

Bruno Diehl Gérard Doublet

Orange : le déchirement

France Télécom ou La dérive du management



Gallimard

Extrait de la publication

ORANGE :
LE DÉCHIREMENT

BRUNO DIEHL
GÉRARD DOUBLET

ORANGE :
LE DÉCHIREMENT

France Télécom ou La dérive du management

*avec la participation
de Dominique Dumand*

nrf

GALLIMARD

© *Éditions Gallimard, 2010.*

*À Michel Crozier dont les ouvrages et
l'enseignement nous ont accompagnés tout
au long de cette analyse.*

INTRODUCTION

Les pages qui suivent brossent le tableau d'un déchirement, celui d'une entreprise, France Télécom.

Quarante-six suicides en vingt-six mois¹. Le 11 du mois de septembre 2009, un collaborateur se suicide; le 15 septembre 2009, Didier Lombard, président, qualifie de « mode » cette vague de suicides chez les salariés, ce dont il s'excuse le lendemain dans *Le Monde*. Le 5 octobre 2009, il débarque son numéro deux, Louis-Pierre Wenes, de son poste de directeur des Opérations France et le remplace en urgence par Stéphane Richard, son successeur désigné.

Les causes de ce déchirement doivent être recherchées dans les sphères du pouvoir : à une dérive autocratique, imposée au fil des ans aux cadres de l'entreprise et aux partenaires sociaux, il convient d'ajouter une dégénérescence de la conception du management des hommes, réduite à une technique de gestion au seul service des actionnaires et du marché financier.

1. De janvier 2008, à mars 2010.

Michel Bon s'adresse aux cadres de l'entreprise le 24 septembre 2001 :

« Nous ne construirons rien de solide et rien de solidaire non plus pour notre groupe sans excellence opérationnelle. De cette excellence, vous êtes la meilleure preuve et le meilleur garant. Si vous n'étiez pas convaincus que vous êtes dans un groupe formidable, qui vous donne les moyens d'une plus grande ambition, vous ne seriez pas là. »

Didier Lombard, à Issy-les-Moulineaux, le 20 janvier 2009, explique aux salariés du groupe que l'entreprise doit s'adapter à la réalité économique :

« Ceux qui pensent qu'ils vont pouvoir continuer à être sur leur sillon et pas s'en faire, tranquilles, se trompent... »

En quelques mots, le décor est planté : deux discours, deux époques, deux conceptions totalement opposées. Sur huit ans va s'effectuer le glissement d'un management intégrant la culture de l'entreprise de service public et les valeurs partagées vers un management technocratique, négligeant le capital humain, arc-bouté sur les résultats financiers.

Management, vous avez dit management ?

Ce glissement participe de l'évolution plus globale d'un capitalisme « managérial » vers un capitalisme « actionnarial ». Évolution tellement assimilée par chacun que lorsque nous avons présenté les premières épreuves de ce livre à des interlocuteurs, jeunes et brillants diplômés d'écoles de commerce, de faculté de lettres ou de l'École normale supérieure, leur réaction nous a sur-

pris. Dans leur esprit, manager fait uniquement référence à ce que relate une presse complaisante à propos des chevaliers d'industrie et des entrepreneurs condottieri, *traders*, et autres figures du « capitalisme triomphant ». Plus prosaïquement manager serait, pour eux, gérer l'entreprise au mieux des intérêts de l'actionnaire, en intégrant gestion comptable, financière et marketing. Dans le domaine des ressources humaines il s'agirait donc d'exercer la plus grande pression sur les collaborateurs et les services pour maximiser les profits financiers et réduire le coût humain et organisationnel. Ceci posé rien d'étonnant à ce que le déchirement survenu à France Télécom apparaisse à nos interlocuteurs comme un ultime et douloureux fait divers du capitalisme libéral en ce début de troisième millénaire. L'opinion dominante et l'absence de formation de « nos élites » des grandes écoles aux principes du management des hommes expliquent en partie cette réaction.

