FRANCE TELECOM demeure l'opérateur dominant, les nouveaux entrants augmentent progressivement leurs parts de marché. Selon l'ARCEP, la part de marché de FRANCE TELECOM dans le domaine de la téléphonie fixe est passée de 95% en 1998 à 70% en 2007.

Concernant le marché de la téléphonie mobile, le nombre de nouvelles entreprises est limité et le marché est dominé par trois entreprises : FRANCE TELECOM (48%), CEGETEL (35%), BOUYGUES TELECOM (16%), caractérisant ainsi une situation d'oligopole. KRAFFT

(2003) avance plusieurs raisons à cet état de fait. D'une part l'obsolescence rapide des technologies utilisées lors de la première vague de libéralisation a limité le nombre de nouveaux entrants. D'autre part la mise en œuvre d'une offre de téléphonie mobile par satellite s'est avérée non viable d'un point de vue économique et s'est traduite par le retrait des entrants qui avaient privilégié cette technologie (GLOBALSTAR, IRIDIUM). Enfin la forte incertitude qui caractérise la viabilité du système de téléphonie mobile de troisième génération (UMTS) et le montant des licences est un élément qui a également prévenu de nouvelles entrées.

3.2. De nouvelles dynamiques concurrentielles

L'intensification de la concurrence a provoqué une évolution des routines organisationnelles au sein des opérateurs historiques de télécommunications et a une influence majeure sur l'évolution de leur chaîne de valeur du secteur.

3.2.1. Une modification des relations antérieures

L'apparition de nouveaux acteurs va entraîner une modification des relations avec les parties prenantes existantes. Une illustration apparaît au regard du transfert de certaines activités de recherche et développement des opérateurs de télécommunications vers les fournisseurs d'équipements (FLEURY, 2004). Avant la libéralisation, les opérateurs de télécommunications étaient les principaux pourvoyeurs de technologies télécoms dans la plupart des pays industrialisés (Etats-Unis, Royaume-Uni, France, Allemagne, Italie et Japon). Ces opérateurs s'appuyaient sur des centres de recherche particulièrement dynamiques et engageaient des montants considérables dans ces activités. Autrement dit, les laboratoires de recherche privilégiaient la recherche fondamentale, développaient et testaient les prototypes initiaux et dévouaient le développement ultérieur aux fournisseurs d'équipements spécialisés.

Au milieu des années 90, la plupart des opérateurs prennent la décision d'externaliser une part importante de la recherche appliquée aux équipementiers (FRANSMAN, 2002). A titre d'illustration, les dépenses en recherche et développement de FRANCE TELECOM ont diminué de 15% entre 1997 et 2002 alors que celles d'ALCATEL, longtemps fournisseurs de FRANCE TELECOM, augmentaient de 17% sur la même période (KRAFFT, 2003). Le tableau suivant

présente les dépenses de recherche et développement des opérateurs de télécommunications en 1999 (Tableau 34) :

Tableau 34 : Dépense en R&D des opérateurs de télécommunications en 1999 d'après FRANSMAN (2002)

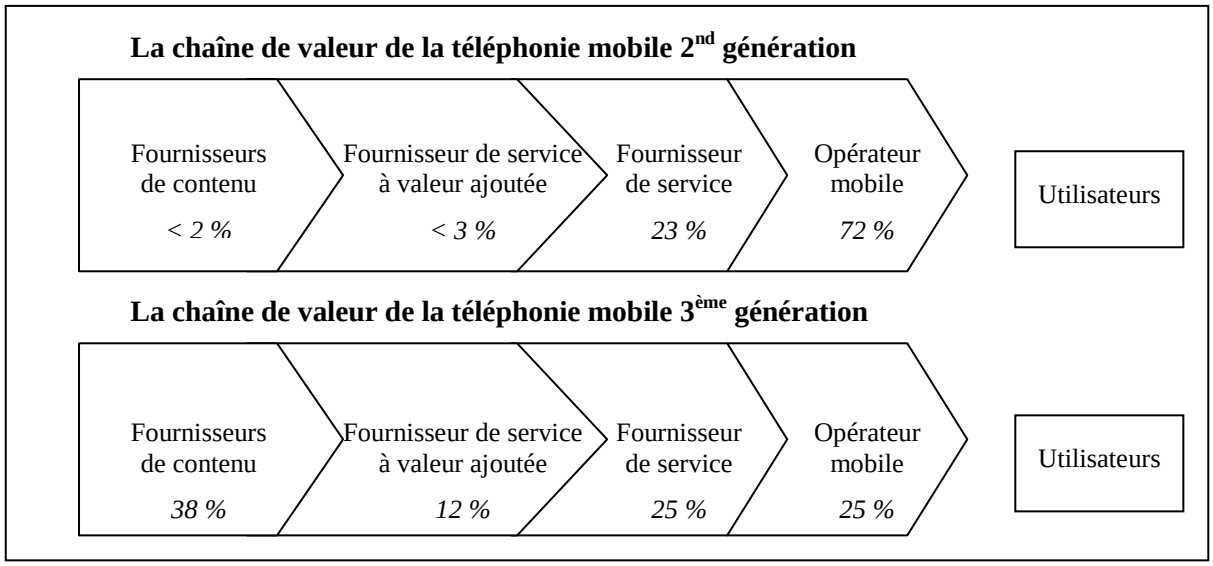
Secteur	Entreprise	Dépenses R&D / Chiffre d'affaires
Opérateurs télécoms	BT	1,8
	DEUTSCHE TELEKOM	2,0
	FRANCE TELECOM	2,2
Equipementiers	ERICSSON	15,4
	NOKIA	10,2
	NORTEL	13,1
Secteurs	Opérateurs télécoms	2,6
	Boisson	2,2

Ce transfert a une conséquence de taille puisqu'il autorise les nouveaux entrants à se fournir en technologies directement auprès des équipementiers afin de pénétrer le marché. De fait les traditionnelles barrières à l'entrée inhérentes à la recherche et développement disparaissent, si tant est que les nouveaux entrants puissent payer le prix des différentes technologies. Ce point a des implications stratégiques majeures. En effet, dans la mesure où les opérateurs de télécommunications ne peuvent plus se targuer d'une meilleure technologie que les nouveaux entrants, ils sont face à un dilemme de différenciation vis-à-vis de leurs concurrents (PERNET, 2006).

3.2.2. La recomposition de la chaîne de valeur

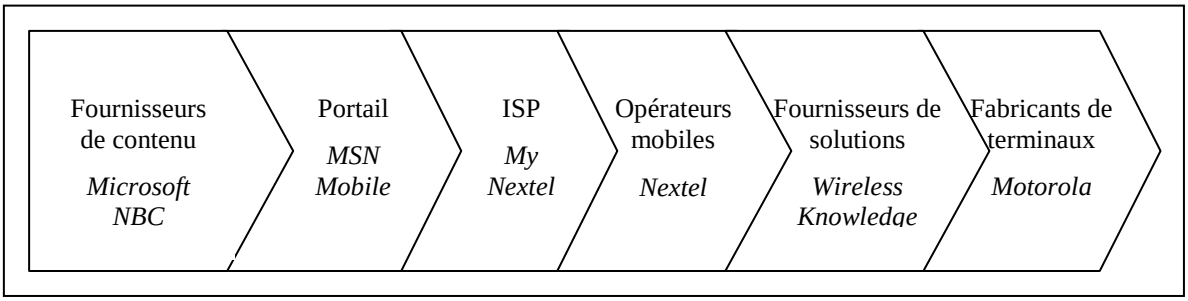
Plus généralement, c'est à une recomposition profonde de la chaîne de valeur du secteur des télécommunications à laquelle on assiste, ce qui n'est pas sans poser un certain nombre d'interrogations aux opérateurs. La figure suivante présente la diminution de la valeur captée par les opérateurs au profit des fournisseurs de contenus, suite à l'introduction de la troisième génération de téléphonie mobile (Figure 36) :

Figure 36 : Les chaînes de valeur de la téléphonie mobile selon MORGANTI (2002 : 19)



Dans le même temps, le nombre des stratégies de partenariat et de coopération a considérablement augmenté. Tout un pan de la littérature en management stratégique est consacré à l'étude des comportements des opérateurs de télécommunications, entre concurrence et collaboration. Il est loisible d'évoquer l'étude des stratégies d'alliance (MAHESHKUMAR *et al*. 1998 ; SADOWSKI *et al.*, 2003 ; COLOMBO *et al.*, 1998) ou des stratégies collectives (BAUMARD, 2005). Ces stratégies sont dites collectives dans le sens où les nombreux acteurs en présence ont un intérêt à adopter des stratégies propices au développement de l'activité, mais doivent éviter toute coopération formalisée réduisant la concurrence et susceptible d'être rejetée par les régulateurs. La figure suivante présente un exemple de partenariats sur le chaîne de valeur de l'Internet et de la téléphonie mobile (Figure 37) :

Figure 37 : Exemple de partenariats sur la chaîne de valeur Internet et mobile d'après THENOZ (2001 : 8)



Dans une chaîne de valeur aux contours encore flous, les opérateurs sont à la recherche d'une légitimité nouvelle. Une illustration est fournie par TCHENG *et al.* (2005). En effet, il est tout à fait envisageable de faire d'un réfrigérateur un terminal de réception Internet. Le produit pourrait alors être articulé autour d'une gamme de services (commande en ligne, réapprovisionnement automatique). La question est alors de savoir quel est l'acteur le plus légitime dans cette capacité à fournir une offre : Brandt, Carrefour ou FRANCE TELECOM ? C'est la raison pour laquelle, d'un point de vue organisationnel, la recomposition de la chaîne de valeur du secteur représente des relais de croissance et des opportunités à saisir pour les opérateurs de télécommunications mais elle remet également en cause les structures et les compétences existantes. Elle impacte notamment le mode de management des entreprises concernées, qu'il s'agit de la gestion des nouveaux et des anciens métiers, du changement des modes d'organisation du travail ainsi que des modalités de coordination entre les différentes activités.

SYNTHESE DU CHAPITRE 5.

Le cinquième chapitre présente les éléments de contexte externe de la recherche. Dans cette perspective, nous avons cherché à mettre en exergue les profonds bouleversements du secteur des télécommunications au cours de ces quinze dernières années. Autrement dit, nous avons cherché à préciser le caractère turbulent de ce secteur au sens d'EMERY et TRIST (1965), à savoir un secteur complexe, dynamique et générateur d'incertitudes. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons appliqué la perspective évolutionniste proposée par FRANSMAN (2001) en centrant l'analyse sur les Grands Opérateurs Historiques Européens de Télécommunications dont FRANCE TELECOM dont FRANCE TELECOM.

A l'issue de cette analyse, il ressort que les conditions de base du régime concurrentiel du secteur des télécommunications ont profondément évolué. Notamment l'évolution des technologies et de la situation des marchés ont contribué à redéfinir les frontières des opérateurs de télécommunications. Le prochain chapitre s'attache précisément à présenter les principales dynamiques stratégiques et organisationnelles mises en œuvre au sein de FRANCE TELECOM sur la période d'analyse considérée.

CHAPITRE 6 : LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DE FRANCE TELECOM (1991-2008)

L'objectif de ce chapitre est d'apprécier les éléments du contexte interne de l'organisation étudiée sur la période d'analyse considérée, à savoir entre 1991 et 2006. 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[56].

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) et repris dans le chapitre 2. 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.

[56] Ce point est l'occasion de rappeler une longue tradition d'ouverture de la part des dirigeants et des managers de FRANCE TELECOM vis-à-vis des recherches en sciences sociales.

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

1.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique

1.1.1. Les conditions d'émergence d'une réflexion stratégique

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[57] 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 »*[58].

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

[57] Il est utile de rappeler que la Direction Générale des Télécommunications, alors direction générale du ministère des PTT, prendra le nom de FRANCE TELECOM en 1988. 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.

[58] Entretien à *Fréquences Telecom*, mai 1995.

pour mission d'assurer[59]. En d'autres termes, le Contrat de plan définit les contraintes dans lesquelles s'exerce l'autonomie de l'opérateur historique.

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 crée. Siégeant mensuellement, celui-ci était présidé par Marcel ROULET et analysait les pistes les plus importantes pour l'avenir de l'opérateur français :

> *« Nous nous devions de commencer un nouveau processus stratégique à FRANCE TELECOM. Nous avons débuté par l'examen minutieux de toutes les opérations, ce qui nous a permis de déterminer certaines priorités. Le but principal était de parvenir à un consensus quant à la direction que nous devions prendre et de nous entendre sur un plan d'action »*[60].

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 œuvre des différents plans de changement retenus.

1.1.2. CAP 98

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 ?[61] Où allons-nous ?[62] Que voulons-nous? Cette dernière question suggère d'affirmer une intention stratégique, une

[59] Le premier Contrat de Plan a été mis en œuvre en 1991, le second en 1995 et le troisième en 1999.

[60] Entretien avec Bruno BROCHIER, directeur général adjoint de la DPS, octobre 1995.

[61] La question « Qui sommes nous ? » correspond à une recherche d'identité, à la création d'une vision rétrospective de l'organisation. Nous développerons plus avant ce cadre de compétences. Il convient néanmoins de souligner dès à présent l'enjeu considérable que représentent la création et la communication d'une culture d'entreprise au sein de FRANCE TELECOM à compter des années 90.

[62] La question « Où allons-nous? » trouve des éléments de réponse dans la mise en œuvre d'une démarche de prospective stratégique (Histoire de cinq futurs, 1995). Autrement dit, il s'agit de développer une clairvoyance quant à l'évolution du secteur des télécommunications. Cet exercice a fait l'objet d'une structure organisationnelle ad hoc, la Mission des Chantiers de la Prospective, dont la principale mission fut de répondre à la question : quel sera en 2005-2010 le métier d'un grand opérateur historique de télécommunications ? Nous y ferons référence dans le prochain chapitre consacré à l'identification des compétences stratégiques.

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 ».*

En interne, force est de reconnaître que le document CAP 98 fut plus ou moins bien accueilli. Certains y virent un exercice de communication mal maîtrisé, d'autres le critiquèrent en raison de son manque de profondeur et de l'absence de détails opérationnels :

> *« CAP98 était peut être un document insuffisant en raison de la mauvaise communication qui en avait été faite. De ce point de vue, il n'avait pas éveillé l'attention ni réussi à mobiliser les employés, mais il représentait néanmoins un excellent travail de fond puisqu'il avait permis d'identifier les bonnes voies à suivre dans le futur »*[63].

> *« Le document de synthèse ne traitait pas des véritables enjeux stratégiques du moment et créait, de surcroît, l'illusion que nous pouvions faire et devenir ce que nous voulions, que nous possédions la latitude d'être à la fois le maître et le serviteur. Par exemple, en traitant de la productivité, CAP 98 n'avait même pas identifié que nous avions trop d'effectifs dans certains départements et que nous n'allions avoir d'autre alternative que de les redéployer dans de nouveaux secteurs d'activité »*[64].

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 œuvre 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. Le tableau suivant en propose une synthèse (Tableau 35) :

[63] Entretien avec le Directeur Régional de Nantes, septembre 1995.

[64] Entretien avec le Directeur de Mission « Planification à moyen terme », ONS Gestion, novembre 1995.

Tableau 35 : Les caractéristiques comparées de British Telecom et France Télécom 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

De même, 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 œuvre 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 »*[65].

1.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle

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).

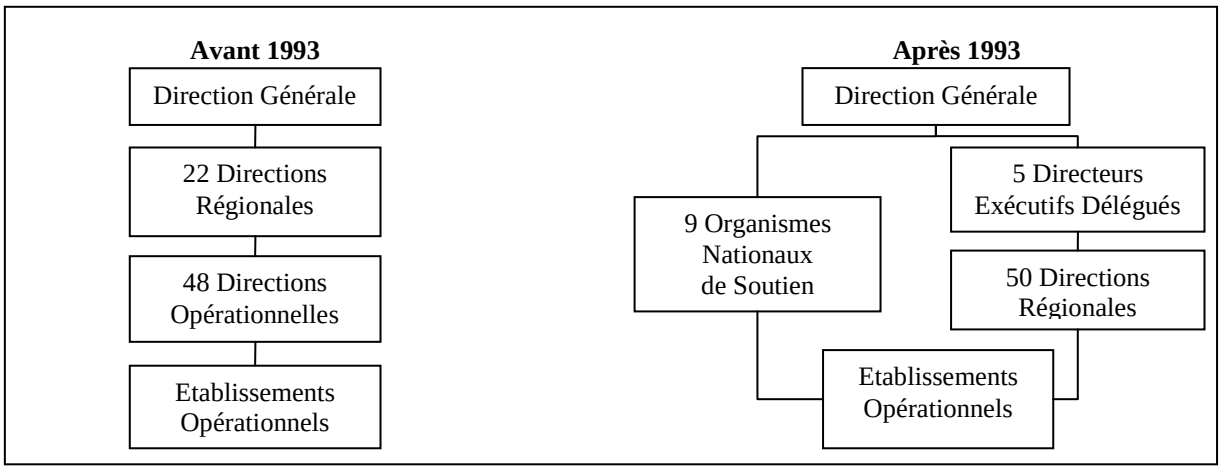
[65] Entretien avec le responsable du projet Plan Action de Changement (PAC), septembre 1996

1.2.1. Evolution de l'organisation – phase 1

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. Jusqu'en 1992, année de la mise en œuvre d'EO1, l'organigramme de FRANCE TELECOM présente quatre niveaux de responsabilité : une direction générale, vingt deux directions régionales, quarante huit directions opérationnelles et un nombre variable de plaques géographiques rassemblant des unités opérationnelles complémentaires à l'exploitation du réseau. La mise en œuvre d'EO1 se traduit par la disparition des Directions Opérationnelles et la création de cinquante Directions Régionales. De plus cinq directeurs exécutifs délégués furent nommés, ceux-ci devant exercer l'autorité sur les Directions Régionales par délégation du Directeur Général. Enfin des Organismes Nationaux de Soutien (ONS), intervenant comme prestataires de service (expertise, facilitation, conseil), furent crées afin d'affecter le personnel compétent issu des anciennes directions fonctionnelles. La figure suivante propose une synthèse de la première phase de l'évolution de la structure (Figure 38) :

Figure 38 : L'évolution de l'organisation – Phase 1



1.2.2. Evolution de l'organisation – phase 2.

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 œuvre 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 œuvre de cette réorganisation, propose le commentaire suivant:

> *« Pour des rasions 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)*

[66] Source : entretien avec le responsable de projet EO2, 1996

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 œuvre d'EO2 s'effectuera sous la présidence de Michel BON, nommé à la tête de l'entreprise en 1995.

1.3. Le cadre de pratiques : les processus de management

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

1.3.1. Un rattrapage managérial

Le système de gestion nécessite un profond remaniement afin de traduire les axes fondamentaux de la stratégie du groupe. Outre la mise en place d'une fiscalité de droit commun devant entrer en vigueur en 1995, la vision opérationnelle du changement initiée par l'équipe dirigeante concerne « *l'excellence de la gestion* ». Deux actions prioritaires du plan d'entreprise CAP 98 illustrent cette ambition.

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 œuvre d'une gestion déconcentrée, une des actions prioritaires de FRANCE TELECOM.

Le second axe prioritaire concerne la performance du système de gestion. Celui-ci doit notamment s'appuyer sur un système d'information rénové. Si la mise en œuvre d'une comptabilité analytique répond aux exigences des autorités de réglementation, qui demande à l'opérateur de justifier d'un système de comptabilisation des coûts approprié aux conditions de la concurrence, l'implémentation du nouveau système d'information a pour objet un

pilotage efficace de la performance, et constitue un préalable indispensable à la généralisation du contrôle de gestion de l'entreprise.

L'ensemble de ces mesures peut être interprété comme un rattrapage managérial (DE SWARTE, 2002). Le bénéfice attendu est un élément important pour FRANCE TELECOM dans la mesure où il s'agit de rompre avec la logique véhiculée par le système de gestion mis en place alors que l'organisation était encore une administration (le SG 85). De plus la mise en œuvre de ces différents systèmes de gestion contribue à la diffusion d'une véritable « *culture de gestion* », censée favoriser l'adhésion et l'implication de l'ensemble du personnel dans la politique de recherche de performance de l'entreprise.

1.3.2. Une nouvelle logique de gestion des ressources humaines

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.

1.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle

1.4.1. 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* ». A cet égard, MUSSO (1997) montre que plusieurs voix se font entendre au sein des cadres dirigeants de FRANCE TELECOM pour investir le processus réglementaire et soutenir la pertinence d'une autonomie. Dès 1985, l'Association des Ingénieurs des Télécommunications (A.I.T), regroupant des cadres issus des services publics et des industries des télécoms, propose la création d'une société nationale d'exploitation soumise à une fiscalité de droit commun. Ce faisant, MUSSO (1997) suggère que la Direction Générale des Télécommunications est à la fois l'objet et le sujet de la problématique de la déréglementation des télécommunications françaises.

Parmi les différents éléments constitutifs d'une culture d'entreprise, la constitution de mythes est souvent un moyen pour invoquer une harmonisation de la perception du passé (SCHEIN, 1985) :

> *« 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 »*[67].

[67] Préface de Marcel ROULET à l'ouvrage « FRANCE TELECOM : mémoires pour l'action » publié en 1991.

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 incompétent ; 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

demeure active au sein même de l'organisation. 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[68]. 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 ».*

1.4.2. Les inquiétudes du personnel

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 ».*

[68] L'article de Jean Louis VINCIGUERRA, Directeur Financier de FRANCE TELECOM entre 1998 et 2002, publié dans le journal LE MONDE en octobre 2002, constitue à notre sens une fidèle illustration de la thèse de MUSSO (1997). Cet article est présenté annexe 6.1.

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.

2. La mise en œuvre d'une vision stratégique (1995-2002)

2.1. : Le cadre des connaissances : la vision stratégique

2.1.1. 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 JUPPE 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, soit 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. Dans la présentation des objectifs 1996, l'enjeu est de réaliser une croissance globale du trafic de 4,5%.

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 » [69]

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.

2.1.2. L'évolution du comportement stratégique

Si la vision générale et opérationnelle 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 (COHEN, 2002 ; SOPARNOT, 2003 ; JOFFRE, 2005). 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

[69] Source : Michel BON, France Télécom, Rapport annuel 1998.

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[70]. La structure du bilan de FRANCE TELECOM sera dès lors très vulnérable : suite à l'effondrement des marchés financiers en 2001[71], l'abaissement des notes des agences de notation en 2002 en sera la sanction[72] et la démission de Michel BON la même année la concrétisation.

2.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle

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 œuvre de la réorganisation des unités opérationnelles (EO2) et l'évolution vers une structure multidivisionnalisée.

2.2.1. La réorganisation des unités opérationnelles

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 œuvre d'EO2 est prévue en 1997, c'est-à-dire un an avant l'ouverture complète à la concurrence. Autrement dit, la mise en œuvre d'EO2 cristallise de nombreux enjeux:

---

[70] Dans un communiqué de presse du 5 décembre 2002, Thierry BRETON fait état d'opérations de fusions et d'acquisitions pour un coût global historique de l'ordre de 100 milliards d'euros dont 80% payés en numéraire.

[71] « La mise en Bourse d'ORANGE, qui n'a pu intervenir qu'en février 2001, n'a rapporté que 6 milliards au lieu des 15 prévus ». Source : Jean Louis VINCIGUERRA, Grandeurs et misères de FRANCE TELECOM, LE MONDE, 1 octobre 2002

[72] Selon les experts, les mauvaises notes attribuées par les agences de notation ont pour effet une charge financière supplémentaire de 30 millions d'euros en 2002. De plus les anticipations préfigurent un montant de 230 millions d'euros en 2003 (SOPARNOT, 2001 :22)

> *« 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 cœur 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 certains 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 ».*[73]

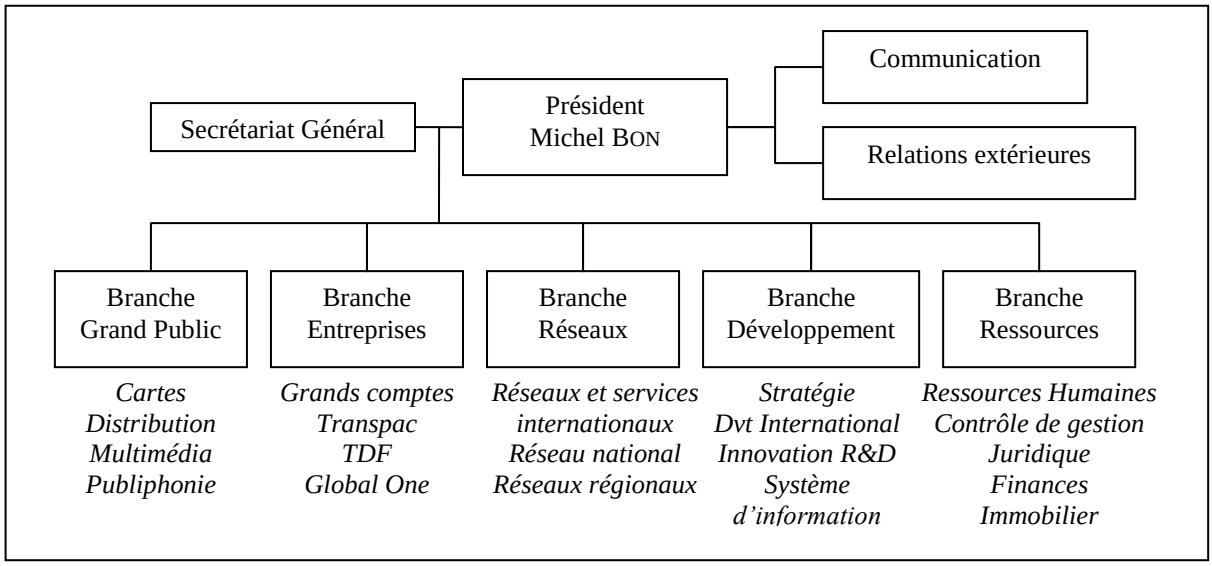
Dans les faits, plusieurs travaux académiques vont interroger la mise en œuvre du principe de transversalité dans la refonte organisationnelle et structurelle de FRANCE TELECOM durant cette période (DEFELIX, 1998 ; MENEGOZ, 2003). Il ressort de ces travaux qu'une nouvelle organisation n'entraîne pas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

2.2.2. L'évolution vers une structure multidivisionnalisée

De manière concomitante à la deuxième phase de l'évolution de l'organisation, la nouvelle équipe dirigeante met en œuvre une structure divisionnalisée articulée autour de cinq branches. Parmi ces branches, trois sont opérationnelles (la Branche Entreprise, la Branche Grand Public et la Branche Réseaux), deux sont fonctionnelles (la Branche Développement et la Branche Ressources). En 1999, l'organigramme de FRANCE TELECOM peut schématiquement se présenter de la manière suivante (Figure 39) :

[73] Source : entretien avec le responsable de projet EO2, 1996.

Figure 39 : L'organisation du groupe FRANCE TELECOM en 1999



Au niveau du groupe FRANCE TELECOM, 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. Nous présentons en annexe (6.2) l'organigramme de FRANCE TELECOM par activités au 31 décembre 1999.

2.3. Le cadres des pratiques : les processus de management

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 œuvre 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.

2.3.1. Les Stratégies locales

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 ; MENEGOZ, 2003). 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 œuvre de Stratégies Locales, une de nos priorités de l'an 1998 »*[74].

Une première illustration des Stratégies Locales concerne la refonte du processus budgétaire. Alors que les marges de manœuvre 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 opérationnelle 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.

[74] Extrait du discours de Michel BON, 1er janvier 1998, Fréquences Telecom.

2.3.2. L'évolution des processus de gestion des ressources humaines

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 œuvre 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) illustre cette tendance à l'aide du tableau suivant (Tableau 36) :

Tableau 36 : L'évolution de la conception des outils de GRH dans les entreprises de service public d'après DEFELIX (1998 :135)

Logique de gestion	Fin des années 80	Fin des années 90
Conception dominante	Des méthodes spécifiques pour des entreprises spécifiques	Des méthodes non spécifiques pour des entreprises non spécifiques
Obstacle supposé	Le statut du personnel	La culture
Atout supposé	La culture	Le statut du personnel, plus flexible qu'il n'y paraît
Actions préconisées	Contourner le statut et s'appuyer sur la culture par des projets de services	Toute l'individualisation de la GRH que le statut du personnel permet.

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. 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).

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. Elle constitue donc une contribution majeure de la gestion des ressources humaines au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise (MAZOULI, 2005).

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 œuvre 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)[75]. 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.

2.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle

2.4.1. Le client au centre, le personnel au coeur

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

[75] Le projet « RH Demain » est un plaidoyer pour l'utilisation des nouvelles technologies de l'information et de la communication dans le champ de la gestion des ressources humaines. Selon MERCK (2002), Directeur Délégué à la DRH Groupe de France Télécom, les NTIC sont les moyens pour les équipes RH de devenir acteur de la stratégie et de diminuer les coûts de fonctionnement. Ainsi le ratio « nombre de gestionnaires RH sur le personnel géré » évolue significativement à la baisse, ce pourcentage passant de 4 % à 2,4 % entre 1998 et 2001.

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 »*[76].

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. 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[77] ont largement contribué à faire retomber la tension sociale[78]. Enfin, entre 1997 et 1998, SOPARNOT (2003: 116) souligne que les salariés ont gagné, en moyenne, 200 euros de plus chaque mois.

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

[76] Source : Lettre de Michel BON au personnel de l'entreprise, « Le client au pouvoir » (1996).

[77] Le cours de l'action, lors de l'introduction de l'entreprise en octobre 1997, était de 27,5 euros. Il atteint 220 euros en mars 2000.

[78] Le pourcentage de grévistes a chuté à 45 % lors de la grève unitaire d'avril 1996 et a atteint environ 32 % le 4 juin suivant, jour de la discussion du projet de loi sur l'entreprise nationale FRANCE TELECOM au Sénat. Le 30 septembre 1997, le taux de grévistes manifestant contre l'ouverture du capital et son introduction partielle en bourse n'était plus que de 16 %. Pour autant la tendance à la diminution de la contre mobilisation collective ne doit pas occulter une certaine radicalisation de la représentation syndicale (montée de SUD et de la CGT au détriment de la CFDT) (SIRE, 2001).

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).

2.4.2. De la Phone à la Net compagnie

L'évolution de la culture de FRANCE TELECOM peut également s'apprécier au regard de la mise en œuvre d'un « *plan d'urgence du système d'information* ». Entre 1996 et 1999, près de 80 applications informatiques 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 œuvre 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 est disponible à l'ensemble des salariés. Il propose des outils de simulation pour les Congés de Fin de Carrière (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 (MERCK, 2002 ; 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. Rupture et continuité de la vision stratégique (2002-2005)

3.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique

3.1.1. Le plan Ambition FT 2005

Après les annonces de la dégradation de l'évaluation des agences de notation[79] et celle d'une perte de 12,2 milliards d'euros au premier semestre de l'année en cours, 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* »[80]. 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 ambigüe 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 œuvre les plans successifs de réduction de la dette et les cessions d'actifs n'ont pas été suffisantes. »*[81]
>
> *« Le Groupe a été géré de façon trop décentralisée pour que toutes les fonctions centrales disposent des leviers suffisants pour développer toutes les synergies*

[79] Le 25 juin 2002, suite à la chute du cours des actions FRANCE TELECOM de 16% et d'ORANGE de 10%, le quotidien LA TRIBUNE relate que « *Moody's s'est payé France Télécom* » et que « *la recherche d'une solution ne pourra se faire avec le management en place* ».

[80] De l'ordre de 70 milliards d'euros en 2002. Parallèlement, il convient de souligner qu'en 2002 le Groupe réalise sa meilleure performance opérationnelle (chiffre d'affaires en hausse de 8,4%, résultat d'exploitation en hausse de 30,9%, EBITDA en hausse de 21%). Il n'en demeure que la politique de croissance externe menée par l'équipe dirigeante précédente est largement critiquée par les analystes économiques et financiers et les syndicats qui ont remis en cause les acquisitions réalisées au cours de la période 1999-2001.

[81] Source : Communiqué de presse du 5 décembre 2002.

> *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 ».* [82]

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:

> *« L'objectif est d'atteindre une notation de type A à l'horizon 2005 »*[83.]

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.

Recentrage également au niveau géographique dans le sens où l'opérateur se concentre sur la France et la Grande-Bretagne, ce qui conduit à la vente de certaines filiales, y compris d'ORANGE et de WANADOO, n'entrant pas dans ce schéma. Le tableau suivant propose un aperçu non exhaustif des différentes opérations financières et industrielles réalisées par l'équipe dirigeante de Thierry BRETON au cours de la première année de son mandat (Tableau 37) :

[82] Source http://www.francetelecom.fr/vfrance/groupe_v3/connaitre/croissance/strategie_ft.htm

[83] Source : Communiqué de presse du 5 décembre 2002.

Tableau 37 : Extrait des opérations menées en 2002 d'après le rapport annuel de FRANCE TELECOM (2003)

Mois	Evénements
Mars	Vente des participations dans NTL, WIND et TELECOM ARGENTINA Annonce du règlement du litige avec MOBILCOM
Juin	Annonce d'une vague de cession du parc immobilier sur une valorisation de 510 millions d'euros Vente de la participation de l'opérateur mobile espagnol XFERA
Juillet	Vente de la participation dans STMICROELECTRONICS Vente de TDF sur la base d'une valorisation de 1,6 milliard d'euros
Août	Vente de STELLAT sur la base d'une valorisation de 180 millions d'euros
Décembre	Vente du câblo-opérateur CASEMA sur la base d'une valorisation de 700 millions d'euros Retrait d'ORANGE de la Suède

3.1.2. Un opérateur intégré de services de télécommunications

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[84]. 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 (SOPARNOT, 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 manœuvre 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*

[84] Selon l'agence de notation STANDARD & POOR'S, « la dette cumulée des quatre grands opérateurs a été réduite de 50 milliards d'euros depuis la fin de 2002. SI FRANCE TELECOM conserve une dette élevée (44 milliards d'euros, contre 35,2 milliards pour DEUTSCHE TELEKOM, 29,5 milliards pour TELECOM ITALIA et 21 milliards pour TELEFONICA), sa capacité d'autofinancement (de l'ordre de 8 milliards d'euros en 2004) laisse supposer que sa baisse devrait être rapide ». (Source : LE MONDE, 5 mars 2004).

> *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».*[85]

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.

3.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle

L'évolution de la structure organisationnelle nous incite à retenir deux éléments quant aux changements mis en œuvre au cours de la période étudiée. 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 œuvre 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.

3.2.1. Une logique d'intégration et de rationalisation

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

[85] Communiqué de presse du 12 février 2004.

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 œuvre 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% »*[86].

Cette situation s'apparente largement à la problématique décrite par MINTZBERG (1982) et ROMELAER (1996) quant aux risques inhérents aux structures multidivisionnalisées. 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 :

> *« Certains ont tendance à exagérer les rivalités entre la maison-mère et ORANGE, même si elles existent, c'est une évidence. ORANGE est en pleine croissance, dégage du chiffre d'affaires et crée des emplois. On se compare souvent à une vedette ultra rapide. Alors que chez FT, entre les lourdeurs administratives, la population fonctionnaire et le sureffectif, c'est l'image du paquebot qui prime ».*[87]

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 (ZARIFIAN, 2001).

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. A titre d'illustration, dans le domaine informatique, cette logique se traduit par le passage d'un centre de calcul par Direction Régionale à sept unités de service et d'exploitation informatique (USEI) au niveau national. Dans le domaine de la facturation, c'est le passage de plus de vingt-cinq Centres de Facturation et de Recouvrement (CFR) à deux unités au niveau

[86] Source : Communiqué de presse de THIERRY BRETON, 2003

[87] Entretien Responsable d'Unité Opérationnelle ORANGE, 2002.

national. Cette tendance concerne également les services comptables, ceux des achats et des services juridiques. De même l'organisation du réseau de vente connaît un phénomène de concentration. En 2003, le nombre d'agences commerciales est divisé par deux. Celles-ci se répartissent désormais en deux spécialités : les agences spécialisées dans la vente à distance et les agences spécialisées en vente physique.

Enfin la réorganisation initiée par l'équipe de Thierry BRETON concerne la Recherche et Développement. Désormais la division R&D se réorganise autour de six Centres de Recherche et de Développement (CRD) qui doivent être considérés comme des ensembles cohérents de différents laboratoires pour se doter d'un poids sur les unités d'affaire. De plus la réorganisation de la R&D voit la création en 2004 d'une division internationale de R&D qui consiste à un regroupement des divers laboratoires internationaux. Cette division rassemble les entités R&D localisées sur les trois continents que sont les USA, l'Europe et l'Asie.

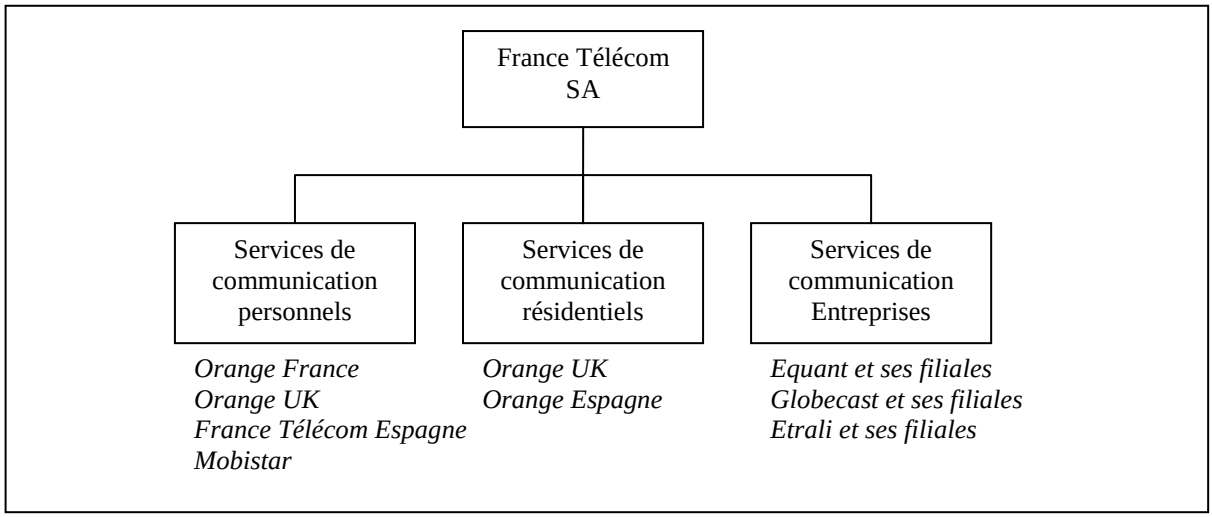
3.2.2. Une nouvelle segmentation de marché

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. La division « *Communication Personnelle* » offre des services de téléphonie et de multimédia mobile. La division « *Communication Résidentielle* » regroupe les activités de la téléphonie classique, de l'Internet bas et haut débit, de la téléphonie par Internet, de la visiophonie et de la télévision par satellite. Enfin la division « *Communication Entreprise* » propose des services de téléphonie fixe et mobile, la transmission de données et les accès Internet et Intranet.

Cette réorganisation permet la dilution d'ORANGE, WANADOO et EQUANT dans un nouvel organigramme. La figure suivante présente l'organigramme simplifié du groupe FRANCE TELECOM à la fin du mandat de Thierry BRETON (Figure 40) :

Figure 40 : Organigramme simplifié du groupe FRANCE TELECOM au 01 janvier 2005



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 ».*[88]

Du point de vue du comportement organisationnel, la mise en œuvre de la stratégie du groupe FRANCE TELECOM suppose donc une mobilisation individuelle et collective de l'ensemble du personnel du groupe autour de la production d'offres intégrées associant téléphonie fixe, téléphonie mobile et accès à internet. Cette ambition induit une évolution des modes de coordination, associant le mode projet et une centralisation des décisions opérationnelles ainsi qu'une transformation du système de gestion des ressources humaines.

