

# LES IMPLICATIONS SUR LA GRH D'UNE ANALYSE DE L'ORGANISATION COMME UN SYSTEME D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : LES RESULTATS D'UNE COMPARAISON FRANCE TELECOM/ AIR FRANCE.

549

Alice GUILHON

Georges TREPO

## INTRODUCTION

L'apprentissage organisationnel est un concept de gestion à la mode. Il est au cœur des "nouvelles analyses" stratégiques de l'entreprise (l'évolutionnisme - Nelson et Winter, 1990- le modèle Ressources Compétences -Barney, Wernerfelt-); il constitue par ailleurs une grille de lecture de la gestion des compétences en Gestion des Ressources Humaines. En effet, les individus apprennent dans l'organisation, individuellement et collectivement, à être, à faire, à dire, à répondre aux stimuli internes et externes qu'ils interprètent. Ils apprennent en renouvelant ou transformant leurs connaissances (March, 1991) lors de la résolution de problèmes organisationnels (Simon, 1991). L'apprentissage organisationnel traduit une conversion des savoirs (Nonaka, 1994) des individus, qui développent de cette façon (implicite ou explicitement) leurs compétences collectives (Baumard, 1995). Le champ d'investigation de l'apprentissage est donc très large, couvre des objets divers et prend racine dans des disciplines scientifiques radicalement différentes : éducation, histoire... (Dodgson, 1993). *De facto*, un nombre croissant de consultants en management et de chercheurs en gestion (dans toutes les disciplines) proposent des modèles, des études pour aider les organisations à devenir plus apprenantes et à faciliter l'apprentissage de situations nouvelles. L'apprentissage organisationnel est ainsi très souvent perçu comme un "moyen", un "outil" du management et de la direction, pour motiver et développer des compétences, pour initier des changements organisationnels parce que l'environnement est turbulent, hostile et concurrentiel (Hamel et Prahalad, 1990).

L'apprentissage organisationnel n'est-il alors rien de plus qu'une mode en gestion ? (Trépo, 1987). La réponse est positive si l'on regarde le nombre des publications concernant ce sujet depuis 1990<sup>1</sup>. Toutefois, nous répondrons par la négative : l'apprentissage n'est pas une mode si l'on considère qu'il est bien plus qu'un outil et qu'un moyen du management. L'apprentissage organisationnel est un *cadre d'analyse* des organisations, c'est une métaphore anthropomorphique, une image de l'organisation (Morgan, 1991) la représentant comme un ensemble de compétences collectives et de structures formelles (règles, techniques, technologies, mode de coordination) en évolution. Selon le modèle de l'équilibre ponctué de Tushman et Romanelli (1989), l'évolution des organisations peut se réaliser selon trois modalités : le volontarisme, le déterminisme et l'inertie. L'apprentissage organisationnel est à la fois moteur de l'évolution et contexte organisationnel, il est le facteur de structuration des organisations (Giddens, 1987; Pettigrew, 1987) car il explique les changements organisationnels volontaires ou subis, lents et longs ou rapides qui traversent les organisations. Le changement est un apprentissage (Guilhon, 1998); par conséquent toutes les "organisations apprennent" dès qu'elles changent et cela n'est pas nouveau...

L'objectif de cette communication est de proposer un modèle de l'organisation comme un système d'apprentissage organisationnel (partie I) que nous illustrerons par la présentation historique de deux entreprises sur la période 1984/1998, semblables sur beaucoup de points mais dont l'évolution a été radicalement différente : France Telecom et Air France<sup>2</sup> (partie II).

<sup>1</sup>Le lecteur peut se reporter aux dossiers spéciaux "apprentissage organisationnel", "connaissances et savoirs" des revues Organization Science, 1990, 1991; Revue Française de Gestion, 1994; Journal of Management Studies, 1993 et 1997, Business Horizon, 1998

<sup>2</sup> Les données sur les entreprises proviennent de situations vécues et d'entrevues réalisées par les auteurs dans ces entreprises, auprès de différents acteurs : direction et cadres chez France Telecom. Direction, cadre, Personnel Naviguant Technique et Commercial chez Air France.

Ces analyses permettent de déduire des implications du modèle sur le management des ressources humaines.

## L'APPRENTISSAGE DE L'ORGANISATION, QUEL MODELE ?

### L'apprentissage organisationnel, état de l'art

Les travaux sur l'apprentissage organisationnel sont nombreux, hétérogènes, provenant de disciplines très différentes, mais traduisent toujours des actes d'apprentissage à des niveaux divers (Easterby-Smith, 1997) : l'individu apprend (formation, cognition, information sont au centre de sa capacité d'apprentissage), le groupe d'individus apprend (apprentissage collectif par transformation des connaissances et des savoir-faire), l'organisation apprend (elle développe des modes de réponse identiques ou différents face à l'environnement), l'ensemble des organisations apprend (apprentissage relationnel). Bien que ce découpage offre une certaine clarté sur les lieux d'apprentissage, la notion d'apprentissage organisationnel reste une métaphore qu'il convient d'expliquer. L'organisation apprend par les membres qui la composent : des collectifs d'individus caractérisés par des compétences collectives et des connaissances partagées (groupe de travail, ateliers, fonctionnels etc.) sont engagés dans le même processus de "production" le long de routines organisationnelles. Ils apprennent au travers des changements de structures et de comportements qu'ils créent ou qu'ils subissent en développant des compétences collectives<sup>3</sup> qui vont reproduire les routines et les structures ou au contraire qui vont les transformer.

L'apprentissage organisationnel constitue en quelque sorte un cadre d'analyse de l'organisation et des dynamiques de changements qui la traversent. Pourtant, les travaux sur l'apprentissage sont souvent "territorialisés" sur une partie de l'organisation et sont focalisés sur l'étude d'un processus spécifique d'apprentissage. Le tableau n°1 met en évidence les différents champs d'analyse de l'apprentissage organisationnel dans la littérature.

TABLEAU N°1  
LES CHAMPS D'ANALYSE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.

L'apprentissage organisationnel renvoie au champ ...	
1	- des performances des organisations et de leur évolution (Fiol et Lyles, 1985; Hamel et Prahalad, 1990; Dodgson, 1993)
2	- des processus de changement ( March, 1991; Mezias et Miner, 1995)
3	- du contexte du changement (Pettigrew, 1987)
4	- des connaissances et des compétences individuelles et collectives (Baumard, 1995; Reix, 1995; LeBoterf, 1997; Nonaka, 1994)
5	- des modes de réponse des organisations naissant d'un écart entre une situation vécue et une situation désirée (Argyris et Schön, 1987, March, 1991; Weick, 1995)
6	- de la prise et de la circulation d'information (Huber, 1991).
7	- de l'accumulation des expériences (routines) ou des expérimentations (Bateson, 1977; Koenig, 1994)
8	- de l'organisation apprenante (Senge, 1990).

Source : A. Guilhon, Congrès de l'AIMS, 1998, Louvain.

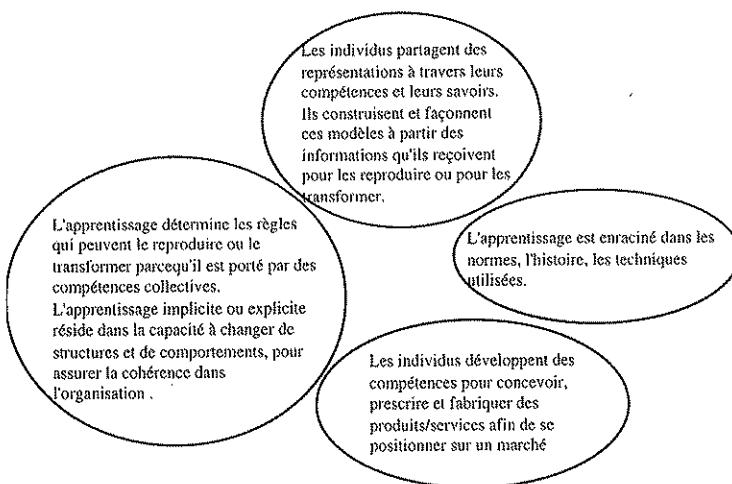
Ces champs d'étude sont divers et prouvent toute la difficulté à théoriser, modéliser le processus d'apprentissage de façon claire et opérationnalisable. Toutefois, certains points clés font l'objet d'un consensus et permettent de définir l'apprentissage organisationnel comme un processus de création et de renouvellement des compétences collectives, visant à conserver la cohérence entre l'organisation et l'environnement interprété par des acteurs collectifs.

L'apprentissage organisationnel revêt quatre caractéristiques fondamentales :

<sup>3</sup> Une compétence collective est un ensemble de connaissances (apprises et formalisées) et de savoirs (tacites et explicites) engagé dans un processus de production, agissant dans une organisation.

**SCHEMA N°1.**  
**LES CARACTÉRISTIQUES DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

551



Fort de ce qui précéde, les organisations peuvent être définies en fonction de la capacité d'apprentissage de leurs membres. Ainsi, l'organisation est modélisée comme une ensemble d'éléments stables et instables soumis au changement et dont le mécanisme d'évolution est l'apprentissage.

### **L'organisation, espace d'apprentissage et logiques de changement**

Quatre éléments clés constituent une organisation et leurs relations, sans causalité, caractérisent un "système" cohérent (Pettigrew, 1987). Ces éléments sont les suivants :

\* **l'environnement perçu par les acteurs collectifs** est constitué des "perceptions" qu'ont les membres de l'organisation de l'environnement dans lequel l'organisation évolue. Ces perceptions s'exercent en premier lieu sur l'environnement direct, c'est-à-dire le secteur, les concurrents, les marchés et les produits, les partenaires et les relations nouées par l'entreprise avec ces derniers. En second lieu, l'environnement indirect regroupe les environnements culturels et politiques, économiques et sociaux en fonction desquels les acteurs collectifs cherchent à légitimer leurs actions. Les perceptions sont caractérisées par des degrés d'hostilité, de menaces, de contraintes et d'opportunités, de vulnérabilité; mais tous les acteurs collectifs ne développent pas les mêmes représentations à partir de ces perceptions: la direction, les syndicats, les opérationnels ou les cadres agissent dans l'organisation en fonction des règles, des objectifs et des routines qui y sont développées, sans pour autant avoir les mêmes perceptions des enjeux de leurs actions.