Cette carence dans l'art de la gouvernance est apparue au début des années 80 en France, en même temps que l'enseignement et la généralisation sur le plan économique de la *dérégulation*. Formés à l'époque où Michel Crozier enseignait l'importance de l'attention à accorder aux hommes et aux processus d'accompagnement du changement¹, nous avons vu s'y substituer une conception brutale du management, réduisant sauvagement les hommes à de simples variables d'ajustement écono-

1. Sociologue français spécialiste de l'analyse stratégique en sociologie des organisations. Il fonde en 1962 le Centre de sociologie des organisations et crée le DEA de sociologie de l'IEP en 1975. Il est membre de l'Académie des sciences morales et politiques depuis 1999.

mique. Le management se limita alors, tant dans la théorie que dans la pratique, à deux axes simplistes : d'un côté, la strate des dirigeants, des consultants et des *traders*, décideurs solitaires, catégorie hyper valorisée dont la rémunération est liée à la valorisation des titres de l'entreprise sur le marché financier par les stock-options et primes ; de l'autre, la grande masse des collaborateurs, ingénieurs, cadres, employés, ouvriers aux emplois précarisés condamnés à la mobilité sans garde-fou et aux licenciements économiques rendus nécessaires par une « crise économique » savamment entretenue par ces mêmes marchés financiers. La finance, alpha et oméga du management, entretenant la crise pour pomper les ressources vives de l'économie réelle ! Il y a trente ans, on enseignait encore « aux élites » l'art de conduire les hommes, désormais relégué au rang de pratiques obsolètes d'un capitalisme humaniste dépassé.

En dépit de l'opinion largement partagée dans la société civile, nous avons décidé d'en découdre avec cette fausse évidence cynique. Encadrer et conduire ne signifie pas malmener, exploiter, ignorer, placardiser les collaborateurs en surnombre ou réfractaires à une mobilité forcée au nom des exigences du CAC 40, de Wall Street et des agences de cotations. Réaliser de bonnes affaires dans un environnement compétitif et concurrentiel, en tirer (parfois) une rente à deux chiffres pour la joie contenue des actionnaires anonymes, est une chose, diriger les équipes, forces vives de l'entreprise, c'est-à-dire créer de la valeur et de l'innovation pour accroître la part de marché et les profits, en est une

autre. Les exigences du marché et sa financiarisation ne doivent pas dicter les règles de gouvernement de l'entreprise et des hommes.

Manager ou entrepreneur ?

Dans le maelstrom de la dérégulation des marchés des communications, puis des marchés financiers, l'entreprise France Télécom a perdu le sens véritable de la notion de management.

Le management, c'est l'art de diriger les femmes et les hommes de l'entreprise. Cet art s'apprend, il possède son éthique et ses valeurs. Il ne se limite pas à la gestion de matricules, de fiches de paie, il ne se réduit pas à un savoir-faire administratif (comptable, juridique, fiscal, social) ni ne se résume à une simple gestion technique des ressources humaines. Le management s'appuie sur des connaissances et des pratiques, des aptitudes individuelles et un sens élevé des responsabilités face aux tiers. Le manager se meut dans un collectif vivant, qui le nourrit et qu'il déforme et reforme. Chaque entreprise déploie ainsi sa propre culture managériale.

Revenons aux sources du capitalisme pour bien comprendre : selon Schumpeter, ce sont des motivations individuelles de réussite qui animent l'entrepreneur, figure emblématique du capitalisme des origines. L'entreprise est récompensée de son innovation par le profit qu'elle en retire et non par le marché financier. L'entrepreneur organise, à cette fin, différents facteurs : certains non humains (les matières premières et le capital) et d'autres humains (ses collaborateurs et lui-même, en

tant que chef d'entreprise) qui constituent des capacités techniques de créativité et d'innovations. Il y a une sorte de génie de l'entrepreneuriat à tirer le meilleur parti des facteurs humains en vue de la réussite. La figure de l'entrepreneur est toutefois menacée par la bureaucratie de la grande entreprise. Celle-ci, en l'éliminant, étouffe toute source d'innovation et de croissance, au point de faire mourir l'entreprise, voire le système en son entier.