3.3. Le cadre des pratiques : les processus de management

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 présence de ces deux mécanismes de coordination invite à considérer le fonctionnement de l'entreprise en tant que structure

[88] Source : entretien responsable chiffre d'affaires, 2006.

divisionnalisée « normale moderne » (ROMELAER, 1996). Du point de vue de la gestion des ressources humaines, FRANCE TELECOM poursuit sa transition par la mise en œuvre d'un nouveau processus de dialogue social, dans un contexte marqué par une forte réduction des effectifs.

3.3.1. Une structure divisionnalisée normale moderne

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 devenu 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 »*[89].

Le mode projet et la recherche de transversalité laisse à supposer que FRANCE TELECOM fonctionne de manière matricielle. Cela ne doit pas occulter que politique d'intégration et de rationalisation s'incarne de nombreux tableaux de bords et indicateurs de performance. 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 »*[90].

C'est la raison pour laquelle, au regard des modes de coordination utilisés, FRANCE TELECOM tend vers une structure divisionnalisée de type « *normale modernisée* ». Ainsi que le précise ROMELAER (1996), cette configuration ajoute à une structure divisionnalisée normale, caractérisée par une batterie d'indicateurs et de ratios financiers et commerciaux de court-terme, un certain nombre de mécanismes qui ont pour objet de pallier les défauts

[89] Source : entretien Direction Régionale de Bordeaux, 2003.

[90] Source : Entretien responsable chiffre d'affaires, DR, 2005.

identifiés dans ce type de structure (MINTZBERG, 1994). Au sein du groupe FRANCE TELECOM, ces mécanismes sont de deux ordres:

- Des groupes-projets interdivisionnels pilotés par des membres de la Direction Générale. C'est effectivement le cas dans le cadre du programme TOP (Total Operational Performance), le programme d'amélioration des performances opérationnelles du groupe, où une centaine de projets voit le jour. Ces projets concernent l'ensemble des activités de l'entreprise telles que la réduction des charges d'exploitation, la rationalisation des investissements, le redéploiement des ressources humaines ;

- L'organisation de réunions régulières entre les membres des différentes unités du groupe. Parmi les mesures initiées par Thierry BRETON lors de son arrivée, la tenue d'un conseil d'administration tous les mois et la révision des objectifs du plan TOP tous les six mois traduisent l'attention portée aux pratiques d'évaluation et de gestion de la performance.

3.3.2. Les processus de gestion des ressources humaines

Du point de vue des ressources humaines, 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. Le tableau suivant présente une synthèse de ces outils ainsi que leurs effets attendus (Tableau 38) :

Tableau 38 : Les effets attendus des outils RH mobilisés

	Outils d'ajustement	Effets attendus
Interne	Mobilité interne	Ajustement des effectifs par domaine
	Développement individuel	Développement de nouvelles compétences
	Création d'activités	Développement d'affaires
Externe	Essaimage	Gestion des sureffectifs en direction de l'extérieur (réduction des sureffectifs)
	Mobilité vers la fonction publique	
	Préretraite	
	Suppression d'emplois	

Parallèlement, à partir de 2003, c'est-à-dire au moment de l'annonce de l'intégration des réseaux et la mise en œuvre d'une stratégie d'innovation de service, Thierry BRETON annonce que 1.400 recrutements seront nécessaires dans la recherche (240 postes), la vente (300 emplois-jeunes), et les systèmes d'information. La pyramide des âges et de l'ancienneté de France Télécom rend compte de cette évolution récente (Annexe 6).

Enfin, FRANCE TELECOM continue la migration progressive de ses processus de gestion des ressources humaines. Deux directions peuvent être mises en évidence. La première concerne l'application du Code du travail des entreprises privées. Cette évolution s'illustre par la mise en place des Instances Représentatives du Personnel (IRP), dont l'objectif consiste à enrichir et approfondir le dialogue social de l'entreprise. Il s'agit des Comités d'établissement, du Comité Central d'Entreprise, des Délégués du Personnel, du CHSCT, des Délégués syndicaux, mais aussi création d'un Comité de Groupe France et d'un Comité de Groupe Européen. Les premières élections au sein des institutions représentatives du personnel (IRP) ont lieu en janvier 2005 et consiste en l'élection des membres des comités d'établissement et les délégués du personnel. 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.

La refonte du processus d'évaluation et ses effets attendus en termes de temps est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 39 : Extrait du processus d'évaluation du personnel de France Télécom et temps estimés (2003)

	Entretien traditionnel	E-évaluation
Saisie des éléments des entretiens de progrès par l'agent	30 min	15 min
Le manager fixe avec le collaborateur la date de l'entretien		
Préparation individuelle de l'entretien avec le manager et son collaborateur	1h30	30 min
Entretien de progrès avec le manager et son collaborateur	2h30	2h30
Rédaction du compte-rendu et transmission pour signature au collaborateur	1h30	30 min
Copie et diffusion du document au DRH	15 min	30 s
Suivi par le DRH :: exploitation et analyse	1 h	15 min

Si la dimension technique de cet outil semble incontestablement maîtrisée, les dimensions sociales et organisationnelles suscitent plusieurs interrogations, notamment en ce qui concerne les managers qui en assurent le fonctionnement et la responsabilité.

3.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle

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.

3.4.1. La finalisation du processus de privatisation

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), la loi de privatisation induit la mise en place d'Instances Représentatives du Personnel (IRP) et 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).

3.4.2. De la Phone à la Net Company

> *« Leader européen et acteur mondial, FRANCE TELECOM poursuit sa mutation de la Phone à la Net Compagnie »*[91]

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 œuvre 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*

[91] Source http://www.francetelecom.fr/vfrance/groupe_v3/connaitre/croissance/strategie_ft.htm

> *bas prix qui a séduit les consommateurs. Les autres acteurs ont suivi. Nous, au début, on ne voulait pas tuer la poule aux œufs d'or, mais si on ne va pas à la même vitesse que les autres, on risque vite d'être dépassé »*[92].

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 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.

[92] Source : entretien avec le responsable du développement du chiffre d'affaires, Direction Régionale de Nantes, 2006.

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

4.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique

4.1.1. Un sentiment de continuité

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 œuvre de la nouvelle segmentation de marché »*[93].

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 :

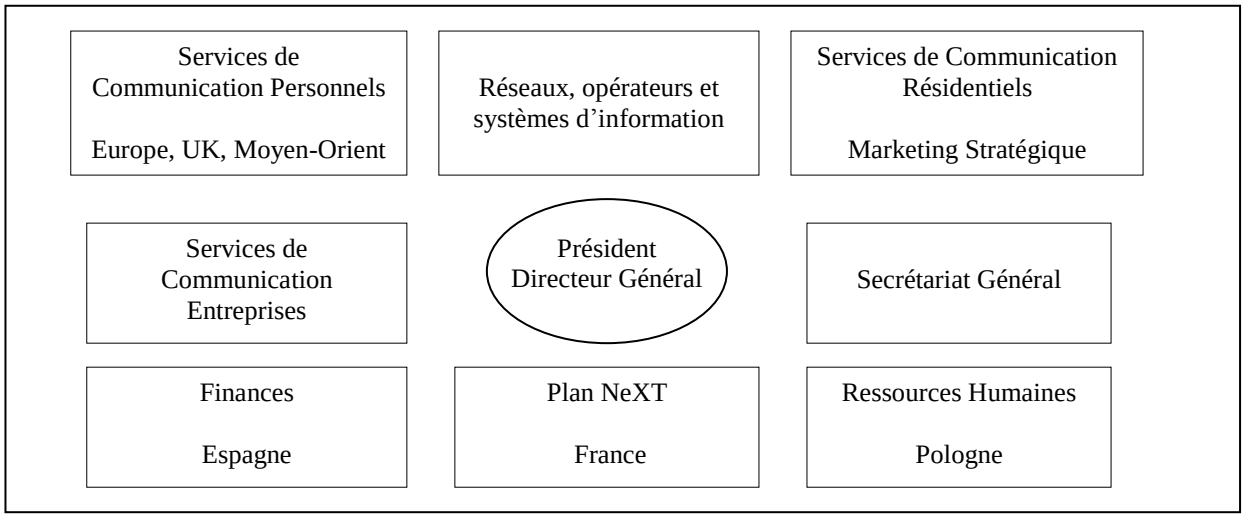
> *« La préoccupation essentielle est celle des relais de croissance, comment faire tourner la machine ? Comment financer les produits de demain avec les produits et les revenus d'hier ? Cela nécessite d'investir en Recherche et Développement, bien sûr, et en même temps cela nécessite de soutenir l'adaptation 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 »*[94].

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. Nous présentons l'organigramme simplifié du groupe FRANCE TELECOM / ORANGE dans la figure suivante (Figure 41) :

[93] Source : entretien, Direction Régionale de Nantes, 2006

[94] Source : entretien, Direction Régionale de Rennes, 2006

Figure 41 : L'organigramme du groupe France Télécom en 2007[95].



4.1.2. Le plan NeXT

Le plan NeXT est lancé en juin 2005 pour une durée de trois ans. L'ambition stratégique y est clairement exprimée. Il s'agit de :

> *« Devenir l'opérateur de référence en matière de nouveaux services de télécommunications en Europe »*[96].

Ce plan stratégique rend particulièrement compte de l'attention portée aux effets de la convergence des réseaux et aux stratégies d'innovation de services. Afin de concrétiser cette intention stratégique, quatre priorités sont affichés. Il s'agit de :

- Passer d'une logique d'accès aux réseaux à une logique d'accès aux services ;
- Innover en matière de services télécoms, de services clients et de services réseaux ;
- Renforcer l'intégration pour offrir un accès généralisé à l'ensemble des services
- Adapter la compétence des équipes.

Parallèlement, pour pallier la baisse de l'activité de téléphonie fixe, le groupe se lance dans la production de contenus. En 2006, FRANCE TELECOM crée une filiale d'investissement dans le cinéma, STUDIO 37. En 2007, le groupe annonce la création de son propre bouquet payant de chaînes et s'attaque frontalement à CANAL PLUS, la filiale de télévision payante de VIVENDI. En 2008, ORANGE annonce la création d'une chaîne spécialisée dans le sport.

[95] Source : Rapport annuel 2008

[96] Communiqué de presse du 29 juin 2005.

4.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle

L'équipe dirigeante présidée par Didier LOMBARD va initier plusieurs changements de la structure pour soutenir la stratégie de l'entreprise. Il s'agit notamment de la création de structures visant à favoriser le processus d'innovation et l'accélération du processus d'intégration lié à la convergence des réseaux.

4.2.1. Des structures pour soutenir l'innovation

La nouvelle organisation de l'innovation mise en œuvre chez FRANCE TELECOM s'appuie sur un réseau composé de trois entités : l'Explocentre, le Technocentre et les Orange Labs.

- L'Explocentre. Conçue par l'équipe dirigeante précédente, l'Explocentre a pour objectif d'accélérer la transformation des idées provenant de toutes les entités du Groupe. Officiellement créé en septembre 2005, il se présente comme un incubateur de projets innovants. En termes de fonctionnement, l'Explocentre s'appuie sur des méthodes de co-création avec les clients et les partenaires par leur implication dans les pré-tests, l'analyse des comportements et le retour d'expérience une fois le produit commercialisé. Une fois explorés, les concepts ont vocation à être proposés au Technocentre pour être industrialisés en vue d'un lancement commercial ou être valorisés par une joint venture.

- Les ORANGE LABS. Créés en février 2007, les 18 ORANGE LABS sont des centres de recherche et développement qui réalisent un travail de veille, d'anticipation et de développement de services de télécommunications dans des domaines précis d'usages. Regroupant près de 5.000 collaborateurs, présents dans plusieurs pays et insérés dans des « *écosystèmes géographiques* » en France, Chine, Japon, Corée du Sud, États-Unis, Royaume Uni, Pologne, Espagne et Égypte, les ORANGES LABS constituent la vitrine de l'internationalisation et de la politique d'innovation du groupe[97].

- Le Technocentre. Crée en janvier 2006, le Technocentre est une structure visant à accélérer la mise sur le marché des innovations et à rationaliser les processus entre la découverte d'un produit innovant et sa commercialisation. Regroupant environ mille collaborateurs, soit le quart des effectifs dédiés à la R&D, il est garant du processus « *Time To Market* » du Groupe. Le Technocentre regroupe sur un même lieu, en mode projet, des

[97] Source : Une visite dans les coulisses des Orange Labs, France Télécom, 10 janvier 2008.
Source : http://www.francetelecom.com/fr_FR/presse/dossiers/att00003781/dpdef0801.pdf

équipes issues des domaines marketing, recherche et développement ainsi que du réseau et du système d'information (organisation dite « *en 3P* »). De taille variable selon le produit ou le service (entre 15 et 30 personnes), l'équipe se compose d'un responsable marketing, qui dirige le développement global du business, d'un responsable R&D, qui dirige le développement technique du produit, et d'un responsable en charge de la mise en œuvre et de l'implémentation.

Enfin, la mise en place d'un marketing stratégique centralisé, seul porteur du développement des produits, constitue donc le socle de la réorganisation de l'innovation :

> *« La nouvelle trajectoire stratégique nous oblige à être proactifs et non seulement réactifs par rapport à nos concurrents. Ainsi, nous pourrons anticiper et délivrer, dans les meilleurs délais, les services convergents. C'est ce qui permet de maximiser leur valeur pour le client. La mise en place du marketing stratégique répond à cet impératif d'innovation continue »*[98].

En termes organisationnel, le pôle marketing stratégique regroupe toutes les activités marketing pour les différentes divisions : la veille et l'anticipation stratégique, l'innovation, la conception, la production, le développement et le déploiement. Il est chargé de la gouvernance et du pilotage de la stratégie d'innovation du groupe.

4.2.2. L'accélération du processus d'intégration

D'un point de vue opérationnel, le programme NeXT consiste en une accélération du processus d'intégration lié à la convergence des réseaux. Cette dynamique traduit une continuité certaine avec son prédécesseur, Thierry BRETON. Elle s'incarne dans la poursuite de la recherche de la taille critique et une politique de réduction des coûts.

Une illustration concerne le niveau symbolique des Directions Régionales, dont le nombre va passer de 51 à 30. Dans le nouveau schéma d'ensemble des unités opérationnelles, le périmètre d'activités des directions régionales est réduit à une mission institutionnelle, c'est-à-dire qu'elles représentent le groupe et ses valeurs auprès des collectivités locales et des élus, avec un effectif divisé approximativement par dix. Parallèlement la modification de la structure opérationnelle voit la création de Directions Territoriales. Il existe onze Directions Territoriales dont la taille des établissements gérés atteint couramment 1000 personnes. Leur

[98] Source : Dossier de presse de France Télécom, 2006.

mission consiste à animer les unités qui leur sont rattachées, piloter la transformation et gérer les relations avec les collectivités locales.

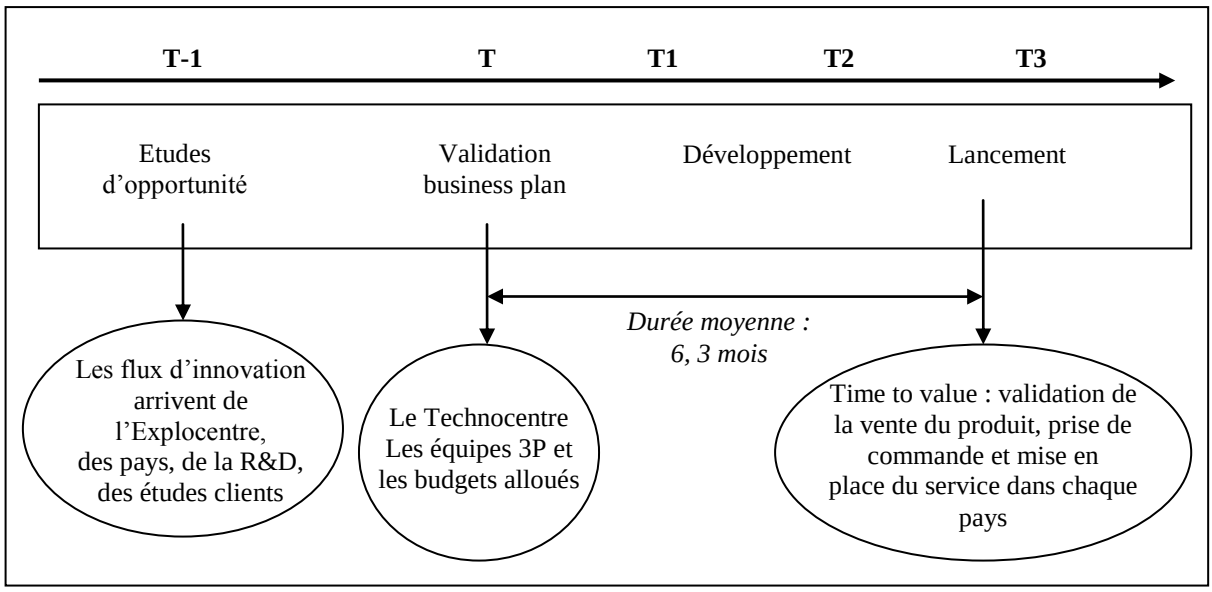
4.3. Le cadre des pratiques : les processus de management

Le mode « projet » est préconisé comme le mode de fonctionnement de l'entreprise. Cette recherche de transversalité concerne l'ensemble des processus de management et se traduit par la réorganisation du processus d'innovation, qui devient la vitrine d'un « *nouveau mode de management* ». En matière de gestion des ressources humaines, l'accélération du processus d'intégration et la mise en œuvre d'une stratégie de services conduit FRANCE TELECOM à renforcer les dispositifs liés à la mobilité des salariés.

4.3.1. La refonte du processus d'innovation

La mise en œuvre d'une recherche et développement intégrée autour d'un processus unique de pilotage constitue un enjeu majeur de la nouvelle stratégie du groupe. Il s'agit d'assurer le développement rapide et cohérent des offres convergentes. Le programme « *Innovation everywhere* », lancé en 2004 sur une période de 18 mois et dirigé par Didier LOMBARD, a donné naissance au processus TTM. Nous présentons ce processus dans la figure suivante (Figure 42) :

Figure 42 : Le processus Time to Market selon FRANCE TELECOM en 2006



Afin de favoriser les échanges et le travail collaboratif, le Technocentre a été crée comme un lieu adapté à des équipes jeunes, multinationales et multiculturelles. Tous les projets s'articulent autour de trois principes structurants : « *collaborer avec toutes les entités, être au*

service des pays et placer le client au cœur des projets ». Pour favoriser la création, des espaces de rencontres informelles et des lieux de créativité ont été mis en place. Les équipes se retrouvent autour de rendez-vous internes désormais institués « *open drinks and demos* » à l'occasion des Collections, fêtes de fin de projet, ou encore « *kids day* », où les enfants des collaborateurs viennent découvrir et partager le lieu de travail de leur parent.

La création de nombreux postes de liaison constitue également une caractéristique importante dans la recherche de la transversalité. Plusieurs managers ont été nommés pour faciliter la communication informelle au sein du groupe, qu'il s'agit des interactions entre les unités d'affaire et les unités support, entre les pays et le Technocentre (maison mère), entre chaque structure et la technostructure.

Ces processus de coordination semblent correspondre aux caractéristiques des structures divisionnalisées de type BOWER – ABB – BURGELMAN (ROMELAER, 1996). Dans ce type d'organisation, le rôle de la direction générale est double : d'une part il consiste à piloter de loin les débuts des initiatives stratégiques et de près leur intégration stratégique et organisationnelle. D'autre part, elle a pour rôle de développer des structures qui permettent l'émergence de ces initiatives.

Le second niveau de cadres dirigeants, les directeurs de divisions et de zones, joue un rôle d'assembleur : il veille à la cohérence des initiatives stratégiques des unités qui sont de son ressort, alerte les unes sur les initiatives prises par les autres et organise les synergies. Enfin l'initiative stratégique est du ressort du premier niveau de cadres dirigeants qu'on peut qualifier de directeurs d'affaires.

4.3.2. Anticipation des Compétences pour la Transformation (ACT)

Du point de vue de la gestion des ressources humaines, le rapport du sénateur LARCHER (2003) rappelle que, depuis la loi QUILES en 1990, le personnel de FRANCE TELECOM a connu une réforme des classifications, une réforme des règles de gestion (recrutement, évaluation, rémunération, promotion), une évolution des méthodes de travail et des modes de management, une adaptation des horaires et des services au système concurrentiel ainsi qu'une réduction massive des effectifs.

Pour autant, la transition semble inachevée au regard des phénomènes de convergence qui traversent actuellement le secteur des télécoms. Le projet Anticipation et Compétences pour la

Transformation (ACT) doit permettre à l'entreprise de relever ces défis et, dans le cadre du plan NeXT, d'accélérer la transformation de l'entreprise.

Le programme « *Anticipation des Compétences pour la Transformation* » correspond au volet social du programme NeXT. Lancé en juin 2005, ce programme vise à ce que le personnel adopte, 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 ce sens, le programme ACT vise à faciliter la mobilité du personnel et l'accompagnement sur les différents axes de développement de l'entreprise.

Il convient de préciser que le programme ACT s'inscrit dans la Loi de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005 qui stipule, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, que l'employeur est tenu d'engager tous les 3 ans une négociation portant sur la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. De plus il est nécessaire de préciser le contexte dans lequel s'inscrit le programme ACT, à savoir la fin du dispositif de préretraites, les Congés de Fin de Carrières (CFC), mis en place en 1996.

En termes d'objectifs opérationnels, le programme ACT prévoit 10.000 mouvements internes sur trois ans, 22.000 suppressions de postes et 6.000 recrutements dans les métiers prioritaires du Groupe. En effet, l'intégration des réseaux et la stratégie d'innovation de services ont une influence majeure sur la gestion des ressources humaines. Les deux tableaux suivants représentent les métiers dont les tendances sont prévues à la hausse (Tableau 39) et à la baisse (Tableau 40) selon la Direction des Ressources Humaines de FRANCE TELECOM :

Tableau 40 : Les métiers en croissance tendancielle 2007/2009 d'après l'annexe 6.4

Domaine	**Métiers en augmentation prévue**			
Informatique	Conception et construction de services à valeur ajoutée			
Innovation prospective	Conseil et développement			
Clients	*Professional* services			
Production et contenu multimédia	Conception et réalisation multimédia	Edition et animation	Partenariat et définition de contenu	Régie

En regroupant les métiers qui constitueront les besoins futurs, on constate que ceux-ci correspondent au développement et à la création de services ainsi qu'à la production de contenus multimédia. Cette tendance est une conséquence de la stratégie d'innovation de services.

Comparativement, il est attendu une forte décroissance dans les métiers des réseaux, de l'informatique ainsi que de la gestion et du support. Il s'agit d'une conséquence directe de la stratégie d'intégration des réseaux.

Tableau 41 : Les métiers en décroissance tendancielle 2007/2009 d'après l'annexe 6.4

Domaine	**Métiers en diminution prévue**					
Informatique	Production et exploitation du SI	Support et assistance technique				
Réseaux	Construction et production de réseaux	Supervision, exploitation des réseaux	Intervention réseaux	Intervention clients		
Clients	Gestion des comptes clients					
Gestion et support	Ressources humaines	Communication	Finance	Property & facilities management	Supply chain	Secrétariat assistance

L'analyse des problèmes d'ajustement montre que ceux-ci ne sont que partiellement résolus par les outils mis en œuvre (FAUVY, 2008). 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 contenus 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.

Face à ces mesures, les syndicats majoritaires reprochent au plan ACT de résumer les pratiques de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences au seul volet mobilité, et de n'être qu'une « *machine à faire sortir les gens* ». En 2007, deux syndicats (CFE-CGC) et SUD PTT) créent l'Observatoire du Stress et de la mobilité forcée et dénoncent « *l'entreprise la plus stressée de France* » :

> *« Les restructurations, en dehors de viser une réduction de la masse salariale et une réduction des coûts, contribuent également à déstabiliser le personnel et à faire en sorte que les gens se posent des questions, qu'ils aillent se positionner pour partir de l'entreprise ».*

Face à cette situation, les travaux de PIHEL (2007) montrent effectivement que l'injonction de mobilité, si elle représente un instrument de flexibilisation de la main d'œuvre, constitue également une source d'insécurisation des parcours professionnels.

4.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle

Entre les perspectives d'un nouvel eldorado sous l'exercice de Michel BON et les réductions drastiques de coûts initiés par l'équipe dirigée par Thierry BRETON, les repères culturels de l'entreprise ont été largement ébranlés. Le slogan officiel de l'entreprise en 2006, « *Le futur et toutes les raisons d'y croire* », a justement pour objet de retrouver la confiance du corps social et d'affirmer une identité organisationnelle articulée autour de deux axes : celle d'une organisation innovante et résolument tournée vers l'international. La consécration de la marque ORANGE est le révélateur le plus net de cette évolution.

4.4.1. Une culture fondée sur l'innovation de services et l'international

Le plan NeXT consacre l'idée selon laquelle les gisements de valeur future sont à chercher dans les innovations de service. De ce point de vue, l'innovation est le levier de la transformation du Groupe et un moyen d'affirmer une identité organisationnelle, « *un esprit de conquête* » :

> *« L'innovation est le principe actif du Groupe France Télécom-Orange. Elle garantit son leadership et, surtout, son endurance au sein d'un marché de plus en plus concurrentiel dans lequel les métiers traditionnels ont évolué »*[99].

Parallèlement à l'affirmation d'une identité articulée autour de l'innovation de services, il apparaît une volonté d'accélérer la transformation de l'entreprise en un groupe international de télécommunications. D'une part, la mise en place d'une réorganisation par pays, accompagnée d'une classification par zones géographique avec une homogénéisation des procédures et un marketing par pays consacre le passage d'une entreprise multinationale à une entreprise transnationale :

[99] Source : Dossier de presse « *L'innovation chez France Télécom* », janvier 2007.

> *« C'est fait, notre nouvelle organisation est en place et, avec elle, nous appréhendons différemment notre activité dans le monde. Aujourd'hui, nous ne sommes plus une entreprise qui a des filiales à l'international, mais bien un groupe multi-pays qui raisonne et agit à une échelle globale »*[100]

D'autre part force est de constater que FRANCE TELECOM assoie sa présence internationale et renoue avec les opérations de croissance externe. Outre l'acquisition de l'opérateur espagnol AMENA, le groupe est présent en Grande-Bretagne (Orange), en Belgique (Mobistar), aux Pays-Bas et en Pologne (TPSA). Plus globalement, à compter de 2006, l'équipe dirigeante affiche une identité organisationnelle articulée autour de la marque ORANGE.

4.4.2. La consécration d'Orange

Suite à la nomination de Didier LOMBARD au début de l'année 2006, la nouvelle équipe dirigeante s'attache à la réorganisation des marques du Groupe. Cette réflexion s'objective dans une décision d'ampleur quant à la définition d'une nouvelle identité organisationnelle. En effet, le 01 juin 2006, ORANGE devient la marque unique et étendard de tous les services professionnels du groupe FRANCE TELECOM à l'international. Cette tendance a vocation à s'étendre à l'ensemble de l'organisation:

> *Le Groupe FRANCE TELECOM existe encore d'un point de vue administratif mais maintenant on est clairement ORANGE. Toute la téléphonie fixe est restée FRANCE TELECOM vu la composante historique mais c'est transitoire car nos clients ne comprendraient pas qu'on change. On se donne dix-huit mois pour que tout le groupe devienne ORANGE. On a commencé avec WANADOO qui est trop franco-français et ne bénéficie pas du même capital de sympathie*[101].

Plusieurs enjeux sous-tendent la transformation de l'identité organisationnelle de FRANCE TELECOM. Premièrement, l'objectif affiché de cette évolution concerne la simplification des marques du Groupe. La mise en place d'un service client et le choix d'une marque commerciale unique ont notamment un impact fort en termes de notoriété[102]. Deuxièmement, cette stratégie a permis une réduction des coûts de marketing et de publicité de l'ordre de 200 millions d'euros d'économies sur la période 2006-2007. Enfin la marque ORANGE est

[100] Extrait communiqué de presse, FRANCE TELECOM, Décembre 2006.

[101] Source : Entretien DR, octobre 2006.

[102] Le cabinet INTERBRAND, qui évalue tous les ans les marques françaises, note que, entre 2006 et 2007, la marque ORANGE s'est valorisée de 1 milliard à 4,33 milliards d'euros et s'est hissée à la septième place du palmarès hexagonal devant TOTAL, CARTIER ou CARREFOUR (Source : LA TRIBUNE, 4/4/2008).

considérée comme un élément fédérateur de l'internationalisation de l'entreprise et le vecteur de la transformation du groupe:

> *« Le nom FRANCE TELECOM ne reflétait pas suffisamment la dimension internationale du groupe. Aujourd'hui le groupe n'est plus considéré comme une juxtaposition de pays mais bien comme une entreprise transnationale».*[103]

Il n'est donc pas étonnant de constater que le nouveau plan stratégique de FRANCE TELECOM s'appuie sur cette nouvelle identité organisationnelle. En effet, c'est à l'occasion de la présentation du plan « *Orange 2012* », qui remplace le plan NeXT (2005-2008), que Didier LOMBARD a indiqué que l'actuel nom de l'entreprise disparaîtrait dans quatre ans, au profit d'ORANGE, sa marque commerciale.

[103] Source : Entretien de Caroline Mille, directrice de la communication et de la marque chez France Télécom, La Tribune, 4/4/2008.

SYNTHESE DU CHAPITRE 6

Ce chapitre présente les éléments de contexte interne de la recherche. Pour ce faire, nous avons traité les principales dynamiques organisationnelles mises en œuvre au sein de FRANCE TELECOM sur la période d'analyse considérée, à savoir entre 1991 et 2008. Dans cette perspective, nous avons proposé une première lecture du cas en nous fondant sur l'analyse du cadre des compétences organisationnelles de l'opérateur historique des télécommunications françaises. En d'autres termes, nous avons cherché à rendre compte de l'instrumentalisation des cadres de compétences (DURAND, 2001). Cette analyse comprend l'étude de la vision stratégique, de la structure organisationnelle, des mécanismes de coordination à l'œuvre dans certains processus de gestion, de la culture et de l'identité organisationnelle. La matrice chronologique présentée dans le tableau suivant propose une synthèse des différents éléments abordés dans cette perspective (Tableau 41).

A la lecture de ce tableau, force est de constater que la structuration du changement organisationnel au sein de FRANCE TELECOM est un processus long et décousu. L'évolution des cadres de compétences permet de mettre en évidence des phases, entendues 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 (MINTZBERG *et al.* 1976 ; FORGUES, VANDANGEON-DERUMEZ, 2003). Aussi la matrice chronologique qui découle de cette analyse ne doit pas occulter l'enchevêtrement entre les cadres de compétences. Notamment le rôle du dirigeant ne se limite pas à formuler une vision générale de la place que l'organisation doit occuper dans son environnement mais participe à la construction d'une identité organisationnelle. De plus l'intention stratégique doit se concrétiser dans une structure et des processus de management, c'est-à-dire une vision opérationnelle du changement (ROMELAER, 1996). Enfin, si les mécanismes de coordination à l'œuvre dans les processus de gestion impacte la culture de l'entreprise, la structuration du changement est également affecté par son histoire et son identité.

Tableau 42: Matrice chronologique de l'évolution des cadres des compétences organisationnelles de FRANCE TELECOM (1991-2006)

<table>
<tr><td>Année</td><td>1991</td><td>1992</td><td>1993</td><td>1994</td><td>1995</td><td>1996</td><td>1997</td><td>1998</td><td>1999</td><td>2000</td><td>2001</td><td>2002</td><td>2003</td><td>2004</td><td>2005</td><td>2006</td><td>2007</td></tr>
<tr><td colspan="18">Le cadre des connaissances</td></tr>
<tr><td>Dirigeant</td><td colspan="5">Marcel Roulet</td><td colspan="8">Michel Bon</td><td colspan="3">Thierry Breton</td><td colspan="2">Didier Lombard</td></tr>
<tr><td>Plan stratégique</td><td colspan="5">CAP 98</td><td colspan="8">Δ Minutes</td><td colspan="3">Ambition FT 2005</td><td colspan="2">NeXT</td></tr>
<tr><td>Intention stratégique</td><td colspan="5">Devenir une entreprise de service
Devenir un opérateur mondial
Rester fidèle à notre mission de service public</td><td colspan="8">Devenir un opérateur mondial de services télécommunications</td><td colspan="3">Devenir un opérateur intégré de services de télécommunications</td><td colspan="2">Devenir l'opérateur de référence en matière d'innovation de services</td></tr>
<tr><td>Moyens d'action</td><td colspan="5">Placer le client au centre de nos décisions
Développer nos capacités d'adaptation et de réaction
Accroître notre performance en valorisant nos ressources et nos compétences</td><td colspan="8">Accroître le trafic
Développer les mobiles
Restructurer le système d'information
Orienter les personnes et les moyens vers le client</td><td colspan="3">15 milliards d'euros grâce au plan TOP
15 milliards d'euros de renforcement des fonds propres
15 milliards d'euros de refinancement obligataire de la dette du Groupe</td><td colspan="2">Passer d'une logique d'accès aux réseaux à une logique d'accès aux services
Innover en matière de services télécoms, clients et réseaux
Renforcer l'intégration
Adapter la compétence des équipes</td></tr>
<tr><td colspan="18">La structure organisationnelle</td></tr>
<tr><td>Réforme de structure</td><td colspan="3">EO1</td><td colspan="3">EO2</td><td colspan="6">La création des branches</td><td colspan="3">L'intégration des réseaux</td><td colspan="3">La nouvelle segmentation de marché</td></tr>
<tr><td>Evolution de la structure</td><td colspan="5">D'une bureaucratie modernisée à une structure divisionnalisée</td><td colspan="8">D'une structure divisionnalisée à une structure multidivisionnalisée</td><td colspan="3">D'une structure multidivisionnalisée au type « divisionnalisée normale »</td><td colspan="2">D'une structure « divisionnalisée normale » au type « ABB Burgelman »</td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Année</th><th>1991</th><th>1992</th><th>1993</th><th>1994</th><th>1995</th><th>1996</th><th>1997</th><th>1998</th><th>1999</th><th>2000</th><th>2001</th><th>2002</th><th>2003</th><th>2004</th><th>2005</th><th>2006</th><th>2007</th></tr>
<tr><td colspan="18">Les processus de gestion</td></tr>
<tr><td>Les processus de management</td><td colspan="5">Un rattrapage managérial</td><td colspan="9">Les Stratégies Locales</td><td colspan="2">Le plan TOP</td><td colspan="2">La refonte du processus d’innovation</td></tr>
<tr><td>Les processus de GRH</td><td colspan="5">Une nouvelle logique de GRH</td><td colspan="9">Le repositionnement de la fonction RH</td><td colspan="2">L’Accord Groupe pour l’Emploi et la Gestion des Compétences</td><td colspan="2">Le programme ACT</td></tr>
<tr><td colspan="18">Culture et identité organisationnelle</td></tr>
<tr><td>Logo</td><td colspan="5">FRANCE TELECOM</td><td colspan="9">France Telecom</td><td colspan="2">france telecom</td><td colspan="2">& france telecom</td></tr>
<tr><td>Slogan</td><td colspan="5">« Un avenir d’avance »</td><td colspan="9">« Nous allons vous faire aimer l’an 2000 »</td><td colspan="2">« Ce sera toujours à nous d'en faire plus »</td><td colspan="2">« Le futur et toutes les raisons d'y croire »</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Identité affichée</td><td colspan="5" rowspan="2">Une organisation à la conquête de son autonomie</td><td colspan="9">Le client au centre, le personnel au cœur.</td><td colspan="2">La finalisation du processus de privatisation</td><td colspan="2">La consécration d’Orange</td></tr>
<tr><td colspan="13">De la Phone à la Net Companie</td></tr>
</table>

SYNTHESE DE LA PARTIE 3

Sans avoir la prétention de retracer ici l'histoire des télécommunications françaises, la description du contexte empirique a pour objet de préciser dans quelle mesure le secteur des télécommunications et l'organisation étudiée, à savoir FRANCE TELECOM, entretiennent une dynamique de changement sur la période d'analyse considérée, c'est-à-dire entre 1991 et 2008.

Dans un premier temps, nous avons pu constater que le secteur des télécommunications a connu, en l'espace d'une quinzaine d'années, de profonds changements. Il est notamment possible de mettre en exergue les effets des phénomènes de la déréglementation, de la privatisation, de la migration progressive vers les technologies dites de « troisième génération » et de la convergence industrielle (chapitre 5).

Dans un second temps, nous montrons que ces mutations ont des répercussions importantes pour FRANCE TELECOM. Sur le plan organisationnel, la conduite du changement s'est traduite par la modification l'ensemble du cadre des compétences, c'est à dire du cadre des connaissances (les équipes dirigeantes, la vision stratégique, les plans stratégiques), du cadre des pratiques (la structure organisationnelle et les processus de management) et du cadre des comportements (la culture et l'identité organisationnelle).

Au delà des apports de cette chronologie, le traitement de la problématique de la thèse pose la question de l'identification des compétences stratégiques, question qu'il convient, dans une perspective interprétative et constructiviste, de situer au niveau des acteurs eux-mêmes.

PARTIE 4. L'INSTRUMENTALISATION DES COMPETENCES STRATEGIQUES

L'analyse du contexte externe et interne tend à souligner l'idée selon laquelle les phénomènes de déréglementation, de globalisation et de convergence industrielle invitent FRANCE TELECOM, et plus généralement les opérateurs historiques de télécommunications (DE SWARTE, 2002), à remettre en cause leurs comportements stratégiques et leur structure organisationnelle. Or, s'il apparaît que les contextes environnementaux et organisationnels influencent les modalités des conduites stratégiques, il est loisible de penser que la modification des comportements passe par la transformation de ces contextes (BARR *et al.* 1992 ; KOENIG, 1997). Dans cette perspective, l'identification des compétences stratégiques apparaît comme un opérateur majeur du changement organisationnel.

La quatrième partie de la thèse poursuit deux objectifs. Dans un premier temps, il s'agit de rendre compte d'un processus d'identification des compétences stratégiques au sein de FRANCE TELECOM. Cela nous conduit à présenter successivement les représentations collectives des compétences stratégiques en 1995 et à questionner leur dynamique d'identification (chapitre 7). Dans un second temps, cherchons à apprécier les représentations des compétences stratégiques en 2006. Nous proposons une interprétation théorique des phénomènes observés et menons à terme cette recherche en proposant une lecture processuelle de l'évolution des représentations des compétences stratégiques (chapitre 8).