\* **les compétences collectives** traduites en action (le système d'action collectif et de coopération) sont l'ensemble des connaissances et des savoirs mis en action dans l'organisation pour atteindre un objectif (Leboterf, 1997). La structure des compétences collectives dans l'organisation traduit les interprétations équivoques et multiples qui donnent lieu à des choix d'organisation (Weick, 1979). Les collectifs, travaillant ensemble sélectionnent et retiennent de l'environnement extérieur ce qui leur convient pour rationaliser leurs actions. Leurs compétences sont le contexte et le résultat de leurs actions.

\* **Le positionnement produits/marché** : le service ou le produit offert par l'organisation est conçu, décrit et fabriqué par des procédés et des compétences en fonction des représentations qu'ont les membres de l'organisation. Ainsi, le changement de positionnement (qualité, nouveaux produits, rationalisation des coûts etc.) a t'il lieu lorsque des acteurs collectifs n'ont plus les mêmes représentations de l'environnement

(Simon, 1991) c'est-à-dire qu'ils perçoivent ou qu'ils interprètent des informations de nature à engendrer des modes de réponse nouveaux. Le positionnement est un indicateur (qui n'est pas forcément atteint d'ailleurs) des **objectifs de la direction et de l'intention stratégique**.

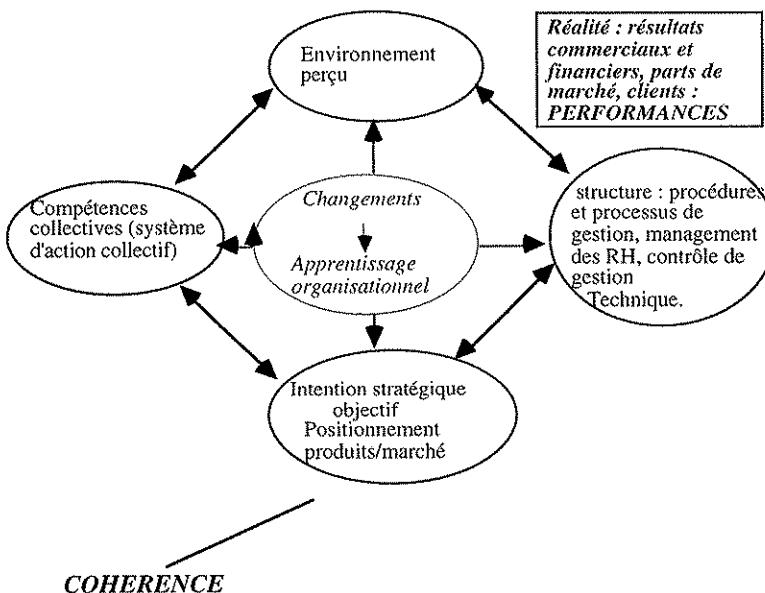
\* **Les structures**: ce sont les techniques et technologies utilisées, les règles, les procédures de gestion, les modes de sanction/rétribution en management des RH, le contrôle de gestion.

Les organisations vivent dans un environnement qui leur envoie le reflet de leur positionnement relatif par rapport au marché et à la concurrence. Elles y sont "comparées" sur la base de certains indicateurs, d'une sorte de "réalité" : les parts de marché, les résultats financiers et commerciaux etc.

Les moments d'apprentissage sont caractérisés par des changements entre ces différents éléments. Ce système organisationnel est cohérent: il évolue selon une logique de changements. Les organisations ne réalisent pas des changements organisationnels de nature "contradictoire" avec le système qui les créent. Les changements de structures et de comportements, volontaires ou subis, sont décidés par des individus pour réduire l'écart entre une situation vécue et une situation désirée. Les changements assurent le maintien de la cohérence organisationnelle<sup>4</sup>. M. Porter parle de cohésion stratégique: il suggère que les activités de l'entreprise -ici les compétences, les structures, les perceptions, le positionnement- s'interpénètrent et qu'il existe une concordance logique entre les décisions stratégiques, la définition des objectifs, les moyens et les produits fabriqués, et les capacités/compétences dans l'entreprise. Cette évidence a longtemps été supplantée par les priorités du management qui ont eu tendance à considérer certaines activités ou certaines compétences centrales (*core competencies* -Hamel et Prahalad-) comme étant fondamentales au détriment d'une vision globale des activités. La cohérence peut être circonscrite par les relations entre les éléments clés présentés dans le schéma n°2.

<sup>4</sup>Selon ce principe, on conviendra que des changements décidés par certains et mis en oeuvre par d'autres dans les organisations prolongent la situation d'incohérence qu'ils cherchent à retrouver, et provoquent des ruptures dans les relations entre les éléments clés de l'organisation. Ces situations ont donné lieu à beaucoup de publications sur la préparation des changements (le D.O entre autre) - Dufour et Ouimet, 1997- Une illustration de cette incohérence a été proposée dans A. Guilhon, 1994 et 1996.

**SCHEMA 2.**  
**LES ELEMENTS DE L'ORGANISATION.**



L'organisation est ainsi représentée comme un ensemble d'individus qui interagissent en échangeant des informations codées d'après des routines, des règles et des codes spécifiques et partagés à l'intérieur de structures formelles. L'apprentissage organisationnel apparaît dans les organisations dès que la cohérence recherchée est menacée par des ruptures brutales dans les relations entre les éléments clés. Les membres corrigent "ces erreurs" perçues en modifiant à la marge les compétences collectives pour reproduire le système ou en les transformant pour changer le système.

#### **Moments, mécanismes et types d'apprentissage organisationnel.**

L'organisation évolue parce que ses membres apprennent à changer en accumulant des savoirs (exploitation chez March, 1991) ou apprennent en créant de nouveaux savoirs (exploration chez March, 1991). Ce qui est, chez certains auteurs, évoqué comme des non-apprentissages ou des désapprentissages (Starbuck), phase durant laquelle les individus déconstruisent leurs certitudes, doit être plutôt considéré comme un apprentissage transformateur qui casse les visions, les certitudes, les normes et les objectifs, les routines. Les périodes de changement sont des périodes de moments apprenants et les périodes de stabilité sont celles de la compréhension des mécanismes de changement.

L'évolution des organisations se traduit par des périodes de changement dues à des variations dans les relations entre les éléments de l'organisation présentés dans le schéma n°2, changements qui prennent naissance dans l'écart entre les résultats, les performances, la bulle "réalité", et les actions de l'organisation perçues et représentées par les collectifs.

Le processus d'apprentissage intervient pendant ces changements et vise à déplacer ou à transformer les compétences collectives dans l'organisation. Ces changements se produisent dans la mesure où les individus expriment en commun des problèmes organisationnels ou agissent dans un contexte qu'ils contribuent à transformer. Cela donne lieu à ce que Nonaka (1994) a appelé la conversion des savoirs.

Les relations entre les éléments de l'organisation changent lorsqu'un problème apparaît dans l'environnement ou dans l'organisation, et que les individus le corrigeant selon la représentation<sup>5</sup> qu'ils en font et les routines développées dans l'organisation.

L'environnement est interprété par les membres de l'organisation comme étant contraignant ou porteur d'occasion selon la sélection qu'ils opèrent et le degré de changement qu'ils sont prêts à mettre en oeuvre (modes de réponses). L'organisation, via ses membres émet une réponse qui consiste à maintenir le contexte dans son état parce qu'ils ont codé ce qui a été appris dans le passé et qui est appliqué automatiquement pour corriger les erreurs perçues. Mais cette réponse peut aussi être changée parce qu'il existe des routines nouvelles créées par le contexte (Weick, 1991). La relation de l'organisation et de l'environnement est donc caractérisée par un jeu de stimuli-réponses. Les stimuli sont un ensemble d'informations laissant percevoir des erreurs qui vont être interprétées dans un contexte composé d'éléments invariants, c'est-à-dire plus difficilement soumis au changement, et d'éléments instables facilement transformables (Huber, 1991). Ces derniers sont insérés dans les éléments stables.

Les éléments invariants constituent les règles, les routines, les structures physiques et les procédures. En revanche, les éléments instables, "moteur" du changement, sont caractérisés par l'information, les savoirs, les connaissances et les compétences. Celles-ci englobent certains attributs (Boisot, 1997) : c'est l'ensemble des connaissances tacites difficiles à imiter (Polanyi, 1958), contextualisé dans une organisation, qui regroupe les expériences passées, des savoirs théoriques et pratiques. La compétence se crée parce que les individus sont "mis en scène" au sein des structures auxquelles ils donnent un sens. L'apprentissage organisationnel se produit par la rencontre entre ces éléments instables et les éléments invariants, laquelle engendre un besoin de corriger les erreurs perçues (écart entre une situation vécue et une situation désirée).

Le processus d'apprentissage organisationnel traduit une action de changement (Argyris et Schön, 1978) créée par l'interprétation des dysfonctionnements le long de "trames nouvelles" ou de trames existantes (Huber, 1991) - c'est-à-dire sans modifier les éléments invariants ou au contraire en les redéfinissant-. Un déplacement de compétences renforce la capacité des individus à réaliser les mêmes objets, les mêmes missions. En revanche, la transformation des compétences peut sensiblement changer ces réalisations.