Les managers ont succédé à l'entrepreneur dans la majorité des grandes entreprises occidentales en forçant en partie les freins de la bureaucratie. Mais la direction des hommes tient plus, maintenant, d'une technique administrative proche de celles de la finance, de la production, du contrôle de gestion et du marketing, que du génie entrepreneurial. L'entrepreneur patron, puis le bureaucrate et enfin le technocrate. Seul espoir : que la stratégie fasse du management des hommes un facteur-clé de réussite de l'entreprise. Dans les années 60 et 70, la réflexion sur la stratégie des acteurs constitua face à la bureaucratie un facteur important des conditions de l'innovation nécessaire au maintien de la croissance de l'après-guerre. Le mode de management qui en découla fut, dans les années 80, le levier du succès des entreprises très novatrices, à la fois sur le plan technique et commercial comme Apple, Microsoft et d'autres sociétés de la NTIC, de la Silicone Valley et les grands groupes industriels français d'alors.

Cet art, certains dirigeants du groupe France Télécom en ont complètement occulté l'existence. L'actionnaire public et le marché leur ont fixé des objectifs financiers qu'ils se sont efforcés d'atteindre, au détriment de la

cohésion sociale de l'entreprise. Et ce pour des résultats humainement déléteres.

*La marche forcée
ou vers une gouvernance autocratique*

Comment en est-on arrivé là ? Quels repères fixes ont-ils été défaits ? Quelles alertes n'ont-elles pas fonctionné ? Quelles passions ont-elles agité l'entreprise au point de produire ce déchirement, fatal à quarante-six salariés à ce jour¹ ? Nous nous proposons de répondre à ces questions au fil de ce témoignage.

Le groupe avait réussi à muter de l'époque héroïque de l'administration technique des années 80 vers la mise sur le marché en 1997. Dès la fin des années 80, « mettre l'entreprise sur le marché » devint en effet le leitmotiv. Les premières étapes de la transformation ont associé et mobilisé les femmes et les hommes de France Télécom. Ils l'ont portée avec fierté au prix de grands efforts personnels et collectifs. Des dirigeants clairvoyants se sont appuyés sur cette capacité de mobilisation et d'innovation.

La folie des acquisitions qui devaient donner une surface internationale à France Télécom puis l'éclatement de la bulle Internet imposèrent au groupe la nécessité de se refaire une santé financière au moyen d'une sévère cure de réduction des coûts. C'est lors de cette cure que la direction, bousculée, se sentit contrainte d'utiliser des méthodes et d'adopter des valeurs importées d'ailleurs.

1. Avril 2010.

La greffe prit difficilement, une certaine résistance par l'inertie s'installa. La crise financière de 2008 affola la direction générale. Le prescripteur devint féroce, décida de passer en force avec les résultats que nous connaissons.

La marche forcée sous pression à laquelle les dirigeants ont soumis leurs collaborateurs¹ constitue à nos yeux une faute exemplaire de management. D'autres entreprises, Renault, Peugeot, se sont trouvées emportées par un tourbillon similaire. In extremis, après quelques suicides, elles ont mis en place des mesures d'accompagnement de leurs collaborateurs. Elles se sont donné le temps de comprendre, ont su relâcher la pression et retrouver les fondamentaux de la conduite d'une entreprise. Du moins nous l'espérons pour leurs responsables et collaborateurs.

Les dirigeants de France Télécom, bien au contraire, ont persévéré avec cynisme dans leurs dérives managériales, installant un hyper-pouvoir qu'aucun contre-pouvoir n'est venu tempérer ou sanctionner à temps. Leur justification : l'exigence financière. Le marché et l'argent sont peut-être devenus souverains, mais ils doivent être régulés. Le premier des régulateurs devrait être le contre-pouvoir constitué par l'ensemble des femmes et des hommes, les ressources vives de l'entreprise qui conçoivent les innovations technologiques et les commercialisent.