CHAPITRE 7. LES REPRESENTATIONS DES COMPETENCES STRATEGIQUES EN 1995

L'un des enjeux majeurs de la mise en œuvre d'une stratégie fondée sur les compétences stratégiques réside dans la capacité des entreprises à pouvoir les identifier. Cet aspect a déjà largement retenu l'attention des chercheurs qui ont proposé plusieurs opérationnalisations de la compétence stratégique. Dans la perspective de recherche que nous avons adoptée, l'identification des compétences stratégiques passe par la prise de conscience des dirigeants et des managers de l'existence et du sens de ces compétences au sein de l'organisation. C'est la raison pour laquelle nous articulons la restitution des données autour de l'étude des représentations des compétences stratégiques. Dans un premier temps, nous rendons compte de l'opérationnalisation de l'Arbre des Compétences de FRANCE TELECOM. Ce travail nous permet mettre en évidence les compétences organisationnelles considérées stratégiques en 1995. Dans un second temps, nous étudions la dynamique d'élaboration de l'Arbre des Compétences et la configuration des interprétations des compétences stratégiques. Cette analyse nous conduit à interroger le caractère partagé des compétences stratégiques et à proposer une modélisation de la dynamique d'identification des compétences stratégiques

1. L'opérationnalisation de l'Arbre des Compétences

La mise en œuvre de l'Arbre des Compétences permet de rendre compte d'un processus d'identification des compétences stratégiques au sein de l'opérateur historique des télécommunications françaises[104]. Ce dispositif caractérise une méthode duale d'identification des compétences stratégiques, à savoir une démarche descendante dans l'identification et ascendante dans la validation (DREJER, 2002). C'est la raison pour laquelle nous articulons la restitution des données en deux temps de la manière suivante :

- Dans un premier temps, nous présentons le repérage des compétences organisationnelles effectué par un premier groupe de travail, composé de membres du Service d'Evaluation et de la Prospective de la Direction de la Prospective et de la Stratégie de France Télécom en 1994. Suite aux préconisations de GIGET (1998), les compétences

[104] Ce dispositif a été présenté de manière détaillée au sein du chapitre 4.

organisationnelles sont articulées dans une architecture stratégique composée de trois niveaux : les branches, le tronc et les racines. Les branches représentent les produits finaux de l'entreprise. Le tronc représente le processus de production et la manière dont les compétences sont mobilisées et valorisées. Enfin, les racines représentent les compétences technologiques et les savoir-faire organisationnels constitutifs du cœur de métier. Nous accordons à cette représentation graphique le statut de carte cognitive collective, entendue comme « *la représentation des croyances d'un groupe de personnes concernant un domaine particulier* » (AXELROD, 1976).

Dans un second temps, nous rendons compte de la validation empirique que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de vingt-cinq managers. Cette étude offre l'opportunité d'observer l'émergence de nouvelles compétences organisationnelles ainsi que la remise en cause de la catégorisation de certaines d'entre elles. Enfin, nous présentons une synthèse graphique des Arbres des Compétences. Il convient de préciser que le statut ontologique de cette carte cognitive diffère de celle établie précédemment. En effet, cette carte cognitive doit être considérée comme la « *représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier* » (COSSETTE et AUDET, 2003 : 34).

Dans la suite de ce travail, nous délimitons la présentation des données à trois métiers identifiés en 1994 : la *téléphonie fixe*, la *téléphonie mobile* et la *télématique*.

1.1. La téléphonie fixe

1.1.1. Les compétences organisationnelles en 1994

L'Arbre des Compétences de la « *téléphonie fixe* » a été élaboré à partir du questionnement suivant : quelles sont les compétences organisationnelles nécessaires pour développer une capacité à fournir la tonalité ?

Du point de vue des branches, trois offres de services ont été recensées par le premier groupe de travail. Il s'agit de l'offre proposée en matière de transport de la voix, dont l'activité représente, en 1995, près de 80% du chiffre d'affaires de FRANCE TELECOM. Cette offre est représentée par l'item « *téléphonie* ». Les deux autres branches représentent l'offre en matière de « *service après-vente* » et de « *contact client* », qui traduisent les opérations de contact avec la clientèle.

En ce qui concerne le tronc de l'Arbre des Compétences, il est possible de mettre en exergue six compétences organisationnelles, dont quatre appartiennent au domaine technique :

1. La compétence « *installation* » rend compte de la mise en place des éléments de réseaux ;
2. La compétence « *maintenance* » regroupe les ressources ayant pour objet de maintenir ou de remettre un matériel ou un logiciel en état d'assurer ses fonctions ;
3. La compétence « *gestion technique* » rassemble les ressources et les processus de gestion de l'ensemble des équipements après leurs installations ;
4. La compétence « *appros contrôle* » est inhérente à la fourniture et au contrôle des équipements lourds ;

Parallèlement, il est possible de mettre en exergue des compétences d'assemblage, à la frontière de l'organisation et de la technique :

5. La compétence « *facturation recouvrement* » rend compte des ressources et des processus nécessaire pour produire, stocker et traiter les informations de facturation des services.
6. La compétence « *système d'information* » correspond à l'ensemble des ressources et applications informatiques utilisées pour la gestion, la facturation, la maintenance et l'exploitation du réseau.

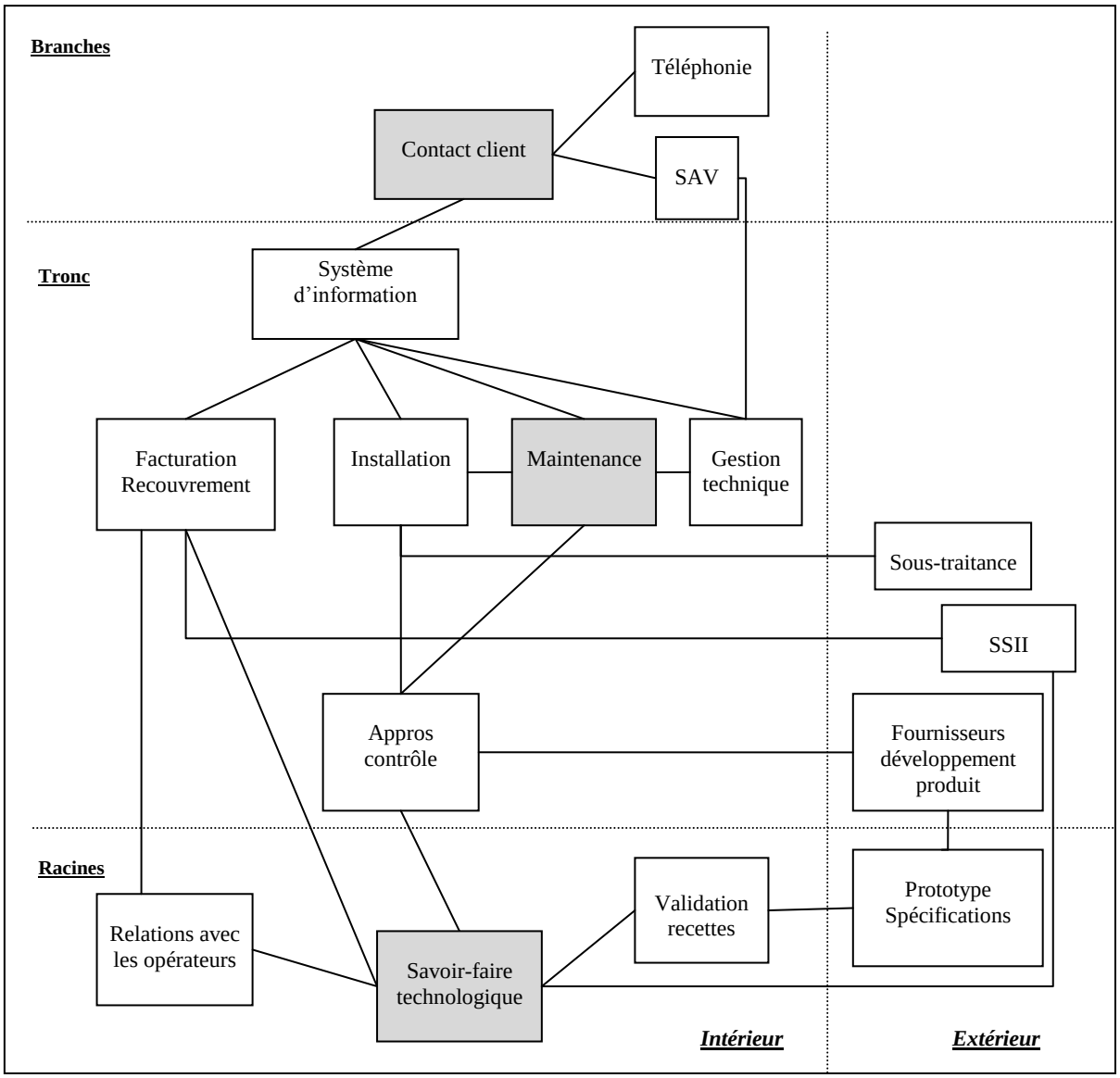
Du point de vue des racines, les compétences organisationnelles ayant trait à la technologie occupe une place centrale :

1. La compétence « *savoir-faire technologique* » recouvre la combinaison et la coordination des ressources liées à la conception du réseau ainsi que la connaissance de ses éléments physiques et logiciels ;
2. La compétence « *prototype et spécifications* » correspond à la définition des caractéristiques techniques auxquelles doivent répondre les éléments commandés aux fournisseurs et aux équipementiers ;
3. La compétence « *validation recette* » fait état de l'achèvement de la réalisation des équipements ;

4. Enfin la compétence « *relation avec les opérateurs* » regroupe les éléments de production, de taxation et de reversements téléphoniques, principalement dans une logique d'interconnexion avec les réseaux étrangers.

L'Arbre des Compétences de la « *téléphonie fixe* », élaboré par le premier groupe de travail, est présenté dans la figure suivante (Figure 43). Les compétences grisées sont considérées comme les compétences stratégiques dans le sens où elles sont distinctives et constitutives du métier de l'entreprise.

Figure 43 : L'arbre des compétences de la « téléphonie fixe » selon le service d'évaluation et de la prospective en 1994.



Suite à ce premier travail de recensement et d'agencement des compétences organisationnelles établi par le Service d'Evaluation et de la Prospective, nous rendons

compte de la validation empirique que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de vingt-cinq managers.

1.1.2. Les compétences stratégiques en 1995

Conformément aux préconisations de FIOL et HUFF (1992), nous articulons notre analyse autour des compétences qui sont sujettes à controverse, du fait de leur absence ou de la remise en cause de leur catégorisation initiale dans l'Arbre des Compétences. Dans ce cadre, l'analyse des entretiens permet de rendre compte de quatre thèmes. Ceux-ci sont en cohérence avec les observations réalisées par PRAHALAD et HAMEL (1990), en ce qui concerne les sources des compétences stratégiques :

- Le premier thème concerne l'émergence de compétences visant à **améliorer la cohésion interne** de l'activité de FRANCE TELECOM. Plusieurs remarques abordent l'absence de compétences permettant d'apprécier et de valoriser la capacité de l'organisation à créer une dynamique collective. Il s'agit des compétences « *capacité à mobiliser le personnel* » et « *Savoir former le personnel* ». De même il est possible de remarquer l'émergence d'une compétence « *gestion de projets* », qui représente une compétence fondée sur les grands projets de modernisation, tels le Delta LP et la numérotation à dix chiffres, historiquement liée à la culture de FRANCE TELECOM.

- Le deuxième thème concerne **l'accès au marché**. Plusieurs répondants évoquent d'importantes modifications des compétences commerciales, du marketing et de l'analyse de la concurrence. Ainsi la compétence « *marketing stratégique, veille technologique, veille des marchés* », qui comprend les études de développement de produits ainsi que leur mise sur le marché, apparaît au niveau des racines. Nous remarquons aussi l'émergence de la compétence « *marketing mix* » au niveau du tronc et de la compétence « *connaissance des besoins du client* » à l'interface du tronc et des branches. De plus il convient de préciser qu'une partie des répondants ont remis en cause le positionnement de la compétence « *contact client* », initialement située dans les branches, pour l'intégrer dans le tronc. Cette activité devient une compétence intitulée « *prise de commande* ».

- Le troisième thème vise à rendre compte d'une valorisation souhaitée de la **fiabilité technique** de FRANCE TELECOM. Il s'agit des compétences « *conception de l'infrastructure du réseau* », « *administration des ressources d'infrastructure* » et « *savoir-faire sécurité* ». Elles sont liées à la conception des éléments de sécurisation du réseau, qu'ils soient techniques (au niveau des équipements) ou organisationnels (chemin de commutation, routage).

- Le quatrième thème concerne les **relations avec les parties prenantes**. L'émergence de la compétence « *normalisation* » rend compte des relations avec les autorités de réglementation. La compétence « *gestion des chantiers* » traduit la maîtrise des travaux d'installations, notamment vis-à-vis des relations avec la sous-traitance et les collectivités locales. De plus la compétence « *relations avec les opérateurs* » n'est pas considérée comme un savoir-faire organisationnel mais davantage comme un élément du processus de production.

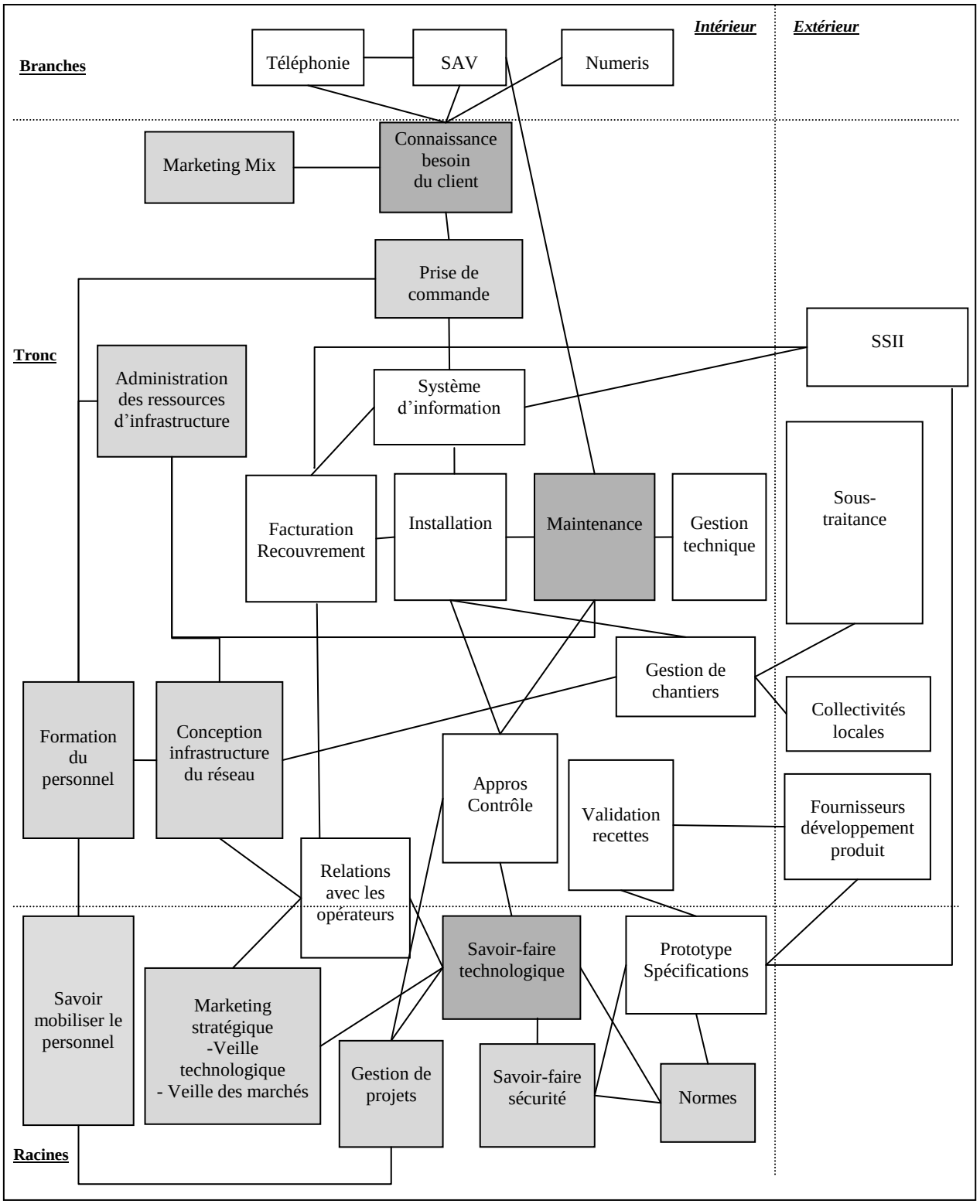
Le tableau suivant présente le lexique des compétences organisationnelles en 1995. Les compétences organisationnelles émergentes apparaissent en grisé (Tableau 42) :

Tableau 43 : Lexique des compétences organisationnelles de la « téléphonie fixe » en 1995

COMPETENCES IDENTIFIEES	DEFINITIONS
BRANCHES	
Service après vente	Capacité à fournir la qualité et la disponibilité du service
Téléphonie	Capacité à fournir la tonalité
Numeris	Capacité à fournir une offre numérique
TRONC	
Gestion technique	Compétence regroupant les ressources et les processus de gestion de l'ensemble des équipements après leurs installations
Gestion de chantiers	Compétences de réalisation, de maîtrise et de relations des travaux d'installation.
Installation	Compétence de mise en place des éléments de réseaux
Maintenance	Ensemble des travaux ayant pour objet de maintenir ou de remettre un matériel ou un logiciel en état d'assurer ses fonctions.
Système d'information	Correspond à l'ensemble des applications informatiques utilisées pour la facturation, la maintenance, l'exploitation du réseau
Facturation / Recouvrement	Production, stockage, traitement des informations de facturation des services.
Connaissance besoin des clients	Compétence inhérente au recueil et à l'analyse des informations venant des clients
Administration des ressources d'infrastructure	Compétence recouvrant la mise en œuvre et le suivi des chemins de commutation
Formation du personnel	Compétence liée à la conception et à la dispense des formations nécessaires à la réalisation des activités
Appros, contrôle	Compétences inhérentes à la fourniture et au contrôle des équipements lourds.
Marketing mix	Compétence liée aux études des activités commerciales en termes d'offre produits, concurrence, prix et promotion.
Prise de commande	Compétences liées aux opérations de contact avec la clientèle.
Relations opérateurs	Interfaces techniques et procédures de taxation, accès et reversements téléphoniques.
RACINES	
Savoir faire technologique	Compétences liées au savoir-faire des supports technologiques, aux traitements des informations pour une activité donnée.
Savoir faire sécurité	Conception des éléments de sécurisation du réseau.
Prototype, spécifications	Définition des caractéristiques de structure, de composition et de qualité auxquelles doivent répondre les installations.
Normalisation	Regroupe la gestion de l'ensemble des processus de réglementation et de normalisation au niveau régional, national et mondial.
Veille technologique	Compétence liée à la mise en place d'un système de veille technologique et des marchés (marketing stratégique).
Gestion de projets	Capacité à identifier et rassembler les compétences et ressources nécessaires à la réalisation de projets
Savoir mobiliser le personnel	Compétence liée à la culture de FRANCE TELECOM, historiquement fondée sur de grands projets de modernisation et consistant à motiver le personnel avec une forte adhésion.

La troisième étape de notre intervention a consisté à proposer une représentation graphique de l'Arbre des Compétences de la téléphonie fixe. Celle-ci-ci est présentée dans la figure suivante (figure 44) :

Figure 44 : L'Arbre des Compétences de la « téléphonie fixe » en 1995



1.2. La téléphonie mobile

A l'instar de la démarche précédente, nous présentons les compétences organisationnelles identifiées par le Service d'Evaluation et de la Prospective en 1994. Ensuite nous rendons compte de la démarche de validation du travail précédent au regard des entretiens menés en 1995. Enfin nous proposons une représentation graphique de l'Arbre des Compétences de la « *téléphonie mobile* ».

1.2.1. Les compétences organisationnelles en 1994

Le questionnement adopté pour établir l'Arbre des Compétences de la « *téléphonie mobile* » peut être formulée de la manière suivante : « *de quelles compétences organisationnelles a-t-on besoin pour développer une capacité à fournir la tonalité pour les personnes en déplacement ?* » Du point de vue des branches, trois éléments concrétisent les produits et services de la téléphonie mobile. Il s'agit des activités de transport de la voix, des activités liées à la transmission de données et des activités réservées aux réseaux d'entreprises.

Dans le domaine du tronc, le lexique élaboré par les membres du premier groupe de travail fait état de huit compétences organisationnelles :

1. La compétence « *vente* » traduit le système de ressources nécessaires à l'activité commerciale ;
2. La compétence « *administration des ventes* » représente la gestion et la coordination des ressources liées à l'activité commerciale ;
3. La compétence « *ingénierie système* » représente l'assemblage des ressources nécessaires à l'exploitation d'applications informatiques spécifiques ;
4. La compétence « *négociation des sites* » correspond aux ressources contractuelles et juridiques nécessaires pour négocier, auprès des partenaires extérieurs, les sites utiles à l'exploitation optimale du réseau mobile ;
5. La compétence « *facturation* » explicite l'assemblage des ressources de taxation et leur mise en œuvre dans une politique tarifaire ;
6. La compétence « *taxation* » représente la mise en œuvre de ressources liée à la modélisation de systèmes tarifaires ;

7. La compétence « *interfonctionnement réseau fixe / mobile* » suppose la mobilisation de ressources permettant la mise en relation, l'exploitation et la maintenance des différents types de réseaux utilisés ;
8. Enfin la compétence « *relations avec les opérateurs* » rend compte de la présence d'opérateurs concurrents utilisant le réseau de FRANCE TELECOM, ce qui suppose la coordination de ressources de gestion des interfaces techniques et tarifaires[105] ;

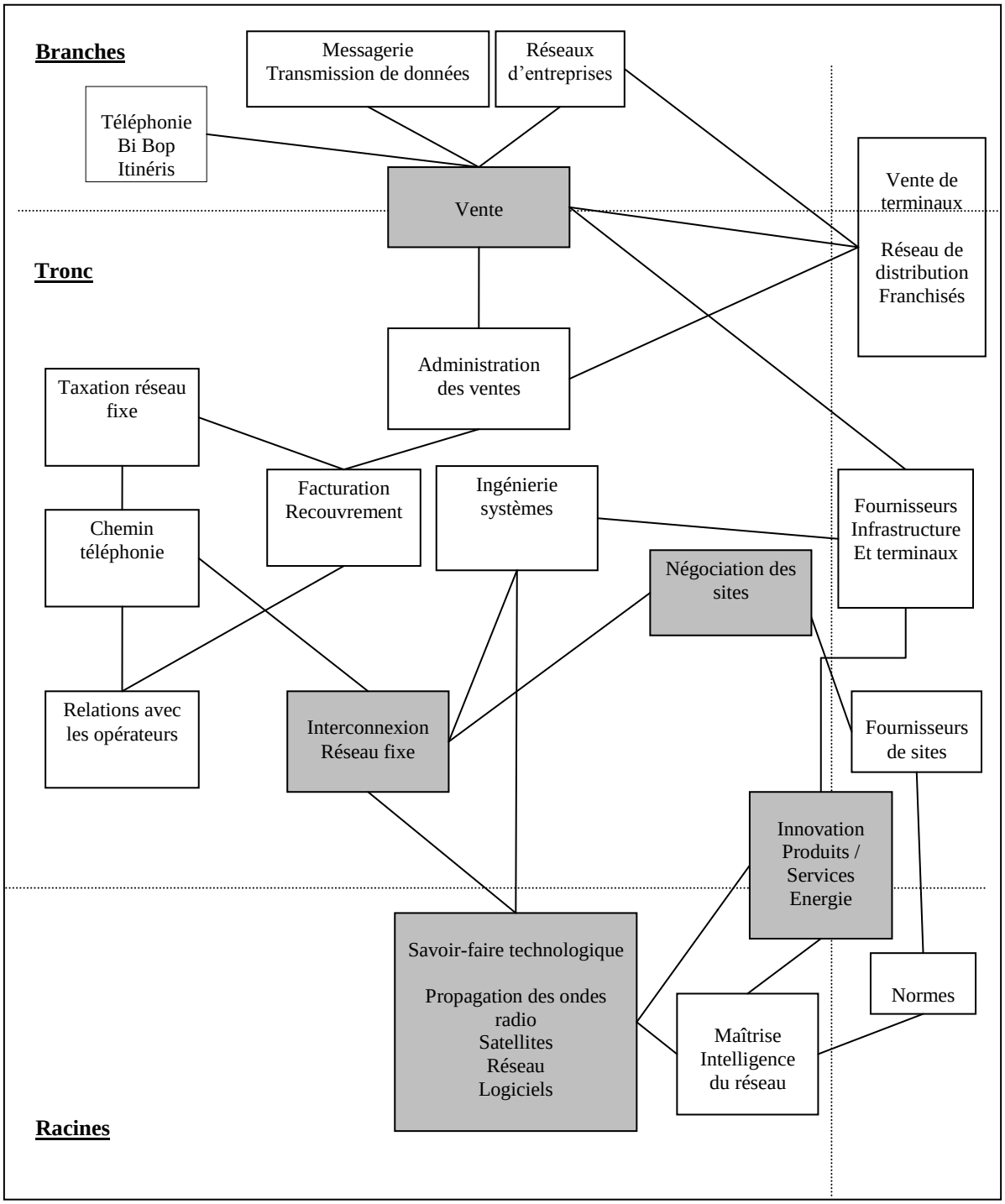
Dans le domaine des racines, c'est-à-dire des savoir-faire génériques maîtrisés d'un point de vue technologique, organisationnel et financier, trois compétences organisationnelles sont prises en considération par l'équipe initiale du SEP :

1. La première compétence organisationnelle est le « *savoir-faire technologique* », qui est composée de ressources communes au métier de la « *téléphonie fixe* », telle la connaissance des éléments logiciels, et qui inclue des éléments spécifiques telle que la connaissance des techniques liées à la propagation des ondes radio ;
2. La seconde compétence organisationnelle concerne la prise en compte des aspects réglementaires, financiers et procéduraux qui accompagne le déploiement de la technologie. L'item « *maîtrise intelligence réseau* » incorpore la coordination des ressources nécessaires à l'optimisation de la transmission entre opérateurs de télécommunications ;
3. Enfin, la compétence « *innovation produits/services/énergie* » s'attache au développement des services et des terminaux avec une mention particulière pour l'ergonomie et l'autonomie des batteries.

La figure suivante présente les compétences organisationnelles mobilisées par FRANCE TELECOM afin de développer une capacité à fournir la tonalité pour les personnes en déplacement (figure 45). Les compétences grisées sont considérées comme des compétences stratégiques. Elles le sont dans le sens où elles sont distinctives, c'est-à-dire que l'entreprise les maîtrise particulièrement bien, comme le « *savoir-faire technologique* » et « *l'interconnexion réseau fixe* ». Elles sont également stratégiques dans la mesure où elle représente un enjeu pour France Télécom, comme la « *négociation des sites* » et « *innovation produits / services / énergie* ».

[105] En 1994, il s'agit essentiellement de SFR. Néanmoins l'arrivée prochaine de Bouygues en 1996, qui obtient une licence pour exploiter un réseau basé sur la norme DCS 1800, traduit une intensification concurrentielle du secteur.

Figure 45 : L'Arbre des Compétences de la « téléphonie mobile » selon le Service d'Evaluation et de la Prospective en 1994



Après avoir présenté les compétences organisationnelles perçues constitutives de la réalisation d'une offre dans le domaine de la téléphonie mobile, nous rendons compte de l'analyse thématique des entretiens menés.

1.2.2. Les compétences stratégiques en 1995

L'analyse thématique des entretiens explicite l'émergence de certaines compétences organisationnelles. Le premier thème concerne la **l'accès au marché**. Il est intéressant d'observer la scission de la compétence « *vente* » au profit de deux catégories. Outre la commercialisation directe en agences commerciales, l'émergence de la compétence « *commercialisation indirecte* » rend compte de l'apparition d'un nouveau type d'acteurs : les sociétés de commercialisation de services (SCS)[106]. De plus il est possible de remarquer l'apparition d'une compétence « *marketing* », liée à la connaissance de la concurrence et à la réalisation des activités commerciales en termes d'offre produits, de prix et de promotion.

Le deuxième thème met en exergue les **relations avec les parties prenantes**. Ainsi la compétence « *mise en place du réseau* » rend compte de la nécessité de partenariat, d'assemblage, de planification avec les constructeurs (logiciels notamment). La compétence « *norme* » a été positionnée à l'extérieur de l'organisation. Cette opération traduit une perception différente de la position dans laquelle se trouve l'opérateur historique sur le métier de la téléphonie classique et de la téléphonie mobile en termes de relations avec les autorités de régulation. Enfin la compétence « *administration conception au support technique réseau* » traduit l'importance des ressources liées à la négociation des contrats avec les points de vente extérieurs ainsi que les compétences juridiques associées.

Le tableau suivant présente le lexique des compétences organisationnelles de la « *téléphonie mobile* » suite aux entretiens menés. L'émergence des nouvelles compétences organisationnelles en 1995 apparaît en grisé (Tableau 43).

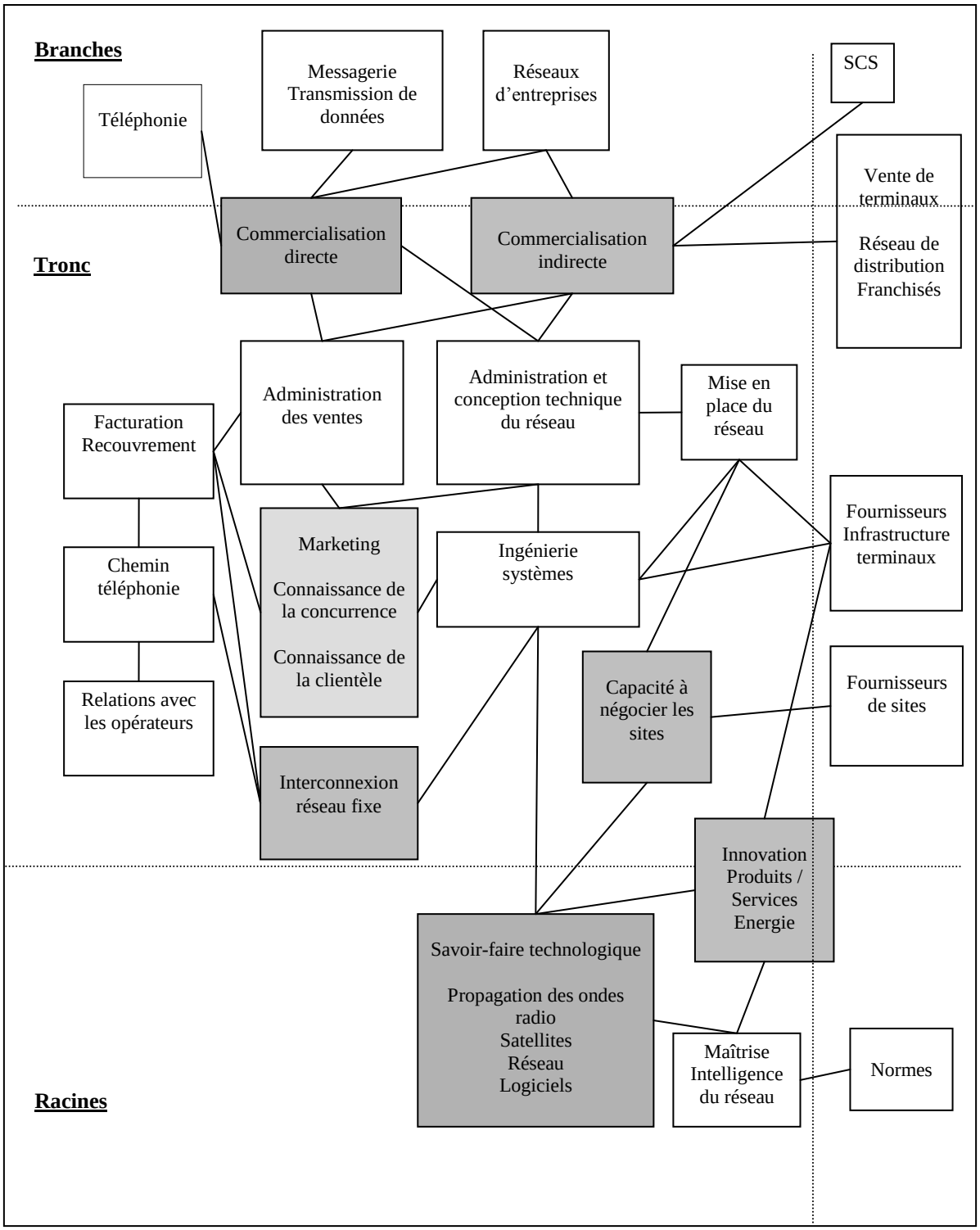
[106] Les sociétés de commercialisation sont des sociétés sous contrat de licence avec l'opérateur pour avoir le droit de commercialiser son offre. Elles développent et commercialisent également des offres complémentaires (assurance contre le vol, abonnements spécifiques,…) et cherchent à devenir les véritables intermédiaires entre l'opérateur et le consommateur.

Tableau 44 : Les compétences organisationnelles de la « téléphonie mobile » en 1995.

COMPETENCES IDENTIFIEES	DEFINITIONS
BRANCHES	
Réseaux d'entreprises	Capacité à produire une offre à destination des entreprises
Téléphonie	Capacité à produire la tonalité
Messagerie	Capacité à transmettre des données
TRONC	
Administration ventes	Compétence d'administration des ressources commerciales.
Administration conception au support technique réseau	Compétence de négociation des contrats avec les points de vente extérieurs ainsi que les compétences juridiques associées
Commercialisation directe	Compétence d'organisation du réseau commercial et de création d'une offre sur-mesure
Commercialisation indirecte	Compétence liée aux techniques de vente appropriées aux réseaux de distribution
Facturation	Compétence d'assemblage des éléments tarifaires
Ingénierie système	Compétence d'exploitation des applications informatiques spécifiques (gestion des applications de supervision).
Interconnexion réseau fixe/mobiles	Compétence qui concerne la mise en relation, l'exploitation et la maintenance des différents types de réseaux utilisés
Marketing	Compétence liée aux études des activités commerciales en termes d'offre produits, concurrence, prix et promotion.
Mise en place du réseau	Compétence de partenariat, d'assemblage, de planification avec les constructeurs (logiciels notamment).
Négocier Des sites	Compétence contractuelle et juridique liée aux données commerciales. Elle correspond à la capacité à négocier des sites avec des partenaires extérieurs.
Relation avec les opérateurs	Interfaces techniques et procédures de taxation, accès et reversements téléphoniques.
Taxation	Compétence économique liée à la modélisation de systèmes tarifaires.
RACINES	
Savoir faire technologique	Compétence qui recouvre les connaissances liées aux caractéristiques des éléments radioélectriques, aux techniques liées aux satellites, à l'expertise des éléments logiciels.
Innovation produits/services/énergie	Compétence liée au développement des services et des terminaux avec une mention particulière pour l'ergonomie des batteries.
Maîtrise intelligence réseau	Compétence d'agrégation de la technologie, des aspects financiers, réglementaires et procéduraux afin d'optimiser la transmission entre deux interlocuteurs.
Normes	Regroupe l'ensemble des processus de réglementation et de normalisation au niveau régional, national et mondial.

De manière visuelle, l'Arbre des Compétences de la « *téléphonie mobile* » ajoute à celui de la « *téléphonie fixe* » quelques compétences organisationnelles spécifiques. Cette lecture globale montre l'hypertrophie du tronc, qui révèle l'effacement relatif des filiations technologiques. Les communications avec les mobiles apparaissent placées par les experts consultés dans la continuité des savoir-faire préalables, sauf à considérer la nécessité de disposer de sites d'émission-réception hertzienne bien placés. La figure suivante représente l'Arbre des Compétences de la « *téléphonie mobile* » en 1995.

Figure 46 : L'Arbre des Compétences de la « téléphonie mobile » en 1995



1.3. La télématique

Conformément au protocole appliqué précédemment, nous présentons dans un premier temps les compétences organisationnelles identifiées par le Service d'Evaluation et de la Prospective en 1994. Nous rendons compte ensuite de la démarche de validation des compétences organisationnelles au regard des entretiens menés en 1995. Nous proposons finalement une représentation de l'Arbre des Compétences de la « *télématique* ».

1.3.1. Les compétences organisationnelles en 1994

La télématique constitue un précurseur du vidéo-texte interactif. Développée par le CNET dans les années 80, la télématique correspond à une diversification du métier de base de FRANCE TELECOM

Dans le domaine des racines, les compétences organisationnelles identifiées par le Service d'Evaluation et de la Prospective sont de deux ordres.

1. L'item « *chemin téléphonie* » regroupe les ressources et des compétences organisationnelles du métier de la « téléphonie fixe » ;
2. L'item « *chemin X25* » incorpore les éléments technologiques liés à l'acquisition des données issues des protocoles de la transmission analogique et numérique. Développé en interne, la technologie X-25 correspond à une architecture de réseau spécifique qui est à la base de l'offre de FRANCE TELECOM en matière de réseaux d'entreprise.

Parmi les compétences organisationnelles situées dans le tronc, nous pouvons distinguer :

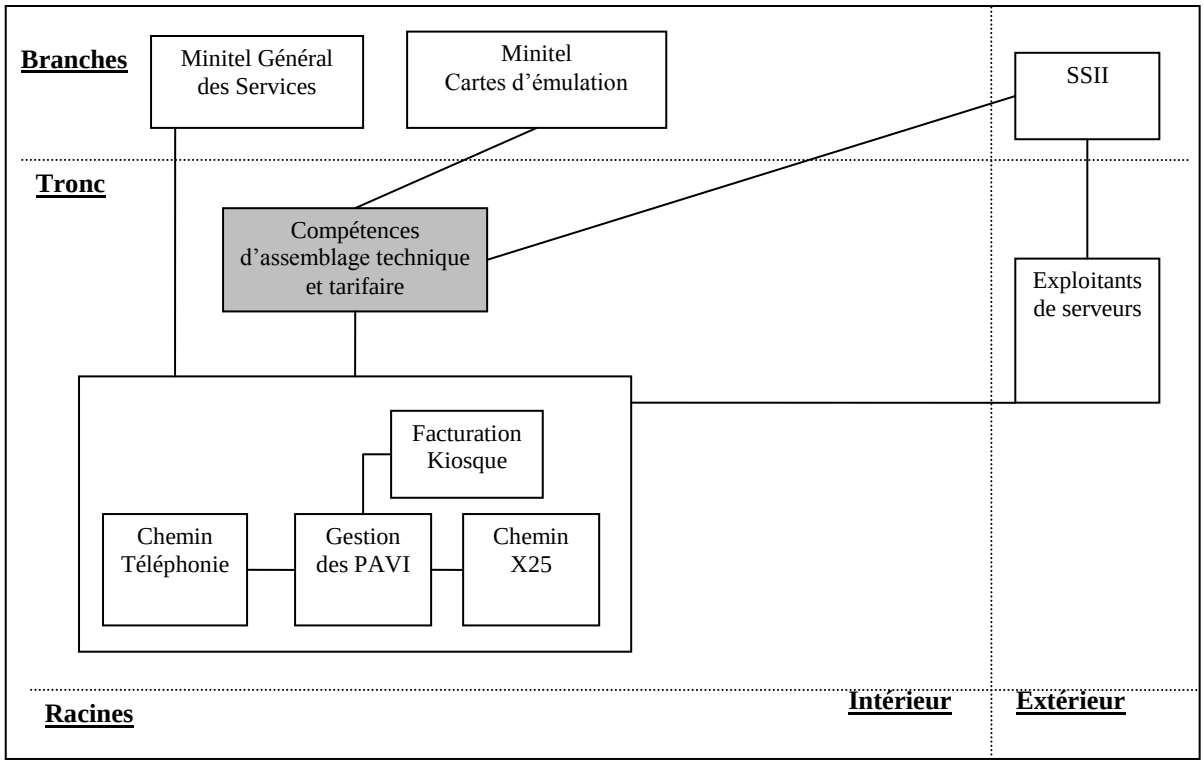
1. La compétence « *gestion des PAVI* », qui correspond à la combinaison des ressources liées à la gestion technique des points d'accès videotex ;
2. La compétence « *facturation kiosque* », qui correspond à un mode de facturation spécifique[107];
3. La compétence « *assemblage technique et tarifaire* » souligne la nécessité de coordonner un ensemble de ressources externes et internes en vue de développer une offre commerciale.