Les organisations conservent leur cohérence par les processus d'apprentissage (reproducteur ou transformateur) en engendrant des changements organisationnels adaptés à leur contexte. Chacune trouve son développement harmonieux à travers ce qu'elle sait faire et ce qu'elle peut faire, à savoir en conservant une logique cohérente entre les structures, les compétences et les choix réalisés à partir des interprétations de l'environnement. Les réponses de l'organisations se traduisent par une recherche de légitimité dans l'environnement par le positionnement des produits/marchés. Ces réponses conduisent à deux situations extrêmes d'apprentissage : la reproduction par déplacement marginal de compétences collectives, c'est-à-dire une réponse identique. La transformation par changement de compétences collectives, c'est-à-dire une réponse transformée.

A l'issue de cette présentation, nous pouvons proposer les hypothèses de recherche suivantes :

**H1** : les organisations évoluent par apprentissage organisationnel.

**H2** : il existe deux formes d'apprentissage organisationnel. Un apprentissage producteur réalisé par des changements marginaux de compétences. Un apprentissage transformateur réalisé par des changements radicaux de compétences.

**H3** : l'apprentissage organisationnel est un processus de retour à la cohérence organisationnelle.

<sup>5</sup> Cf. Winograd et Flores, 1989. La représentation et l'interprétation s'inscrivent dans l'historicité des modes de pensée qui détermine une pré-conception des interactions des individus. L'interprétation constitue l'élaboration du sens des situations dans l'action. La représentation n'existe pas en dehors de l'action et de l'interprétation des situations. Elle existe au travers du couplage structurel qui fait que les individus vont changer en partageant des modèles et ils vont évoluer au travers de leur reproduction. Cette "théorie" de la connaissance diffère des théories classiques expliquant que la représentation est la somme des savoirs accumulés. Appliquée au domaine organisationnel, cette approche "historique" se retrouve dans les travaux de Weick (1995) et de Pettigrew (1998) sur le contexte de l'organisationnel. L'organisation est à la fois le contexte et le produit des actions (interaction, système de couplage) entreprises pour le légitimer et pour lui donner du sens.

Le modèle d'organisation proposé ainsi que les hypothèses qui le sous-tiennent ont été illustrés par la comparaison historique entre deux entreprises, similaires il y a vingt ans et que tout oppose aujourd'hui. L'analyse de leur évolution, via les changements organisationnels qu'elles ont mis en oeuvre met en évidence les deux formes d'apprentissage organisationnel. Cette comparaison est établie à partir des entretiens conduits auprès de quelques personnes clés ainsi que par des sources documentaires internes et externes à ces entreprises (Yin, 1989).

Les résultats de cette comparaison, proposés dans la deuxième partie de cette communication sont synthétisés dans la matrice<sup>6</sup> située en annexe 1.

## **L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL CHEZ AIR FRANCE ET FRANCE TELECOM : ENTRE INCOHERENCE ET CHANGEMENTS, QUELLES IMPLICATIONS POUR LE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES ?**

### **L'histoire et les formes d'apprentissage organisationnel.**

A. / L'histoire de France Telecom peut s'écrire, dans la durée en lettre d'or. En revanche, l'histoire d'Air France est beaucoup plus cahotique voire dramatique.

Dépassons ces représentations de leurs deux histoires et analysons ces deux entreprises en fonction des changements organisationnels et des apprentissages Deutsch Telecom et SPRINT, les membres de l'entreprise ont su préparer les nouvelles alliances et le développement d'internet en commun avec leur partenaires et ce toujours en informant et en impliquant le personnel<sup>7</sup>. En résumé, par delà les aléas de la politique et des interfaces des gouvernements, depuis 1985, la direction générale de FT a, de façon continue et cohérente, "fait avec" toutes les contraintes législatives et politique et réussi à convaincre les gouvernements à prendre le risque de mécontenter de volume tout en conservant des rentes de situation, en adaptant à la marge les structures et les compétences. Le management des Ressources Humaines restait centré sur l'embauche, selon des grilles de postes fixés, et sur la valorisation (principalement financière) des employés. A l'intérieur de ces structures très bureaucratiques, une séparation nette s'est opérée entre décideurs (direction et cadres) et exécutants (opérationnels dans les agences pour France Telecom et Personnel Naviguant Commercial et Personnel au sol chez Air France<sup>8</sup>). Ces deux entreprises fonctionnaient selon une idée forte :

- Le service public chez FT.
- Le fleuron et l'image de la France chez AF.

Ces deux entreprises ont donc consacré leur développement à une lente évolution visant à maintenir et à légitimer des structures et des compétences sans anticiper les changements radicaux ou les pressions qui pourraient apparaître. La période "Delta LP<sup>8</sup>" pour FT consacre les meilleures années de l'entreprise et AF connaît un développement croissant par la négociation bi-latérale d'un nombre important de lignes vers de nouvelles destinations. Pour ces entreprises, l'objectif n'est pas de gagner plus et beaucoup d'argent mais de ne pas en perdre...

La période de comparaison que nous avons retenue est celle qui va de 1984 à nos jours. En effet, si l'évolution de ces deux entreprises était engagée sur des modes à priori identiques, des différences fondamentales sont apparues lors de cette récente période.

B. / L'apprentissage transformateur de FT et l'apprentissage reproducteur d'AF : le débat entre changement volontaire et changement subi.

La comparaison s'organise autour des grandes dates de changements organisationnels, ayant développé ou reproduit l'apprentissage organisationnel de ces entreprises. Chaque élément de l'organisation (positionnement, compétences, structures,

<sup>6</sup> La matrice descriptive des comparaisons entre AF et FT est présentée en annexes. Cette matrice confronte les éléments clés de l'organisation tels qu'ils sont proposés dans la première partie de cette communication.

<sup>7</sup> Les PNT (personnel naviguant technique) ont toujours eu un statut formel et informel particulier dans les compagnies aériennes. Ils assument des risques importants (prise en charge des passagers, responsabilités techniques, juridiques et humaines). Longtemps, ils ont été représentés comme une "caste" d'élite, sorte d'intouchables au sens positif du terme.

<sup>8</sup> Rattrapage à partir de 1973, du retard d'équipement.

environnement perçu) est commenté de manière à faire apparaître les moments et les lieux d'apprentissage.

Le contexte initial de comparaison est l'année 1984. A cette date, les deux entreprises ont développé une idée forte qui aurait dû/a changé leur évolution.

----> Le management participatif et le projet d'entreprise initié par Dondoux chez FT

----> Le désengagement de l'état et la volonté de rentabilité de Friedman chez AF.

Dès 1985, à FT, l'idée centrale repose sur une réorganisation interne en vue d'atteindre une vision de long terme : gagner la guerre des télécommunications. Chez AF, au contraire, il n'y a pas de réflexion explicitée sur les structures de l'organisation, mais seulement une volonté de la direction de rendre la compagnie autonome (dans ses choix financiers principalement).

Il apparaît que les modes d'action qui suivent ces décisions sont fortement légitimés par le contexte qui les crée. A partir de structures à peu près équivalentes, on voit se dessiner des modes d'action et de changement radicalement différents.

Avec une **ambition**, une équipe de direction "de la maison" (la confrérie des X), une préparation concertée, FT réalise en 1985 le projet d'entreprise et le SG 85 (décentralisation et DPO) qui correspond à une révolution tant sur le plan des structures que celui des compétences (compétences collectives traduites en systèmes de représentation, d'interprétation et d'action communs).

AF a réalisé ce même type de révolution 8 ans plus tard, avec l'arrivée de Christian Blanc en 1993, alors que la compagnie était au bord de la faillite.

Les changements organisationnels comparables dans leur ampleur à ces périodes ont été préparés, construits dans le cas de FT; ils démontrent une évolution harmonieuse et concertée fondée sur les débats et la négociation entre les principaux partenaires: cadres, dirigeants, partenaires sociaux... et le développement des représentations collectives<sup>9</sup>. Pour ce qui est d'AF, ces mêmes changements sont obligés, subis pour éviter la sanction collective (faillite) et révèlent une évolution caotique, freinée par les divergences de représentations et d'intérêts entre les catégories de personnel et entre la direction et le personnel.

• Dans l'entreprise des télécommunications, les changements ont toujours été préparés : si l'on analyse les phases de changements dans la matrice, on s'aperçoit qu'il y a toujours une "intervention" de la direction sur les compétences collectives et les interprétations, donc un travail préparatoire au changement qui touche la partie "soft" avant l'intervention sur les structures (éléments stables difficiles à changer); les investissements en formation management et accompagnement de conseils ont toujours été supérieurs à 1 milliard de francs par an depuis 1989.

---> 1985 : le Projet d'Entreprise repose sur le développement d'un sentiment d'appartenance, la mémoire collective, la formation et l'interprétation de l'environnement. Cela induit de nouvelles règles de management de ressources humaines (tableaux d'honneurs, comparaison, meilleurs résultats, évaluation annuelle chez les cadres ...)

----> 1988 : Le Grand Débat sur le service public. Il faut se préparer à la privatisation. Le débat prend la forme de réunions avec tous les acteurs de l'organisation, les usagers et les clients et il est soumis ensuite à l'approbation de l'assemblée nationale. Il s'agit de changement de statut, d'autonomie de développement et de la communication interne. Cela induit à nouveau une réforme des règles internes et un éclatement de la structure.

---> 1994 : Nouvelle Organisation et Nouveau Projet: il est soumis à nouveau au débat interne (sous la conduite de M. Chopin) et fondé sur la communication. L'objectif est le développement des compétences et des responsabilités. Cela va conduire à la suppression de certains niveaux hiérarchiques et tout ce qui n'est pas stratégique à la DG en est sorti.

---> 1995-1997 : La privatisation est un succès interne. Malgré l'avis contraire des syndicats, les salariés achètent 63% des actions de leur entreprise après les campagnes d'information. La structure change et est ré-organisée en catégorie de clientèle par Michel Bon.

<sup>9</sup> Les représentations et les interprétations collectives apparaissent explicitement dans les communiqués de la direction aux différentes couches sociales de l'entreprise.

Ces grandes dates correspondent aux moments de changements les plus intenses chez FT. Ce qui aurait dû être une révolution a été perçu et géré par les membres de l'organisation comme une évolution nécessaire demandée par eux mêmes. Les incohérences se situaient dans la différence entre la situation vécue et la situation désirée (besoin de changer causé par le changement de représentation collective), car l'objectif central de l'entreprise est toujours partagé par tous, même s'il émane de la direction. Ceci est peut être en train de changer avec le Président M.Bon qui recrute quelques extérieurs au sommet.

Réussie à l'heure actuelle, la vision stratégique de FT, a été de préparer la guerre des télécommunications depuis 1984 en montant des systèmes d'action collectifs cohérents et en transformant les compétences individuelles et collectives (formation, information, polyvalence etc.) Les compétences centrales (core competencies) de FT s'exercent sur le potentiel technologique et les capacités de gestion de l'équipe dirigeante. L'apprentissage organisationnel est de type transformateur. Les lieux d'apprentissage se situent autant sur le changement de représentation (information, négociation) que sur les changements de compétences (formation) et de structures (réorganisation). L'entreprise est passée sans heurts d'un positionnement monopolistique à une situation de marché dans laquelle elle conserve malgré tout une place de leader. Les membres ont appris collectivement à travers les changements et à un retour systématique à la cohérence. Même dans le phénomène des alliances avec Deutsch Telecom et SPRINT, les membres de l'entreprise ont su préparer les nouvelles alliances et le développement d'internet en commun avec leur partenaires et ce toujours en informant et en impliquant le personnel<sup>10</sup>.

En résumé, par delà les aléas de la politique et des interfaces des gouvernements, depuis 1985, la direction générale de FT a, de façon continue et cohérente, "fait avec" toutes les contraintes législatives et politique et réussi à convaincre les gouvernants à prendre le risque de mécontenter et "les postiers" et les "télécomiens".

- Dans la compagnie aérienne, les situations d'incohérence se sont multipliées jusqu'en 1993. Il y a eu trois types d'incohérence qui auraient dû appeler des changements organisationnels :

- \* Différence entre les discours et les actions, c'est-à-dire affichage d'objectifs qui n'ont jamais été atteints car les moyens nécessaires n'ont pu être mobilisés à cette fin.

- \* Différence permanente entre les résultats et le positionnement.

- \* Différences de représentation et d'interprétation entre les catégories de personnels : maintien de plusieurs cultures corporatistes.

La situation vécue confortait les intérêts particuliers des acteurs collectifs (séparés en castes) alors que la situation désirée était fixée par l'équipe de direction et rarement mise en oeuvre.

Les changements organisationnels, marginaux par rapport aux degrés d'incohérence organisationnelle, ont été implantés dans les structures à partir de l'analyse des résultats de la compagnie (baisse des coûts, hausse de productivité, abandon de lignes etc.) sans jamais avoir été préparés par le développement des compétences et des représentations. Les pics de changements décidés ont été réalisés souvent quelques années après la décision, au moment d'ailleurs où ils constituaient une obligation de survie (Hub de Roissy créé par Air France et Yield Management).

Les décisions de changements organisationnels les plus importantes, c'est-à-dire des changements qui finalement ont été initiés alors qu'ils contrariaient la structure, sont les suivantes :

---> 1985 : changement de structure juridique. AF devient une entreprise d'économie de marché et cela n'a entraîné aucun changement sur le plan des compétences collectives et du positionnement.

---> 1989 : Volonté de créer le Hub et d'implanter le Yield Management, mais cela n'est pas réalisé. En revanche, la compagnie cherche à alléger les structures et développe la formation professionnelle mais ces changements ne permettent pas d'atteindre les objectifs.

---> 1992 : L'objectif est la réduction des coûts mais les programmes d'investissement sont maintenus.

<sup>10</sup> Voir Compte Rendu de la communication de E. Guillaume, Directeur Juridique et Fiscal de France Télécom au Séminaire de la Direction des Transports Aériens sur le thème " Les alliances, un phénomène transitoire ou durable ?", Le 30 mars 1999, Paris.

---> B. Attali développe le Plan de Retour à l'Equilibre : actions sur les structures sans préparation des compétences collectives. (notamment par des informations sur la déréglementation et la privatisation). Les grèves annulent ces objectifs.

---> 1993 : changement de direction, référendum et débat. Pour la première fois, c'est une période de préparation aux changements et de fondement d'une représentation et d'une interprétation collective par la ré-interprétation du passé. Cette préparation accompagne des changements de structures et de résultats: décentralisation, création de centre de résultats, autonomie, réduction des coûts, nouvelles règle de gestion de ressources humaines, communication interne (projets navette-au-sol et passagers = clients).

Les changements sont négociés.

---> 1997 : la fusion avec Air Inter est mal perçue par le personnel de cette compagnie.

---> 1997 : la direction change de nouveau.. Des grèves ont lieu à cause du projet de B-Scale, de rémunération des pilotes. Le projet est finalement retiré et l'on assiste à un retour aux règles de gestion de ressources humaines précédentes et aux anciens centres de lignes. Privatisation partielle.

On s'aperçoit donc qu'il faut attendre une crise de survie pour que les changements décidés soient appliqués. Le retour à la cohérence a lieu en 1993 grâce à l'action de C. Blanc qui a lancé le développement d'une représentation collective facilitant l'explicitation, la compréhension et l'acceptation des changements organisationnels par les personnels. Le mode d'apprentissage organisationnel a été essentiellement reproducteur jusqu'en 1993, c'est-à-dire fondé sur des changements visant à réduire les incohérences par des déplacement marginaux de structures et de procédures. Les résultats ont été de plus en plus mauvais car la succession de ces changements de structures n'ont pas modifié les compétences et le positionnement. Les actions de changements ont donc été initié sur des bases de compétences identiques, normalisées selon des règles de gestion de ressources humaines qui satisfont à des intérêts particuliers (les 14 syndicats y trouvent leur compte...) Les compétences nouvelles ont été apportées de l'extérieur (le Hub et le Yield Management et un bon programme de fidélisation), seuls changements importants réalisés à ce jour.

Les lieux d'apprentissage "forts" ont été territorialisés autour de quelques acteurs et de quelques structures : le Hub, le Yield, le programme de fidélisation, la privatisation.

On peut donc penser que seules des poches d'apprentissage organisationnel transformateur ont existé et qu'une forme de recomposition structurelle subsiste sur la base de ce qui est connu et pratiqué depuis 1984.

Peut-on conclure que tout soit rose chez FT et noir chez AF ? On ne saurait être si catégorique même si les faits sont marquants. L'évolution de FT a été préparée et réussie mais a occasionné souvent des poches de résistance dans le personnel<sup>11</sup> sans toutefois entraîner des perturbations fortes ou des blocages dans les services et auprès des usagers<sup>12</sup>. Les employés ont réagi en explicitant et en exprimant leurs requêtes ce qui a permis au débat de s'installer et de fournir des ré-interprétations collectives.

En revanche, les résistances sont beaucoup plus fortes et étendues chez AF; on relève des poches d'apprentissage transformateur au milieu d'un océan de résistants. Les intérêts particuliers fondés sur des métiers et des cultures corporatistes dominent l'intérêt collectif et les situations d'incohérence organisationnelle ont été poussées à l'extrême, jusqu'au risque de sanction collective (faillite).

Pourtant, les employés comprennent aujourd'hui que l'exacerbation de la concurrence actuelle dans le transport aérien, les phénomènes d'alliances globales et la privatisation future de la compagnie deviennent un enjeu d'apprentissage organisationnel qu'il vaut mieux préparer que repousser.

Les principales différences entre ces deux entreprises, se situent donc sur leur mode d'évolution et d'apprentissage dont les deux piliers sont :

- \* Les dirigeants et leur appartenance à l'entreprise,
- \* Les valeurs et les interprétations des entreprises.

## La GRH au cœur du processus d'apprentissage.

<sup>11</sup> Le syndicat Sud très radical et opposant a récupéré 50% des voix d'une CFDT coopérant avec la direction en 1994-1995.

<sup>12</sup> 27% des grévistes le 30 mars 1999 pour la plus grande mobilisation depuis 5 ans.

Dans l'histoire de ces deux entreprises, analysée au travers des changements organisationnels qui ont été implantés, on s'aperçoit que les compétences collectives sont le cœur du processus d'apprentissage organisationnel. Elles sont le contexte et le produit de l'apprentissage, elles sont à la fois état et processus de changement. Les périodes de changements réussis dans les deux entreprises sont celles qui ont été préparées et négociées par le développement des représentations, des interprétations et donc des compétences collectives. Cela repose exclusivement sur l'explicitation des problèmes et des croyances et sur la communication interne.

Le management des ressources humaines constitue le vecteur privilégié de la stratégie et des décideurs pour initier et négocier les changements organisationnels nécessaires au maintien de la cohérence. Certains outils de GRH sont fondamentaux d'une part pour préparer le contexte des compétences à changer et d'autre part pour supporter les processus de changement : la formation, la rémunération, la valorisation font partie de ces outils.