Les branches sont constituées de deux éléments. Il s'agit du Minitel général des services et des cartes d'émulation permettant d'accéder aux services télématiques sur micro-ordinateurs.

[107] La facturation par kiosque est un mécanisme par lequel l'opérateur facture aux clients l'accès aux services accessibles par son entremise, en rémunérant les services en ligne par un reversement sur les sommes perçues.

La figure suivante recense les compétences organisationnelles identifiées par le Service d'Evaluation et de la Prospective en 1994 (Figure 47).

Figure 47 : L'arbre des compétences du « Télétel » selon le Service d'Evaluation et de la Prospective en 1994



Après avoir décrit les compétences organisationnelles perçues constitutives de la réalisation d'une offre dans le domaine de la télématique, nous présentons le résultat des entretiens menés.

1.3.2. Les compétences stratégiques en 1995.

L'analyse des entretiens, articulée autour de l'émergence de nouvelles compétences organisationnelles, confirme la pertinence de la catégorie thématique précédemment élaboré. Le premier thème concerne l'émergence de compétences visant à **améliorer la cohésion interne.** Cette préoccupation se traduit par l'émergence de la compétence « *grands projets* », qui représente la faculté de l'entreprise à identifier et à rassembler les compétences individuelles et les ressources nécessaires à la réalisation de projets.

Le deuxième thème concerne la **connaissance et l'accès au marché**. A cet égard, il est possible de constater l'émergence de la compétence « *marketing* », située dans le tronc, qui fait état des ressources nécessaires aux actions commerciales.

Le troisième thème vise à rendre compte d'une valorisation souhaitée de la **fiabilité technique**. La compétence « *normes conception des terminaux* », qui correspond à l'agrégation des ressources relatives à l'élaboration des cahiers des charges, des règles et des procédures propres au développement de terminaux de télématique, s'inscrit dans cette logique.

Le quatrième thème concerne les **relations avec les parties prenantes**. De ce point de vue, nous pouvons constater l'apparition de la compétence « *pouvoir d'instruction* », qui assemble les ressources permettant de gérer les relations avec les exploitants de serveurs en termes de surveillance, de qualité de service et de contenu. Il s'agit également des relations avec les fournisseurs de terminaux.

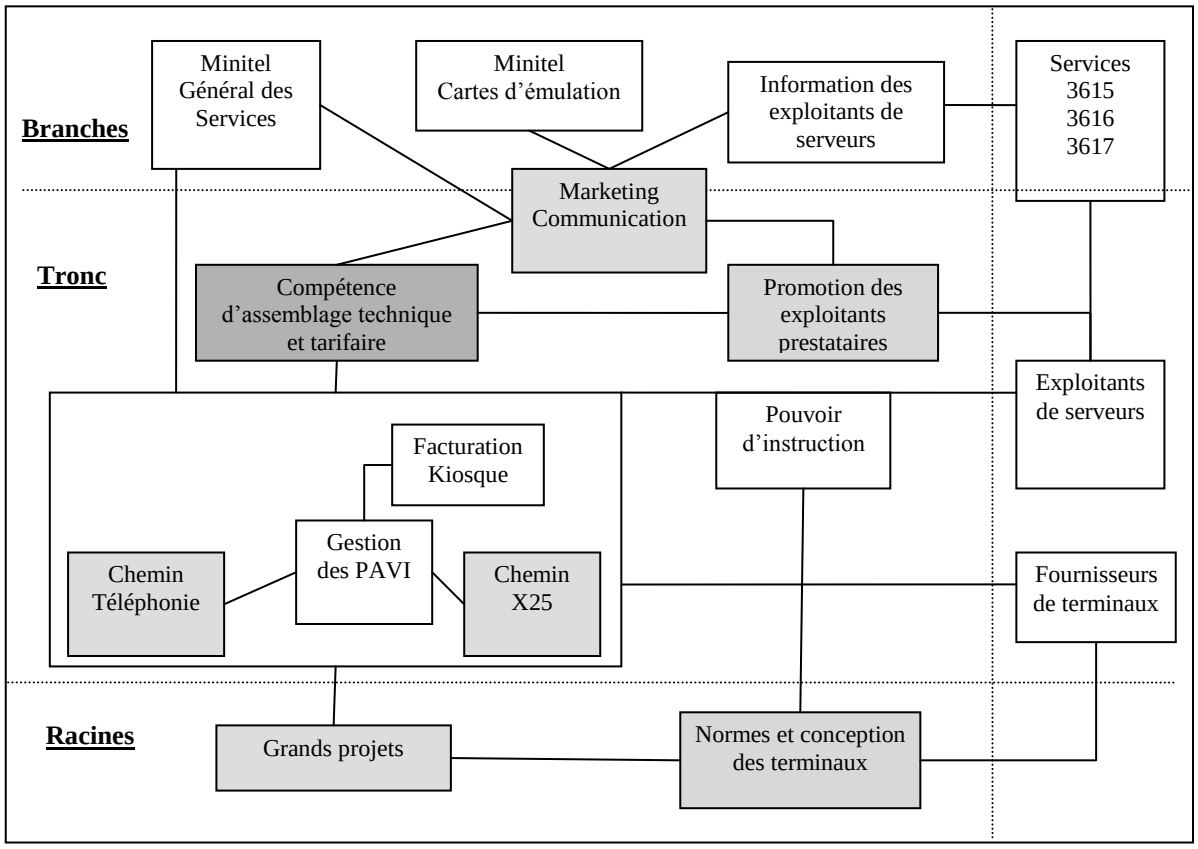
Nous reprenons ci-dessous les compétences organisationnelles de la télématique identifiées en 1995. L'émergence de nouvelles compétences apparaît en grisé (Tableau 44).

Tableau 45 : Lexique des compétences organisationnelles de la télématique en 1995

COMPETENCES IDENTIFIEES	DEFINITIONS
BRANCHES	
M.G.S	Minitel Général des Services
Information des exploitants de serveurs	Aide à la conception de serveurs
Cartes d'émulation	Services télématiques proposés sur micro-ordinateurs
TRONC	
Gestion des PAVI	Ressources inhérentes à la gestion technique des points d'accès vidéotex
Facturation kiosque	Regroupe les ressources liées à une facturation spécifique : recouvrement des factures pour le compte de tiers et reversements à ces tiers
Pouvoir d'instruction	Ressources regroupant les activités vis-à-vis des exploitants de serveurs en termes de surveillance, de qualité de service et de contenu
Assemblage technique et tarifaire	Compétences de composition d'une offre coordonnée à partir d'éléments techniques, commerciaux et tarifaires
Marketing	Compétences nécessaires aux actions commerciales de type publicitaire
Promotion des exploitants prestataires	Compétence d'aide en matière de développement de services télématiques et d'informations pour le client final
RACINES	
Chemin téléphonie	Compétences et ressources mobilisées dans la filière téléphonie
Chemin X-25	Compétences et ressources liées au protocole X-25
Grands projets	Capacité à identifier et rassembler les compétences et ressources nécessaires à la réalisation de projets
Normes conception des terminaux	Ressources d'élaboration de cahiers des charges, des règles et des procédures propres au développement de terminaux de télématique

La représentation graphique de l'Arbre des Compétences de la télématique est présentée dans la figure suivante (Figure 48) :

Figure 48 : L'Arbre des Compétences du « télétel » en 1995



Après avoir présenté l'opérationnalisation de la méthodologie de l'Arbre des Compétences de France Télécom et la nature des analyses produites, nous rendons compte de la contribution théorique du cas. Il s'agit, par un mécanisme d'aller retour entre le terrain et la théorie, de répondre à notre première question de recherche : comment une entreprise peut-elle identifier ses compétences stratégiques ?

2. L'Arbre des Compétences : une contribution théorique

L'Arbre des Compétences de FRANCE TELECOM est une source féconde pour traiter de la problématique de la recherche dans la mesure où il offre l'opportunité d'étudier un processus d'identification des compétences organisationnelles *in situ*. C'est la raison pour laquelle nous conférons à l'Arbre des Compétences le statut de représentation sociale. Nous entendons par représentation sociale le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle un individu, ou un groupe d'individus, reconstitue le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique. L'Arbre des Compétences nous donne donc à la fois une idée de la configuration des interprétations des compétences stratégiques et de leur dynamique d'élaboration.

2.1. La configuration des interprétations

Envisagé sous l'angle de la production d'une activité mentale, l'Arbre des Compétences permet, dans un premier temps, de préciser la nature des compétences stratégiques. La mise en évidence de plusieurs acceptions du caractère stratégique des compétences nous invite ensuite à questionner leur caractère partagé au sein de l'échantillon avec lequel nous avons travaillé.

2.1.1. La nature stratégique des compétences

La détermination du caractère stratégique d'une compétence organisationnelle demeure un enjeu majeur tant d'un point de vue managérial que théorique. Le questionnement initial de la mise en œuvre de l'Arbre des Compétences était : « *de quelles compétences organisationnelles a-t-on besoin pour développer une capacité à fournir tel ou tel service ?* » Conformément aux préconisations de GIGET (1998), il s'agit de développer une vision rétrospective de l'organisation en vue d'identifier les compétences stratégiques, celles qui constituent le cœur de métier de FRANCE TELECOM.

Une compétence stratégique peut donc représenter une compétence organisationnelle distinctive, c'est-à-dire une compétence constituée au cours de l'histoire de l'organisation et que les autres firmes n'ont pas. Ces compétences organisationnelles soutiennent le cœur de métier de l'entreprise. Le cœur de métier identifié par les managers de FRANCE TELECOM en 1994 est celui d'opérateur de télécommunications, au sens d'opérateur d'infrastructure et de services réseau. Les compétences stratégiques d'un exploitant de réseau reposent sur le

« *savoir-faire technologique* », la « *maintenance* » ainsi que sur la « *connaissance du client* ». Ces compétences sont présentées dans le tableau suivant (Tableau 45) :

Tableau 46 : Les compétences organisationnelles constitutives du cœur de métier en 1994

Rang	**Compétences stratégiques distinctives**		
	Téléphonie fixe	**Téléphonie mobile**	**Télétel**
Racine	Savoir-faire technologique	Savoir-faire technologique	Gestion de projet
Tronc	Maintenance Contact client	Interconnexion réseau fixe	Assemblage technique et tarifaire
	Branche		

Pour autant, ce questionnement apparaît équivoque dans la mesure où il intègre plusieurs acceptions de la nature stratégique des compétences. La compétence stratégique peut représenter une compétence distinctive, mais elle peut également représenter une compétence dont la maîtrise est jugée indispensable pour réussir. Le décalage instauré est alors perçue comme une tension qui doit attirer l'attention des managers sur les situations critiques. Nous présentons les compétences organisationnelles émergentes en 1995 dans le tableau suivant :

Tableau 47 : Description thématique des compétences organisationnelles émergentes en 1995

Rang	**Thèmes**	**Compétences stratégiques indispensables pour réussir**		
		Téléphonie fixe	**Téléphonie mobile**	**Télétel**
1	Compréhension et accès au marché	Marketing stratégique Marketing mix Connaissance besoin du client	Marketing Commercialisation directe et indirecte	Marketing
2	Fiabilité technique	Conception du réseau Administration des ressources d'infrastructure Savoir-faire sécurité	Mise en place du réseau	Conception des terminaux »,
3	Relations avec les parties prenantes	Relations avec les opérateurs Normalisation	Négociation des sites Administration au support technique réseau	Promotion des exploitants prestataires Pouvoir d'instruction
4	Cohésion interne	Savoir mobiliser le personnel ; Gestion de projet ; Formation du personnel		Gestion de projet

Cette analyse renseigne la perception de la nature des compétences stratégiques selon les managers de FRANCE TELECOM. Une compétence stratégique est indéniablement une compétence organisationnelle qui fait sens. Cela dit, deux acceptions de la compétence stratégique ressortent de ces travaux : il peut s'agir d'une compétence jugée indispensable pour réussir dans un secteur donné, à l'instar de la compétence de « *négociation des sites* ». Il

peut également s'agir d'une compétence jugée distinctive, c'est-à-dire rare, difficilement imitable comme la « *mobilisation des personnels* ». Enfin il peut s'agir d'une compétence qui possède ces deux caractéristiques comme le « *savoir-faire technologique* ».

2.1.2. Le caractère partagé des compétences stratégiques

L'analyse précédente conduit à approfondir le caractère partagé des compétences organisationnelles au sein de l'échantillon avec lequel nous avons travaillé. En effet le contenu d'une représentation est produit par un ensemble de processus sociaux qui exprime chacun un lieu différent de détermination sociale. Autrement dit, les représentations rendent compte de l'expérience pratique des acteurs et sont dépendantes de leur place sociale. La position sociale est donc à la fois le lieu de référence et le lieu de mise en œuvre des représentations (MOUNOUD, 2001). Dans cette perspective, nous avons cherché à observer des différences significatives des représentations lorsque l'on considère l'ancrage hiérarchique des individus composant notre échantillon.

L'analyse de l'ancrage hiérarchique des représentations peut être utilement effectuée en distinguant trois niveaux hiérarchiques dans l'organisation : la direction générale, le management intermédiaire, les opérationnels (NODA et BOWER, 1996).

Du point de vue de la direction générale, il apparaît que les critères de détermination des compétences sont reliés à la performance dans les domaines critiques de l'organisation vis-à-vis de son environnement. Les critères retenus par le Service d'Evaluation et de la Prospective sont notamment de deux ordres : le niveau des performances envisagé sous l'angle de l'étalonnage, dont la structure organisationnelle des opérateurs concurrents, le chiffre d'affaires et la productivité. La surreprésentation de la téléphonie fixe n'est pas étonnante si l'on considère que cette activité génère 80% des revenus de l'entreprise en 1995 et que les activités de maintenance, d'installation et de contact avec la clientèle sollicitent 80% du personnel de FRANCE TELECOM en cette même année.

En ce qui concerne le management intermédiaire, quatre thèmes ressortent concernant la nature stratégique des compétences.

- Le premier thème concerne la structure organisationnelle et la capacité de production. En effet plusieurs remarques ont été formulées pour regrouper les compétences « *installation* », « *maintenance* » et « *gestion technique* » qui, d'après les répondants, forment

un tout et ne reflètent pas les choix opérés fin 1994 par l'équipe dirigeante en direction de la refonte des unités opérationnelles (EO2).

- Le second thème relève des capacités managériales de l'équipe dirigeante à mobiliser le personnel. Le management intermédiaire a effectivement tendance à mettre en exergue les facteurs de cohésion interne de l'entreprise tels que la « *capacité à mobiliser le personnel* » la « *gestion de projet* » et la « *capacité à former le personnel* ».

- Le troisième thème qui émerge des entretiens menés avec la catégorie du management intermédiaire rend compte d'une valorisation nécessaire du système de contrôle, tant au niveau technique qu'organisationnel. Les compétences organisationnelles mises en évidence dans ce segment thématique sont le « *savoir-faire sécurité* », « *l'administration des ressources d'infrastructure* », « *l'administration et la conception technique du réseau* ».

- Enfin le quatrième thème concerne le niveau des services rendus à la clientèle, et plus généralement l'ensemble des compétences commerciales. Celui-ci apparaît comme l'élément le plus souvent évoqué. Outre l'émergence de plusieurs connaissances organisationnelles telles que la « *connaissance du besoin client* », le « *marketing stratégique* », le « *marketing-mix* » dans le métier de la téléphonie fixe, le management intermédiaire a également mise en évidence la nécessité d'intégrer une compétence « *marketing* » et l'existence de deux formes de commercialisation pour la téléphonie mobile. De plus il est intéressant d'observer un certain niveau de controverse ce qui concerne le positionnement des compétences commerciales. Pour certains, ces compétences font partie intégrante du tronc alors que, pour d'autres, FRANCE TELECOM ne peut se targuer de maîtriser de telles compétences. Les compétences organisationnelles inhérentes à l'activité commerciale correspondent davantage à des compétences indispensables pour réussir qu'à des compétences distinctives.

Le troisième niveau hiérarchique pris en considération dans notre analyse concerne les opérationnels. Ceux-ci perçoivent comme indicateurs des compétences organisationnelles : l'activité et les tâches, la qualité du produit et des services rendus, les caractéristiques techniques, les techniques de production et le développement de produits. Il s'agit de bien faire les choses sur le cœur de métier. Ainsi les compétences organisationnelles relevées concernent la « *gestion technique* », le « *génie civil* », la « *gestion des chantiers* ». Point saillant de l'analyse, il apparaît que les opérationnels issus du domaine technique ont tendance à rabaisser l'importance accordée au savoir-faire technologique, à surévaluer les compétences commerciales et plus généralement celles qui touchent au client.

Les résultats de notre investigation tendent à confirmer certains travaux antérieurs qui ont mis en évidence l'hétérogénéité des représentations au sein des organisations. A titre d'illustration, les résultats de la recherche de STEVENSON (1976) indiquent que la perception cognitive d'un individu, en ce qui concerne les forces et les faiblesses de son organisation, sont largement dépendantes d'éléments qui lui sont associés. Les représentations du caractère distinctif des compétences ne sont donc pas essentiellement liées à des caractéristiques de l'organisation. La position hiérarchique des individus dans l'organisation influence la perception des forces et faiblesses de chacune d'entre elles :

> *« La position dans l'organisation, le rôle perçu et le type de responsabilité influencent tellement le jugement que la réalité objective de la situation tend à être submergée. De plus il existe de larges variations parmi les échelles et les critères de l'évaluation » (STEVENSON, 1976: 55).*

Dans le même ordre d'idée, les résultats des travaux de SNOW et HREBINIAK (1982) font état de l'existence d'une diversité des perceptions des compétences distinctives par les équipes dirigeantes, tant à l'intérieur d'une même organisation qu'à l'intérieur d'un environnement similaire. Plus récemment, IRELAND *et al.* (1987) mettent en évidence que le niveau hiérarchique est en partie à l'origine d'une variation dans la perception des forces et des faiblesses de l'organisation mais qu'elle contribue également à une différenciation de la perception de l'incertitude environnementale.

Ces résultats sont cohérents avec travaux de LYLES et SCHWENCK (1992). Ces derniers considèrent que les organisations possèdent une structure de connaissances composée d'éléments centraux qui portent sur les objectifs de l'organisation et qui font l'objet d'un consensus. Comparativement, il existe des éléments périphériques, beaucoup moins partagés, concernant les moyens d'atteindre ces objectifs. Ces résultats ne sont pas sans rappeler ceux de JOHNSON (1986) qui conçoit davantage le paradigme stratégique comme un ensemble d'hypothèses partagées sur la vision centrale de ce qu'est l'organisation, qu'un enchaînement cohérent de causalités. Il faut donc concevoir les représentations collectives non pas en tant que représentations partagées, mais en tant que représentations qui permettent aux individus de structurer de façon plus similaire leurs visions de la réalité. Corroborant les conclusions d'EHLINGER, (1998), les résultats de notre analyse tendent à démontrer que le partage des représentations n'est pas une condition nécessaire à l'action collective et que la compréhension mutuelle compte davantage que le partage de croyances.

2.2. La dynamique d'élaboration des Arbre des Compétences

Les représentations sont significatives dans le sens où elles traduisent un ensemble d'idée, de croyances sur ce qu'est l'organisation et sur ce qu'elle représente. Elles reflètent la réalité à partir de laquelle les acteurs vont agir et nous informent sur les processus mentaux collectifs des participants à l'étude (JODELET, 1993). A ce titre, l'Arbre des Compétences de FRANCE TELECOM comporte deux fonctions utiles à notre compréhension de la dynamique d'identification des compétences stratégiques. Il s'agit d'une fonction organisatrice et d'une fonction de création de sens.

2.1.1. Une fonction organisatrice

L'Arbre des Compétences est un outil dont l'objectif est d'exprimer, sous une forme simplifiée, la complexité de la dynamique organisationnelle. D'une part, il décrit un processus de création de valeur. Il traduit une perception de la valorisation des savoir-faire conduisant à une offre dont la valeur est perçue par les clients. D'autre part, l'Arbre des Compétences peut être considéré comme un outil de pilotage dès lors qu'il rend compte de ce que l'organisation doit devenir. Ils sont donc utiles pour induire de nouveaux comportements et de nouveaux modes de management.

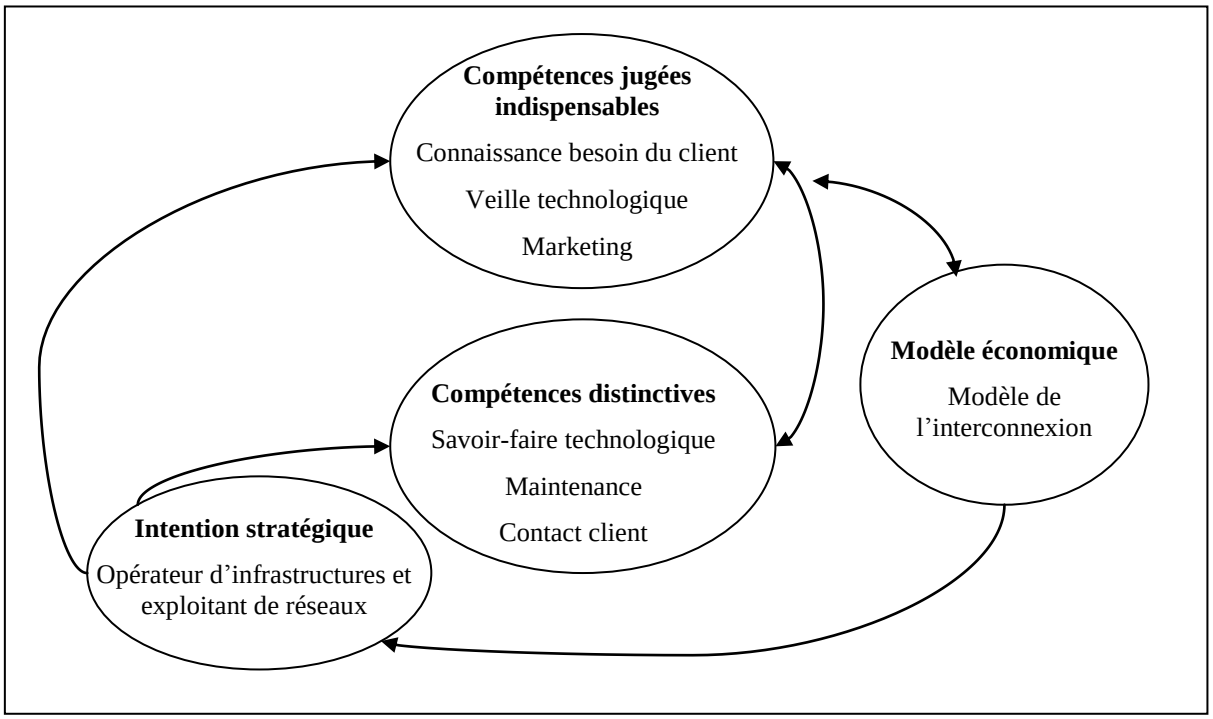
A travers ces éléments, il semble possible de conférer à l'Arbre des Compétences de FRANCE TELECOM le statut « *d'opérateur de traduction* » au sens de CALLON et LATOUR (1991). La notion de traduction doit être vue comme une opération symbolique qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé problématique particulier :

> *« L'opération de traduction est du type : pour résoudre le problème A, il est nécessaire de donner une solution au problème B, car la résolution du problème A suppose que soient levées telles ou telles difficultés liées pour telle ou telle raison à la résolution du problème B » (AMBLARD, 1996 : 136).*

De ce point de vue, l'élaboration des Arbres des Compétences permet d'apprécier la dynamique d'identification des compétences stratégiques. Celle-ci s'apparente à un processus mettant en jeu des mécanismes d'exploration et de validation entre les compétences distinctives, les compétences indispensables pour réussir, l'intention stratégique et le modèle économique de l'entreprise. En ce qui concerne la détermination des compétences

stratégiques de la « *téléphonie fixe* », l'articulation entre ces éléments peut être représentée de la manière suivante (Figure 49) :

Figure 49 : La dynamique d'identification des compétences stratégiques de la téléphonie fixe



Cette représentation de la dynamique d'identification des compétences stratégiques rend compte d'un processus dans lequel les relations entre l'architecture des compétences organisationnelles et l'intention stratégique de l'entreprise sont à la source de l'identification des compétences stratégiques et du développement du modèle économique qui va guider la direction à suivre (EDEN et ACKERMAN, 2000).

Dans un premier temps, il s'agit de déterminer les compétences organisationnelles constituées au cours de l'histoire de l'entreprise. Parmi ces compétences, la démarche consiste ensuite à identifier les compétences distinctives. Au-delà de l'identification des compétences distinctives, c'est avant tout le caractère distinctif de leur enchaînement qu'il s'agit d'explorer. En effet l'élaboration de l'Arbre des Compétences suggère que les compétences organisationnelles ne sont pas distinctives *per se*, mais c'est leur inscription dans une architecture, une cohérence d'ensemble qui leur confèrent cette dimension.

Dans un second temps, la mise en perspective des liens unissant l'architecture organisationnelle des compétences et la vision stratégique de l'entreprise conduit à questionner les compétences distinctives et leur articulation. Les compétences stratégiques sont donc identifiées à travers un mécanisme d'exploration entre les compétences jugées

distinctives et les compétences jugées indispensables pour soutenir le modèle économique de l'entreprise. A titre d'illustration, en 1995, l'architecture stratégique émanant de l'élaboration de l'Arbre des Compétences de la téléphonie fixe met en exergue trois compétences en interrelation : le « *savoir-faire technologique* », la « *maintenance* » et le « *contact client* ». Ces compétences sont constitutives d'un métier, celui d'un opérateur d'infrastructure et d'exploitant de réseaux de services. Le modèle économique est celui de l'interconnexion, qui favorise les boucles locales de la téléphonie fixe et de la téléphonie mobile.

2.1.2. Une fonction de création de sens

Une seconde fonction de l'Arbre des Compétences consiste à mettre les acteurs en scène avec des situations inconnues, susceptibles de les amener à réviser leurs schémas cognitifs de l'organisation, de l'environnement et de la concurrence. L'identification des compétences stratégiques peut donc être considérée comme un processus cognitif qui permet aux membres d'une organisation de prendre des décisions et d'agir ensemble. L'identification de nouvelles compétences stratégiques doit alors être vue comme autant de façons différentes d'équilibrer l'interaction avec les acteurs.

A titre d'illustration, notre investigation empirique tend à démontrer que FRANCE TELECOM a fait le choix en 1995 de considérer ses compétences organisationnelles en matière de marketing comme stratégique. Dès lors, la compétence stratégique « *marketing* » définit à la fois un cadrage du développement de compétences que le groupe privilégie, et un horizon de sens pour les salariés qui ont en charge cette activité. Pour que le cadrage devienne une réalité, il faut que l'entreprise fasse tout l'effort de traduction de ce choix en un développement effectif des compétences individuelles et collectives, avec l'effort d'investissement correspondant.

Autrement dit, une chose est que FRANCE TELECOM désigne ses compétences organisationnelles en marketing comme stratégique, autre chose qu'il parvienne à constituer, en interne, un professionnalisme dans ce domaine qui soit supérieur à celui de tous ses concurrents. En effet la traduction de la compétence organisationnelle « *marketing* » en compétence stratégique distinctive suppose l'acquisition de compétences professionnelle, individuelle et collective reconnue dans l'organisation. Ainsi présenté, les compétences identifiées stratégiques représentent des agencements de ressources résultant de l'interaction des acteurs ; interaction à laquelle elles servent de cadre de référence.

SYNTHESE DU CHAPITRE 7

La position d'observation privilégiée du chercheur lors de la mission effectuée dans le cadre d'une convention CIFRE a largement contribué à alimenter la nature des analyses produites. Elle a effectivement permis d'accéder, directement et dans la durée, au contexte spécifique de l'élaboration de l'Arbre des Compétences de FRANCE TELECOM. Fondé sur l'observation participante d'un processus d'identification des compétences stratégiques et la conduite d'entretiens semi-directifs, ce chapitre présente les résultats empiriques issus de l'appropriation et de la mise en œuvre de la méthode de l'Arbre des Compétences de FRANCE TELECOM, telle qu'elle est proposée par GIGET (1998).

Considérée comme une représentation sociale de l'organisation, l'Arbre des Compétences nous permet d'affiner notre compréhension de la problématique de l'identification des compétences stratégiques. Dans un premier temps, l'analyse de la configuration des interprétations des compétences stratégiques montre l'existence empirique de plusieurs acceptions de la compétence stratégique auprès de l'échantillon interrogé. Cette démarche nous a permis de rendre compte de la nature stratégique des compétences organisationnelles et de leur caractère partagé au sein de l'organisation.

Dans un second temps, l'analyse de la dynamique d'élaboration de l'Arbre des Compétences nous autorise à mettre en exergue les fonctions organisatrices et de création de sens d'une telle représentation de l'organisation. De ce point de vue, l'élaboration de l'Arbre des Compétences apparaît comme un modèle conceptuel susceptible d'indiquer la cohérence et les relations entre les aspirations de l'équipe dirigeante et les compétences stratégiques.

CHAPITRE 8. L'EVOLUTION DES REPRESENTATIONS DES COMPETENCES STRATEGIQUES

Cet ultime chapitre poursuit deux objectifs. Dans un premier temps, nous cherchons à rendre compte des représentations des compétences stratégiques de FRANCE TELECOM en 2006. Dans un second temps, nous cherchons à reconsidérer notre problématique de recherche à la lumière des résultats de notre étude au sein de FRANCE TELECOM. Nous soutenons notamment l'idée selon laquelle l'évolution des représentations des compétences stratégiques peut être utilement inscrite dans un processus d'apprentissage organisationnel et dans un processus sociopolitique dont nous cherchons à définir les contours. La coexistence de ces processus nous conduit à mobiliser les apports de la théorie de la Structuration (GIDDENS, 1987), en vue de conceptualiser le phénomène d'évolution des représentations des compétences stratégiques et de questionner leur instrumentalisation.

1. Les représentations des compétences stratégiques en 2006

L'étude des représentations des compétences stratégiques en 2006 correspond au second volet de notre investigation empirique. Dans ce cadre, nous avons mis en place un dispositif articulé à partir d'une analyse de contenu de quinze entretiens semi directifs conduits entre juin 2006 et janvier 2007, ainsi que par l'analyse de sources documentaires internes et externes. Dans un premier temps, nous proposons de rendre compte de la détermination des compétences stratégiques en 2006. Cette étude nous permet, dans un second temps, d'apprécier l'évolution des compétences stratégiques entre 1995 et 2006.

1.1. La détermination des compétences stratégiques

Dans l'optique de déterminer les compétences stratégiques, nous avons axé notre questionnement sur les différentes acceptions de la compétence stratégique mis en évidence lors de la réalisation de l'Arbre des Compétences. En d'autres termes, nous avons cherché à rendre compte, auprès de l'échantillon de managers constitué, des représentations des compétences organisationnelles distinctives et des représentations des compétences incontournables pour réussir. La mise en relation de ces compétences nous autorise, dans un

second temps, à mettre en évidence une évolution du cœur de métier et du modèle économique qui le soutient.

1.1.1. La nature stratégique des compétences

Du point de vue de l'identification des compétences distinctives, l'analyse de contenu des entretiens nous permet de mettre en évidence deux segments thématiques.

- Le premier thème rend compte de *l'innovation technologique* comme le principe actif du Groupe FRANCE TELECOM. Parmi les compétences qui soutiennent ce principe, il est possible de retrouver celles liées au « *savoir-faire technologique* », à la « *veille technologique et des marchés* », au « *marketing stratégique* » et à la « *protection et valorisation de la propriété intellectuelle* ». L'attribution de plusieurs prix consacrant France Telecom comme l'opérateur le plus innovant au niveau européen contribue à voir sa capacité d'innovation reconnue.

- Le second thème représente la *réputation* de l'entreprise. La stratégie de marque du groupe, rassemblé sous la bannière d'ORANGE, est considérée comme un levier d'action particulièrement efficace tant pour faire évoluer la culture de FRANCE TELECOM que pour établir des partenariats avec les acteurs clés du secteur. Ce thème rend également compte de la maîtrise des circuits de distribution, de la coordination et de l'animation des équipes de ventes.

Le tableau suivant présente les compétences considérées comme distinctives en 2006 (Tableau 48).

Tableau 48 : Description thématique des compétences distinctives en 2006

Thèmes	Compétences
Innovation technologique	Savoir-faire technologique Veille technologique Marketing stratégique
La réputation	Marketing Partenariats

Du point de vue des compétences jugées indispensables pour réussir dans les domaines d'activités définis par l'intention stratégique, deux thèmes ressortent des entretiens conduits entre juin 2006 et janvier 2007. Il s'agit respectivement de la maîtrise du processus d'innovation et de l'accès au marché.

- Le premier thème développé par les répondants concerne la maîtrise du processus d'innovation de services. De ce point de vue, les profonds bouleversements qui caractérisent le secteur des télécommunications ont largement contribué à augmenter la complexité de ce processus. En effet, les sources internes et externes mobilisées dans le cadre de cette recherche mettent en évidence que celui-ci est la somme de multiples facteurs. Parmi ces facteurs, il est possible de citer les terminaux, les réseaux, les systèmes d'information, les technologies, la réglementation, la création de partenariats ainsi que l'organisation et l'intégration de l'ensemble de ces éléments. Dès lors, les activités d'assemblage, d'intégration, de combinaison et de coordination sont cruciales afin d'organiser les processus transversaux. En effet, la nouvelle orientation stratégique de l'entreprise conduit à rapprocher la problématique de la maîtrise du processus d'innovation avec celle de la rentabilité des produits et des services, ce qui suppose une maîtrise de la gestion de projets et d'ingénierie financière. De plus, la problématique de l'innovation se rapproche de celle liée à la valorisation des produits et des services créés, ce qui traduit des compétences en matière d'accès au marché.

- Le second thème évoqué réside dans la maîtrise de l'accès au marché. Cette préoccupation suppose le développement de compétences distinctives dans les domaines « *marketing* » et « *commercial* » afin de saisir et traiter les signaux émis par le marché. Il s'agit notamment d'organiser le processus de capitalisation de l'expérience des consommateurs. A cet égard, les théoriciens de la relation de service (GADREY et ZARIFIAN, 2002) ont déjà mis en évidence que les participants à l'action organisationnelle sont de plus en plus sollicités dans la coproduction des supports de service.

Le tableau suivant représente les compétences considérées indispensables pour mettre en œuvre la stratégie de FRANCE TELECOM selon l'échantillon avec lequel nous avons travaillé :

Tableau 49 : Description des compétences jugées indispensables pour réussir en 2006

Thèmes	Compétences organisationnelles
Processus d'innnovation	Capitalisation de l'expérience des consommateurs Gestion des délais de mise sur le marché Compétence d'assemblage, de coordination et d'intégration des ressources
Accès au marché	Marketing Compétence d'animation des équipes Capacité à créer des partenariats

Après avoir décrit les compétences jugées distinctives et les compétences jugées indispensables dont la maîtrise est jugée indispensable pour réussir, nous rendons compte de leur articulation avec le cœur de métier et le modèle économique de l'entreprise.

1.1.2. Une redéfinition du coeur de métier

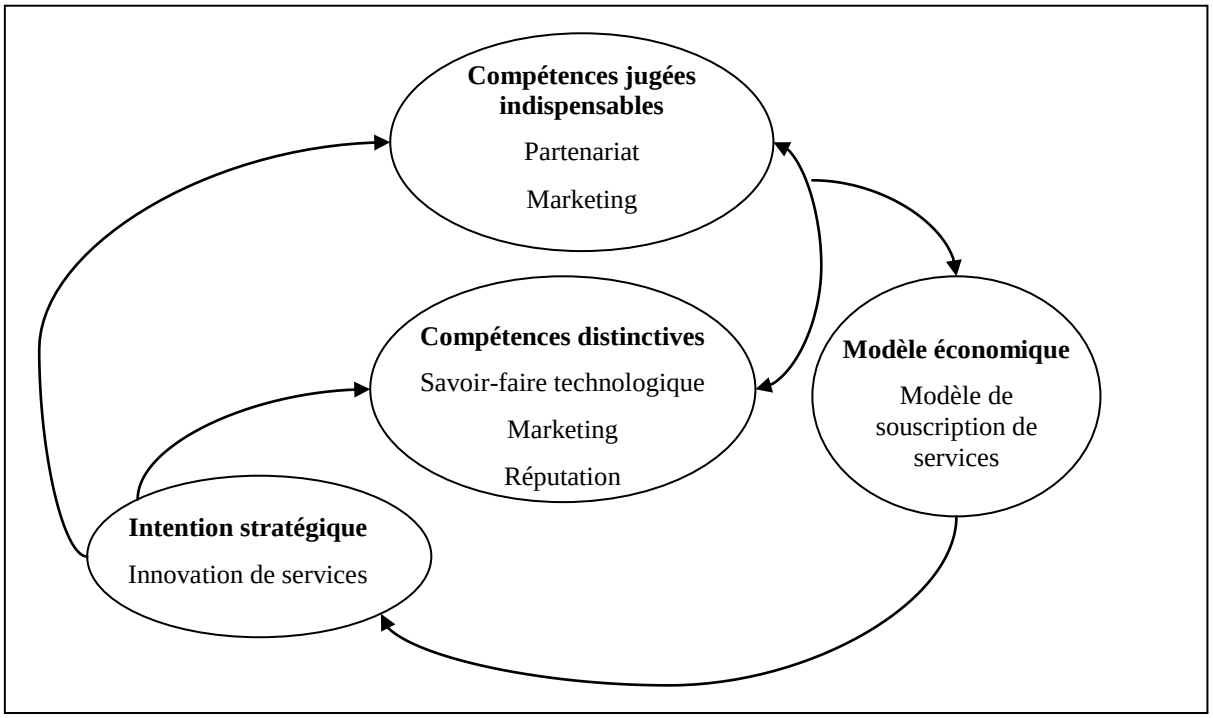
Initié par Thierry BRETON (plan Ambition FT 2005) puis prolongé par Didier LOMBARD (plan NeXT), les deux derniers plans stratégiques de l'entreprise rendent compte de l'attention portée aux stratégies d'innovation de services. Le cœur de métier identifié en 2006 est celui d'opérateur de télécommunications, au sens d'opérateur de services innovants. Le cœur de métier de FRANCE TELECOM est la conception et la vente de nouveaux produits et services. Le métier de prestataires de services, fondée sur une démarche entrepreneuriale, nécessite l'acquisition et le transfert de savoir-faire pour le développement de nouveaux métiers, la valorisation de l'expertise interne et le déploiement des compétences existantes vers de nouveaux marchés.

Le modèle économique qui soutient une telle intention stratégique est celui de la souscription de services. Plus précisément, les sources de revenus sont constituées :

- des abonnements, qui représentent un revenu récurrent ;
- des ventes de services, qui nécessitent un renouvellement régulier de l'offre et d'être « *Time to market* » pour gagner des parts de marchés ;
- de la surconsommation (revenus supplémentaires) ;
- de la valorisation des brevets auprès des acteurs du secteur.

La figure suivante présente l'articulation entre les compétences stratégiques, l'intention stratégique et le modèle économique en 2006 (Figure 50) :

Figure 50 : L'articulation entre les compétences stratégiques, l'intention stratégique et le modèle économique en 2006



La confrontation entre les représentations des compétences stratégiques en 1995 et 2006 permet de rendre compte de l'évolution des représentations des compétences stratégiques dans le cadre de cette recherche.

1.2. L'évolution des représentations des compétences stratégiques

La mise en perspective d'une évolution du cœur de métier et des compétences organisationnelles associées permet de rendre compte des difficultés inhérentes à l'identification des compétences stratégiques. Trois sources d'explication ressortent de notre investigation. La première concerne l'évolution du contenu sémantique des compétences stratégiques. La deuxième consiste en une évolution des liens de subordination entre compétences distinctives. Enfin il est possible d'observer un phénomène d'épuisement des ressources.

1.2.1. La contextualisation du lexique

Une analyse sémantique du lexique des compétences organisationnelles révèle le caractère contingent de ces dernières. Dans le cadre de notre recherche, ce constat peut être établi lorsque l'on considère la compétence « *savoir-faire technologique* ». Cette compétence organisationnelle demeure incontestablement une compétence stratégique entre 1995 et 2006.

Cela dit, il est possible d'observer une double évolution de cette compétence vers la dimension logicielle et vers la dimension service.

En effet, dans le champ traditionnel de l'activité téléphonique, il est possible de distinguer, parmi les ingénieurs télécoms, les spécialistes de la transmission, qui sont des physiciens, et les spécialistes de la commutation, qui sont des logiciens. A cet égard, il convient de souligner que la technologie est également un « *savoir-faire technologique* » (CARRE, 1991) et il est un fait que les ingénieurs défendront longtemps les protocoles X25 contre le TCP/IP. Or, avec l'avènement du protocole Internet, les spécialistes des télécommunications deviennent des informaticiens, ce qui n'est pas sans conséquence sur la définition des identités sociales et professionnelles des ingénieurs télécoms et la culture de l'entreprise (DE SWARTE, 2002).

De plus l'orientation stratégique développée par Thierry BRETON et Didier LOMBARD, c'est-à-dire une stratégie d'opérateur intégré de services de télécommunications, conduit à un rapprochement des problématiques technologiques avec celles liées à la rentabilité des services créés. En effet FRANCE TELECOM considère les services comme des relais de croissance pour compenser la baisse des revenus de la téléphonie fixe. Cela implique que les personnels des domaines techniques doivent posséder une dimension commerciale forte pour comprendre les enjeux et savoir présenter les arguments qui différencieront les produits et services sur le marché.

Une seconde illustration concerne la compétence « *marketing* », qui a subi une triple évolution entre 1995 et 2006. En effet la compétence « marketing » en 1996 rend avant tout compte de la nécessité de connaître les besoins de la clientèle et d'orienter la politique commerciale de l'entreprise. En 2006, il s'agit d'une part de comprendre les mécanismes d'appropriation d'un produit ou d'un service et, pour cela, imaginer l'environnement du client, ses comportements et ses usages des produits existants. D'autre part il s'agit de renforcer les techniques permettant de puiser les informations pertinentes dans les bases de données et de développer les compétences pour réaliser une segmentation fine de la clientèle. Enfin, il convient d'analyser les retours et, en particulier, d'ajuster de façon permanente les projets suite aux résultats des tests et expérimentations.

Cet aspect suggère que, si la définition générale de la compétence ne change pas, son contenu peut lui évoluer et peut se décliner différemment selon les contextes. Certains travaux empiriques ont déjà illustré ce phénomène. Dans le secteur bancaire, « *l'architecture du réseau de distribution* » est considérée comme une compétence stratégique (LAMARQUE,

2001 : 81). Or cette compétence peut prendre des formes diverses selon qu'il s'agit de banque commerciale ou de banque d'investissement. Dans le premier cas, les éléments constitutifs de cette compétence réside dans le maillage optimal du réseau, l'adéquation de l'offre vis-à-vis du canal de distribution et l'articulation des modes de distribution pour un même client. Dans le second cas, la compétence « *architecture du réseau de distribution* » comprend une combinaison de ressources telles que la qualité relationnelle des dirigeants, l'implantation sur les places financières internationales et l'efficacité des équipes dans le montage d'opérations complexes.

1.2.2. Une évolution des liens de subordination

Le deuxième élément permettant d'apprécier l'évolution des représentations des compétences stratégiques consiste en la mise en exergue d'une nouvelle architecture des compétences distinctives. En effet il semble que la redéfinition du cœur de métier a modifié les liens de subordination dans l'articulation des compétences organisationnelles.

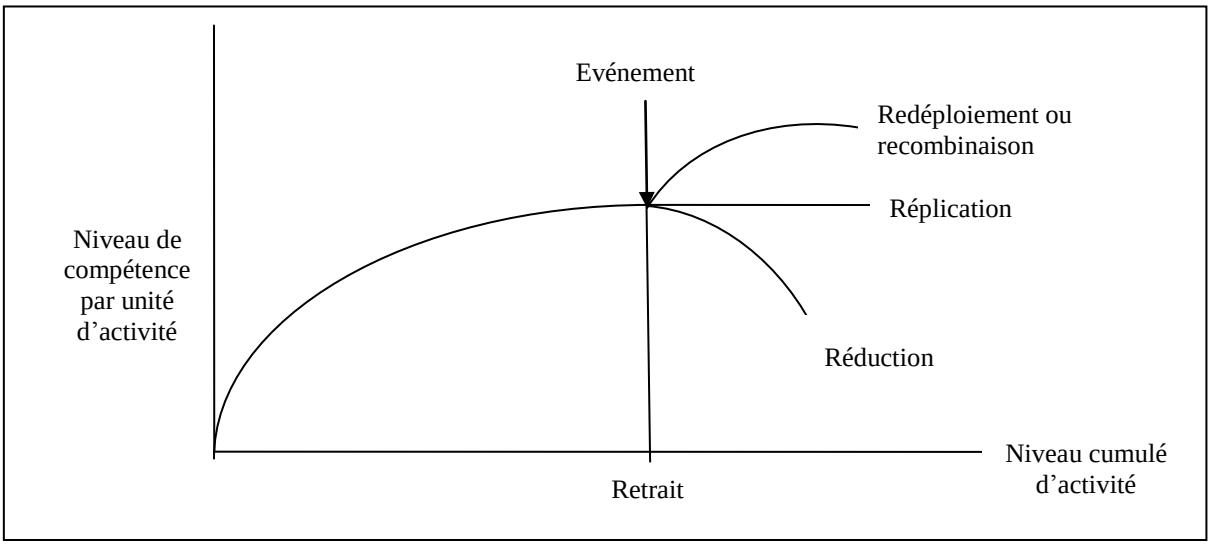
Une première illustration tient à la relation entre la compétence « *savoir-faire technologique* » et la compétence « *marketing stratégique* ». En effet, si cette première compétence gouverne le marketing stratégique en 1995, la situation apparaît inversée en 2006. Cette évolution s'explique par le déplacement du centre de gravité du processus d'innovation dans le secteur des télécoms, précédemment caractérisé par la séquence : recherche technologique / normalisation / spécification à l'industrie / validation expertise. Or le processus d'innovation dans le secteur s'articule désormais autour de l'anticipation et de la veille stratégique, activités gouvernées par le marketing qui préside la séquence Recherche / Développement / Exploitation. Cet aspect se traduit notamment dans la volonté de passer d'une culture « *technology push* » à une culture « *market pull* » mais également dans les cadres de pratiques de l'entreprise.

1.2.3. Un phénomène d'épuisement des compétences

Parmi les traditionnels facteurs permettant d'apprécier la nature stratégique des compétences organisationnelles, la rareté occupe une place centrale (BARNEY, 1991). Au-delà de l'intérêt d'un tel critère d'un point de vue analytique, le caractère statique de l'Approche Ressource ne permet cependant pas d'apprécier la manière dont les compétences stratégiques évoluent. Cette préoccupation rejoint les développements de HELFAT et PETERAF (2003) à propos de la notion de « *cycle de vie des compétences organisationnelles* ». L'idée principale

de ces auteurs consiste à démontrer la nécessité d'inclure dans les programmes de recherche la compréhension des facteurs à l'origine de l'évolution des compétences stratégiques. Le cycle de vie des compétences organisationnelles est présenté dans la figure suivante (Figure 50) :

Figure 51 : Les branches du cycle de vie des compétences organisationnelles selon Helfat et Peteraf (2003 : 1005)



Nous avons vu que l'intention stratégique formulée en 2006 induit une reconversion dans le monde des médias. De ce point de vue, les compétences en matière de production de contenu multimédia apparaissent rares et stratégiques. La question qui se pose à l'issue de notre investigation empirique concerne l'origine de cette rareté. A ce titre, il convient de rappeler que FRANCE TELECOM a décidé de garantir une sécurité de l'emploi vis-à-vis de ses salariés. 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 et à ancrer la dynamique de la concurrence dans les structures et les comportements des acteurs. Ceci contraint donc l'entreprise à transformer de l'intérieur ses compétences individuelles et collectives.

Dans cette perspective, la valeur de la compétence - ou son caractère stratégique- dépend d'une rareté relative due à des facteurs internes, c'est-à-dire qu'elle peut être entretenue par l'organisation. De fait, la rareté n'est pas nécessairement une dimension exogène à l'organisation (LAMARQUE, 2001) mais peut également être endogène (MARCHESNAY, 2002).

2. L'évolution des compétences stratégiques : une lecture processuelle

L'évolution des représentations des compétences stratégiques met en jeu plusieurs processus en coprésence dont nous cherchons à dessiner les contours. La mise en évidence de ces différents processus nous amène à inscrire l'évolution des compétences stratégiques dans un processus de structuration au sens de GIDDENS (1987, 1994).

2.1. La coexistence d'un processus d'apprentissage et d'un processus sociopolitique

La mise en perspective de l'évolution des compétences stratégiques nous conduit à nous interroger sur les facteurs dynamiques de ces représentations. La confrontation entre le cadre conceptuel et les résultats de notre analyse nous autorise à rendre respectivement compte de la coexistence d'un processus d'apprentissage organisationnel indissociable de la structuration de la concurrence et d'un processus politique lié à la définition du cœur de métier et du modèle économique de l'entreprise.

2.1.1. Un processus d'apprentissage

L'évolution des représentations des compétences stratégiques est un processus d'apprentissage organisationnel dans le sens où les acteurs construisent leurs perceptions du caractère stratégique des compétences à partir de leur représentation de l'environnement et la structuration de la concurrence.

Les chercheurs s'intéressant à la perspective cognitive de la formation de la stratégie ont déjà mis en évidence que celle-ci passe par la perception et l'interprétation de données environnementales imprévues (LAROCHE, 1995 ; EHLINGER, 1997). En effet il semble admis, d'un point de vue théorique, que l'impossibilité de tout prévoir est liée à une caractéristique fondamentale de toute décision stratégique, celle qui concerne les relations de l'entreprise avec son environnement, et notamment les concurrents. La situation d'interdépendance créée fait que la cohérence et les résultats d'une action engagée dépendent de la réaction des autres. La stratégie prend progressivement forme dans un flux continu d'actions. Certaines de ses actions sont délibérées et planifiées, d'autres sont émergentes et répondent à des événements imprévus. La stratégie est dès lors le résultat de différents mouvements marqués par l'intention mais aussi les événements qui apparaissent chemin faisant (KOENIG, 1999).

Dans le cadre de notre recherche, une illustration réside dans la structuration du marché de la téléphonie mobile. De 1991 jusqu'en 1996, la compétition entre FRANCE TELECOM MOBILES et SFR a principalement porté sur le développement des infrastructures de réseau pour accroître le plus rapidement possible le taux de couverture du territoire. En effet, nous avons vu que la compétence « *négociation des sites* » est considérée comme stratégique dans la période de concurrence de 1995 qui correspondait à la construction des infrastructures. Or les entreprises sélectionnées pour l'attribution des licences, dont SFR et BOUYGUES, étaient habituées dans le cadre de leur activité à traiter des marchés publics auprès des collectivités territoriales. Elles ont donc déjà eu l'opportunité de mettre en œuvre une telle compétence organisationnelle.

L'ouverture du réseau de BOUYGUES TELECOM en mai 1996 va radicalement transformer la donne concurrentielle du secteur. Les deux premiers réseaux ayant largement préempté le marché des abonnés professionnels, BOUYGUES TELECOM a axé sa stratégie de pénétration sur le segment jusque-là le moins exploité, celui de la clientèle grand public. Pour cela, il lui a fallu à la fois se différencier sur le plan technologique (choix de la norme DCS), engager une mise en place accélérée de ses infrastructures de réseau et définir une stratégie commerciale innovante à destination de cette cible de clientèle.

Parallèlement, la prise de conscience par FRANCE TELECOM et SFR du potentiel constitué par la clientèle grand public a induit de leur part une réorientation stratégique radicale. Une nouvelle phase de compétition entre les opérateurs s'ouvre alors. Dans un premier temps, il s'agit d'une guerre tarifaire exacerbée, puis, dans un deuxième temps, d'une différenciation et d'une diversification des services offerts. Cela s'est traduit par la recherche d'innovation dans les domaines commercial et organisationnel, permettant aux opérateurs de se positionner dans cette nouvelle dynamique concurrentielle.

2.1.2. Un processus sociopolitique

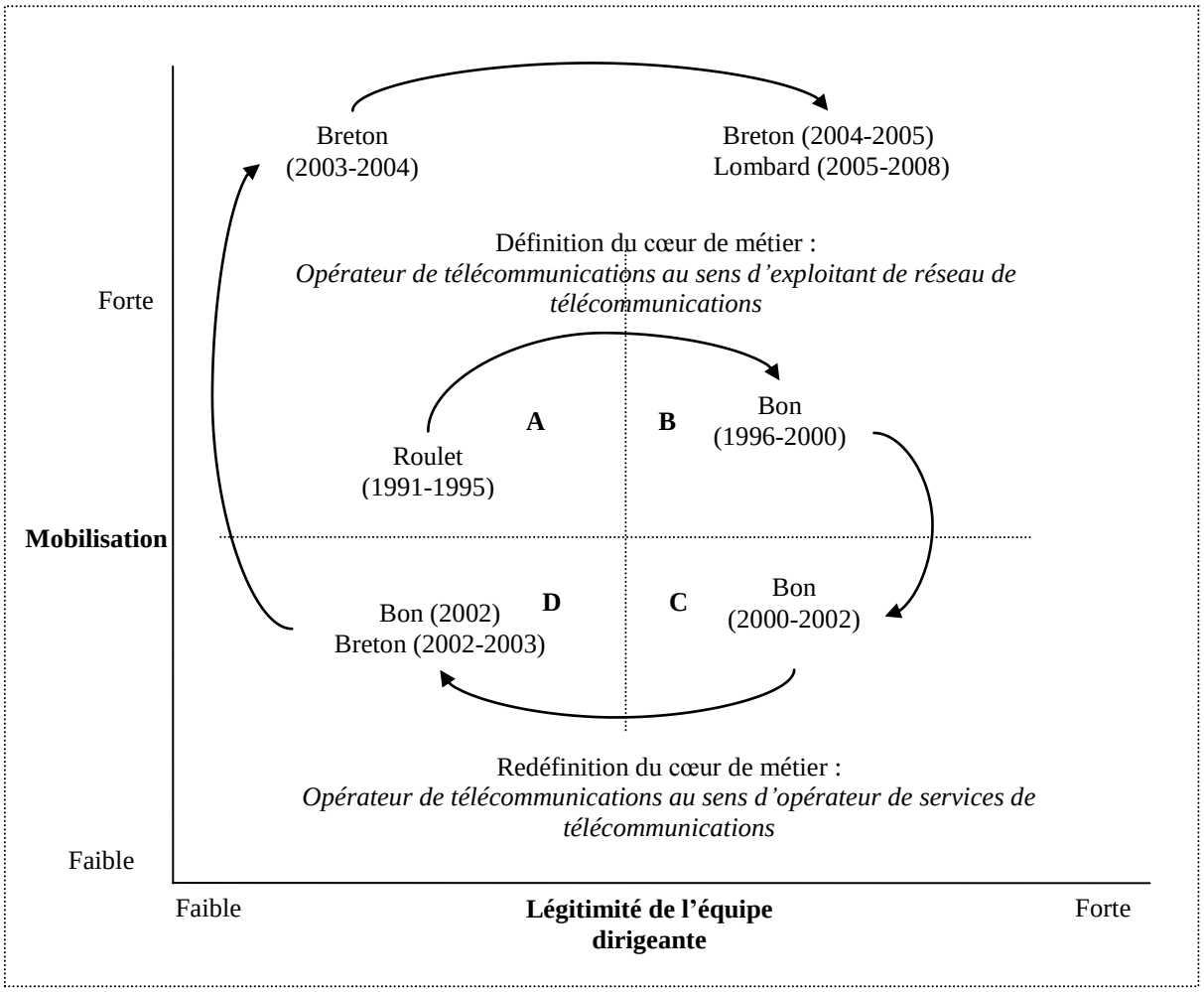
Les compétences stratégiques représentent le socle du cœur métier de l'entreprise. Elles fondent son identité organisationnelle et sont le support de son intention stratégique. En corollaire, l'identification de nouvelles compétences stratégiques appelle une reformulation des règles du jeu organisationnel auxquels doivent correspondre les outils et les dispositifs de gestion.

Cette analyse suggère que l'évolution des représentations des compétences stratégiques peut s'inscrire dans une perspective sociopolitique. Dans cette perspective, la représentation

du caractère stratégique des compétences organisationnelles est liée à un mouvement où les notions de la légitimité et de mobilisation apparaissent essentielles (CHILD et RODRIGUES, 2007). D'une part, la stratégie est élaborée par un dirigeant dont la légitimité le met en position de développer une vision pertinente, de décider des compétences stratégiques à développer ou à acquérir. D'autre part, la mobilisation des parties prenantes peut venir renforcer ou affaiblir l'identité organisationnelle promulguée par l'équipe dirigeante.

Considérée sur une période de quinze ans, l'expérience de FRANCE TELECOM montre que l'évolution du cœur de métier peut s'inscrire dans un processus sociopolitique. La figure suivante représente le cycle de définition et de redéfinition du cœur de métier de FRANCE TELECOM (Figure 51) :

Figure 52 : Le cycle de la définition et de la redéfinition du cœur de métier



- Le premier quadrant, noté A, représente une situation dans laquelle l'équipe dirigeante développe une certaine idée du cœur de métier, à travers la diffusion d'une identité organisationnelle et l'élaboration d'une stratégie. La mobilisation autour du projet

d'entreprise est forte et s'incarne dans la mise en place de structures organisationnelles et de dispositifs de gestion appropriés. Cela dit, la légitimité de l'équipe dirigeante est faible dès lors que cette dernière est contestée par plusieurs parties prenantes qui pèsent sur les décisions.

Cette situation caractérise 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, 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. Pour d'autres, et notamment les syndicats, l'ampleur des mouvements sociaux lors des grèves de 1993 les placent en situation de force. Enfin, la nomination d'un nouveau gouvernement en 1995 concrétisera la perte de légitimité de l'équipe dirigée par Marcel ROULET.

- Le deuxième quadrant, noté B, caractérise une situation où la légitimité de l'équipe dirigeante et la mobilisation autour du cœur de métier sont fortes. D'une part, la politique menée par la nouvelle équipe dirigeante est en consonance avec les intérêts des coalitions internes et externes. D'autre part, la mobilisation autour du cœur de métier est en phase avec les cadres de compétence développés par l'organisation[108].

Cette situation caractérise la période où FRANCE TELECOM est dirigée par Michel BON entre 1995 et 2000. 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. De plus l'idée selon laquelle il faut placer le personnel au cœur de l'organisation se traduit par de nombreux enjeux positifs pour les salariés. 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. Pour autant 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.

[108] Pour mémoire, les cadres de compétence comprennent l'intention stratégique, les structures et les processus de gestion ainsi que la culture et l'identité organisationnelle (Chapitre 1).

- Le passage entre le quadrant B et le quadrant C caractérise une étape où un changement de contexte provoque une dissonance entre le cœur de métier affiché et la réalité perçue, affaiblissant la capacité de l'équipe dirigeante à mobiliser des ressources. En l'occurrence, cette phase caractérise la présidence de Michel BON à partir du moment où 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. La dégradation des notes attribuées par les agences d'évaluation vont contribuer à l'affaiblissement de la légitimité de l'équipe dirigée par Michel Bon.

- Le passage du quadrant C au quadrant D rend compte d'une baisse de légitimité de l'équipe dirigeante et caractérise une phase qui peut aboutir à une crise organisationnelle. L'évocation de la faillite de FRANCE TELECOM, le litige qui l'oppose à MOBILCOM traduit une perte de légitimité de l'équipe dirigeante, comme en témoigne le titre de l'article de la Tribune publié le 25 juin 2002 : « *Moody's s'offre la tête de Michel Bon* ». Dès lors, les éléments sous-jacents à une redéfinition du cœur de métier apparaissent. En effet le cœur de métier traditionnel de FRANCE TELECOM est d'être un opérateur de télécommunications, au sens d'un exploitant de réseaux. De ce point de vue, force est de constater que la stratégie de Michel BON n'a pas remis en cause la conception traditionnelle du métier. 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.

La redéfinition du cœur de métier et des compétences organisationnelles pour soutenir un nouveau modèle économique apparaît au moment où Thierry BRETON est nommé à la présidence du conseil d'administration. Si nous limitons notre analyse à la période de redéfinition du cœur de métier de l'entreprise, c'est-à-dire en 2003, il apparaît qu'en dehors des difficultés liées à l'identification des compétences stratégiques, c'est avant tout la légitimité de l'équipe dirigeante, qui doit mettre en œuvre les traductions organisationnelles nécessaires à leur réalisation, qui s'avère délicate.

2.2. Un processus de structuration

La coexistence d'un processus d'apprentissage et d'un processus sociopolitique nous amène à considérer le phénomène d'évolution des représentations des compétences stratégiques en tant que processus de structuration, processus mettant en exergue la dualité existante entre les contraintes structurelles et les compétences sociales des acteurs. Après une

présentation de l'explication structurationniste, nous rendons compte de l'apport de cette conceptualisation à la problématique de cette recherche.

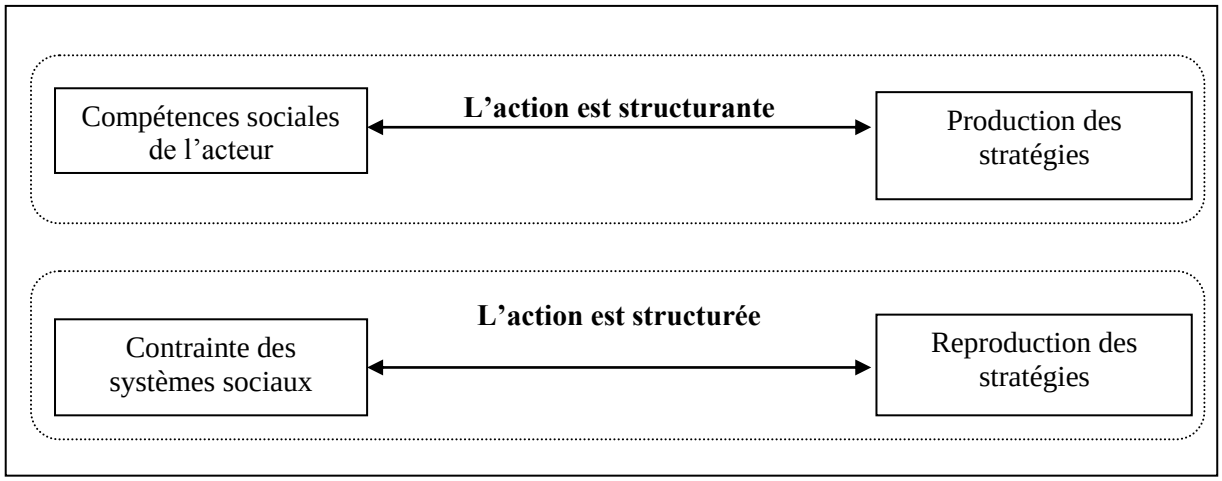
2.2.1. L'explication structurationniste

Développée à partir des travaux de GIDDENS (1987), la théorie de la structuration est un cadre d'analyse de plus en plus mobilisé dans le champ des sciences de gestion. Plusieurs travaux ont en effet proposé d'appliquer les principes de la « dualité du structurel » au niveau organisationnel. Les travaux relatifs à la structuration de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (LECONTE, 2005), à la formation des stratégies (ROULEAU, 2001), à l'appropriation des technologies de l'information (DE VAUJANY, 2000 ; BOUCHIKI, 1991), ou encore à la génération de la coopération dans les équipes projets (DAMERON, 2000) en sont quelques illustrations.

L'ensemble de ces travaux reconnait l'utilité d'étudier la manière dont les interactions entre les individus contribuent à la production de structures communes d'action, structures dont les propriétés favorisent la reproduction ou l'émergence de nouvelles actions collectives. Comme le synthétisent AUTISSIER et WACHEUX (2000, 17) : « *Le principal intérêt de la structuration pour la gestion est qu'elle ne considère pas l'organisation comme une structure formelle, mais comme un lieu de structuration* ».

A titre d'illustration, le fait de considérer la stratégie comme « *la composition d'actes socialement structurés accomplis par les membres d'une organisation* » conduit ROULEAU (2001) à préciser la dualité de la formation de la stratégie simultanément comme le fait d'acteurs dotés de capacités réflexives et comme le résultat de pratiques organisationnelles construites et contraintes par les structures sociales. La figure suivante présente la structuration sociale des stratégies d'après ROULEAU (2001).

Figure 53 : La structuration sociale des stratégies d'après Rouleau (2001)



Avant de rendre compte de l'utilité de l'approche structurationniste appliquée à notre objet de recherche, il convient de présenter de manière plus explicite les principes et les apports d'une telle conceptualisation de l'action collective. En effet GIDDENS (1987) exprime souvent sa pensée en exposant son désaccord avec des positions théoriques existantes, ou bien ce que son apport n'est pas, mais beaucoup plus rarement explicitement ce qu'il est (ROJOT, 2000). Il est donc nécessaire de présenter l'interprétation qui en est faite et de souligner que celle-ci n'engage pas l'auteur de la théorie décrite mais bien la construction du chercheur. C'est notamment la perspective adoptée par DE SANCTIS et POOLE (1994), lorsque ces auteurs développent l'Adaptative Structuration Theory (AST) à l'étude de l'interaction des groupes et des organisations en matière d'implantation des technologies de l'information.

La conceptualisation proposée par GIDDENS (1987) repose sur trois notions centrales : le structurel, les systèmes sociaux et la structuration. Nous empruntons à l'auteur l'articulation entre ces trois concepts :

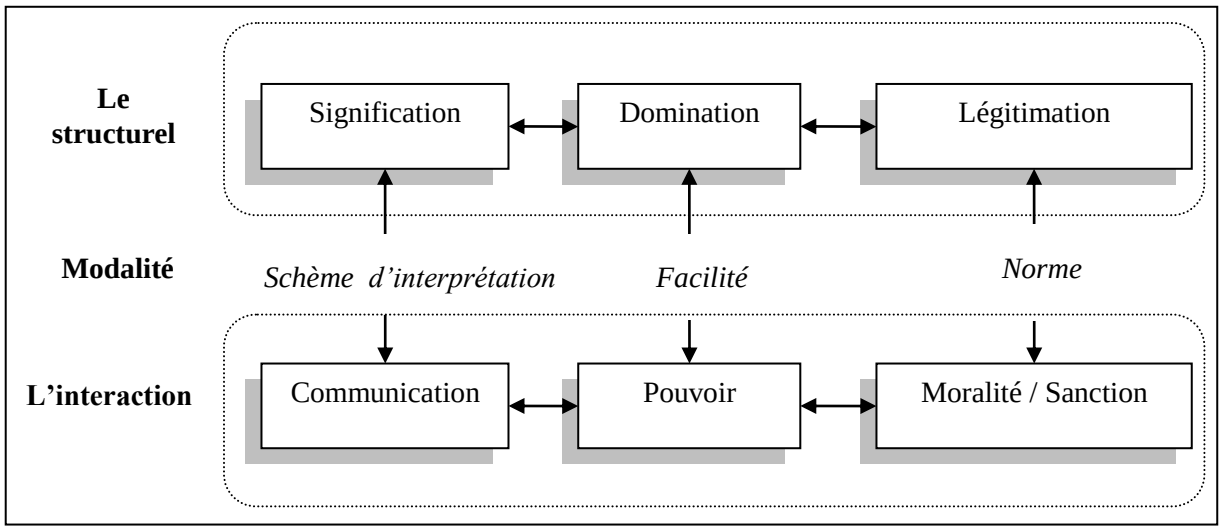
> *« Le structurel, en tant qu'ensemble de règles et de ressources, est hors du temps et de l'espace, à l'exception de son actualisation et de sa coordination sous forme de traces mnésiques. De plus le structurel est caractérisé par une absence de sujet. Enfin il est engagé de façon récursive dans les systèmes sociaux qui, contrairement au structurel, se composent des activités spatio-temporellement situées des agents humains qui reproduisent ces dernières dans le temps et dans l'espace. L'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs, et par elle ».*

Alors que les systèmes sociaux sont définis comme des modèles régularisés de relations sociales, la théorie de la structuration envisage une récursivité entre action et structure. Cette récursivité, c'est la dualité du structurel. Ainsi que le suggère GIDDENS (1987 :75) :

> *« La constitution des agents et celle des structures ne sont pas deux phénomènes indépendants : un dualisme, il s'agit plutôt d'une dualité. Selon la dualité du structurel, les propriétés structurelles des systèmes sociaux sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon récursive ».*

La dualité du structurel réside dans le fait que ce dernier est à la fois un cadre d'interaction et le résultat de celui-ci. Les propriétés des systèmes sociaux sont donc à la fois contraignantes et habilitantes. Afin de mettre en perspective la dualité du structurel, GIDDENS (1987) propose de relier le structurel à l'interaction par l'intermédiaire de modalités. Cette proposition est représentée dans la figure suivante (Figure 51) :

Figure 54 : La dualité du structurel selon GIDDENS (1987 :78)



Selon cette représentation, la dualité du structurel intervient à plusieurs niveaux.

- Le premier niveau du structurel possède trois dimensions. La première est une dimension sémantique qui permet aux acteurs d'attribuer du sens à leurs propres actions et à celles des autres acteurs. La seconde est politique et se traduit par des rapports de domination entre acteurs. Enfin la troisième dimension a trait à la légitimation de l'action.

- Le second niveau est celui de l'interaction. L'interaction rend compte de la capacité transformatrice de l'action humaine, de sa propension à infléchir le cours des événements. Les interactions possèdent trois propriétés. Dans les situations d'interaction, les acteurs

convoquent des règles sémantiques, des ressources (ou des facilités) et des règles morales qui participent à la (re)production des situations d'interaction.

- Enfin le troisième niveau rend compte de la liaison entre le structurel et l'interaction. Cette relation se fait par l'intermédiaire de trois modalités. D'une part, les acteurs communiquent entre eux par le biais de schèmes d'interprétation crées dans des processus de communication et reproduits par eux. D'autre part, la domination passe par le contrôle des processus d'allocation des ressources. En corollaire, ces ressources ne deviennent des instruments de domination qu'à partir du moment où des acteurs s'en assurent le contrôle. Enfin, la légitimation exprime les règles permettant aux acteurs de sanctionner le comportement d'autres acteurs (ROJOT, 1998 :17).

2.2.2 Apport pour la recherche

Le premier apport de la théorie de la structuration vis à vis de notre problématique de recherche correspond au repérage des trois dimensions du structurel.

D'une part, les propriétés du structurel sont liées à la constitution du sens, à la signification. Or la communication des significations est un élément de la dualité du structurel dans la mesure où celle ci implique l'utilisation de schèmes d'interprétation qui supposent un ordre cognitif commun, partagé par une communauté et dont l'utilisation participe de sa reproduction. De ce point de vue, notre investigation empirique tend à démontrer que FRANCE TELECOM a fait le choix en 1995 de considérer ses compétences organisationnelles en matière de marketing comme stratégique. Dès lors, la compétence stratégique « *marketing* » définit à la fois un cadrage du développement de compétences que le groupe privilégie, et un horizon de sens pour les salariés qui ont en charge cette activité. Un constat similaire peut être dressé au regard des représentations des compétences stratégiques en 2006 et notamment celles liées au processus d'innovation, dont l'instrumentalisation rend compte à la fois d'une intention stratégique, de l'exercice du pouvoir et de la légitimité de l'équipe dirigeante.

La seconde dimension de la dualité du structurel suppose que les ressources rendent possible l'exercice du pouvoir. Autrement dit, la valorisation de certaines compétences organisationnelles est également un processus de construction de la domination, des conditions de l'exercice du pouvoir, permis et permettant l'accès préférentiel aux différentes ressources (MOUNOUD, 2001). De ce point de vue, force est de constater que la redéfinition du cœur de métier et de l'identité organisationnelle de l'entreprise en 2003 n'est pas sans conséquence sur les mécanismes d'allocation des ressources. A ce titre, l'identification des

compétences stratégiques permet d'attirer l'attention des managers sur les situations critiques ou susceptibles d'être à l'origine d'un déficit de performances (CLARK, 2000).

Enfin la dernière dimension de la dualité du structurel repose sur la sanction des modes de conduites sociales, à la légitimation. De ce point de vue, la question de la légitimation se joue à plusieurs niveaux. Au niveau de l'individu, il s'agit de construire la légitimité de sa position sociale que ce soit par la création d'un métier ou d'un groupe-socioprofessionnel. Au niveau de l'organisation, il semble que la légitimité des entreprises repose de plus en plus sur des objectifs relatifs aux effets externes de leur action.

Un second apport incontestable de la théorie de la structuration est la réinterprétation de la notion de contrainte structurelle. En effet, « *les contraintes structurelles ne s'exercent pas indépendamment des motifs et des raisons qu'ont les agents de ce qu'ils font* »[109]. Dès lors, la contrainte structurelle n'explique le comportement d'un acteur que dans la mesure où celui-ci y conforme son action, ce qui nécessite de reconnaître la compétence sociale des acteurs (BOUCHIKI, 1990 : 69). Il est toutefois nécessaire de souligner deux catégories de limites à la compétence sociale des acteurs d'influer sur le structurel. La première limite a trait à la rationalité limitée des acteurs et donc à leur connaissance incomplète du contexte de leurs actions. La seconde limite rend compte des conséquences non intentionnelles de l'action. Autrement dit, les acteurs ne sont jamais en complète mesure de savoir dans quel enchaînement de faits leurs actions s'insèrent[110]. Dès lors, la production des structures sociales est un produit aussi bien intentionnel que non intentionnel de l'action stratégique des acteurs sociaux.

Pour conclure, la théorie de la structuration appliquée au niveau organisationnel souligne l'intérêt de relier le processus de structuration aux modes de management et aux usages qui peuvent être observés *in situ*. De plus l'identification des compétences stratégiques est équivoque, à savoir que si son impact sur la structuration de l'organisation apparaît aisément *ex post*, il est délicat de définir le type d'articulation à venir entre une compétence organisationnelle et des usages. Ce point a une conséquence de taille, à savoir que les formes d'évolution de l'organisation sont largement imprévisibles.

---

[109] Ibid., p.239.

[110] Les conséquences non intentionnelles de l'action représentent le moyen privilégié de la reproduction des institutions. L'exemple relevé par BOUCHIKI (1990 :70) est tout à fait explicite : « *Lorsque je parle où j'écris de façon correcte en Anglais, je contribue du même coup à reproduire la langue anglaise ; parler ou écrire correctement l'Anglais est intentionnel, contribuer à la reproduction de cette langue ne l'est pas* ».

SYNTHESE DU CHAPITRE 8

L'objet de cet ultime chapitre est de mettre en perspective les résultats empiriques avec les travaux théoriques relevés dans l'analyse de la littérature. Dans un premier temps, nous rendons des représentations des compétences stratégiques en 2006. La mise en évidence d'un nouveau cœur de métier nous conduit à interroger l'évolution des représentations des compétences stratégiques. Cette étude tend à démontrer l'évolution du contenu des compétences stratégiques, une évolution des liens de subordination entre compétences organisationnelles et un phénomène d'épuisement des ressources.

Au regard de l'étude de l'évolution des représentations des compétences stratégiques au sein de FRANCE TELECOM, il apparaît que celle-ci prend sens dans la confrontation de plusieurs processus en coprésence. Plus précisément il est possible d'inscrire l'évolution des compétences stratégiques comme la combinaison d'un processus d'apprentissage indissociable de la structuration de la concurrence et un processus politique où les notions de légitimité et de mobilisation jouent un rôle central. La coexistence de ces deux processus nous amène à soutenir l'idée selon laquelle la dynamique des compétences stratégiques résulte d'un processus de structuration au sens de GIDDENS (1976).

SYNTHESE DE LA PARTIE 4

La quatrième partie a pour ambition d'expliciter la contribution théorico empirique de la thèse. Dans un premier temps, nous rendons compte des représentations des compétences stratégiques selon des managers de FRANCE TELECOM en 1995. Afin d'atteindre cet objectif, nous mobilisons les apports de l'Arbre des Compétences de FRANCE TELECOM, dont notre participation permet de retracer un processus d'identification des compétences stratégiques (chapitre 7). Considéré comme une représentation sociale de l'organisation, l'Arbre des Compétences nous donne des clés de compréhension à la fois en ce qui concerne la configuration des interprétations et la dynamique d'identification des compétences stratégiques.

Dans un second temps, nous mettons en évidence les représentations des compétences stratégiques au sein d'un échantillon de managers de FRANCE TELECOM en 2006. Les principaux résultats de la recherche rendent compte d'un phénomène d'épuisement des ressources, d'une évolution des liens de subordination entre compétences organisationnelles et du caractère contextuel de la définition des compétences stratégiques. Ces résultats montrent l'intérêt d'inscrire l'évolution des représentations des compétences stratégiques dans un processus de structuration, processus mettant en exergue la dualité existante entre les contraintes structurelles et les compétences sociales des acteurs. La discussion porte alors sur l'instrumentalisation des compétences stratégiques, entendu comme un moyen de redéfinir le contexte liant l'entreprise et son environnement (chapitre 8).

CONCLUSION GENERALE

L'objet de cette thèse consiste à analyser l'évolution des représentations des compétences stratégiques dans le cadre d'une organisation confrontée à une profonde évolution de son environnement. La problématique de la recherche repose sur la question suivante : dans quelle mesure une entreprise peut elle identifier ses compétences stratégiques ? Afin de répondre à cet objectif, l'élaboration d'une grille de lecture et d'une grille d'analyse nous ont permis d'appréhender certains mécanismes par lesquels une organisation élabore une connaissance organisationnelle propre à la détermination de ces compétences stratégiques.

Après avoir précisé les apports de la recherche d'un point de vue théorique, managérial et méthodologique, nous en présentons les principales limites. Enfin nous évoquons les recherches futures que ce travail laisse entrevoir.

Les apports théoriques

Les apports théoriques de notre travail répondent à plusieurs préoccupations relevées dans les recherches dédiées à l'approche « *Ressource et Compétence* ». L'analyse de la littérature nous a en effet permis de constater que cette approche demeure fragmentée, confuse et ambiguë, tant au niveau théorique que managériale. Au niveau théorique, la coexistence de plusieurs courants de pensée nécessite une clarification sémantique et épistémologique de la position du chercheur. Sur le plan empirique, nous avons mis en évidence la coexistence de plusieurs acceptions de la compétence stratégique au sein de FRANCE TELECOM. La diversité des représentations de ces compétences nous conduit à nous interroger sur leur caractère partagé. Face à ce constat, nous partageons les conclusions d'EHLINGER (1998), pour qui le partage des représentations n'est pas une condition nécessaire à l'action collective. La compréhension mutuelle compte alors davantage que le partage de croyances au sein d'une organisation.