Le passage d'une gestion de l'emploi à une gestion par les compétences s'avère être le résultat d'une maturation des règles de GRH vers lesquelles la plupart des entreprises vont maintenant se diriger (Trépo et alii, 1997). La gestion par les compétences est stratégique pour les entreprises qui modifient leurs avantages concurrentiels et préparent les changements : en effet, l'analyse des compétences collectives centrales de l'entreprise permet de développer des lieux et des moments d'apprentissage "des poches" qui peuvent ainsi "contaminer" l'ensemble de la structure et créer un besoin de changer de l'intérieur. Les outils de GRH de soutien comme la formation "éducation et développement", les réunions d'information, des débats ainsi que la confrontation des résultats de chaque îlot de compétences collectives (cas de FT), et les rémunérations-primes correspondantes permettent de créer une émulation et une volonté d'apprendre pour faire mieux et pour anticiper plus vite que les autres dans l'entreprise et à l'extérieur de celle ci.

Pour les entreprises qui veulent optimiser leur avantage concurrentiel, la gestion des compétences collectives, sur la base de la formation professionnelle et du développement de la mobilité, mais surtout du développement de grille descriptive des processus de Production, apparaît comme un potentiel d'apprentissage organisationnel important puisque ces actions permettent de faire évoluer régulièrement et d'impliquer les acteurs dans la vie de l'entreprise.

Ainsi, s'aperçoit-on que les compétences collectives et les outils de GRH de soutien qu'elles impliquent, sont un facteur fondamental de réussite des changements car elles sont au cœur de la capacité d'action collective des employés.

Il apparaît aussi que les changements de structures réussis ont toujours été préparés et négociés grâce à l'information et à la formation. Le débat qui peut s'instaurer pendant ces périodes d'évolution des compétences, permet surtout de ré-interpréter les actions et les décisions de la direction afin de fonder les bases d'une histoire et d'une culture commune.

Les rétributions (rémunérations et primes) jouent un rôle important dans la réussite des changements. Rémunérer des compétences collectives se réalise par la valeur induite pour le client interne et externe. Les résistances au changement sont réduites s'il y a un risque de sanction collective, qui n'est pas une sanction directe de la hiérarchie mais une sanction par le positionnement et les résultats. Les résistances ont continué chez AF par le refus de changer jusqu'au risque extrême de faillite.

La direction des ressources humaines peut intervenir comme un élément déclencheur de l'apprentissage organisationnel en favorisant le dialogue et le débat entre les acteurs collectifs et la direction. Encore faut-il que les DRH soient engagés dans une réflexion sur la gestion des compétences. Dans une optique d'évolution des entreprises, à long terme, le principal défi d'une direction des ressources humaines est probablement celui de préparer les employés aux changements par le développement d'une culture et d'une identification collective aux objectifs de l'entreprise.

## CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est de proposer une grille de lecture de l'évolution des organisations selon les modes d'apprentissage organisationnel qu'elles développent. Nous avons montré que toutes les organisations étaient constituées d'un ensemble d'éléments stables et instables soumis aux changements et caractérisant des modes d'apprentissage organisationnel. Notre vision de l'apprentissage n'est pas territorialisée sur un ou plusieurs éléments constitutifs des organisations, comme cela apparaît dans la littérature. L'apprentissage organisationnel est plutôt le cadre d'analyse des organisations qui explique

leur processus d'évolution par la succession des changements organisationnels qu'elles engendrent. Les cas d'Air France et de France Télécom ont été comparés afin de démontrer que des entreprises caractérisées par un ensemble d'éléments et de pressions identiques peuvent évoluer de façons différentes et opposées. Les facteurs explicatifs de ces différences se situent plus sur les éléments "soft" de l'organisation (compétences, représentation, interprétation, style de gestion, objectifs, dirigeant, culture) que sur les éléments stables (structures, techniques, règles).

Il apparaît que les compétences sont au cœur du processus de changement et d'apprentissage et certains outils de GRH ont pu être avancés comme étant des moyens de développement et de préparation des changements organisationnels et de maintien de la cohérence de l'évolution.

## REFERENCES

- Argyris , Chris, Schön, Donald, *Organizationel learning. a theory of action perspective*, Jossey Bass Pub., 1978.
- Argyris, Chris, *Savoir pour agir, surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*, Interédition,1995
- Bateson, Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil, 1977.
- Baumard, Philippe, *Organisations déconcertées*, Masson., 1996
- Bédéian, Arthur, "Choice and determinism : a comment", *Strategic Management Journal*, vol 11, 1990.
- Bennis, William, *Le développement des organisations, sa pratique, ses perspectives et ses problèmes*, Dalloz Gestion, 1975.
- Boisot, Max, "Spinning a good yarn : the identification of core competencies at Courtaulds", *internet.*, 1998.
- Bouteiller, Dominique, "Le syndrome du crocodile et le défi de l'apprentissage continu", *Gestion* vol 22, n°3, 1997.
- Brown, J, Duguid Paul, "Organizational learning and communities-of-practice", *Organization Science*, vol 2, n°1, 1991.
- Child, John, "Organizational structure, environment and performance : the role of strategic choice", *Sociology*, vol 6, n°1, 1972.
- Child, John, "Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment : retrospect and prospect", *Organization Studies* vol 18, n°1, 1997.
- Cohen, J et Sproull, DJ, "Editor's introduction", *Organization Science*, vol 2, n°1, 1991.
- Cyert ,Richard, March, James, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall,1963.
- Dodgson, Mark, "Organizational learning : a review of some literature", *Organizational Dynamics* vol 14, 1993
- Doving, E, "In the image of man : organizational action, competence and learning", in *Metaphor and organizations*, GRANT. D et C. OSWICK, Sage Publication, 1997
- Easterby-Smith, Mark "Disciplines of organizational learning : contributions and critiques", *Human Relations*, vol 50, n°9, 1997.
- Fiol Margareth, Lyles Marlene, "Organizational learning", *Academy of Management Review*, vol 10, n°4, 1985.
- French, James, Bell, Franck, *Organization development*, Prentice Hall,1978
- Giddens, Anthony, *La constitution de la société, éléments de la théorie de la structuration*, P.U.F,1987.
- GUILHON, A. , "Apprentissage organisationnel et PME", *Revue Sciences de Gestion*, N°22, 1996.
- GUILHON, A., "L'apprentissage organisationnel: processus de changement et d'évolution des organisations", *Actes de la 7eme Conférence Internationale de Management Stratégique*, Louvain, Mai 1998.
- GUILHON, A., "Le changement est un apprentissage", *Revue Française de Gestion*, n°120, 1998.
- HAFSIT, , et B. FABI, "les fondements du changement stratégique", Transcontinental, Montréal, 1997.
- HAMEL, G. et CK. PRAHALAD, "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, vol 68, n°3,1990
- HANNAN, M. et J. FREEMAN, "The population ecology of organizations", *American Journal of Sociology*, n°82,1977
- HENDRY, C."Understanding and creating whole organizational change through learning theory", *Human relation*, vol 49, n°5, 1996.
- HREBINIACK, L. et W.JOYCE, "Organizational adaptation : strategic choice and environmental determinism", *Administrative Science Quarterly*, vol 30, 1985
- HUBER, G. "Organizational learning : the contributing processes and the literatures", *Organization Science*, vol 2, n°1, 1991
- INGHAM, M. "L'apprentissage organisationnel dans les coopérations", *Revue Française de Gestion*, 1994.
- KATZ, D. et R. KAHN , *The social psychology of organizations*, New York, John Wiley, 1966
- KIM, D. "The link between individual and organizational learning", *Sloan Management Review*, Automn, 1993.
- KOENIG, G."L'apprentissage organisationnel, repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, Janvier,1994
- LANT, T. et S.MEZIAS, (1990), "Managing discontinuous change : a simulation study of organizational learning and entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol 11,
- LEBOTERF, G .. (1994), *de la Compétence, essai sur un attracteur étrange*, Les éditions d'Organisation,

- LEVINTHAL, D. (1991), "Organizational adaptation and environmental selection", *Organization Science*, vol 2, n°1.
- LOUART, P. (1996), "L'apparente révolution des formes organisationnelles", *Revue Française de Gestion*, N°107.
- MacDONALD, S. (1995), "Learning to change : an information perspective on learning in the organization", *Organization Science*, vol 6, n°5.
- MACK, M. (1995), "L'organisation apprenante", *Revue Française de Gestion*, n°105.
- MARCH, J. (1991), *Décisions et organisations*, Edition d'organisation.
- MARCH, J., M. COHEN et JOLSEN, (1972), "Garbage can modele of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, vol 17, n°1.
- McCOURT, W. "Discussion note : using metaphors to understand and to change organizations : a critique of Gareth Morgan's approach", *Organization Studies*, vol 18, n°3, 1997.
- MEZIAS, S. et D. MINER, "Ugly duckling no more : past and future of organizational learning research", *Organization Science*, vol 7, N°1,1996
- MINTZBERG, H. et F. WESTLEY, "Cycles of organizational change", *Strategic Management Journal*, vol 13,1992.
- NONAKA, I. "A dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol 5, n°1, 1994
- NONAKA, I. et H.TAKEUCHI, "Corporate self renewal", *Organization science*, 1990.
- PARLIER, M. F.MINET et S.de WITTE, *La compétence, mythe, construction ou réalité*, L'Harmattan,1994
- PETTIGREW, A."Context and action in the transformation of the firm", *Journal of Management Studies*, vol 24, n°6,1987
- PFEFFER, J. et G.SALANCIK, "The external control of organizations : a ressource dependance perspective", Harper et Row,1978
- POLANYI, M. *Personal knowledge*, Routledge and Kegan, London, 1962.
- PORTER, M.."Plaidoyer pour un retour de la stratégie", *Harvard L'expansion*, 1997
- REIX, R. "savoir tacite et savoir formalisé", *Revue Française de Gestion*, n°105, 1995.
- ROMANELLI, E. et M.TUSHMAN, "Inertia, environments and strategic choice : a quasi-experimental design for comparative longitudinal research", *Management Science*, 1986.
- SCHÖN, D."Quelques questions à propos du concept d'apprentissage organisationnel", in *L'analyse stratégique*, Colloque de Cerisy, Seuil,1996
- SCHRIVASTANA, P., "A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, vol 31, n°3, 1994.
- SENGE, P."The builder's new work : building learning organization", *Sloan Management Review*, vo 1 32, n°1,1990
- SIMON, H. "Bounded rationality and organizational learning", *Organization Science*, vol 2, n°1,1991
- TUSHMAN, M. et E.ROMANELLI, "Organizational evolution", *Research in Organizational behavior*, vol 7,1985
- TREPO, G. (1987), "Introduction and diffusion of management tools", *European Management Journal*, vol 5, n°4.
- TREPO, G.(1988), "Modes de management et évolution des entreprises", *L'enjeu Humain*, CEPP.
- TREPO, G et F. AUTIER, "La refondation d'Air France", Cas rédigé et note pédagogique, Groupe HEC.
- TREPO, G. "la situation de France Télécom depuis 1985", Cas rédigé, Groupe HEC.
- TREPO, G., DELATTRE, V et M. FERRARY, "La gestion par les compétences : vers la concordance entre stratégie et GRH", Cahier de recherche n° CR 621/1997, Groupe HEC.
- WATZLAWICK, P. et alii, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Seuil,1975
- WEICK, K.E *The social psychology of organizing*, Random House, NY, 1979.
- WEICK, K.E."The non-traditional quality of organizational learning", *Organization Science*, vol 2, n°1,1991
- WEICK,K.E , *Sensemaking in organization*, Sage publication, 1995.
- WINOGRAD et FLORES, "L'intelligence artificielle en question", PUF, 1989.