En considérant la problématique de l'identification des compétences stratégiques sous l'angle de l'appropriation des objets de gestion, l'analyse de la littérature nous a permis de mettre en évidence plusieurs perspectives théoriques permettant de cerner notre objet de recherche. La mise en exergue des limites d'une approche téléologique des organisations nous a incité à élaborer une grille d'analyse plurielle et dynamique où les questions de création de

sens et de pouvoir occupent une place centrale. Obtenus à partir d'une analyse longitudinale au sein de FRANCE TELECOM, les principaux résultats de la recherche rendent compte d'un phénomène d'épuisement des ressources, d'une évolution des liens de subordination entre compétences organisationnelles et du caractère contextuel de la définition des compétences stratégiques. Ces résultats montrent l'intérêt d'inscrire l'évolution des représentations des compétences stratégiques dans un processus d'apprentissage indissociable de la structuration de la concurrence et dans un processus politique dont nous définissons le contour.

Cette recherche a enfin pour objectif d'investiguer empiriquement le cadre des compétences organisationnelles, entendu comme l'articulation du cadre des connaissances, du cadre des pratiques et du cadre des comportements (DURAND, 2001). Appliquée au cas de FRANCE TELECOM, nous constatons que l'évolution du cadre des compétences correspond à un processus lent et contingent. Celui-ci 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).

Après avoir présenté les apports théoriques de cette recherche, nous en développons les principaux apports managériaux.

Les apports managériaux

Les apports managériaux rendent compte de l'utilité de la recherche face aux problèmes et difficultés que rencontrent les entreprises. Parmi ces difficultés, la question de l'identification des compétences stratégiques est souvent considérée comme un préalable indispensable pour guider l'action stratégique de l'entreprise. A cet égard, notre participation à l'élaboration de l'Arbre des Compétences de FRANCE TELECOM nous autorise à retenir un certain nombre de pistes de réflexion et de leviers d'action.

Tout d'abord, nous souhaitons souligner la pertinence du dispositif de l'Arbre des Compétences en tant qu'outil de rationalisation et de pilotage de l'activité stratégique. Fondée sur les travaux de GIGET (1984, 1998), la conception de l'Arbre des Compétences suppose d'inscrire l'identification des compétences stratégiques à travers l'élaboration d'une architecture stratégique. L'Arbre des Compétences représente donc l'organisation comme un

enchevêtrement de ressources et, par conséquent, ce n'est pas la compétence qui est stratégique en elle-même mais son inscription dans un système plus large (GRANDVAL, 2009).

Concernant le processus d'identification des compétences stratégiques, nous soulignons également l'intérêt d'une méthode duale d'identification des compétences stratégiques (DREJER, 2002). Cette approche consiste à adopter une démarche *top-down* dans la phase d'identification, puis à mobiliser une démarche *down-top* auprès des membres de l'organisation, voire des parties prenantes, afin de les évaluer et les valider. Cette conception du processus autorise à faire de l'Arbre des Compétences un « *opérateur de traduction* » (CALLON et LATOUR, 1991), susceptible de favoriser l'émergence d'un processus d'apprentissage organisationnel.

Nous abordons à présent les apports méthodologiques de la recherche.

Les apports méthodologiques

Le principal apport méthodologique de notre recherche réside, selon nous, dans le dispositif de recherche mobilisé. L'univers des méthodes de recherche en management stratégique met souvent en perspective les recherches sur le contenu et celles sur les processus (LAROCHE, 1997). La conception méthodologique de la présente recherche 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 interchangeables. 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* ». C'est la même idée que développent GRENIER et JOSSERAND (2003 :134) en utilisant la métaphore du cinéma et de la photographie : « *le cinéma n'est qu'une succession d'images fixes mais c'est précisément cette succession qui permet de visualiser l'évolution de l'objet étudié dans le temps* ».

Ces raisons justifient que nous ayons cherché à mettre en œuvre une approche « mixte » de recherche (GRENIER, JOSSERAND, 2003). Nous articulons à la fois une analyse du contenu des représentations des compétences stratégiques et une analyse processuelle de leur évolution entre 1995 et 2006. Ce point à une importante implication méthodologique. En effet, le chercheur soucieux de rendre compte de la nature et de la dynamique des compétences

stratégiques devrait être en mesure d'accéder aux représentations des acteurs qui conditionnent l'identification et la mise en œuvre de ces compétences. De manière opérationnelle, cela nécessite un dispositif méthodologique permettant d'accéder aux représentations individuelles et collectives, aux interactions sociales et aux relations de pouvoir. Le recours et la combinaison de l'observation participante et des entretiens semi-directifs se révèlent dès lors incontournables du point de vue du design de la recherche.

Après avoir présenté l'intérêt théorique, managérial et méthodologique de cette recherche, nous rendons compte des limites qu'elle soulève.

Les limites

Bien que la démarche adoptée dans cette recherche exploratoire renseigne les chercheurs et les praticiens sur certaines dimensions de l'identification et de l'évolution des compétences stratégiques, celle-ci n'est pas exempte de limites. Ces limites sont liées à la fois au positionnement théorique et méthodologique adoptés.

Tout d'abord, nous aurions pu mobiliser d'autres approches théoriques tout aussi pertinentes pour appréhender notre connaissance de la dynamique des organisations. La théorie institutionnaliste aurait permis de mieux cerner la problématique qui émerge en fin de thèse dans la mesure où elle a conceptualisé la notion de légitimité et l'a placée au cœur de son cadre d'analyse.

Ensuite, d'un point de vue méthodologique, nous avons cherché à reconstituer l'histoire de FRANCE TELECOM de 1991 à 2008 en créant des séquences propres à l'analyse, à l'appréciation et à l'interprétation du chercheur. C''est en se fondant sur la perception des acteurs rencontrés dans l'organisation et en recoupant les faits que nous avons pu élaborer notre interprétation du cas. Nous avons ainsi pu reconstituer *a posteriori* la réalité de processus passés, ce qui n'est pas sans poser un certain nombre de difficultés quant à la validité de la recherche et sa généralisation (GRENIER et JOSSERAND, 1999).

Face à cet écueil, rappelons que l'objectif de cette recherche n'était pas d'élaborer un modèle d'analyse universel. Nous avons cherché à démontrer la plausibilité d'un certain nombre d'explications théoriques concernant la logique d'identification et d'évolution des compétences stratégiques en les adaptant au cas de FRANCE TELECOM. Conformément au positionnement interprétatif et constructiviste de la recherche, il apparaît donc nécessaire de souligner le caractère idiosyncrasique de ce travail et du construit théorique qui en découle.

Les limites de cette recherche ayant été exposées, nous présentons enfin les axes de recherche futurs qui peuvent être envisagés.

Les voies de recherche futures

Plusieurs voies de recherche peuvent être envisagées suite à ce travail. Nous en exposons deux, tout en soulignant qu'elles ne sont en aucun cas exhaustives.

La première concerne la notion de *business model*. Les recherches récentes sur le modèle économique répondent à certaines difficultés appréhendées lors de la mise en œuvre de l'Arbre des Compétences (LECOQ *et al.* 2006). Le premier apport d'une approche en termes de modèle économique consiste à gommer la distinction souvent établie entre deux niveaux d'analyse de la stratégie. Nous faisons ici référence au niveau de la stratégie d'entreprise (*corporate*) et celui de la stratégie d'activité (*business*). Dans la mesure où l'objet d'analyse du modèle économique est centré sur la valorisation des ressources et des compétences, peu importe que celle-ci soit effectuée au niveau de l'entreprise ou d'une activité. D'autre part, la notion de business model ne cherche pas tant à isoler les sources de l'avantage concurrentiel qu'à définir précisément les sources actuelles et potentielles de revenus. Ce questionnement permet donc d'ancrer l'identification des compétences stratégiques dans une réalité empirique concrète.

La seconde voie de recherche potentielle a trait à l'étude des relations entre les différents niveaux d'analyse de la notion de compétence. Dans la lignée des travaux de CAZAL et DIETRICH (2003) et de DEFELIX *et al.* (2006), l'appréhension des niveaux individuels, organisationnels et stratégiques de la compétence demeure un champ d'investigation fertile. Le point de vue de la gestion des ressources humaines, entendu comme un champ disciplinaire dont l'objet est l'acquisition, la stimulation et la régulation des ressources humaines, mérite une attention particulière. Cette dernière se voit, en effet, de plus en plus confier la mission de construire les compétences stratégiques indispensables à la réalisation d'un avantage concurrentiel durable (BARTLETT et GOSHAL, 2002).

En guise de conclusion, et face aux « *mille sentiers de l'avenir* » (LESOURNE, 1981), l'intérêt de disposer d'une grille de lecture pertinente pour apprécier la dynamique des organisations est manifeste. Cela dit, force est de constater que l'effort de recherche mérite d'être maintenu pour que la notion de compétence organisationnelle puisse être considérée comme un concept phare pour le management stratégique : « *Si les trois âges du concept sont l'encyclopédie, la pédagogie et la formation professionnelle commerciale, seul le second peut*

nous empêcher de tomber des sommets du premier dans le désastre absolu du troisième, désastre absolu pour la pensée, quels qu'en soient bien entendu les bénéfices sociaux du point de vue du capitalisme universel » (DELEUZE et GUATTARI, 2005).

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

-A-

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (2006), *Sociologie de la traduction : textes fondateurs*, Paris, Presses des Mines de Paris.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. (2003), Analyses de représentations et de discours, in THIETART R.A. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.449-475.

ALLARD-POESI F. (2003), Coder les données, in Y.GIORDANO *et al. Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, EMS, p.245-288.

ALLARD POESI F. (1996), Cartes cognitives : pour ne pas jeter le bébé avec l'eau du bain, *5ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lille.

ALTER N. (1990), *La gestion du désordre en entreprise*, Paris, L'Harmattan.

ALTER N. (1989), Service public et action commerciale : le dilemme organisationnel des télécommunications, *Sociologie du travail*, 3, p.363-379.

ALTER N., REYNAUD E. (1996), Le système social de FRANCE TELECOM et ses acteurs à l'épreuve des réformes, *La lettre du Centre d'Etudes de l'Emploi*, 42, p. 1-10.

ALTER N., DUBONNET C. (1994), *Le manager et le sociologue. Correspondance à propos de l'évolution de FRANCE TELECOM de 1978 à 1992*, Paris, L'Harmattan.

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F. (1989), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Le Seuil.

AMINTAS A., DE SWARTE T. (2000), The Internet age and the role of telecommunication operators: the case of FRANCE TÉLÉCOM, *International Journal of Technology Management*, 20 (1), p.176-193.

AOKI M. (1994), The Japanese firm as a system of attributes: a survey and research agenda, in M.AOKI et R.DORE, *The Japanese firm: the sources of competitive strength*, Oxford University Press, p. 11-40.

ARCHER M.S., BHASKAR R., COLLIER A., LAWSON T., NORRIE A. (1998), *Critical realism. Essential readings*, Routledge, London.

ARGYRIS C. (2003), L'implémentation des compétences clés : le point de vue de la théorie de l'action, in A.M.GUENETTE, M.ROSSI, J.C.SARDAS (sous la direction de), *Compétences et connaissances dans les organisations*, SEES, p.135-144.

ARGYRIS C., SCHÖN D. (2002), *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique*, Bruxelles, De Boeck.

ARGYRIS C. (1995), *Savoir pour agir. Surmonter les obstacles de l'apprentissage organisationnel*, Paris, Dunod.

ARREGLE J.L. (2000), L'approche fondée sur les ressources, in J.L.ARREGLE *et al*., *Les nouvelles approches de la gestion des organisations*, Paris, Economica.

ARREGLE J.L. (1996), Analyse Resource-Based et identification des actifs stratégiques, *Revue Française de Gestion*, mars - avril – mai, p.25-36.

AVENIER M.J. (1989), Méthodes de terrain et recherche en management stratégique, *Economie et sociétés*, 14, Série sciences de gestion, p.199-218.

AXELROD R. (1976), *The cognitive maps of political elites*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey.

-B-

BACHELARD G. (1938), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Editions Vrin.

BADILLO P.Y., GEFFROY B., VERLYNDE T. (1996), Productivité et positionnement stratégique des opérateurs de télécommunications, *Bulletin de L'IREST*, 74, 8p.

BARDIN L. (2001), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaire de France, Paris.

BARNEY J.B. (2001), Is the resourced-based view a useful perspective for strategic management? Yes, *Academy of Management Review*, 26 (1), p.41-56.

BARNEY J.B. (1991), Firm resource and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17 (1), p. 99-120.

BARNEY J.B. (1986), Strategic factor market. Expectations, luck and business strategy, *Management Science*, 32 (10), p.1231-1241.

BARON X. (1993), La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise, *Les Cahiers Français*, (262), La Documentation Française, Paris, France, p.3-18.

BARR P., STIMPERT J., HUFF A. (1992), Cognitive change, strategic action and corporate renewal, *Strategic Management Journal*, 13, p.15-36.

BARTLETT C.A., GOSHAL S. (2002), Strategic advantage, *Executive Excellence*, 19(7), p.7-8.

BATSCH L. (1993), *La croissance des groupes industriels*, Paris, Economica.

BAUMARD P. (2005), Connaissance tacite et formation des stratégies collectives agglomérées: une étude exploratoire, *Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion*, Working Paper 717, avril, 27 p.

BAUMARD P. (2002), Les paradoxes de la connaissance organisationnelle, dans E.Josserand et V.Perret, *Les paradoxes de la connaissance*, Paris, Ellipses.

BECKER M., LAZARIC N., NELSON R., WINTER S. (2005), Applying organizational routines in understanding organizational change, *Industrial and Corporate Change*, 14 (5), p.775-791.

BEN DHAOU S., RENARD L., ST-AMANT G. (2006), Proposition de classification de l'approche basée sur les ressources, *Communication à la Conférence de l'Administrative Sciences Association of Canada (ASAC)*, 3-6 juin, Banff, Alberta, 16 p.

BENZONI L., HAUSMAN J. (1993), *Innovation, déréglementation et concurrence dans les télécommunications*, Paris, Eyrolles.

BHASKAR R. (1978), *A realist theory of science*, Hassocks, Harvester Press.

BLACK J.A., BOAL K.B. (1994), Strategic resources: traits, configurations and path to sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15, p. 131-148.

BOGNER W.C., THOMAS H., MCGEE J. (1999), Competence and competitive advantage: towards a dynamic model, *British Journal of Management*, 10, p.275-290.

BOGNER W.C., THOMAS H. (1994), Core competence and competitor advantage: a model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry, in G.HAMEL, A.HEENE (EDS), *Competence Based Competition*, Wiley, Chichester, p.111-143.

BOISSIN J.P., CASTAGNOS J.C., GUIEU G. (2003), Une structuration de la stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences, XII conférence de l'AIMS, p.1-15.

BOMSEL O., LE BLANC G. (2000), Dynamiques industrielles et réglementaires des télécoms : une comparaison Etats-Unis / France, *Notes de l'IFRI*, 29, La Documentation Française.

BOOTZ J.P. (2006), La prospective, un outil de connaissances: perspective cognitive et observation participante, *Finance Contrôle Stratégie*, p.2-27.

BOUCHIKI H. (1990), *Structuration des organisations*, Paris, Economica.

BOYD B. (1990), Corporate linkages and organizational environment : a test of the resource dependance model, *Strategic Management Journal*, 11, p.419-430.

BOYER R., FREYSSENET M. (2000), *Les modèles productifs*, Paris, La Découverte.

BRABET J. (1993), *Repenser la GRH*, Paris, Economica.

BROUWERS I., CORNET A., GUTTIEREZ L.H., PICHAULT F., ROUSSEAU A., WARNOTTE G. (1997), *Management humain et contexte de changement*, Bruxelles, De Boeck Université.

BURGELMAN R.A. (1994), Fading memories: a process theory of strategic business exit in dynamic environments, *Administrative Science Quarterly*, March, 39 (1), p.24-56.

BURGELMAN R.A., GROVE A.S. (1996), Strategic dissonance, *California Management Review*, 38 (2), p.8-28.

BURRELL G., MORGAN G. (1979), *Sociological paradigms and organisational analysis*, London, Heinemann.

-C-

CALORI R., JOHNSON G., SARNIN P., (1994), CEO's Cognitive maps and the scope of the organization, *Strategic Management Journal*, 15, p. 437-57.

CALLON M., LATOUR B. (1991), *La science telle qu'elle se fait*, Paris, La Découverte.

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*, Paris, Les éditions d'Organisation.

CARRE P., LECLERE M.D. (1995), *FRANCE TELECOM: Mémoires pour l'action*, Paris, FRANCE TELECOM.

CASTRO J.L., GUERIN F., LAURIOL J. (1998), Management stratégique et gestion des ressources humaines, le modèle des 3C en question, *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, p.75-89.

CATEURA O. (2006), La convention CIFRE: atouts et limites pour l'étude de cas, Atelier méthodologie de l'AIMS, IAE Lille, 22 juin.

CAZAL D., DIETRICH A. (2003), Compétences et savoirs : entre GRH et stratégie ? *Les cahiers de la recherche du CLAREE*, 20 p.

CHAKRAVARTHY B. (1997), A new strategy framework for coping with turbulence, *Sloan Management Review*, Winter, p.69-82.

CHAKRAVARTHY B. (1991), Strategic adaptation to deregulation, *Journal of Organizational Change Management*, 4(1), p.22-32.

CHALMERS A.F. (1987), *Qu'est-ce que la science?* Paris, La Découverte.

CHANDLER A. (1992), Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, 6 (3), p.79-100.

CHANLAT J.F., BEDARD R. (1999), La gestion: une affaire de parole, in J.F. Chanlat (coord), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Eska, Presses Universitaires de Laval, p.79-100.

CHANLAT J-F. (1989), L'analyse des organisations : un regard sur la production anglo-saxonne contemporaine (1970-1988), *Sociologie du travail*, 3, p.1-21.

CHANLAT J-F. (1992), L'analyse des organisations : un regard sur la production de langue française (1950-1990), *Cahiers de recherche sociologique*, Montréal, 18, p.93-138.

CHARNEAU G. (1996), Le décret du 2 avril 1996 relatif à la notation des fonctionnaires de La Poste et de FRANCE TELECOM, *JurisPTT*, 44, p.39-49.

CHARRERE-PETIT S., HUAULT I. (2005), De l'existence d'une rupture paradigmatique. Une application aux recherches constructivistes sur la connaissance organisationnelle, *14ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de Loire, Angers, 29p.

CHARREIRE S., HUAULT I., (2004), Les épistémologies alternatives en sciences des organisations, *13ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Le Havre, 1, 2, 3 juin.

CHARREIRE PETIT S. (2003), *L'analyse qualitative longitudinale*, e-thèque.

CHARREIRE S., DURIEUX F. (2003), Explorer et tester : deux voies pour la recherche, in THIETART R.A., *Méthodes de recherche en management*, 2nd édition, Dunod.

CHARREIRE-PETIT S. (1995), *L'apprentissage organisationnel : proposition d'un modèle*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine, 7 Septembre.

CHIA R. (1997), Thirty years on: from organizational structures to the organization of thought, *Organization Studies*, 18 (4), 685-707.

CLARK D. (2000), Implementation issues in core competence strategy making, *Strategic Change*, 9 (2), p.115-127.

COLLINS J., PORRAS J., (1996), *Bâties pour durer*, First Interactive.

COLOMBO M., GARRONE P., (1998), Capabilities in the multimedia regime: the case of telecommunications operators, in BOHLIN E., LEVIN S.L (eds), *Telecommunication, Transformation: Technology, Strategy and Policy*, p.121-134.

CONNER, K.R. (1991), A historical comparison of resource-based view and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17, (1), p.121–154.

COSSETTE P., AUDET M. (2003), Qu'est-ce qu'une carte cognitive ?, *in* P.Cossette (dir), *Cartes cognitives et organisation*s, Les éditions de l'ADREG, p.31-60.

COTTA A. (1991), *Le capitalisme dans tous ses états*, Fayard, Paris.

COURPASSON D., LIVIAN Y.F., (1991), Le développement récent de la notion de compétence, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, l, octobre, p.3-10.

CURCHOD C. (2005), Academy of Management, Honolulu 2005, *Libellio d'Aegis*, 1, p.9-15.

CURIEN N., GENSOLLEN M. (1993), L'ouverture des réseaux : planification ou concurrence dans les réseaux, dans *Innovation, déréglementation et concurrence dans les télécommunications*, Paris, Eyrolles.

CUSIN J. (2008), L'apprentissage par l'échec : une logique de garbage can?, *Management International*, 12 (1), p. 55-69.

CYERT , MARCH J. (1963), *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

-D-

D'AVENI R.A. (1999), Strategic supremacy though disruption and dominance, *Sloan Management Review*, Spring, p.127-135.

DAFT R.L., WEICK K.E. (1984), Toward a model of organizations as interpretation systems, *Academy of Management Review*, 9(2), p.284-295.

DE SANCTIS G., POOLE M.S. (1994), Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive Structuration Theory, *Organization Science*, 5 (4), p.121-147.

DE SWARTE T. (2002), *Du rattrapage managérial à la psychanalyse organisationnelle : le cas des systèmes et opérateurs de télécommunications européens*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IGR-IAE, Université Rennes 1, 18 novembre.

DE SWARTE T., AMINTAS A. (1997), FRANCE TELECOM : un regard partagé sur la performance organisationnelle, *Communications et Stratégies*, 27, p. 49-74.

DE VAUJANY F.X. (2005), La réflexivité comme alternative à la rationalité : le rendez-vous manqué des sciences de gestion ?, *14ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de Loire, Angers, 38p.

DE VAUJANY F.X. (2005), De la pertinence d'une réflexion sur le management de l'appropriation des objets et outils de gestion, in F.X. DE VAUJANY (coord.), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Paris, EMS, p.21-34.

DECHAMP G., GOY H., GRIMAND A., LEVY T., DE VAUJANY F.X. (2005), Gestion stratégique et perspective appropriative : comparaison des modes endogènes et exogènes, in F.X. DE VAUJANY (coord.), *De la conception à l'usage. Vers un management de l'appropriation des outils de gestion*, Paris, EMS, p.35-80.

DEEPHOUSE D.L. (1999), To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance, *Strategic Management Journal*, 20 (2), p.147-166.

DEFELIX C., KLARSFELD A., OIRY E. (2006), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert.

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, p.77-89.

DEFELIX C. (1998), Nouvelles formes d'organisation, nouveaux modes de coordination? Actes des XIVèmes Journées Nationales des IAE, tome 3, Nantes, p. 291-306.

DEFELIX C. (1995), *L'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises de service public*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas, 14 décembre.

DEJOUX C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.

DELEUZE G., GUATTARI F. (2005), *Qu'est ce que la philosophie ?*, Paris, Editions de Minuit.

DEMERS C. (2003), L'entretien, in Y.GIORDANO *et al.*, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS, p.173-211.

DEPEYRE C. (2005), Retour sur la théorie des ressources, *Libellio d'Aegis*, 1, p.9-14.

DESREUMAUX A. (2005), *Théorie des organisations*, 2nd édition, Paris, EMS.

DI MAGGIO P.J., POWELL W.W. (1983), The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, p.147-160.

DIERICKX I., COOL K. (1989), Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35, p. 1504-1511.

DIVRY C., DEBUISSON S., TORRE A. (1998), Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation, *Revue Française de Gestion*, mars – avril – mai, p.116.

DOBSON P.J. (2001), Longitudinal case research: a critical realistic perspective, *Systemic Practice and Action Research*, (14), 3, p.283-296.

DOISE W. (1990), L'ancrage dans les études sur les représentations sociales, *Bulletin de Psychologie*, 45 (105), p.189-195.

DONADA C., MBENGUE A. (2003), Méthodes de classification et de structuration, in THIETART R.A, *Méthodes de recherche en management*, p.373-396.

DONNADIEU G., DENIMAL P. (1993), *Classification – qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Editions Liaisons.

DOSI G., TEECE D., WINTER S. (1982), Les frontières des entreprises: vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise, p.238-256.

DOWLING M.J., BOULTON W.R., SIDNEY E.W. (1994), Strategies for change in the service sector: the global telecommunications industry, *California management review*, Spring, p.57-87.

DOZ Y. (1994), Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés, *Revue Française de Gestion*, n°97, janvier – février, p.92-104.

DOZ Y. (1996), The evolution of strategic alliances: initial conditions or learning processes, *Strategic Management Journal*, 17, p.55-83.

DREJER A. (2002), *Strategic Management and core competencies*, Westport, Quorum Books.

DU CASTEL F. (1993), *Les télécommunications*, (sous la direction de), X.A. Descours Berger-Levrault International.

DUMEZ H. (2006), Equifinalité, étude de cas et modèle de l'enquête, *Le libellio d'AEGIS*, 2, p.18-21.

DUMOULIN R. (2003), Stratégies et organisation, quelques considérations temporelles, in MOSCHETTO B.L., *Le Temps et la gestion*, SEFI, p.79-152.

DURAND R. (2003), Predicting a firm forecasting ability : the roles of organizational illusion of control and organizational attention, *Strategic Management Journal*, 24(9), p.821-838.

DURAND T. (2006), L'alchimie de la compétence, *Revue Française de Gestion* (160), p.261-292.

DURAND T. (2001), La compétence organisationnelle au macroscope : accéder aux cadres de compétences pour explorer la formation de la stratégie in E.MOUNOUD (coord) *Le management stratégique en représentations*, Ellipses, p.199-223.

DURAND T. (1998), Savoir, savoir-faire et savoir-être. Repenser les compétences de l'entreprise, *Communication à la 6ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, HEC Montréal, juin.

DUTTON J.E., WALTON, E.J., ABRAHAMSON E. (1989), Important dimensions of strategic issues: separating the wheat from the chaff, *Journal of Management Studies*, 26 (4), p.379-396.

-E-

EDEN C. (1988), Cognitive mapping: a review, *European Journal of Operational Research*, 36, p.1-13.

EDEN C., ACKERMANN F. (2000), Mapping distinctive competencies: a systemic approach, *Journal of Operational Research Society*, 51, p.12-20.

EDEN C., BANVILLE C. (2003), Construction d'une vision stratégique à l'aide de la cartographie cognitive assistée par ordinateur *in* P.COSSETTE (dir), *Cartes cognitives et organisation*s, Les éditions de l'ADREG, p.125-167.

EDERLE N. (2006), Vision stratégique et perspective organisationnelle : comment lier deux aspects du métier de dirigeant ? *in* M.KALIKA, P.ROMELAER, *Recherches en Management et Organisations*, Paris, Economica.

EHLINGER S. (1998), Les représentations partagées au sein des organisations : entre mythe et réalité, *Communication à la 7ème Conférence Internationale de l'AIMS*, 27-29 mai, Louvain-la-Neuve.

EHLINGER S. (1997), L'approche socio-cognitive de la stratégie : apports théoriques et méthodologiques, *Communication à la 6ème Conférence Internationale de l'AIMS*, 27-29 mai, HEC Montréal.

EISENHARDT K.M., GRAEBNER M.E. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50 (1), p.25-32.

EMERY F.E., TRIST E.L. (1965), The causal texture of organizational environments, *Human Relations*, 18, p.21-32.

-F-

FARASTIER D.A. (1995), La GRH au service de la capacité d'adaptation de l'entreprise, *Revue Française de Gestion*, 103, p.43-55.

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

FAYOL H. (1921), *L'incapacité industrielle de l'État : les PTT*, Paris, Dunod.

FESTINGER L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, Peterson & Company.

FEYERABEND P. (1975), *Contre la méthode: esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Paris, Le Seuil.

FIOL M., HUFF A., (1992), Maps for Managers: Where are we? Where do we go from here? *Journal of Management Studies*, 29(3), p. 267-285.

FIOL M., LYLES M. (1985), Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10 (4), p.803-813.

FLEURY A., FLEURY M.T. (2002), The role of manufacturing in the global strategies of telecommunications specialised equipment suppliers, *7th Research Symposium on International Manufacturing*, University of Cambridge, September, p. 82- 93.

FLEURY A., FLEURY M.T. (2003), The evolution of strategies and organizational competencies in the telecommunications industry, *International Journal of Information technology & Decision making*, 2(4), p.577-596.

FLICHY P. (1991), *Une histoire de la communication moderne, espace public et vie privée*, Paris, La Découverte.

FORGUES B., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2003), Analyses longitudinales, in THIETART R.A. *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.257-287.

FOSS N.J. (1996), Research in strategy, economics and Michael Porter, *Journal of Management Studies*, January.

FRANSMAN M. (2004), The telecoms boom and bust (1996-2003) and the role of financial markets, *Journal of Evolutionary Economics*, 14, p.369-406.

FRANSMAN M. (2002), Mapping the evolving telecoms industry: the uses and shortcomings of the layer model, *Telecommunications Policy*, 26 (9, 10), p.473-484.

FRANSMAN M. (2001), Analysing the evolution of industry: the relevance of the telecommunications industry, *Economics of Innovation and New Technology*, 10, 2, p.109-140.

FRANSMAN M. (1994), Information, knowledge, vision and theories of the firm, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3), p.713-758.

-G-

GADREY J., ZARIFIAN P. (2002), *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*. Editions Liaisons, 162 p.

GAFFARD J.L. (2003), Coordination, marché et organisation. Essai sur l'efficacité et la stabilité des économies de marché, *Revue de l'OFCE*, 85, p.235-270.

GESTNER L. (2002), *Who says elephants can't dance? Inside IBM's historic turnaround*, Collins Business.

GEST (1986), *Grappes technologiques. Les nouvelles stratégies d'entreprise*, Mac Graw Hill.

GIDDENS A. (1987), *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaire de France.

GIGET M. (1998), *La dynamique stratégique de l'entreprise. Innovation, croissance et développement à partir de l'Arbre des Compétences*, Paris, Dunod.

GIGET M. (1988), *La conduite de la réflexion et de l'action stratégique dans l'entreprise*, Paris, Euroconsult.

GIGET M. (1989), Arbres technologiques et arbres de compétences, *Futuribles*, novembre.

GIGET M. (1984) ; *Les bonsaïs de l'industrie japonaise: Eléments de réflexion sur l'intégration de la technologie dans la fonction stratégique des entreprises japonaises*; Euroconsult, Études CPE, n°40, Ministère de l'industrie et de la recherche, juillet.

GIGET M., GODET M. (1989), Prospective et stratégie : approches intégrées, *Futuribles*, 137.

GIOIA D.A., CHITTIPEDDI K. (1991), Sensemaking and sensegiving in strategic change orientation, *Strategic Management Journal*, 12, p.433-448.

GIOIA D.A., PITRE E. (1990), Multi-paradigm perspectives on theory building, *Academy of Management Review*, 15, p.584-602.

GIOIA D.A., SCHULTZ M., CORLEY K.G. (2000), Organizational identity, image and adaptative instability, *Academy of Management Review*, 25, p.63-81.

GIORDANO Y. (2003), Les spécificités des recherches qualitatives, in Y.GIORDANO *et al.*, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, EMS, p.12-39.

GIROD-SEVILLE M., PERRET V. (1999), Fondements épistémologiques de la recherche. In R.A. THIETART (Org.), *Méthodes de Recherche en Management*. Paris, Dunod, p.13-34.

GIRAUD C., *Bureaucratie et changement. Le cas de l'administration des télécommunications*, Paris, L'Harmattan, 1987.

GIRIN J. (1981), Quel paradigme pour la recherche en gestion ? *Economies et sociétés*, série sciences de gestion, 15 (2), p.1871-1889.

GIRIN J. (1990), L'analyse empirique des situations de gestion: éléments de théorie et de méthode, in MARTINET A.-C., *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, p.141-182.

GIROUX N. (2003), L'étude de cas, in Y.GIORDANO *et al.*, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, EMS, p.41-78.

GLOWINSKI A. (1980), *Télécommunications. Objectif 2000*, Paris, Dunod.

GRANT R.M. (1991), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33(3), p.114-135.

GRANT R.M. (1996), Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration, *Organization Science*, 4, p.375-387.

GRANDVAL S. (2009), *De la compétence distinctive à l'architecture distinctive*, Note de Synthèse de l'Habilitation à Diriger les Recherches, Université de Tours, 27 juin 2009.

GREMION C., FRAISSE R. (1996), *Le service public en recherche. Quelle modernisation ?*, Paris, La Documentation Française.

GRENIER C., JOSSERAND E. (2003), Recherches sur le contenu et recherches sur le processus, in R-A THIETART *et al*., *Méthodes de recherches en management*, Paris, Dunod, p.105-136.

GROLEAU C. (2003), L'observation, in Y.GIORDANO *et al.*, *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, EMS, p.212-244.

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.

-H-

HADIDA A.L. (2002), Perspectives de la ressource et avantage concurrentiel : un état de l'art des recherches empiriques (1985-2001), *Communication à la 11ème Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique*.

HAGAN C. (1996), The core competence organization: implications for human resources practices, *Human Resource Management Review*, 6 (2), p.147-164.

HALL R. (1984), The natural logic of management policy making: its implication for the survival of an organization, *Management Science*, 30 (8), p. 905-27.

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1989), Strategic intent, *Harvard Business Review*, May-June, p.63-76.

HAMEL G., PRAHALAD C.K. (1993), Strategy as stretch and leverage, *Harvard Business Review*, March-April, p.75-84.

HAMMER M., CHAMPY J. (1993), *Le reengineering. Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performances*, Paris, Dunod.

HASSARD J. (1991), Multiple paradigms and organizational analysis: a case study, *Organizational Studies*, 12(2), p.275-299.

HATCH M.J., SCHULTZ M. (2004), The dynamics of organizational identity, *Human Relations*, 55, p.989-1018.

HATCHUEL A., LE MASSON P., WEIL B. (2002), De la gestion des connaissances aux organisations orientées conception, *Revue Internationale des Sciences Sociales*, 171 (1), p.29-42.

HATCHUEL A., PALLEZ F., (1997), Services publics: la subversion par les nouveaux produits, *Revue française de gestion*, septembre – octobre, p.84-94.

HATCHUEL A., WEIL B. (1992), *L'expert et le système*, Paris, Economica.

HELFAT C.E., PETERAF M.A. (2003), The dynamic resource-based view: capability lifecycles, *Strategic Management Journal*, 24 (10), p.997-1010.

HITT M.A., IRELAND D.R. (2006), Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance, *Strategic Management Journal*, 6 (3), p.273-293.

HLADY-RISPAL M. (2000), Une stratégie de recherche en gestion: l'étude de cas, *Revue Française de Gestion*, janvier - février, p.61-70.

HLADY-RISPAL M. (2002) *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, DeBoeck.

HODGKINSON G.P., WRIGHT G. (2002), Confronting strategic inertia in a top management team: learning from failure, *Organization Studies*, 23(6), p.949-977.

-I-

IRELAND R.D., HITT M.A., BETTIS R.A., PORRAS D. (1987), Strategy formulation processes: differences in perceptions of strength and weakness indicators and environmental uncertainty by managerial level, *Strategic Management Journal*, 8 (5), p.469-485.

-J-

JAMES L.R., JOYCE W.F., SLOCUM W.J. (1988), Comment: Organizations do not cognize, *Academy of Management Review*, 13 (1), p.129-132.

JAVIDAN M. (1998), Core competence : what does it mean in practice ? *Long Range Planning*, 31 (1), p.60-71.

JODELET D. (1993), Représentations sociales: un domaine en expansion, in D.JODELET (sous la direction de) *Les représentations sociales*, Presses Universitaires de France, Paris, p.31-62.

JOFFRE O. (2006), *Le management de l'intégration dans les fusions entre égaux*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, 6 décembre.

JOHNSON G. (1988), Rethinking incrementalism, *Strategic Management Journal*, 9 (1), p.75-91.

JOHNSON D.R., HOOPES D.G. (2003), Managerial cognition, sunk costs and the evolution of industry structure, *Strategic Management Journal*, 24 (10), p.1057-1068.

JONES R.V. (1975), The theory of practical joking, an elaboration, *The bulletin of the Institute of Mathematics and its applications*, January, p.10-17.

-K-

KALIKA M., HELFER J.P., ORSONI J. (2006), *Management: stratégie et organisation*, Paris, Vuibert.

KAROUI L., DORNIER R., (2000), *Structure et dynamique de la concurrence : une analyse perceptuelle du secteur des télécommunications en France*, 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24 mai.

KODAMA M. (2003), Strategic innovation in two traditional big business : case studies of two japanese companies, *Organization Studies*, 24 (2), p. 235-268.

KOENIG G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 9, p.4-17.

KOENIG G. (1994), L'apprentissage organisationnel : un repérage des lieux, *Revue Française de Gestion*, 97, janvier - février, p.76-83.

KOENIG G. (1996), Série les constructeurs: Karl E. Weick, *Revue Française de Gestion*, 108, p.57-70.

KOENIG G. (1997), L'apprentissage organisationnel, in Y.SIMON, P.JOFFRE (dir.) *Encyclopédie de Gestion*, Paris, p.171-187.

KOENIG G. (1999), Les ressources au principe de la stratégie, in G.KOENIG (coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du 21ème siècle*, Paris, Economica, p.199-239.

KOGUT B., ZANDER U. (1996), What firms do? Coordination, identity and learning, *Organization Science*, 7(5), 502-518.

KRAFFT J. (2003), Turbulence and knowledge in telecommunications: an assessment of the French case (1997-2002), *Actes de l'International Schumpeter Society Conference*, Milano, Italy, June 9-12.

KUHN T. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion.

-L-

LAMARQUE E. (2001), Avantage concurrentiel et compétences clés : expérience d'une recherche sur le secteur bancaire, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (1), p.63-88.

LANDRY M. (1995), L'ambiguïté comme outil de gestion, *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre, p. 110-125.

LANGFIELD-SMITH K. (1992), Exploring the need for a shared cognitive map, *Journal of Management Studies*, 29 (3), p.349-368.

LARCHER G. (2003), Projet de loi relatif aux obligations de service public des télécommunications et à FRANCE TELECOM, *Rapport de la Commission des Affaires Economiques*, 21.

LARCHER G. (1996), FRANCE TELECOM face à ses défis et les réponses à préparer, *Les rapports du Sénat*, 260.

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.

LAROCHE H. (1995), From decision to action in organizations: decision-making as social representation, *Organization Science*, 6(1), p.62-75.

LAROCHE H., NIOCHE J .P. (1994), L'approche cognitive d'entreprise, *Revue Française Gestion*, Juin-Juillet-Août, p. 64-78.

LAWRENCE P.R., LORSCH J.W. (1989), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les éditions d'organisation, 1989.

LAZARIC N. (1995), Apprentissage collectif, routines et compétences : richesses et apories de la perspective évolutionniste in TANGUY C., VILLAVICENCIO D., *Apprentissage et innovation dans l'entreprise. Une approche socio-économique des connaissances*, p.49-69.

LE BOTERF G. (1994), *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*, Paris, Les éditions d'Organisation.

LE MOIGNE J.-L. (1988), Quelques repères pour l'histoire des sciences de gestion, *Revue Française de Gestion*, septembre - octobre, p.167-177.

LE MOIGNE J.L. (1990), Epistémologie constructiviste et sciences de l'organisation, in MARTINET A.-C., *Epistémologie et sciences de gestion*, Paris, Economica, p.82-140.

LECONTE P. (2005), Représentations sociales, apprentissages et structuration de la gestion des compétences, apports de l'analyse implicative, *Actes des Troisièmes Rencontres Internationales d'Analyse Statistique Implicative*, Palerme (Italie), 6-8 Octobre, p.255-266.

LECOQ X., DEMIL B., WARNIER V. (2006), Le business model, un outil d'analyse stratégique, *L'Expansion Management Review*, 123, p.96-109.

LEONARD-BARTON D. (1992), Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, 13 (5), p.111-127.

LESOURNE J. (1981), *Les Mille sentiers de l'avenir*, PARIS, SEGHERS.

LEVINTHAL D.A., MARCH J.G. (1993), The myopia of learning, *Strategic Management Journal*, 14 (4), p.95-112.

LONG C., VICKERS-KOCH M. (1995), Using core capabilities to create competitive advantage, *Organizational Dynamics*, Summer, p.7-22.

LORINO P., TARONDEAU J.C. (1998), De la stratégie au processus stratégique, *Revue Française de Gestion*, 109, p.5-17.

LORINO P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Paris, Editions d'Organisation.

LORINO P. (1995), Le déploiement de la valeur par les processus, *Revue Française de Gestion*, 104, p.55-71.

LORSCH J.W. (1986), Managing culture: the invisible barrier to strategic change, *California Management Review*, 28 (2), p.95-109.

LYLES M.A., SCHWENK C. (1992), Top management, strategy and organizational knowledge structure, *Journal of Management Studies*, 29 (2), p. 155-174.

-M-

MACHIAVEL N. (2000), *Le Prince*, Paris, Livre de Poche.

MAHESHKUMAR P.J., KASHLAK R.J., SHERMAN H.D. (1998), How alliances are reshaping telecommunications, *Long Range Planning*, 31(4), p.542-548.

MAHIEU C., BESSON P. (2000), Construire une compétence stratégique locale: enjeux, contraintes et potentialités, *Les Cahiers de Recherche du CLAREE*, p.1-30

MAHONEY J., PANDIAN J.R. (1992), The Resource-Based View within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 15(5), p. 363-380.

MAKADOK R., WALKER G. (2000), Identifying a distinctive competence: forecasting ability in the money fund industry, *Strategic Management Journal*, 21 (8), p.853-864.

MARCH J. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, 2 (1), p.71-87.

MARCH J., SIMON H. (1991), *Les organisations*, Paris, Dunod.

MARCH J., SPROULI L., TAMUZ M. (1991), Learning, from samples of one or fewer *Organization Science*, 2 (1), p.1-13.

MARCHESNAY M. (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources – compétences. Essai de praxéologie*, les éditions de l'ADREG.

MARENGO L. (1995), Apprentissage, compétences et coordination dans les organisations, in Lazaric N., Monnier J.M. (eds), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, p. 3-22.

MARTINET A.CH (1996), L'évolution de la pensée stratégique, dans « *Les stratégies d'entreprises* », Cahiers français, 215, La Documentation Française, p.1-5.

MASCARENHAS B., BAVEJA A., JAMIL M. (1998), Dynamics of core competencies in leading multinational companies, *California Management Review*, 40 (4), p.117-132.

MAZOULI K. (2005), *Inscription du discours stratégique dans la réalité sociale de l'organisation: exploration empirique des logiques d'action et essai de conceptualisation*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

MELEWAR T.C., HUSSEY G., SRIVORAVILAI N. (2005), Corporate visual identity: the re-branding of FRANCE TÉLÉCOM, *Journal of Brand Management*, 12 (5), p.379-394.

MERCK B. (2002), *Équipe RH, acteurs de la str@tégie : l'e-RH : mode ou révolution* ? Paris, Editions d'Organisation.

MERTON R.K. (1965), *Eléments de théorie et de méthodes sociologiques*, Paris, Plon.

MESCHI P.X (1997), *Le concept de compétence en stratégie: perspectives et limites*, Communication à l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.

METAIS E. (1997), *Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, IAE Aix-en-Provence, décembre.

METAIS E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et pratique*, Paris, Economica.

METAIS E., SAIAS M. (2001), Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, *Finance Contrôle Stratégie*, 4 (1), p.183-213.

METAIS E., TANNERY F. (2001), La création de la stratégie : éléments de repérage et propositions théoriques in MARTINET A.CH et THIETART R.A., *Stratégies. Actualités et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p.115-135.

MERCIER E., SCHMIDT G. (2004), *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education.

MILES M.B., HUBERMAN M.A. (1994), *Analyses des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck Université.

MINC A., NORA S. (1978), *Rapport sur l'informatisation de la société*, Paris, Le Seuil.

MINTZBERG H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

MINTZBERG H. (1990), Strategy formation: schools of thought, in J.FREDERICKSON, *Perspectives on Strategic Management*, Harper Business, New York, p.105-235.

MINTZBERG H., WATERS J. (1985), Of strategies, deliberate and emergent, *Strategic Management Journal*, 6 (3), p.257-272.

MINTZBERG H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris.

MIR R., WATSON A. (2001), Critical realism and constructivism in strategy research: toward a synthesis, *Strategic Management Journal*, 22, p.1169-1173.

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*, Paris, L'Harmattan, p.279-302.

MORGAN G. (1980), Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory, *Administrative Science Quarterly*, p.605-622.

MORGAN G. (1989), *Images de l'organisation*, Presses de l'Université de Laval, Editions Eska.

MORGAN G., SMIRCICH L. (1980), The case for qualitative research, *Academy of Management Review*, 5 (4), p.491-500.

MORGANTI F. (2002), The value chain in telecommunications, *Intermedia* 30(1), p.18-20.

MOSCOVICI S. (2003), *Psychologie sociale*, (sous la direction de), Paris, Presses Universitaires de France.

MOUCHOT C. (1990), Décisions et sciences sociales, in A.-C MARTINET., *Epistémologies et sciences de gestion*, Paris, Economica, p.32-79.

MOULINE A. (2005), Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications, 10 (1), *Management International*, p.75-85.

MOUNOUD E. (2001), La mise en discours des représentations stratégiques, in E.MOUNOUD (coord) *Le management stratégique en représentations*, Paris, Ellipses, p.45-78.

MOSAKOWSKI E., MAC KELVEY B. (1997), Predicting rent generation in competence-based competition, in A.HEENE et R.SANCHEZ (eds), *Competence-based strategic management*, p.65-85.

MUSCA G. (2006), Etude longitudinale de cas enchâssés. Pistes méthodologiques et illustration empirique, *Atelier méthodologique de l'AIMS*, IAE Lille, juin.

MUSSO P. (1997), *Télécommunications et philosophie des réseaux : la postérité paradoxale de Saint-Simon*, Paris, Presses Universitaires de France.

-N-

NODA T., BOWER J. (1996), Strategy making as iterated processes of resource allocation, *Strategic Management Journal*, 17, p.159-192.

NONAKA I., TAKEUCHI H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York.

NONAKA I. (1994), A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, 5 (1), 14-37.

-P-

PAILLE P., MUCCHIELLI A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Paris, Armand Colin.

PATEL P., PAVITT K. (1997), The technological competencies of the world's largest firms: complex and dependant but not much variety, *Research Policy*, 26.

PAVITT K. (2001), Can the large Penrosian firm can cope with the dynamics of technology? *Science and Technology Policy Research*, Electronic Working Paper 68, p.1-18.

PENROSE E. (1959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford University Press.

PERETTI J.M. (2006), *Ressources humaines*, Paris, Vuibert.

PERIN P. (2001), FRANCE TELECOM: prospective du secteur de la communication, in J.LESOURNE, C.STOFFAES, *Prospective stratégique d'entreprise*, Paris, Dunod, p.253-262.

PERNET S. (2006), Bundles and range strategies: the case of telecom operators, *Communications & Strategies*, 63, p.19-31.

PETERS P., WATERMAN R. (1984), *Le prix de l'excellence*, Paris, InterEditions.

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

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

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

PFEFFER J., SALANCIK G.R. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York, Harper & Row.

PHAN D. (2002), Régimes et changements structurels. Essais d'économie historique, Thèse en Sciences Economiques, Université d'Orléans.

PIAGET J. (1976), *La formation du symbole chez l'enfant*, Neychatel, Delachaux et Niestlé.

PIHEL L. (2007), Manager dans la déstabilisation organisationnelle. Pour une réflexion située des ressorts de l'implication durable et des modèles d'accompagnement à produire », *18ème Congrès Annuel de l'AGRH*, 19-21 septembre, Fribourg, Suisse.

POOLE S., VAN DE VEN A. (1989), Using paradox to build management and organizational theories, *Academy of management review*, 14 (4), p.562-578.

PORTER M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York, Free Press.

PORTER M.E. (1981), The contributions of industrial organization to strategic management, *Academy of Management Review*, 6, p.609-620.

PORTER M.E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

PRAHALAD C.K., HAMEL G., (1994), Strategy as a field of study: why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15, p.5-16.

PRAHALAD C.K., HAMEL G., (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3), p. 79-91.

PRIEM R., BUTLER J.E. (2001), Is the resource based view a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1), p.22-40.

-R-

RAMANANTSOA B. (2001), Questions d'identité, in E.MOUNOUD (coord) *Le management stratégique en représentations*, Paris, Ellipses, p.321-326.

REITTER R. (1991), *Cultures d'entreprises*, (sous la direction de), Paris, Vuibert.

RAY G., BARNEY J.B., MUHANNA W.A. (2004), Capabalities, business processes and competitive advantage: choosing the dependant variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, 18 (7), p.509-533.

REYNAUD E. (2001), Compétences centrales : premier pas vers une définition opérationnelle, *Communication à la 10ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Université Laval, Québec, 13-14-15 juin.

REYNAUD E., SIMON E., (2004), Les secrets d'un bon domaine: une approche par les compétences centrales, *Revue Française de Gestion*, 149, mars – avril, p.101-116.

REYNAUD J.D. (1989), *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, Paris, Armand Colin.

RINDOVA, V.P., FOMBRUN C.J. (1999), Constructing competitive advantage: the role of firm constituent interactions, *Strategic Management Journal*, 20, p.691-710.

RODRIGUES S., CHIILD J. (2007), The development of corporate identity: a political perspective, *Journal of Management Studies*, p.1-27.

ROJOT J. (2005), *Théorie des organisations*, ESKA.

ROJOT J. (1998), La théorie de la structuration, *Revue française de gestion des ressources humaines*, (26,27), Mai –Juin, p.5-9.

ROMELAER P. (1996), Rôle des dirigeants et structures des entreprises, *Revue Française de Gestion*, 111, p.65-75.

ROMELAER P. (1996), Changement d'organisation et ressources humaines, *Encyclopédie de Gestion*, Tome 1, p. 306-324, Paris, Economica.

ROMELAER P. (2005), L'entretien de recherche, in P.ROUSSEL, F.WACHEUX, *Management des ressources humaines*, De Boeck.

ROSSI M. (2003), Vers une méthodologie d'identification et qualification des compétences d'entreprise, in A.M.GUENETTE, M.ROSSI, J.C.SARDAS (sous la direction de), *Compétences et connaissances dans les organisations*, Lausanne, SEES, p.13-20.

ROULEAU L. (2007), *Théories des organisations. Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Presses Universitaires du Québec.

ROULEAU L. (2001), La structuration sociale des stratégies d'entreprise, in E.MOUNOUD (coord) *Le management stratégique en représentations*, Paris, Ellipses, p.149-199.

ROULET M. (1994), Rapport à Monsieur le Ministre de l'Industrie, des Postes et des Télécommunications sur l'avenir du groupe FRANCE TELECOM, FRANCE TELECOM, Paris, 27p.

ROUSE M.J., DAELLENBACH U.S. (1999), Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 20(5), p. 487–494.

ROUX D., SOULIE D. (1991), *Les prix Nobel de sciences économiques (1969-1990),* Paris, Economica.

ROYER I., ZARLOWSKI PH. (2003), Le design de la recherche, in R.A.THIETART (ed.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p.139-168.

RUMELT R. (1984), Toward a strategic view of the firm, in R. LAMB, *Competitive Strategic Management*, Prentice Hall.

RUMELT R. (1991), How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12 (3), p.167-185.

-S-

SABOURIN V. (1997), Révolutions technologiques et positionnement stratégique, *Revue Française de Gestion*, 114, p.52-61.

SADOWSKI B.M., DITTRICH K., DUYSTERS G.M. (2003), Collaborative strategies in the event of technological discontinuities: the case of Nokia in the mobile telecommunication industry, *Small Business Economics*, 21, p.173-186.

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

SANCHEZ R. (2003), La perspective des compétences: théorie et pratique du nouveau management stratégique, in A.M.GUENETTE, M.ROSSI, J.C.SARDAS (sous la direction de), *Compétences et connaissances dans les organisations*, Lausanne, SEES, p.21-32.

SARGIS C. (2000), Le processus d'identification des compétences clés: proposition d'un mode opératoire, *Les Cahiers de la Recherche du CLAREE*, 23p.

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.

SCHULER R.S., JACKSON S.E. (1987), Organizational strategy and organization level as determinants of human resource practices, *Human Resource Planning*, 10, 3, p.125-141.

SELZNICK P. (1957), *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Evanston, Peterson.

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

SNOW C.S., HREBINIAK L.G. (1980), Strategy, Distinctive competence and Organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 25, p.317-336.

SOPARNOT R. (2003), L'aventure de FRANCE TELECOM in R.SOPARNOT et S.GRANDVAL, *Concepts et cas en management stratégique*, Lavoisier, p.105-129.

SOULIE D. (1992), *Analyse économique et stratégie d'entreprise*, Paris, EDICEF.

STEVENSON H. (1976), Defining corporate strength and weakness, *Sloan Management Review*, 17, p.51-68.

SUTCLIFFE K.M., HUBER G.P. (1998), Firm and industry as determinants of executive perceptions of the environment, *Strategic Management Journal*, 19, p.793-807.

-T-

TAMPOE M. (1994), Exploiting the core competence of your organization, *Long Range Planning*, 27 (4), p.66-77.

TANGUY C. (2000), Apprentissage, innovation et modification des routines organisationnelles, in TANGUY C., VILLAVICENCIO D., *Apprentissage et innovation dans l'entreprise. Une approche socio-économique des connaissances*, Revue d'anthropologie des connaissances, 14 (1), p.93-117.

TARONDEAU J.C. (1999), *Le management des savoirs*, Paris, Presses Universitaires de France.

TARONDEAU J.C., WRIHT R.W. (1995), La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus, *Revue Française de Gestion*, juin - juillet - août, p.112-121.

THENOZ F. (2001), Le marchés des mobiles en 2001, *Mobiles multimédia*, 17, p.3-12.

THIETART R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2nd édition, Dunod.

THOMAS J.B., CLARK S.M., GIOIA D. (1993), Strategic sensemaking and organizational performance: linkages among scanning, interpretation, action and outcomes, *Academy of Management Journal*, 36 (2), p.239-270.

TREHEUX M. (1996), Chez FRANCE TELECOM, une ligne pour demain ou la pratique de la prospective chez FRANCE TELECOM, in J.LESOURNE, C.STOFFAES, *La prospective stratégique d'entreprise. Concepts et études de cas*, Paris, Interéditions.

TRIPSAS M., GAVETTI G. (2000), Capabilities, cognition and inertia: evidence from digital imaging, *Strategic Management Journal*, 20, p.1147-1161.

TSOUKAS H. (1994), Refining common sense in management: types of knowledge in management studies, *Journal of Management Studies*, 31 (6), p.761-780.

TUNSTALL W.B. (1986), The breakup of the Bell system: a case study in cultural transformation, *California management review*, 28 (2), p.110-124.

TURNER C. (2003), Issues and challenges in strategic repositioning : the case of Cable & Wireless, *Strategic Change*, 12 (5), p.251-257.

TUSHMAN M., ANDERSON P. (1986), Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, p.439-465.

TYWONIAK S. (1998), Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique?, in LAROCHE H., NIOCHE J.P., *Repenser la stratégie*, Paris, Vuibert.

TYWONIAK S. (2005), Vers une conceptualisation cognitive de l'architecture des compétences, *Communication à la 15ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Pays de Loire, Angers, 21p.

-V-

VAN DE VEN A.H. (1992), Suggestions for studying strategy process: a research note, *Strategic Management Journal*, 13, p.169-188.

VANDANGEON-DERUMEZ I. (1988), La dynamique des processus de changement, *Revue Française de Gestion*, 120, p.120-138.

VERDIN P.J., WILLIAMSON P.J. (1992), Core competences, competitive advantage and industry structure, *Cahiers de l'INSEAD*, 92 (3), p.1-21.

VEZINA M. (2007), Altérabilité du contexte et formation de la stratégie: une analyse contextualiste, *Communication à la 16ème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Montréal, Québec.

VONG SRIVASTAVA J., FINGER M. (2005), Industry boundaries in time of change: how do firms strategize? *4th Conference on Applied Infrastructure Research*, p. 1-5, Berlin.

-W-

WACHEUX F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherches en gestion*, Paris, Economica.

WALSH J.P., FAHEY L. (1986), The role of negotiated belief structures in strategy making, *Journal of Management*, (12) 3, p. 325-338.

WALSH S.T., BOYLAN R.L., MORONE J., PAULSON A. (1996), Core capabilities and strategy: empirical evidence for the semiconductor silicon industry, in *Strategic Integration*, Wileys & Sons, p. 149-165.

WARNIER V. (2002), Trajectoire des compétences stratégiques et dynamiques inter-firmes dans un secteur: le cas de l'industrie de la dentelle, in LAROCHE H., JOFFRE P., FRERY F., *Perspectives en Management Stratégique*, Tome 9, Paris, EMS.

WEBB D., PETTIGREW A. (1999), The temporal development of strategy: patterns in the U.K. insurance industry, *Organization Science*, 10 (5), p.601-621.

WEICK K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, 2ème édition, Addiston Wesley.

WELCH J. (2001), *Ma vie de patron. Le plus grand industriel américain raconte*, Village Mondial.

WERNERFELT B. (1984), A resource based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), p.171-180.

WERNERFELT B. (1989), From critical resources to corporate strategy, *Journal of General Management*, 14 (3), p.4-12.

WHITE H.C. (1992), *Identity and control: a structural theory of social action*, Princeton, Princeton University Press.

WILLIAMSON O.E. (1999), Strategy research: governance and competence perspective, *Strategic Management Journal*, 20 (12), p.1087-1108.

WINTER S. (1987), *Knowledge and competence as strategic assets*, The competitive challenge, Ballinger.

-Y-

YIN R. (1990), *Case study research. Design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publication.

-Z-

ZARIFIAN P. (2001), *Objectif compétence: pour une nouvelle logique*, Paris, Editions Liaisons.

ANNEXES

Annexe 1 : L'accès au terrain d'étude 324
Annexe 2 : Exemple de retranscription d'entretien 325
Annexe 3 : Tendances d'évolution des métiers (2007/2009) 331
Annexe 4 : Grandeurs et misères de France Télécom 332
Annexe 5 : L'organisation du groupe France Télécom par activités en 1999. 336
Annexe 6 : La pyramide de l'âge et de l'ancienneté de France Télécom 337

Annexe 1 : L'accès au terrain d'étude

Contrat inter service DPS / ONS Gestion

Contrat n° : 9411016

Objet : Contribution aux travaux de mise en place et de maintenance de « l'Arbre des Compétences » défini et développé par le Service d'Evaluation et de Prospective de la DPS.

Documents de référence : Dossier de présentation DPS/SEP sur « l'Arbre des Compétences » piloté par Mme T.

Conditions d'exécution : La prestation de l'ONS Gestion comporte deux phases complémentaires :

1. Une contribution aux travaux de formalisation initiale, conduisant à la création de quelques filières supplémentaires (SI, facturation/recouvrement, compétences financières) et à une participation directe à la réalisation du catalogue complet des compétences de FRANCE TELECOM.

2. La prise en charge des approches statistiques permettant une synthèse de la démarche, qu'il s'agisse de contribuer à la mise en forme des matrices par filière ou globales à traiter, de proposer des traitements adaptés (graphes, analyses factorielles, recherche des facteurs déterminants et discriminants) ou de participer à la lecture et à l'interprétation des résultats obtenus. A noter que cette prise en charge exclut le financement des traitements automatiques proprement dits, qui restent l'affaire du SEP. Par ailleurs, deux autres phases pourront faire l'objet d'une collaboration ultérieure :

3. L'installation et l'animation d'un « réseau des compétences », sous la maîtrise d'ouvrage du SEP, avec notamment pour objet la validation qualitative et quantitative des filières actuelles ou à créer dans plusieurs D.E.D. ou DR-test, de façon à établir les conditions d'une généralisation éventuelle de l'utilisation de l'outil dans les structures opérationnelles.

4. En préparation à l'année 1995, la définition des conditions d'installation, de maintenance et d'actualisation de la base d'information, l'ONS Gestion pouvant assurer tout ou partie de la maîtrise d'œuvre d'une telle opération.

Calendrier d'exécution : L'ensemble de la prestation est prévue du 15 mai 1994 au 31 décembre 1995.

Qualité / Validation : L'ONS Gestion s'engage à mettre à la disposition du SEP l'ensemble des éléments d'information dont il dispose (fonds documentaire, observations statistiques réalisées dans d'autres structures, etc.), notamment dans le cadre de ses travaux de planification à moyen terme dans les DR. Le SEP fournira aux consultants de l'ONS Gestion toutes les informations propres à faciliter leur intervention.

M. S. assure le pilotage opérationnel de l'intervention de l'ONS Gestion. Il est assisté d'une équipe constituée de consultants de haut niveau et d'un étudiant en doctorat recruté dans le cadre d'un contrat CIFRE. Mme T. est son interlocutrice directe au sein du Service d'Evaluation et de Prospective.

Annexe 2 : Exemple de retranscription d'entretien

Date : 28 juin 2006	Lieu : Direction Régionale de Nantes

Depuis combien de temps travaillez-vous à FRANCE TELECOM ? Quelle est votre trajectoire professionnelle ?

Depuis 15 ans. J'ai commencé ma carrière en tant que contrôleur de gestion chez Packard Bell, puis j'ai été recruté en tant que consultant interne au sein de l'Organisme National de Soutien en Gestion, avant de partir en Direction Régionale occuper le poste de responsable développement chiffre d'affaires. Cela fait 4 ans que je suis en poste.

Comment percevez-vous la stratégie de l'entreprise actuellement ?

Je pense qu'il existe une volonté claire de se positionner comme acteur dominant sur Internet et tout le domaine multimédia. Nous sommes actuellement en phase de transition dans le domaine du fixe et d'Internet et un marché mobile plutôt mature. Les taux de croissance ne sont plus ceux qu'on a connus entre 1995 et 2000. Il y a une dizaine d'années, on avait le fixe d'un coté et le mobile d'un autre, désormais on est dans une logique mélangée avec fixe et Internet, c'est-à-dire clairement une logique de convergence. On raisonne dans des logiques d'usage et d'environnement et non plus dans des logiques « produits ».

Quelle est à votre avis la problématique associée à cette stratégie ?

Le problème est de savoir comment on assure le développement des produits d'aujourd'hui et de demain avec les revenus d'hier, c'est à dire comment dégager des ressources pour continuer à investir sur nos réseaux, nos technologies face à cet environnement concurrentiel. 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.

Cette évolution était-elle prévisible ?

Dans un sens, oui. Le transfert de la voix du réseau commuté, produit à forte marge pour nous, vers la VoIP, produit à faible marge, était largement prévu. Pour autant, nous sommes obligés de basculer beaucoup plus vite que prévu vers nos clients résidentiels et entreprises. Il y a 18 mois, on pensait que 40% du marché de la voix sur IP aurait basculé en 2008, et cela va se faire en 2007. La transition a été beaucoup plus rapide que prévue.

Comment l'expliquer ?

Il y a une conjugaison plusieurs éléments. Bien sûr il y a l'évolution de l'environnement technologique et réglementaire et son impact sur la concurrence. Ensuite il y a eu l'apparition de Free, qui 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 œufs d'or, mais si on ne va pas à la même vitesse que les autres, on risque d'être vite dépassé.

Et sur les moyens pour y parvenir ?

Les deux leviers les plus utilisés ne sont pas si originaux que ça pour ceux qui connaissent un peu la maison : la gestion des ressources humaines et l'évolution de la structure.

Je reviendrai sur ces éléments tout à l'heure. Auparavant quel est l'impact de cette stratégie sur votre activité professionnelle?

Sur mon activité professionnelle… Cela se retranscrit à plusieurs niveaux. Au niveau de la Direction Régionale et des collègues qui ont le même profil que moi, c'est « sauve qui peut ». Les DR ne représente plus grand-chose dans le paysage actuel de France Télécom, tant au niveau des effectifs que des missions qui leur sont assignées. Je dois bien avouer qu'on est nombreux à chercher la meilleure façon de partir. Après cela dépend des choix et des opportunités. Il faut reconnaître que depuis l'annonce de la fin des Congés de Fin de Carrière et le virage de l'Evolution Permanente de l'Organisation, il y a clairement une tension sur le marché interne.

Sans chercher à être indiscret, qu'en est-il précisément pour vous ?

Je n'ai pas tellement envi d'en parler, non pas que je n'ai pas d'idée la dessus mais c'est surtout que je suis actuellement en pleine négociation et j'attends dans la journée un coup de téléphone qui devrait me permettre d'en savoir plus. Je peux juste te dire que les meilleurs

postes sont à Paris et dans toutes les nouvelles activités liées à l'innovation. Je ne parle pas de qui tourne autour du multimédia et du Technocentre, les profils ont un maillage serré. Par contre, du côté des divisions opérationnelles… Wait and see.

Comment envisagez-vous l'évolution du secteur dans les années à venir ?

Que dire… Il semble acquis que l'évolution technologique va s'accélérer mais elle dépend aussi de l'évolution réglementaire et de sa dimension politique. On le constate actuellement avec les controverses qui opposent FRANCE TELECOM et la Commission Européenne dans le domaine des fibres optiques. Dans un futur proche, nombreux sont ceux qui pensent à une nouvelle concentration des acteurs. Quand ? Difficile à dire… Nous, on vise la convergence sur la planète, on est vraiment en train de prendre une dimension internationale. Les acteurs franco-français auront du mal à s'en sortir.

Qui sont vos concurrents ?

Pour le fixe, les acteurs sont arrivés au fur et à mesure provoquant une sorte d'effet tourbillonnant. Il y avait bien Tele2 et Cegetel sur le RTC classique, puis Free qui a réussi à imposer un standard au marché avec une offre téléphonie, Internet illimité et télévision. Et puis il y a eu 9 Telecom, puis Alice (Telecom Italia). Les clients l'ont bien intégré comme un support technologique moins cher que FRANCE TELECOM. Le marché réagit beaucoup au prix d'appel. A mon sens, les clients ont envie d'essayer la concurrence, surtout si le prix est moins cher.

Pour les mobiles, la situation est différente car il y a nettement moins d'acteurs en présence. Les trois acteurs sont arrivés quasiment en même temps et les positions sont relativement stables depuis la création du marché. Certes celui-ci commence à changer avec l'apparition des MVNO (opérateurs virtuels) qui agitent l'environnement et la quatrième licence UMTS fera certainement avancer les choses. Cela dit, on est là depuis 10 ans avec une notoriété, un référentiel en matière de qualité et de services proposés.

Qu'est ce qui caractérise selon vous la structure de FRANCE TÉLÉCOM actuellement ? Quelles sont selon vous les étapes marquantes de l'évolution de la structure?

La rupture est très nette avec l'éclatement de la bulle Internet et le départ de Michel Bon. On a voulu jouer au grand sans avoir les moyens de le faire. On s'est pris de plein fouet l'explosion de la bulle car on n'avait pas les moyens de faire des échanges d'actions pour

financer notre croissance externe, donc on l'a payée en cash. On était dans une période d'euphorie, tout le monde y croyait, du salarié à l'équipe de direction, et pensait que ce secteur était un eldorado. En plus Michel Bon était très proche de l'opérationnel avec le développement des stratégies locales. A mon avis la rupture vient du dossier Mobilcom qui est la goutte qui a fait déborder le vase en interne. En 2002, la situation financière était franchement préoccupante. Il nous fallait le soutien indirect de l'Etat, recapitaliser l'entreprise et faire face à une dette abyssale. Et puis Thierry Breton est arrivé dans un contexte politique, financier et réglementaire particulier. L'objectif assigné à Thierry Breton était de redresser la barre, de remettre les pendules à l'heure, d'augmenter la visibilité afin rassurer les investisseurs. Ce qu'il a fait avec le plan 3 x 15 (15 milliards d'économie pour le remboursement de la dette, 15 milliards augmentation de capital). Cela s'est traduit notamment par la hausse de l'abonnement, négociée avec l'Etat, et par le développement de la concurrence et le développement de l'ADSL, ce qui a eu deux conséquences : d'une part dynamiser le marché mais également accroître l'apparition de nouveaux acteurs sur les zones à forte concurrence (Free zones dégroupées).

Qu'est ce qui caractérise selon vous le mode de management de FRANCE TÉLÉCOM actuellement ? Quelles sont selon vous les étapes marquantes de cette évolution ?

En termes de management, avec Breton nous sommes rentrés 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 ; on est passé du développement de stratégies locales à une reconcentration des moyens. Didier Lombard est dans la continuité de Thierry Breton. Lombard est arrivé en 2005 avec une stratégie de lancement de produit et d'innovation. Le plan Next. Il y a un fil commun à cette évolution: le redéploiement du personnel vers le commercial. Nous manquons quantitativement toujours de bon vendeur. Par contre la logique d'accompagnement est plus ou moins forte selon les années.

Qu'est ce qui caractérise selon vous la culture de FRANCE TÉLÉCOM ? En quoi a-t-elle évolué ? Quelles sont selon vous les étapes marquantes de cette évolution ?

L'évolution la plus notable, c'est certainement la diffusion de la culture ORANGE au sein du groupe FT. Orange a une culture business, un dynamisme au niveau du marketing et de la distribution qu'on essaie de faire passer au reste de l'organisation.

A votre avis, quelles compétences jugez vous indispensables pour réussir dans le secteur de la téléphonie fixe ?

Comme je le disais tout à l'heure, on raisonne surtout en termes d'usage plus que de marché du fixe ou du mobile. Cela dit, les gens acquièrent de plus en plus rapidement les produits, et ceux-ci sont de moins en moins chers, donc ça va très vite. A mon avis, l'élément structurant est la veille technologique et ses relations avec les autres fonctions de l'entreprise : lancer le bon produit au bon moment. Je placerai donc la veille technologique et marketing de tout ce qui fait l'environnement de l'entreprise : la technologie, les comportements des clients, des concurrents et puis suivre la réglementation de près. Il faut ajouter le service après vente et plus généralement tout se qui tourne autour du service au client : les prestations de conseil, de service après vente, les hot-line.

Et pour la téléphonie mobile ?

Pour la téléphonie mobile, je dirais qu'il faut maîtriser les réseaux de distribution. Cela passe par le développement de partenariats et d'accords de franchise. Il faut aussi savoir être time to market et puis être bon sur l'assemblage de tous ces différents éléments, c'est à dire créer de la valeur ajoutée sur des produits et des services de base.

A votre avis, qu'est ce que FRANCE TELECOM fait mieux ou moins bien que ses concurrents ?

Cela dépend des domaines et par rapport à qui. Mieux que Free, je dirais le service autour du produit, l'accompagnement et satisfaction du client, la fiabilité technologique. Dans le domaine Internet, on cherche à être leader sur des produits sûrs. On peut résumer cela en disant qu'on est les pionniers de l'innovation tout en étant prudent. Si on se compare à Free, c'est pour constater qu'avec 10% du marché, il représente 50% des réclamations. Et puis avec ORANGE, on a vraiment une bonne stratégie de marque, nous avons su développer une notoriété et une visibilité internationale.

Selon vous, où se situent les principaux apprentissages réalisés par FRANCE TELECOM depuis ces dix dernières années ?

L'organisation s'adapte à l'évolution du secteur, on est toujours en apprentissage. Je dirais que dans un premier temps, on a appris à se bagarrer sur des domaines marketing et commerciaux : le prix, le packaging, la communication, Dans un second temps, on a appris à se différencier sur des contenus, pour les professionnels ce sont les échanges de data ; pour les résidentiels, on peut évoquer tout ce qu'est mails, logos et autre services associés. Les dernières années ont aussi été l'occasion d'établir des partenariats sur le contenu (comme France Télévision). Enfin on a appris à être time to market, comme savoir se positionner par rapport à la concurrence, faut il attendre ou innover ? C'est un enjeu majeur pour les années à venir. Pour la téléphonie fixe, on s'est longtemps battu sur le RTC avec une position clairement défensive jusqu'en 2002. Mais cela ne concernait pas que FRANCE TELECOM, il y avait d'autres acteurs qui avaient des billes dans le RTC et le bas débit, je pense notamment à Cegetel et à Télé 2. Avec Internet, on a appris à se battre avec beaucoup de concurrents, des petits et des gros, sur un domaine technologique où on n'avait pas tant d'avance que ça, tout le monde était plus ou moins au même niveau. Il a fallu se régler sur une technologie, sur des contenus, avec prix de l'offre. Free a réussi à imposer sa règle, c'est-à-dire un prix fixe avec un service en évolution. Mais vu la vitesse d'évolution des marchés et que nous bénéficions de la juxtaposition des réseaux fixe, mobile et Internet, je pense qu'on est plutôt bien placé pour faire face aux phénomènes de convergence… et puis il ne faut pas oublier qu'on est encore largement devant.

Fin de l'entretien

Annexe 3 : Tendances d'évolution des métiers (2007/2009)

(D'après France Télécom, Journée information ACT, Mars /Avril 2007).

Domaine Informatique		Domaine Réseaux		Domaine Innovation / Prospective		Domaine Production Multimédia		Domaine Client		Domaine Gestion Support	
Conseil en SI, Assistance à MOA	=	Études, Conception Réseaux	=	Recherche Appliquée	=	Conception réalisation Multimédia	↗	Marketing	=	Ressources Humaines	↘
Études et développement	=	Construction / production de réseaux	↘	Conseil et développement	↗	Edition et Animation	↗	Soutien Vente & Relation Client	=	Communication	↘
Conseil et Assistance Techniques	=	Supervision, Exploitation Réseaux	↘	Propriété Intellectuelle et valorisation	=	Partenariat, définition de contenu	↗	Vente	↗	Finance	↘
Production, Exploitation du SI	↘	Intervention Réseaux	↘	Prospective et Stratégie	=	Régie	↗	Gestion des Comptes Client	↘	Juridique et réglementation	=
Support et assistance technique des utilisateurs	↘	Intervention Clients	↘	Sciences Humaines et Sociales	=			Services Client	=	Management du Risque	=
Management transverse du SI	=	Management Transverse Réseaux	=	Pilotage et Soutien R&D	=			Management Transverse Client	=	Property & Facilities Management	↘
Conception & Construction de Services à Valeur Ajoutée	↗							Professional Services	↗	Achat	=
										Supply Chain	↘
										Secrétariat Assistance	↘

Annexe 4 : Grandeurs et misères de France Télécom

(D'après Jean-Louis Vinciguerra, Le Monde, mardi 1er octobre 2002).

La situation de France Télécom a fait l'objet de multiples articles et commentaires qui n'ont pas toujours contribué à la clarté du débat. Ayant participé depuis quatre ans au comité exécutif qui a pris les principales décisions stratégiques du groupe, je crois utile d'apporter mon témoignage en essayant, dans la mesure du possible, de prendre un peu de recul. Les difficultés actuelles de France Télécom s'expliquent à la fois par des raisons externes à l'entreprise et par des raisons qui lui sont plus spécifiques. Il faut en effet rappeler que France Télécom n'est pas seule dans son cas. Tous les grands opérateurs européens ont passé d'énormes provisions de plusieurs milliards d'euros, entraînant de lourdes pertes. La plupart de ces opérateurs se sont fortement endettés et tous ont connu une flambée de leur cours de Bourse qui a atteint des sommets vertigineux en mars 2000 (multiplication par 8 en trois ans) pour ensuite redescendre aux niveaux ridiculement bas d'aujourd'hui.

Ces phénomènes concordants qui ont frappé tous les grands opérateurs télécoms ne sont sûrement pas le fruit d'une coïncidence. On a beaucoup parlé de la bulle Internet pour expliquer cette situation, mais cette bulle en cachait une autre : la bulle UMTS, qui a eu des conséquences bien plus importantes. Un peu d'histoire n'est pas inutile pour comprendre ce qui s'est passé. La téléphonie mobile de deuxième génération (GSM) a été un immense succès technique, commercial et financier. Les fournisseurs d'équipements télécoms qui avaient largement bénéficié de ce succès ont alors imaginé de mettre au point une troisième génération, dite UMTS, qui constituerait un relais de croissance lorsque le marché du GSM arriverait à maturité. Ils ont convaincu les marchés financiers et les opérateurs télécoms que cette nouvelle technologie serait prête en 2001 et qu'elle apporterait des services très innovants (transfert d'images, e-mails, jeux) à des coûts raisonnables, permettant ainsi de renouveler le formidable succès du GSM et en quelque sorte de « doubler la mise ». Ces mêmes équipementiers ont convaincu l'Union européenne de l'urgence de mettre en place ces licences UMTS et c'est ainsi que la Commission de Bruxelles a émis une directive imposant aux Etats européens d'accorder au moins trois licences UMTS dans chaque pays avant fin 2001.

Dès lors, tous les ingrédients du drame qui va se jouer sont en place. A partir du second semestre 1999, les analystes financiers publient des études démontrant que l'UMTS va doubler, voire tripler le chiffre d'affaires des opérateurs mobiles en quelques années. Tout cela fait monter les cours de Bourse à des niveaux vertigineux, la bulle UMTS s'ajoutant à la bulle Internet. Les Etats qui avaient accordé gratuitement les licences GSM veulent participer à ce nouvel eldorado et prendre leur part du pactole en organisant des enchères qui atteignent des sommets en Grande-Bretagne (6,2 milliards d'euros par licence) et en Allemagne (8,4 milliards par licence). Quant aux grands opérateurs télécoms, ils ont besoin de ces nouvelles fréquences radio, car les réseaux GSM sont proches de la saturation et ils

estiment aussi que l'UMTS a un avenir prometteur. La plupart d'entre eux pensent également qu'il est nécessaire de devenir un opérateur paneuropéen afin d'offrir à leur clientèle une couverture globale en Europe, si possible sous une marque unique, et d'amortir leurs coûts sur une plus grande échelle. Ils achètent tous des licences UMTS et se lancent dans une politique d'acquisitions basée sur les valeurs boursières de l'époque, donc à des prix élevés.

Que se passe-t-il ensuite ? Les équipementiers reportent leurs délais de livraison de l'UMTS d'année en année, passant de 2001 à 2002, puis à 2003 et on parle aujourd'hui de 2004. Ces reports répétés, le prix élevé des licences UMTS, l'endettement accumulé par les opérateurs pour leurs acquisitions et le paiement des licences provoquent l'inquiétude des marchés sur la rentabilité future de l'UMTS et entraînent une baisse profonde des cours de Bourse, amplifiée par l'éclatement de la bulle Internet et par des causes externes (affaire Enron, ralentissement de la croissance américaine et, aujourd'hui, menaces de guerre sur l'Irak). L'effondrement des cours de Bourse rend alors beaucoup plus difficiles les refinancements en fonds propres prévus par les opérateurs télécoms pour réduire leur endettement. Les agences de rating en tirent les conséquences en réduisant leur notation, rendant très difficile le refinancement de leur dette sur le marché obligataire. La chute des cours s'accélère ensuite jusqu'à des niveaux d'autant plus absurdes que l'UMTS devrait conserver un avenir prometteur, en tout cas pour les opérateurs qui disposent d'une solide base de clientèle GSM en Europe comme Vodafone et Orange.