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

562

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE	
CONTEXTE	1984	CONTEXTE
<p><b>Environnement perçu:</b> Arrivée inéluctable dans quelques années de la concurrence, monopole actuel, qualité des techniques, avance technologique.</p> <p>Libéralisation aux USA dès 1984 avec le démantèlement d'ATT.</p> <p><b>Structure:</b> Bureaucratie décentralisée (plus 1000 établissements) ; séparation entre conception (Polytechniciens = cadres) et employés. GRH : grille de postes sauf pour les cadres où il y a négociation dérogatoire sur leurs statuts. Grille de salaire de la fonction publique. Management participatif : apprendre pendant la confrontation avec les autres chefs d'établissements et avec la hiérarchie.</p> <p>Département du Ministère de l'Industrie / Télécom.</p> <p><b>Positionnement :</b> Monopole jusqu'en 1998.</p>	<p><b>Environnement perçu:</b> Pas de croyance dans la déréglementation et la concurrence. Situation de Duopole en Europe. Oligopole sur l'Atlantique. Marché partagé, régulation IATA.</p> <p>Déréglementation du transport aérien aux USA en 1978</p> <p><b>Structure:</b> SA détenue à 97 % par l'Etat. Pas de véritable Contrôle de Gestion, pas de sanctions collectives et individuelles, car pas d'objectif global.</p> <p>Routines et règles entre "castes" : PNT, PNC, PS, Direction, cadre, Ministère</p> <p>Pas de Système d'information interne et externe.</p> <p><b>Positionnement :</b> Le Président Friedman cherche le, désengagement de l'Etat et l'autofinancement de la compagnie.</p> <p>Les présidents sont nommés par le gouvernement mais n'ont pas fait carrière à AF... Pas de bénéfice. AF n'atteint pas les grands projets fixés..</p>	<p><b>Compétences collectives :</b> Pas d'action collective, culture d'entreprise individualiste. Pas de collaboration entre les acteurs : syndicats, direction, Ministère. Deni collectif de la nouvelle les 250 premiers managers.</p> <p><b>Compétences collectives :</b> Pas d'action collective, culture d'entreprise individualiste. Pas de collaboration entre les acteurs : syndicats, direction, Ministère. Deni collectif de la nouvelle</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p>Dirigeant nommé par le ministre mais conseillé par les cadres. Amicales des ingénieurs et des chefs d'établissement. Pas de guerre mais des actions négociées. Dondoux, Président, prépare le projet d'Entreprise. Les employés sont fonctionnaires.</p> <p>Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de Tutelle.</p> <p><b>Résultats :</b> Préparer la guerre des télécommunications</p> <p><b>Résultats :</b> 20 Millions d'abonnés, qualité du service, objectif atteint.</p>	<p>donne concurrentielle de 1981 à 1993. Négociation conflictuelle. et structure hiérarchique très longue et pesante.</p> <p>Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de Tutelle.</p> <p><b>Résultats :</b> fortement endettée auprès de l'état ; Pas de capacité d'autofinancement.</p> <p><b>Une idée force :</b> rester la Compagnie Nationale avec son prestige, son confort et ses avantages acquis.</p>
<p><b>CHANGEMENTS et APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DEPUIS 1984</b></p>	<p><b>CHANGEMENTS et APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DEPUIS 1984</b></p>
<p><b>Structure</b> Dondoux et Roulet mettent en place le SG 85, c'est-à-dire la DPO au niveau de 50 directions régionales Développement de la compétence collective qui repose sur la mémoire collective. Le projet Δ LP mis en œuvre à partir des représentations collectives , les nouvelles technologies, le sentiments d'appartenance..</p>	<p>1985/ 1987</p> <p><b>Structure</b> : L'entreprise commerciale devient Entreprise d'Economie de marché.</p> <p><b>Stratégie</b> : Friedman cherche le désendettement sans visée stratégique. Il demande la privatisation d'Air France . Son objectif est de changer de structure.</p> <p><b>Environnement</b> : Privatisation de British Airways, suppression</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p><b>Réalisation</b> : chaque Direction Régionale (50) est autonome et développement du TQM. Transformation des mentalités génère la transformation des structures et développement du management participatif.</p> <p><b>Environnement</b> : SFR devient le deuxième opérateur des télécommunications.</p> <p><b>Structure</b> : Evaluer les pratiques de management par des "tableaux d'honneur". Développement de l'auto diagnostic. D'après une étude réalisée par des consultants : il faut changer les règles.</p> <p><b>Compétences</b> : Débat lancé P. Quiles à H. Prévot : le service public de demain. 500 Chefs de services sont réunis et le "débat est lancé" sans tabou ni idée préconçue. P. Quiles annonce qu'il sera soumis à l'assemblée Nationale</p> <p>→ 8000 réunions ont lieu en 1989: Guerre de signification et de réinterprétation entre direction et CGT.</p> <p>→ Dialogue avec les syndicats sur le thème de la modernisation des Postes et des Télécom.</p> <p><b>Structure</b> : Principe d'autonomie juridiquement reconnu par Matignon. Les cadres sont chargés d' informer les agents : Négociation sur les classifications, nouvelles grilles indiciaires. Scission de la Poste et des Télécom. Apparition de France Télécom.</p>	<p>de 25000 emplois.</p> <p><b>Réalisation</b> : Grèves + projet de privatisation abandonné à cause du Krach boursier.</p> <p><b>Résultats</b> : Baisse des recettes.</p> <p><b>Positionnement</b> : Nomination B. Attali et d'une nouvelle équipe de direction. Baisse de la fréquentation. Les coûts sociaux s'élèvent à 30,2 % des charges d'exploitation.</p> <p>1988</p> <p><b>Positionnement</b> : La Direction lance des projets stratégiques : HUB, Yield Management, programme de fidélisation. La fermeture des lignes déficitaires est le seul projet mené à bien.</p> <p>1989</p> <p><b>Compétences</b> : Programmes de formation professionnelle, embauche de 600 pilotes.</p> <p><b>Structure</b> : Allégement des structures ; programmes d'investissement maintenus, renouvellement de la flotte.</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p><b>Compétences</b> : Périodes de communication intenses grâce à des outils mis en place par le Ministère : TATOU. Tous les employés peuvent s'exprimer et une synthèse est réalisée par voie de publication (journal du débat).</p> <p><b>Structure</b> : Le texte de loi est adopté en juillet. <u>Changement de règles, réformes, statuts</u> réalisés grâce à la formation et à l'information. Réunions systématiques des 3600 cadres tous les ans depuis 85.</p> <p><b>Environnement</b> : Préparer la privatisation → Ré-interprétation des faits. Préparer la guerre à la concurrence.</p>	<p><b>Environnement</b> : Programme de concentration aux USA. 120 faillites entre 1978 et 1990. Les coûts salariaux d'AF sont supérieurs que ceux des autres Compagnies Européennes.</p> <p><b>Résultats</b> : perte de 880 Millions de Francs. Attali prépare le Plan Social et le Plan CAP 93</p>
<p><b>Structure</b> : Nouvelle organisation fondée sur la communication : "Fréquence Télécom", lettre cadre, journal Direction, réseau, serveur Minitel. Projets de 1986, 1992, 1994.</p> <p><b>Compétence</b> : Lancement d'une solution déjà expérimentée : Débat interne mené par Madame Chopin. La ligne hiérarchique doit informer les employés des nouveaux objectifs : utiliser les compétences, responsabilité partagée, recentrage stratégique. "Quelle ambition, quels projets avons - nous pour l'entreprise FTI ?"</p>	<p><b>Positionnement</b> : 4 Orientations : client, efficacité, flotte cohérente, baisse des coûts de productivité.</p> <p><b>Structure</b> : Rapport Arthur Andersen : nombre de niveaux hiérarchiques, décentralisation. Refonte de la grille des salaires. Actions réalisées.</p> <p><b>Résultats</b> : 1,5 Milliards de pertes.</p> <p><b>Structure</b> : baisse des coûts, réduction des PNT, productivité au sol., investissements maintenus</p>
	<p>1991</p> <p>1992</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p>Projet d'entreprise : Gemini Consulting propose les résultats d'un audit réalisé grâce à Madame Chopin : suppression d'un niveau hiérarchique et tout ce qui n'est pas stratégique est éclatée en France.</p> <p>Compétence collective : Adéquation au projet – Document final CAP 98</p> <p>Résultats : La concurrence s'exacerbe : Deutsch Télécom, British Télécom. Hors mobile France Télécom a 97 % du marché ⇔ Sur les Mobiles : 60 % du marché (40% pour SFR et Bouygues).</p>	<p>Baisse dépenses externes. GRH: procédures de réduction d'emploi. Réalisation : baisse de 3,5 % des coûts ; réduction de 5 Milliards de déficit.</p> <p>Environnement : ennemis désignées: British Airways et Lufthansa.</p> <p>Structure : PRE 2 : Suppressions des lignes non rentables, Baisse des coûts PNT, Re-engineering. GRH : gèle des salaires, pas de primes. Baisse de la rémunération.</p> <p>Compétences collectives : Appel à la grève, fret bloqué, aéroports bloqués, heurts avec la police et dégradation du matériel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Achat du Yield Management à American Airline (Recherche de compétences extérieures : Embauche de Wolf et de Gandwal). Retrait du plan et démission de B. Attali. En Octobre 1993</li> </ul>
	SITUATION DE FAILLITE
	<p>Structure : C. Blanc parachuté Président par le gouvernement.</p> <p>Positionnement : Nouvelle Equipe de Direction.</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
	<p>1994</p> <p>Compétences collectives : Négociation syndicale. Référendum. FO reprend le travail] Réunion avec 14 syndicats. Réunions informelles – Action de la Direction.</p> <p>Environnement perçu : Blanc martèle à toute occasion qu'Air France n'est pas un service public, il a un cahier des charges de service public. Loi de la Déreglementation ; Révolution culturelle → Explication des problèmes.</p> <p>Positionnement : Le passager est un client. Apprendre à gagner de l'argent = Qualité et Coût.</p> <p>Résultats : 8,5 Milliard de déficit ; Baisse de 3 % du CA, coût du conflit : 900 Millions, BA réalisé à cette époque3 Milliards de bénéfice. Recherche de baisse des coûts de personnel. Chez AF.</p> <p>Structure : Plan approuvé – Pas de grève – Négociation d'une GRH avec chaque catégorie – Départs en retraite – Développement du projet privatisation – Autonomie et motivations du personnel – Décentralisation structure / projets Hub, organisation découpée en Centres de Résultats – Transversalité des compétences..</p> <p>1995/1997</p> <p>Positionnement : Mise en place du HUB Roissy par Air France – Programme de fidélisation. Fusion avec Air Inter. Baisse des cotis PNC.</p> <p>Structure : Privatisation. Bien que les syndicats soient contre, les employés achètent 63 % des actions.</p> <p>Environnement : Anticipation de la concurrence due à la</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
dérglementation du marché des Télécommunications.  Michel BON est parachuté Président pour son expérience financière et de la grande distribution.	Structures : projet : réforme de la B. Scale. Réduire les coûts des PNC, personnel au sol en vue de la concurrence.  Compétences : Action de grève, mais le plan reste appliqué. Renégociation et débats.
Structure : Objectif : changer de stratégie, baisse des prix, changer l'organisation. Découpage en grands comptes : particuliers, publics, professionnels, PME .  Compétences : Plus de recrutement par concours. (Accords tacites avec les syndicats).	Structure : Non paiement des jours de grèves (PNT, PS).  Résultats : + 1,6 Milliards de bénéfice. 30 % de gains de Productivité Air France = Quatrième Compagnie Mondiale. Positionnement : rapidité, Qualité, Délais → Programme Alliances.
1997	1997  Compétences : Groupe de réflexion sur l'innovation, produits. Concertation avec les cadres + employés.  JC. Spinetta est nommé Président : Changement d'équipe.
1998	Compétences : Grève des pilotes à cause de la B. Scale. Négociation avec les syndicats.  Positionnement : Continuer la reconstruction d'Air France. Privatisation – Baisse des investissements avec ajustement de la flotte.

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p>1<sup>er</sup> Janvier 1998 : fin du monopôle.</p> <p><b>Compétence :</b> Chacun est préparé à la guerre. Baisse des marges. Anticipé. Délais respectés...</p> <p><b>Résultats :</b> 97 % du marché intérieur détenu par France Télécom. La valeur en bourse a augmenté de 120 % : 440 Milliards. Baisse des tarifs de 38 %. La concurrence détient seulement 3 % du marché (Cegétel, RSL, Omnicom)</p> <p><b>Environnement :</b> Mondialisé. Barrières à l'entrée forte, position technologique forte, Programme Alliances Continu.</p> <p>Action collective, compétence partagée, collaboration et amicale, culture des « X » diffusée à toute la structure. Le professionnalisme est le maître mot depuis 10 ans.</p>	<p>Mais remise en cause de la B. Scale : PNT et PNC = retour à la GRH traditionnelle.</p> <p><b>Structure :</b> Actionnariat. Chaque décision stratégique est soumise à négociation avec les syndicats.</p> <p><b>Compétences :</b> Publicité, communication, formation PNC.</p> <p><b>Environnement :</b> Mondialisé, Globalisé → Alliances globales transatlantiques. Barrière à l'entrée faible. → Culture corporatiste.</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

570

FRANCE TELECOM		AIR FRANCE
CONTEXTE	1984	CONTEXTE

I

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p>Environnement perçu: Arrivée inéluctable dans quelques années de la concurrence, monopole actuel, qualité des techniques, avance technologique.</p> <p>Libéralisation aux USA dès 1984 avec le démantèlement d'ATT.</p> <p>Structure: Bureaucratie décentralisée (plus 1000 établissements) ; séparation entre conception (Polytechniciens = cadres) et employés. GRH : grille de postes sauf pour les cadres où il y a négociation dérogatoire sur leurs statuts. Grille de salaire de la fonction publique. Management participatif : apprendre pendant la confrontation avec les autres chefs d'établissements et avec la hiérarchie.</p> <p>Département du Ministère de l'Industrie / Télécom.</p> <p>Positionnement : Monopole jusqu'en 1998.</p> <p>Compétences collectives : Polytechniciens à la direction = 200 sur les 250 premiers managers.</p> <p>Dirigeant nommé par le ministre mais conseillé par les cadres. Amicales des ingénieurs et des chefs d'établissement. Pas de guerre mais des actions négociées. Dondoux, Président, prépare le projet d'Entreprise. Les employés sont fonctionnaires..</p> <p>Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de tutelle.</p> <p>Une idée force : Préparer la guerre des télécommunications</p> <p>Résultats : 20 Millions d'abonnés, qualité du service, objectif atteint.</p>	<p>Environnement perçu: Pas de croyance dans la déréglementation et la concurrence. Situation de Duopole en Europe. Oligopole sur l'Atlantique. Marché partagé, régulation IATA. Dérglementation du transport aérien aux USA en 1978</p> <p>Structure: SA détenue à 97 % par l'Etat. Pas de véritable Contrôle de Gestion, pas de sanctions collectives et individuelles, car pas d'objectif global. Routines et règles entre " castes " : PNT, PNC, PS, Direction, cadre, Ministère</p> <p>Pas de Système d'information interne et externe.</p> <p>Positionnement : Le Président Friedman cherche le, désengagement de l'Etat et l'autofinancement de la compagnie. Les présidents sont nommés par le gouvernement mais n'ont pas fait carrière à AF. . Pas de bénéfice. AF n'atteint pas les grands projets fixés..</p> <p>Compétences collectives . Pas d'action collective, culture d'entreprise individualiste. Pas de collaboration entre les acteurs : syndicats, direction, Ministère. Déni collectif de la nouvelle donne concurrentielle de 1981 à 1993. Négociation conflictuelle et structure hiérarchique très longue et pesante. Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de Tutelle.</p> <p>Résultats : fortement endettée auprès de l'état , Pas de capacité d'autofinancement.</p> <p>Une idée force : rester la Compagnie Nationale avec son prestige, son confort et ses avantages acquis.</p>