Cette histoire édifiante explique en grande partie les difficultés actuelles de France Télécom, mais il existe également des raisons qui lui sont plus spécifiques. Que pouvait faire France Télécom dans l'environnement que je viens de décrire ? Elle aurait pu prudemment rester sur son métier historique, le téléphone fixe, en déclin inéluctable du fait de l'ouverture de la concurrence. France Télécom serait aujourd'hui une société sans dettes mais aussi sans avenir, avec des sureffectifs considérables. En accord avec son conseil d'administration, Michel Bon a décidé de développer l'entreprise dans les mobiles et l'Internet en France et en Europe de manière à trouver des relais de croissance permettant de compenser la baisse du téléphone fixe et de redéployer les excédents d'effectifs dans les activités nouvelles. Les prix payés pour les acquisitions liées à cette stratégie correspondaient aux cours de Bourse de l'époque et aux prix payés par nos concurrents pour des acquisitions similaires. Mais ce qui différenciait France Télécom de ses concurrents, c'est l'impossibilité de régler massivement toutes ses acquisitions en actions puisque la loi interdisait le passage de l'Etat au-dessous de 51 %. II fallait donc faire un choix: ou bien laisser passer des opportunités qui ne se représenteraient plus jamais (Orange aurait probablement été achetée par le japonais Docomo, allié à KPN) et se laisser marginaliser, ou bien prendre certains risques. C'est cette deuxième voie qui a été choisie. En accord avec le conseil d'administration, il a été décidé que les acquisitions payées en « cash » seraient refinancées par la cession de nos participations dans Sprint, ST Microelectronics, Telmex et Deutsche Telekom ainsi que par la mise en Bourse de 15 % de l'ensemble des activités mobiles du groupe rebaptisé Orange.

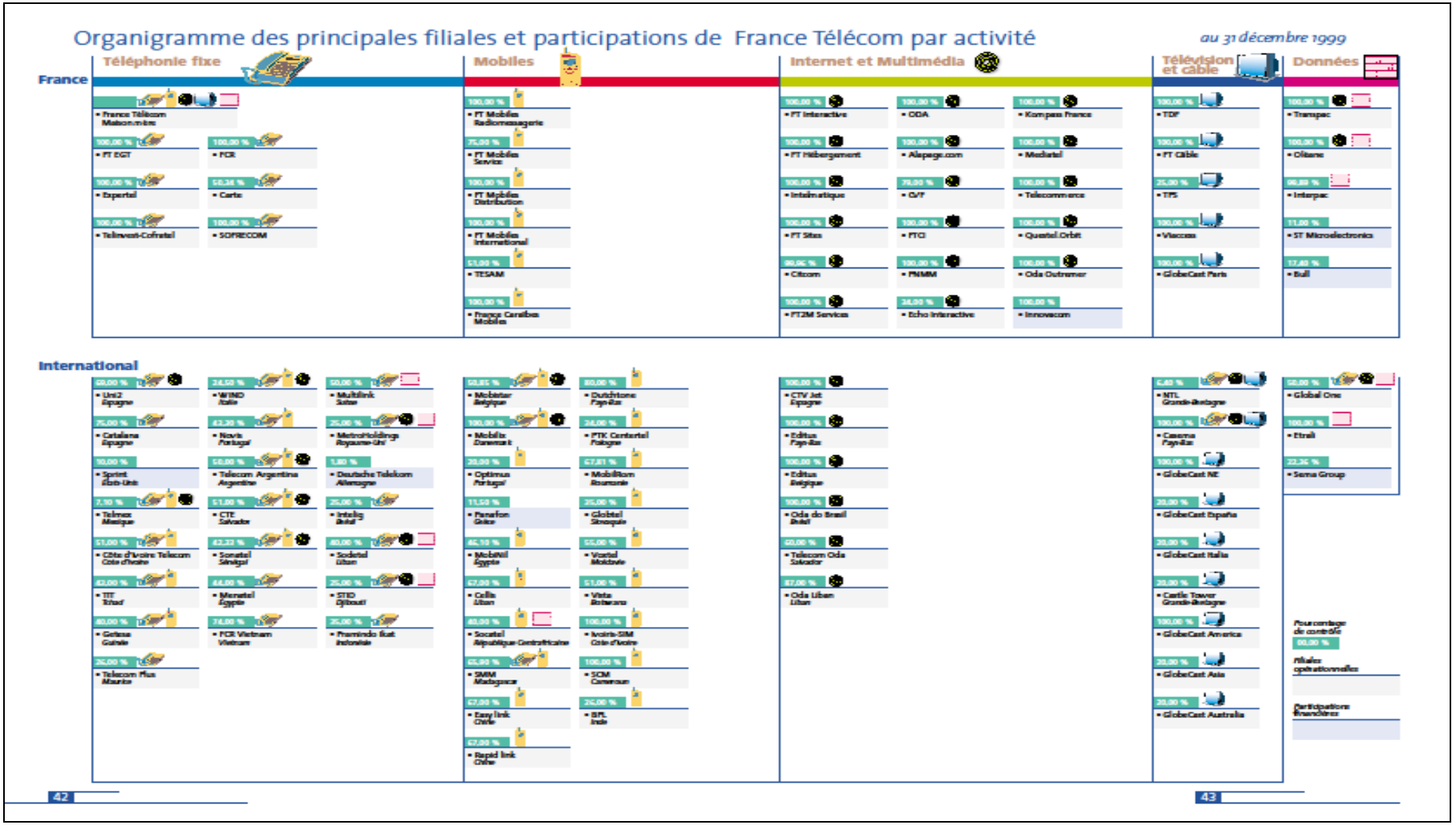
En accord avec le conseil, il avait également été décidé que les actions France Télécom émises au profit de Vodafone à l'occasion de l'acquisition d'Orange seraient rachetées dans un délai de deux ans à Vodafone à 100 euros si cette société n'avait pu les céder au marché, car Vodafone ne voulait et ne pouvait pas, au regard des règles de concurrence, rester durablement actionnaire à plus de 10 % de France Télécom. Avec une action France Télécom qui valait entre 140 et 180 euros, ce risque avait été jugé acceptable. Sur la base des cours de Bourse de l'époque (juin 2000), ce plan de financement était orthodoxe puisque les actions France Télécom émises au profit de Vodafone valaient 18 milliards et les participations cessibles 23 milliards, tandis que 15 % de notre activité mobile étaient estimés à 15 milliards. Nous prenions certes le risque d'une baisse des cours qui était acceptable dans certaines limites, mais personne n'avait prévu l'effondrement complet des valeurs Télécom à des niveaux ridiculement bas. En raison de cet effondrement très rapide et aussi d'obstacles rencontrés dans la vente de Sprint et de STM, les cessions ont rapporté beaucoup moins que prévu, et la mise en Bourse d'Orange, qui n'a pu intervenir qu'en février 2001, n'a rapporté que 6 milliards au lieu des 15 prévus. Tout cela explique que France Télécom n'ait pas pu réduire sa dette rapidement. Compte tenu de l'importance du résultat brut d'exploitation du groupe qui couvre largement les investissements et les frais financiers, ce niveau de dette aurait pu être supporté temporairement en attendant que les nouvelles activités du groupe en forte croissance produisent suffisamment de cash-flow disponible pour amorcer la décrue de la dette.

Mais la décision des agences de rating de dégrader la notation des dettes de France Télécom nous a coupé l'accès au marché obligataire, rendant très difficile le refinancement des échéances d'emprunt à partir du second semestre 2003. France Télécom est donc conduite à demander le soutien temporaire de son actionnaire principal pour passer ce moment difficile. Il n'est pas illégitime qu'un actionnaire majoritaire, qui a approuvé la stratégie de sa filiale et les modalités financières de sa mise en oeuvre, apporte un tel soutien, compte tenu de la crise exceptionnelle que traversent les marchés financiers. Ce soutien est dans son intérêt patrimonial et il est d'autant moins illégitime que, sur la période 1994-2001, France Télécom a procuré à l'Etat 35 milliards d'euros (230 milliards de francs) de recettes en impôts, dividendes et produits de cessions en Bourse.

Certes, France Télécom a connu deux échecs, NTL et MobilCom, qui représentent environ 15 % de la dette du groupe. Les branches opérationnelles qui ont proposé ces investissements estimaient à l'époque qu'ils étaient stratégiquement fondés et le comité exécutif les a unanimement approuvés. L'évolution des marchés anglais et allemand, et l'attitude de nos partenaires ont ensuite mis ces sociétés, dont nous n'avions pas le contrôle, en grave difficulté, et nous avons décidé de nous en retirer. Mais ces deux échecs et les problèmes financiers actuels de France Télécom ne doivent pas faire oublier l'extraordinaire travail accompli par Michel Bon et ses équipes. En quelques années, l'ancien ministère des télécommunications est devenu une entreprise performante avec un chiffre

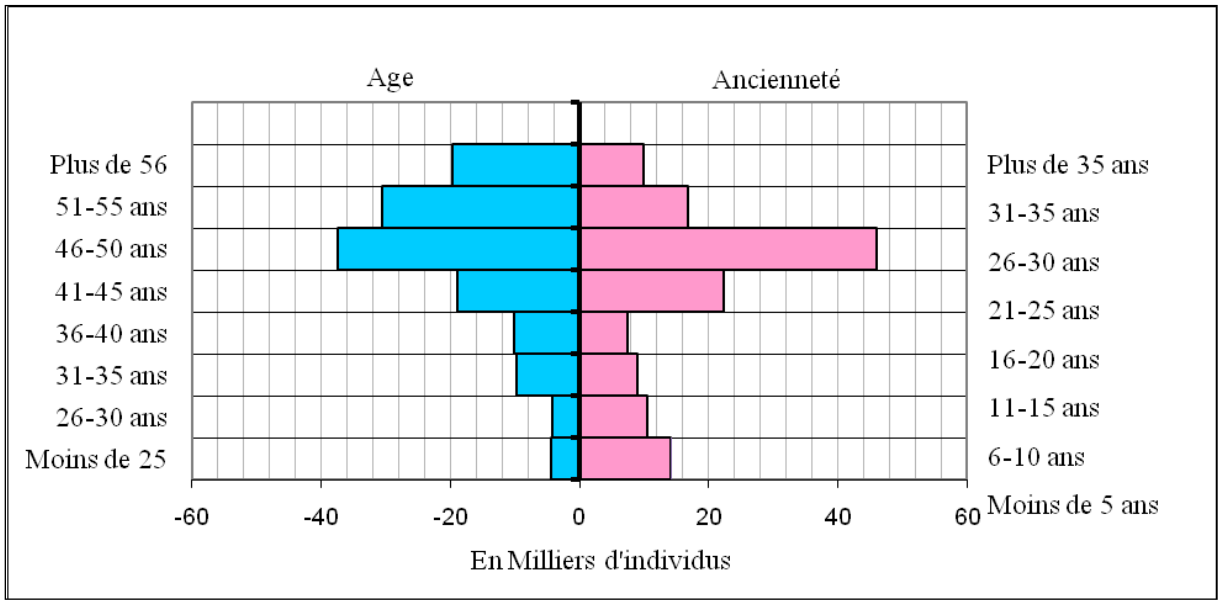
d'affaires en croissance régulière de plus de 10 % par an et un résultat opérationnel en croissance de 17 %. Cette entreprise qui aurait pu être considérée comme un « mammouth» a su se diversifier dans les nouvelles technologies du futur (mobile, Internet), tenant la dragée haute à la concurrence. Ses employés, en majorité fonctionnaires, ont su se reconvertir dans des fonctions commerciales et transformer « l'usager » en client. Le portefeuille d'activités du groupe est l'un des meilleurs parmi les opérateurs télécoms avec des positions de leader européen dans les mobiles avec Orange, dans l'Internet avec Wanadoo et de leader mondial dans les services aux entreprises avec Equant. Le cash-flow croissant de ces nouvelles activités permettra à moyen terme de ramener la dette à un montant plus raisonnable et, lorsque les marchés auront retrouvé leur sérénité, le cours de Bourse de France Télécom devrait revenir à un niveau plus compatible avec la qualité des fondamentaux du groupe. Personne n'aurait parié en 1995 qu'une telle transformation serait possible en si peu d'années. Je ne doute pas que l'histoire rendra un jour justice à l’oeuvre accomplie par les équipes de France Télécom sous l'impulsion de Michel Bon.

Annexe 5 : L'organisation du groupe France Télécom par activités en 1999.



Annexe 6 : La pyramide de l'âge et de l'ancienneté de France Télécom

(D'après les bilans sociaux 2004, 2005 et 2006).



La pyramide des âges de FRANCE TELECOM laisse apparaître une forme en « toupie » dont l'évolution en « champignon » semble proche. Cette forme, caractéristique de nombreuses grandes entreprises françaises, est due à l'arrivée des baby-boomers à l'âge de soixante ans (PERETTI, 2006). Dans le cas présent, force est de constater un nombre important de salariés entre 46 et 50 ans et entre 51 et 55 ans.

Dans les faits, la perte du statut d'administration en 1990 est l'occasion pour la nouvelle direction de FRANCE TELECOM de mettre en œuvre une nouvelle logique de gestion des ressources humaines (le volet social de la réforme) ayant pour objectif de transformer de l'intérieur ses compétences individuelles et collectives. Le changement de statut lui permet également de recruter des salariés contractuels de droit privé, limitant ainsi le recrutement aux compétences individuelles manquantes. Aussi, dès 1991, FRANCE TELECOM a restreint sa politique de recrutement aux emplois correspondant à des compétences spécifiques inexistantes en interne. Elle a donc largement limité le renouvellement de sa population et ne semble pas être une entreprise « jeune ».

La pyramide d'ancienneté corrobore et nuance cet état de fait. D'une part, la population ayant plus de 20 ans d'ancienneté représente près de 70% de l'effectif social total en 2005. Ce point traduit un faible niveau de turnover et un profond attachement des personnels à l'entreprise. De plus il convient de rappeler que c'est une entreprise au sein de laquelle le

statut de la fonction publique est important puisque FRANCE TELECOM détient en 2006 un pourcentage de 85% de fonctionnaires dans son effectif total. D'autre part, cette pyramide permet de mettre en évidence un effort récent mais réel de l'entreprise en matière de recrutement (salariés de moins de 5 ans d'ancienneté).

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les problématiques de l'appropriation d'après DE VAUJANY *et al*, (2005 : 16) 4
Tableau 2: Le caractère polysémique de la notion de compétence stratégique..... 11
Tableau 3 : La structuration théorique du Mouvement des Ressources et des Compétences d'après KOENIG (1999 : 203) 18
Tableau 4 : Les caractéristiques d'un effet de levier selon HAMEL et PRAHALAD (1989 : 43-54)..... 47
Tableau 5 : Exemples de vision stratégique d'après COLLINS et PORRAS (1996)..... 47
Tableau 6 : Les sources des compétences stratégiques d'après MASCARENHAS *et al.* (1998) 52
Tableau 7 : Une référence historique de la problématique de valorisation des compétences .. 58
Tableau 8 : La formulation de la question générale de recherche..... 66
Tableau 9 : Synthèse de l'analyse de la littérature 75
Tableau 10 : Les dimensions retenues pour l'analyse du contexte interne 84
Tableau 11 : Les métathéories processuelles d'après VAN DE VEN (1992)..... 89
Tableau 12 : Les perspectives théoriques de la nature du processus d'identification des compétences stratégiques 90
Tableau 13 : Le cadre opératoire de la recherche..... 91
Tableau 14 : Approche de la réalité et objets de recherche d'après THIETART *et al.* (1999) 102
Tableau 15 : Distinction entre approche quantitative et qualitative d'après HLADY-RISPAL (2002 : 28, 29) 107
Tableau 16 : Le choix d'une méthode qualitative d'après WACHEUX (1996 : 90)..... 110
Tableau 17 : Les principales missions assignées par les partenaires internes..... 115
Tableau 18 : La grille de collecte des données..... 125
Tableau 19 : La grille de lecture des données 126
Tableau 20 : Les principaux pôles de questionnement des entretiens en 2006..... 137
Tableau 21 : Composition de l'échantillon de recherche en 2006 139
Tableau 22 : Les principales sources documentaires internes..... 142
Tableau 23 : Les principales sources documentaires externes..... 143
Tableau 24: Les métiers de FRANCE TELECOM en 1994. 146
Tableau 25 : Composition du second groupe de travail (en 1995)..... 148
Tableau 26 : Les critères de validité de la recherche 158
Tableau 27 : Le secteur des télécommunications d'après FRANSMAN (1998)..... 165
Tableau 28 : Synthèse de la libéralisation des télécommunications européennes 174

Tableau 29 : Mode de commutation, structure organisationnelle et mécanismes de coordination d'après DE SWARTE (2002 :43) 176

Tableau 30 : Les principales acquisitions dans la téléphonie mobile en 2000 182

Tableau 31: Evolution du marché mondial des services de télécommunications en milliards USD d'après l'OMSYC (2007) 185

Tableau 32 : Le secteur de l'info-communication d'après FRANSMAN (2002) 186

Tableau 33 : Nombre de licences attribuées en France par l'ARCEP (2006) 189

Tableau 34 : Dépense en R&D des opérateurs de télécommunications en 1999 d'après FRANSMAN (2002) 191

Tableau 35 : Les caractéristiques comparées de British Telecom et France Télécom en 1995 d'après De Swarte et Amintas (1997) 199

Tableau 36 : L'évolution de la conception des outils de GRH dans les entreprises de service public d'après DEFELIX (1998 :135) 214

Tableau 37 : Extrait des opérations menées en 2002 d'après le rapport annuel de FRANCE TELECOM (2003) 220

Tableau 38 : Les effets attendus des outils RH mobilisés 227

Tableau 39 : Extrait du processus d'évaluation du personnel de France Télécom et temps estimés (2003) 228

Tableau 40 : Les métiers en croissance tendancielle 2007/2009 d'après l'annexe 6.4 237

Tableau 41 : Les métiers en décroissance tendancielle 2007/2009 d'après l'annexe 6.4 238

Tableau 42: Matrice chronologique de l'évolution des cadres des compétences organisationnelles de FRANCE TELECOM (1991-2006) 243

Tableau 43 : Lexique des compétences organisationnelles de la « téléphonie fixe » en 1995 253

Tableau 44 : Les compétences organisationnelles de la « téléphonie mobile » en 1995. 259

Tableau 45 : Lexique des compétences organisationnelles de la télématique en 1995 263

Tableau 46 : Les compétences organisationnelles constitutives du cœur de métier en 1994 266

Tableau 47 : Description thématique des compétences organisationnelles émergentes en 1995 266

Tableau 48 : Description thématique des compétences distinctives en 2006 275

Tableau 49 : Description des compétences jugées indispensables pour réussir en 2006 276

TABLE DES FIGURES

Figure 1 : Evolution de la structure de l'industrie des télécommunications européennes d'après VONG SRIVASTAVA et FINGER (2005) 5

Figure 2 : Le plan général de la thèse 7

Figure 3 : La théorie de la compétence d'après SANCHEZ *et al*.(1997) in DEJOUX (2001:204) 10

Figure 4 : Le paradigme S-C-P d'après MOATI (1999 : 280) 14

Figure 5 : Ressources et détention d'un avantage concurrentiel d'après PETERAF (1993 :186) 24

Figure 6: La contribution des ressources à la détention d'un avantage concurrentiel d'après BARNEY (1991 : 106) 25

Figure 7 : Taxonomie des ressources fondées sur le savoir d'après WINTER (1987 : 170) 27

Figure 8 : Complémentarité entre approche par les ressources et école du positionnement d'après AMIT et SCHOEMAKER (1993 : 37) 31

Figure 9 : Les facteurs d'hétérogénéité du marché des ressources 32

Figure 10 : Les dimensions des compétences centrales d'après REYNAUD et SIMON (2004 :104) 33

Figure 11 : Les éléments constitutifs du business model de la firme d'après LECOCQ, DEMIL, WARNIER, 2006. 38

Figure 12 : L'architecture stratégique d'après PRAHALAD et HAMEL (1990 :81) 49

Figure 13 : Axes de redéploiement d'une entreprise par l'Arbre des Compétences d'après GIGET (1998 : 264) 50

Figure 14 : L'interaction ressource, compétence et capacité 56

Figure 15 : Comment les paradoxes de la connaissance sont entretenus dans l'organisation d'après BAUMARD (2002) 61

Figure 16 : Les forces dynamiques de l'évolution des firmes d'après BURGELMAN (1994) 63

Figure 17 : La démarche d'analyse contextualiste 77

Figure 18 : La dynamique sectorielle de l'industrie textile d'après SABOURIN (1997 : 56) 79

Figure 19 : La dynamique sectorielle de l'industrie de l'acier d'après SABOURIN (1997 : 58) 80

Figure 20 : L'approche évolutionniste des dynamiques sectorielles d'après MOATI (1999 : 287) 81

Figure 21 : La dynamique d'accumulation des compétences d'après DURAND (2001) 82

Figure 22 : Les dimensions subjectivistes et objectiviste des sciences sociales d'après BURRELL et MORGAN (1979 : 3) 97

Figure 23: La typologie de BURRELL et MORGAN adapté de BURRELL et MORGAN (1979 : 31) et MORGAN (1980 : 608) 98

Figure 24 : Le processus de recherche qualitative d'après WACHEUX (1996 : 27) 108

Figure 25: La contextualisation du chercheur d'après WACHEUX (1996 : 30) 109

Figure 26: Le déroulement de la recherche d'après ROYER et ZARLOWSKI (1999). 119

Figure 27: Architecture méthodologique et système de production de données 129

Figure 28 : Triangulation des techniques de production de données 144

Figure 29 : La méthode de « la journée de mise au point » selon ROMELAER (1996 : 318) .. 147

Figure 30 : Les facteurs de contingence du secteur des télécommunications d'après DOWLING *et al.* (1994 : 59) 169

Figure 31 : Evolution du taux de croissance (en valeur) du marché mondial des services et équipements de télécommunications d'après EITO (2006) 180

Figure 32 : Dynamique géographique des équipements pour réseaux fixes et mobiles 1990-1996 d'après OMSYC (1996) 180

Figure 33 : Evolution du parc d'abonnés mobiles en France (en milliers) 184

Figure 34 : Evolution du nombre de « host » en France selon le rapport FAURE (2007) 184

Figure 35 : Evolution de l'environnement du secteur des télécommunications longue distance aux Etats-Unis selon CHAKRAVARTHY (1991) 187

Figure 36 : Les chaînes de valeur de la téléphonie mobile selon MORGANTI (2002 : 19) 192

Figure 37 : Exemple de partenariats sur la chaîne de valeur Internet et mobile d'après THENOZ (2001 : 8) 192

Figure 38 : L'évolution de l'organisation – Phase 1 200

Figure 39 : L'organisation du groupe FRANCE TELECOM en 1999 212

Figure 40 : Organigramme simplifié du groupe FRANCE TELECOM au 01 janvier 2005 224

Figure 41 : L'organigramme du groupe France Télécom en 2007. 232

Figure 42 : Le processus Time to Market selon FRANCE TELECOM en 2006 235

Figure 43 : L'arbre des compétences de la « téléphonie fixe » selon le service d'évaluation et de la prospective en 1994. 250

Figure 44 : L'Arbre des Compétences de la « téléphonie fixe » en 1995 254

Figure 45 : L'Arbre des Compétences de la « téléphonie mobile » selon le Service d'Evaluation et de la Prospective en 1994 257

Figure 46 : L'Arbre des Compétences de la « téléphonie mobile » en 1995 260

Figure 47 : L'arbre des compétences du « Télétel » selon le Service d'Evaluation et de la Prospective en 1994 262

Figure 48 : L'Arbre des Compétences du « télétel » en 1995 264

Figure 49 : La dynamique d'identification des compétences stratégiques de la téléphonie fixe 271

Figure 50 : L'articulation entre les compétences stratégiques, l'intention stratégique et le modèle économique en 2006 278

Figure 51 : Les branches du cycle de vie des compétences organisationnelles selon Helfat et Peteraf (2003 : 1005) 281

Figure 52 : Le cycle de la définition et de la redéfinition du cœur de métier 284

Figure 53 : La structuration sociale des stratégies d'après Rouleau (2001) 288

Figure 54 : La dualité du structurel selon GIDDENS (1987 :78) 289

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE ..... **I**

INTRODUCTION **1**

Les termes génériques de la recherche 2
Intérêt théorique 3
Intérêt empirique 4
Intérêt managérial 5
Proposition d'un plan de rédaction 6

PARTIE 1. NATURE ET DYNAMIQUE DES COMPETENCES STRATEGIQUES **8**

CHAPITRE 1. LA NATURE DES COMPETENCES STRATEGIQUES : UN DOUBLE ANCRAGE THEORIQUE **9**

1. LA STRUCTURATION THEORIQUE DE « L'APPROCHE RESSOURCE ET COMPETENCE » **9**

1.1. Une complexification théorique et sémantique 9
1.2. Une perspective diachronique 12
1.2.1. La remise en cause de l'école du positionnement 13
1.2.2. La remise en cause de la vision néoclassique du marché 15
1.2.3. Des difficultés stratégiques et organisationnelles 16
1.3. Une perspective synchronique 17
1.3.1. L'approche « Compétence » et l'approche « Capacité Dynamique » 19
1.3.2. Approche « Ressource », approche « Compétence » et école évolutionniste 19
1.3.3. Approche « Ressource » et approche « Compétence ». 21

2. L'APPROCHE « RESSOURCE » **23**

2.1. Les fondements de l'approche « Ressource » 23
2.1.1. Approche « Ressource » et génération de la rente 23
2.2.2. La nature des ressources conduisant à l'avantage concurrentiel 26
2.2. Approche « Ressource » et formation de la stratégie 29
2.2.1. Une logique d'adéquation 29
2.2.2. La complémentarité avec l'école du positionnement 30
2.3. Approche « Ressource » et identification des compétences stratégiques 32
2.3.1. Les apports de l'approche « Ressource » 32
2.3.2. Les limites de l'approche « Ressource » 34

3. L'APPROCHE « COMPETENCE » **36**

3.1. La notion de compétence organisationnelle 36
3.1.1. Compétence organisationnelle et métier de l'entreprise 36
3.1.2. Compétence et routine organisationnelles 39
3.1.3. Compétence organisationnelle et apprentissage 41
3.2. Approche « Compétence » et formation de la stratégie 44
3.2.1. Une démarche rétrospective 45
3.2.2. La clairvoyance du secteur 45
3.2.3. L'intention et la vision stratégique 46

3.2.4. L'architecture stratégique 48
3.3. Approche « Compétence » et identification des compétences stratégiques 51
3.3.1. Les apports de l'approche « Compétence » 51
3.3.2. Les limites de l'approche « Compétence » 53

SYNTHESE DU CHAPITRE 1 54

CHAPITRE 2. L'IDENTIFICATION ET L'EVOLUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES : PROBLEMATIQUE ET CADRE D'ANALYSE 55

1. LA FORMALISATION DE LA PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE 55

1.1. L'opérationnalisation des compétences stratégiques 55
1.1.1. L'interaction ressource – compétence – capacité 56
1.1.2. Des logiques de gestion différenciées 58
1.1.3. Les processus d'identification des compétences stratégiques 59
1.2. La problématique de la recherche 60
1.2.1. L'ancrage théorique de la problématique de recherche 60
1.2.2. L'ancrage empirique de la problématique de recherche 63
1.2.3. La formulation de la question de recherche 65

2. LA NECESSITE D'UNE THEORISATION DE L'ACTION COLLECTIVE 66

2.1. La perspective psycho-cognitive 66
2.1.1. Le rôle particulier des équipes dirigeantes 67
2.1.2. Intérêts pour la recherche 69
2.2. La perspective sociopolitique 71
2.2.1. La prépondérance de l'acteur 71
2.2.2. Intérêts pour la recherche 73

3. LE CADRE D'ANALYSE CONTEXTUALISTE 76

3.1. La dimension « contexte » 77
3.1.1. L'altérabilité des contextes interne et externe 77
3.1.2. Le contexte externe 81
3.1.3. Le contexte interne 82
3.2. La dimension « contenu » 85
3.2.1. La notion de représentation sociale 85
3.2.2. L'analyse des représentations sociales 86
3.3. La dimension « processus » 87
3.3.1. Les différentes acceptions de la notion de processus 87
3.3.2. La conception de la notion de processus retenue 89
3.3.3. Synthèse 90

SYNTHESE DU CHAPITRE 2 92

SYNTHESE DE LA PARTIE 1 93

PARTIE 2. EPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 94

CHAPITRE 3. DU POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE AU CHOIX METHODOLOGIQUE 95

1. LE POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 95

1.1. Les apports de la typologie de Burrell et Morgan 95
1.1.1. Présentation de la typologie 96
1.1.2. Les apports pour la recherche 98
1.2. A la frontière d'une approche interprétative et constructiviste 101

1.2.1. Les caractéristiques de l'approche interprétative 102
1.2.2. Les caractéristiques de l'approche constructiviste 103
1.3. Une recherche « réaliste » 104
1.3.1. Instrumentalisme et réalisme 104
1.3.2. La recherche d'un réalisme critique 105

2. DU CHOIX D'UNE ANALYSE QUALITATIVE PAR ETUDE DE CAS 106

2.1. Les caractéristiques d'une démarche qualitative 106
2.1.1. Deux grandes familles méthodologiques 106
2.1.2. Une démarche itérative 107
2.2. L'étude de cas comme stratégie de recherche 109
2.2.1. Présentation générale 110
2.2.2. Une démarche exploratoire 111
2.2.3. Une étude de cas unique 112
2.3. Le terrain et l'objet de recherche 112
2.3.1. Le choix du terrain d'étude 113
2.3.2. La négociation de l'objet d'étude 114
2.3.3. L'interaction entre le chercheur, l'objet et le terrain de recherche 117

3. LE DESIGN DE LA RECHERCHE 120

3.1. Les questions et propositions de recherche 120
3.1.1. Une problématique principale, deux questions de recherche 120
3.1.2. Les propositions de recherche 122
3.2. L'unité d'analyse 122
3.2.1. La firme comme niveau d'analyse 123
3.2.2. Le cadre temporel de la recherche 123
3.3. Les critères d'interprétation des résultats 124
3.3.1. Le cadre général d'analyse 124
3.3.2. La logique reliant données et propositions 125

SYNTHESE DU CHAPITRE 3. 127

CHAPITRE 4. DE L'ARCHITECTURE DU CAS A LA REALISATION DE LA RECHERCHE 128

1. LE DISPOSITIF DE RECUEIL DE DONNEES 128

1.1. L'observation participante 129
1.1.1. La position d'observateur participant 130
1.1.2. Les difficultés inhérentes au statut du chercheur 131
1.1.3. Les situations de gestion observées 133
1.2. Les entretiens semi directif 134
1.2.1. Le guide d'entretien 135
1.2.2. La constitution de l'échantillon 138
1.2.3. La réalisation des entretiens 139
1.3. L'analyse documentaire 140
1.3.1. Présentation générale 140
1.3.2. Les sources documentaires mobilisées 141

2. L'ANALYSE DES DONNEES QUALITATIVES 144

2.1. Le traitement des données issues de l'observation participante 145
2.1.1. L'opérationnalisation de l'Arbre des Compétences de France Télécom 145
2.1.2. La nature des analyses produites 148
2.1.3. La cartographie cognitive collective 149

2.2. Le traitement des données issues des entretiens 150
2.2.1. L'analyse de contenu 150
2.2.2. L'analyse thématique 153
2.3. Le traitement des données issues de l'analyse documentaire 154

3. LA VALIDITE DE LA RECHERCHE 156

3.1. La validité de l'étude de cas 156
3.2. La validité d'une approche interprétative 158
3.3. La validité d'une approche constructiviste 159

SYNTHESE DU CHAPITRE 4 161

SYNTHESE DE LA PARTIE 2 162

PARTIE 3. DESCRIPTION DU CONTEXTE EMPIRIQUE 163

CHAPITRE 5. LE SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS : UNE PERSPECTIVE HISTORIQUE 164

1. LE SECTEUR « TRADITIONNEL » DES TELECOMMUNICATIONS 164

1.1. Des monopoles naturels 164
1.1.1. Entre universalité… 164
1.1.2. … et spécificité 165
1.2. Un dynamisme certain 166
1.2.1. Le progrès technologique 166
1.2.2. Entre coopération et compétition 167

2. LES FACTEURS D'EVOLUTION DU SECTEUR DES TELECOMMUNICATIONS 169

2.1. L'évolution réglementaire 170
2.1.1. Une harmonisation du secteur des télécommunications (1984-1987) 170
2.1.2. Du monopole à l'ouverture à la concurrence (1987-1998) 171
2.1.3. La mise en œuvre d'une réglementation asymétrique (1998-2002) 172
2.1.4. L'application d'une concurrence généralisée (2002-2005) 173
2.2. L'évolution technologique 174
2.2.1. L'émergence d'un nouveau paradigme technologique 174
2.2.2. Des difficultés d'anticipations 177
2.3. L'évolution du marché des télécommunications 179
2.3.1. Un aperçu du secteur des télécommunications 179
2.3.2. L'évolution du marché des services de télécommunications 185

3. LE SECTEUR DE L'INFO-COMMUNICATION 186

3.1. L'élargissement du champ organisationnel 187
3.1.1. Les autorités de régulation 187
3.1.2. Les institutions financières 188
3.1.3. La concurrence dans le secteur 188
3.2. De nouvelles dynamiques concurrentielles 190
3.2.1. Une modification des relations antérieures 190
3.2.2. La recomposition de la chaîne de valeur 191

SYNTHESE DU CHAPITRE 5. 194

CHAPITRE 6 : LA DYNAMIQUE ORGANISATIONNELLE DE FRANCE TELECOM (1991-2008) 195

1. L'ELABORATION D'UNE REFLEXION STRATEGIQUE (1991-1995) 196

1.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique 196

1.1.1. Les conditions d'émergence d'une réflexion stratégique 196
1.1.2. CAP 98 197
1.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle 199
1.2.1. Evolution de l'organisation – phase 1 200
1.2.2. Evolution de l'organisation – phase 2. 201
1.3. Le cadre de pratiques : les processus de management 202
1.3.1. Un rattrapage managérial 202
1.3.2. Une nouvelle logique de gestion des ressources humaines 203
1.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle 204
1.4.1. Une organisation à la conquête de son autonomie ? 204
1.4.2. Les inquiétudes du personnel 206

2. LA MISE EN ŒUVRE D'UNE VISION STRATEGIQUE (1995-2002) 208

2.1. : Le cadre des connaissances : la vision stratégique 208
2.1.1. Le plan Delta Minutes 208
2.1.2. L'évolution du comportement stratégique 209
2.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle 210
2.2.1. La réorganisation des unités opérationnelles 210
2.2.2. L'évolution vers une structure multidivisionnalisée 211
2.3. Le cadres des pratiques : les processus de management 212
2.3.1. Les Stratégies locales 213
2.3.2. L'évolution des processus de gestion des ressources humaines 214
2.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle 215
2.4.1. Le client au centre, le personnel au coeur 215
2.4.2. De la Phone à la Net compagnie 217

3. RUPTURE ET CONTINUITE DE LA VISION STRATEGIQUE (2002-2005) 218

3.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique 218
3.1.1. Le plan Ambition FT 2005 218
3.1.2. Un opérateur intégré de services de télécommunications 220
3.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle 221
3.2.1. Une logique d'intégration et de rationalisation 221
3.2.2. Une nouvelle segmentation de marché 223
3.3. Le cadre des pratiques : les processus de management 224
3.3.1. Une structure divisionnalisée normale moderne 225
3.3.2. Les processus de gestion des ressources humaines 226
3.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle 228
3.4.1. La finalisation du processus de privatisation 228
3.4.2. De la Phone à la Net Company 229

4. CONTINUITE ET RUPTURE DE LA VISION STRATEGIQUE (2005-2008) 231

4.1. Le cadre des connaissances : la vision stratégique 231
4.1.1. Un sentiment de continuité 231
4.1.2. Le plan NeXT 232
4.2. Le cadre des pratiques : la structure organisationnelle 233
4.2.1. Des structures pour soutenir l'innovation 233
4.2.2. L'accélération du processus d'intégration 234
4.3. Le cadre des pratiques : les processus de management 235
4.3.1. La refonte du processus d'innovation 235
4.3.2. Anticipation des Compétences pour la Transformation (ACT) 236

4.4. Le cadre des comportements : culture et identité organisationnelle 239
4.4.1. Une culture fondée sur l'innovation de services et l'international 239
4.4.2. La consécration d'Orange 240

SYNTHESE DU CHAPITRE 6 242

SYNTHESE DE LA PARTIE 3 245

PARTIE 4. L'INSTRUMENTALISATION DES COMPETENCES STRATEGIQUES 246

CHAPITRE 7. LES REPRESENTATIONS DES COMPETENCES STRATEGIQUES EN 1995 247

1. L'OPERATIONNALISATION DE L'ARBRE DES COMPETENCES 247

1.1. La téléphonie fixe 248
1.1.1. Les compétences organisationnelles en 1994 248
1.1.2. Les compétences stratégiques en 1995 251
1.2. La téléphonie mobile 255
1.2.1. Les compétences organisationnelles en 1994 255
1.2.2. Les compétences stratégiques en 1995 258
1.3. La télématique 261
1.3.1. Les compétences organisationnelles en 1994 261
1.3.2. Les compétences stratégiques en 1995. 262

2. L'ARBRE DES COMPETENCES : UNE CONTRIBUTION THEORIQUE 265

2.1. La configuration des interprétations 265
2.1.1. La nature stratégique des compétences 265
2.1.2. Le caractère partagé des compétences stratégiques 267
2.2. La dynamique d'élaboration des Arbre des Compétences 270
2.1.1. Une fonction organisatrice 270
2.1.2. Une fonction de création de sens 272

SYNTHESE DU CHAPITRE 7 273

CHAPITRE 8. L'EVOLUTION DES REPRESENTATIONS DES COMPETENCES STRATEGIQUES .. 274

1. LES REPRESENTATIONS DES COMPETENCES STRATEGIQUES EN 2006 274

1.1. La détermination des compétences stratégiques 274
1.1.1. La nature stratégique des compétences 275
1.1.2. Une redéfinition du coeur de métier 277
1.2. L'évolution des représentations des compétences stratégiques 278
1.2.1. La contextualisation du lexique 278
1.2.2. Une évolution des liens de subordination 280
1.2.3. Un phénomène d'épuisement des compétences 280

2. L'EVOLUTION DES COMPETENCES STRATEGIQUES : UNE LECTURE PROCESSUELLE 282

2.1. La coexistence d'un processus d'apprentissage et d'un processus sociopolitique 282
2.1.1. Un processus d'apprentissage 282
2.1.2. Un processus sociopolitique 283
2.2. Un processus de structuration 286
2.2.1. L'explication structurationniste 287
2.2.2 Apport pour la recherche 290

SYNTHESE DU CHAPITRE 8 292

SYNTHESE DE LA PARTIE 4 293

CONCLUSION GENERALE **294**

Les apports théoriques 294
Les apports managériaux 295
Les apports méthodologiques 296
Les limites 297
Les voies de recherche futures 298

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES **300**

ANNEXES **323**

Annexe 1 : L'accès au terrain d'étude 324
Annexe 2 : Exemple de retranscription d'entretien 325
Annexe 3 : Tendances d'évolution des métiers (2007/2009) 331
Annexe 4 : Grandeurs et misères de France Télécom 332
Annexe 5 : L'organisation du groupe France Télécom par activités en 1999. 336
Annexe 6 : La pyramide de l'âge et de l'ancienneté de France Télécom 337

TABLE DES TABLEAUX **339**

TABLE DES FIGURES **341**

TABLE DES MATIERES **344**