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p>Environnement perçu: Arrivée inéluctable dans quelques années de la concurrence, monopole actuel, qualité des techniques, avancé technologique.</p> <p>Libéralisation aux USA dès 1984 avec le démantèlement d'ATT.</p> <p>Structure: Bureaucratie décentralisée (plus 1000 établissements) ; séparation entre conception (Polytechniciens = cadres) et employés. GRH : grille de postes sauf pour les cadres où il y a négociation dérogatoire sur leurs statuts. Grille de salaire de la fonction publique. Management participatif : apprendre pendant la confrontation avec les autres chefs d'établissements et avec la hiérarchie.</p> <p>Département du Ministère de l'Industrie / Télécom.</p> <p>Positionnement : Monopole jusqu'en 1993.</p> <p>Compétences collectives : Polytechniciens à la direction = 200 sur les 250 premiers managers.</p> <p>Dirigeant nommé par le ministre mais conseillé par les cadres.</p> <p>Amicales des ingénieurs et des chefs d'établissement. Pas de guerre mais des actions négociées. Dondoux, Président, prépare le projet d'Entreprise Les employés sont fonctionnaires...</p> <p>Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de Tutelle.</p> <p>Une idée force : Préparer la guerre des télécommunications</p> <p>Résultats : 20 Millions d'abonnés, qualité du service, objectif atteint.</p>	<p>Environnement perçu: Pas de croyance dans la déréglementation et la concurrence. Situation de Duopole en Europe. Oligopole sur l'Atlantique. Marché partagé, régulation IATA. Déréglementation du transport aérien aux USA en 1978</p> <p>Structure: SA détenue à 97 % par l'Etat. Pas de véritable Contrôle de Gestion, pas de sanctions collectives et individuelles, car pas d'objectif global.</p> <p>Routines et règles entre " castes " : PNT, PNC, PS, Direction, cadre, Ministère</p> <p>Pas de Système d'information interne et externe.</p> <p>Positionnement : Le Président Friedman cherche le, désengagement de l'Etat et l'autofinancement de la compagnie. Les présidents sont nommés par le gouvernement mais n'ont pas fait carrière à AF . Pas de bénéfice. AF n'atteint pas les grands projets fixés..</p> <p>Compétences collectives : Pas d'action collective, culture d'entreprise individualiste. Pas de collaboration entre les acteurs : syndicats, direction, Ministère. Déni collectif de la nouvelle donne concurrentielle de 1981 à 1993. Négociation conflictuelle et structure hiérarchique très longue et pesante.</p> <p>Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de Tutelle.</p> <p>Résultats : fortement endettée auprès de l'état ; Pas de capacité d'autofinancement.</p> <p>Une idée force : rester la Compagnie Nationale avec son prestige, son confort et ses avantages acquis.</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p>Environnement perçu: Arrivée inéluctable dans quelques années de la concurrence, monopole actuel, qualité des techniques, avance technologique.</p> <p>Libéralisation aux USA dès 1984 avec le démantèlement d'ATT.</p> <p>Structure: Bureaucratie décentralisée (plus 1000 établissements) ; séparation entre conception (Polytechniciens = cadres) et employés. GRH : grille de postes sauf pour les cadres où il y a négociation dérogatoire sur leurs statuts. Grille de salaire de la fonction publique. Management participatif : apprendre pendant la confrontation avec les autres chefs d'établissements et avec la hiérarchie.</p> <p>Département du Ministère de l'Industrie / Télécom.</p> <p>Positionnement : Monopole jusqu'en 1998.</p> <p>Compétences collectives : PolYTECHNICIENS à la direction = 200 sur les 250 premiers managers.</p> <p>Dirigeant nommé par le ministre mais conseillé par les cadres. Amicales des ingénieurs et des chefs d'établissement. Pas de guerre mais des actions négociées. Dondoux, Président, prépare le projet d'Entreprise. Les employés sont fonctionnaires..</p> <p>Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de Tutelle.</p> <p>Une idée force : Préparer la guerre des télécommunications</p> <p>Résultats : 20 Millions d'abonnés, qualité du service, objectif atteint.</p>	<p>Environnement perçu: Pas de croyance dans la déréglementation et la concurrence. Situation de Duopole en Europe. Oligopole sur l'Atlantique. Marché partagé, régulation IATA. Dérglementation du transport aérien aux USA en 1978</p> <p>Structure: SA détenue à 97 % par l'Etat. Pas de véritable Contrôle de Gestion, pas de sanctions collectives et individuelles, car pas d'objectif global.</p> <p>Routines et règles entre " castes " : PNT, PNC, PS, Direction, cadre, Ministère</p> <p>Pas de Système d'information interne et externe.</p> <p>Positionnement : Le Président Friedman cherche le, désengagement de l'Etat et l'autofinancement de la compagnie. Les présidents sont nommés par le gouvernement mais n'ont pas fait carrière à AF. . Pas de bénéfice. AF n'atteint pas les grands projets fixés..</p> <p>Compétences collectives : Pas d'action collective, culture d'entreprise individualiste. Pas de collaboration entre les acteurs : syndicats, direction, Ministère. Déni collectif de la nouvelle donne concurrentielle de 1981 à 1993. Négociation conflictuelle et structure hiérarchique très longue et pesante.</p> <p>Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de Tutelle.</p> <p>Résultats : fortement endettée auprès de l'état ; Pas de capacité d'autofinancement.</p> <p>Une idée force : rester la Compagnie Nationale avec son prestige, son confort et ses avantages acquis.</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

574

### FRANCE TELECOM

### AIR FRANCE

<p>Environnement perçu: Arrivée inéluctable dans quelques années de la concurrence, monopole actuel, qualité des techniques, avance technologique.</p> <p>Libéralisation aux USA dès 1984 avec le démantèlement d'ATT.</p> <p>Structure: Bureaucratie décentralisée (plus 1000 établissements) ; séparation entre conception (Polytechniciens = cadres) et employés. GRH : grille de postes sauf pour les cadres où il y a négociation dérogatoire sur leurs statuts. Grille de salaire de la fonction publique. Management participatif : apprendre pendant la confrontation avec les autres chefs d'établissements et avec la hiérarchie.</p> <p>Département du Ministère de l'Industrie / Télécom.</p>	<p>Environnement perçu: Pas de croyance dans la déréglementation et la concurrence. Situation de Duopole en Europe. Oligopole sur l'Atlantique. Marché partagé, régulation IATA. Déréglementation du transport aérien aux USA en 1978</p> <p>Structure: SA détenue à 97 % par l'Etat. Pas de véritable Contrôle de Gestion, pas de sanctions collectives et individuelles, car pas d'objectif global.</p> <p>Routines et règles entre " castes " : PNT, PNC, PS, Direction, cadre, Ministère</p> <p>Pas de Système d'information interne et externe.</p>	<p>Positionnement : Le Président Friedman cherche le, désengagement de l'Etat et l'autofinancement de la compagnie.</p> <p>Les présidents sont nommés par le gouvernement mais n'ont pas fait carrière à AF. Pas de bénéfice. AF n'atteint pas les grands projets fixés..</p>	<p>Compétences collectives : Pas d'action collective, culture d'entreprise individualiste. Pas de collaboration entre les acteurs : syndicats, direction, Ministère. Déni collectif de la nouvelle donne concurrentielle de 1981 à 1993. Négociation conflictuelle et structure hiérarchique très longue et pesante.</p> <p>Syndicats très puissants avec accès direct au cabinet du Ministre de Tutelle.</p>	<p>Résultats : fortement endettée auprès de l'état ; Pas de capacité d'autofinancement.</p> <p>Une idée force : rester la Compagnie Nationale avec son prestige, son confort et ses avantages acquis.</p>
<p>Une idée force : Préparer la guerre des télécommunications</p>	<p>Résultats : 20 Millions d'abonnés, qualité du service, objectif atteint.</p>			<p style="text-align: right;">V</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM		
	AIR FRANCE	

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

576

FRANCE TELECOM		AIR FRANCE
CHANGEMENTS ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DEPUIS 1984		CHANGEMENTS ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DEPUIS 1984

17/12/2012

I

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

### FRANCE TELECOM

### AIR FRANCE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
<p>Structure : Dondoux et Rouillet mettent en place le SG 85, c'est-à-dire la DPO au niveau de 50 directions régionales Développement de la compétence collective qui repose sur la mémoire collective. Le projet Δ LP mis en œuvre à partir des représentations collectives , les nouvelles technologies, le sentiments d'appartenance.</p> <p>Réalisation : chaque Direction Régionale (50) est autonome et développement du TQM. Transformation des mentalités génère la transformation des structures et développement du management participatif.</p> <p>Environnement : SFR devient le deuxième opérateur des télécommunications.</p> <p>Structure : Evaluer les pratiques de management par des "tableaux d'honneur". Développement de l'auto diagnostic. D'après une étude réalisée par des consultants : il faut changer les règles.</p> <p>Compétences : Débat lancé P. Quilis à H. Prévot : le service public de demain, 500 Chefs de services sont réunis et le "débat est lancé" sans tabou ni idée préconçue. P. Quiles annonce qu'il sera soumis à l'assemblée Nationale</p> <p>→ 8000 réunions ont lieu en 1989. Guerre de signification et de réinterprétation entre direction et CGT.</p> <p>→ Dialogue avec les syndicats sur le thème de la modernisation des Postes et des Télécom.</p>	<p>1985/1987</p> <p>Structure : L'entreprise commerciale devient Entreprise d'Economie de marché.</p> <p>Stratégie : Friedman cherche le désendettement sans visée stratégique. Il demande la privatisation d'Air France . Son objectif est de changer de structure.</p> <p>Environnement : Privatisation de British Airways., suppression de 25000 emplois.</p> <p>Réalisation : Grèves + projet de privatisation abandonné à cause du Krach boursier.</p> <p>Résultats : Baisse des recettes.</p> <p>Positionnement : Nomination B. Attali et d'une nouvelle équipe de direction. Baisse de la fréquentation. Les coûts sociaux s'élèvent à 30,2 % des charges d'exploitation.</p> <p>Positionnement : La Direction lance des projets stratégiques : HUB, Yield Management, programme de fidélisation La fermeture des lignes déficitaires est le seul projet mené à bien.</p> <p>Compétences : Programmes de formation professionnelle, embauche de 600 pilotes.</p> <p>1988</p> <p>Structure : Allègement des structures ; programmes d'investissement majeurs, renouvellement de la flotte.</p> <p>Environnement : Programme de concentration aux USA. 120 faillites entre 1978 et 1990.</p> <p>Les coûts salariaux d'AF sont supérieurs que ceux des autres Compagnies Européennes.</p> <p>1989</p> <p>II</p> <p>Structure : Principe d'autonomie juridiquement reconnu par Matignon. Les cadres sont chargés d'informer les agents ; Négociation sur les classifications, nouvelles grilles indiciaires. Scission de la Poste et des Télécom. Apparition de France Télécom.</p> <p>Compétences : Périodes de communication intenses grâce à des outils mis en place par le Ministère : TATOU. Tous les employés peuvent s'exprimer et une synthèse est réalisée par voie de publication (Journal du débat).</p> <p>Structure : Le texte de loi est adopté en juillet. Changement de règles, réformes, statuts réalisés grâce à la formation et à l'information. Réunions systématiques des 3600 cadres tous les ans depuis 85.</p> <p>Résultats : perte de 880 Millions de Francs. Attali prépare le</p>

## MATRICE DESCRIPTIVE COMPARATIVE

FRANCE TELECOM	AIR FRANCE
----------------	------------