Aucune entreprise ne trouve son point d'équilibre de façon définitive et pérenne. Les facteurs externes liés au

1. Hoche, dans les colonnes de *Libération*, a même usé du terme de *Terreur thermidorienne*.

marché et à la concurrence, surtout lorsque les défenses protectrices du secteur administratif d'État sont tombées, constituent des motifs permanents de remise en question managériale, tous autant de challenges pour l'entreprise. Le challenge est le moteur du progrès, mais à la condition d'y préparer les cadres et les collaborateurs. À défaut de stratégie et d'une politique des ressources humaines, la direction d'entreprise se rigidifie proportionnellement aux résistances des acteurs. Alors la transformation échoue, l'organisation se délite, les collaborateurs perdent le sens de leur action au point de se perdre eux-mêmes et de lâcher prise.

Une transformation organisationnelle ne peut être mise en œuvre sous la forme d'un processus de dérégulation systématique, faisant fi de la culture entrepreneuriale des collaborateurs. France Télécom, entreprise publique, a réussi une révolution technologique et marketing assez unique en son genre à l'échelle de la France. Lancés dans la compétition internationale, les dirigeants d'Orange se sont laissé rattraper par les démons de la gouvernance autoritaire et centralisée, alors même que les premières transformations avaient été obtenues par la concertation avec le management opérationnel et les partenaires sociaux, ainsi que par une certaine décentralisation.

Le déchirement

Qui sont les responsables du déchirement ? L'État actionnaire ? Les ministres des Communication et des Technologies ? les Premiers ministres du gouverne-

ment ? Des présidents désignés en dehors du groupe et des dirigeants issus de cabinets de conseils ? L'armée de gestionnaires des ressources humaines qui ont perdu toute retenue et bon sens ?

Qui a assuré la mise en œuvre de ce gâchis ? Des dirigeants sans scrupule, cyniques ?

Comment un dirigeant a-t-il pu imaginer que sa seule volonté managériale suffirait à balayer les résistances ? Et comment a-t-il réussi à imposer cette gouvernance autocratique comme une règle de management ? Comment a-t-on pu s'engager dans une dérive autocratique sans contrôle de l'actionnaire public ? Une telle pathologie peut-elle se développer dans d'autres organisations ?

Prendre le temps d'observer les transformations du management de France Télécom ne peut qu'aider à mieux prévenir de nouveaux déchirements, à la Poste, au Pôle Emploi, dans la fonction publique en général puisque la Révision générale des politiques publiques a lancé un train de réformes organisationnelles aujourd'hui, tout comme hier chez Peugeot et Renault, sans parler des cas passés sous silence dans tant d'autres entreprises.

Les témoignages de collaborateurs maltraités, oubliés sur des plateaux déserts¹, affluent dans la presse. Ils sont atterrants, mais ils ne suffisent pas à expliquer les principales causes de la déchirure dont l'entreprise est victime.

Comme d'habitude chez France Télécom, face à la crise, on a agi très vite, de façon disciplinée, comme un

1. *Libération* du 14 décembre 2009.

seul homme, sans regarder en arrière, dans un vertueux mouvement de balancier organisationnel, qui provoque pourtant des dommages collatéraux sur le plan humain. Dans le cas de France Télécom, le déchirement est né de l'opposition de deux forces : une grande adhésion aux métiers des télécommunications et un rejet massif de la façon de conduire la transformation. L'heure doit venir de l'après-déchirement. La mesure du mal a été prise, les premières dispositions pour la résilience sont à l'œuvre.

Cette situation pourra-t-elle déboucher sur une fin « morale », qui serait la reconnaissance de la nécessité d'une démarche humaniste dans la gestion d'entreprise, condition même de son succès et de l'Excellence ? Bel espoir !

Dans cet ouvrage, nous nous garderons bien d'adopter une attitude angélique de dénonciation a posteriori alors que le mal est fait, ou le ton docte de l'expert en management qui convient à ceux qui conseillent mais n'agissent pas au sein de l'entreprise. Au mieux, et pour que la désespérance de centaines de personnes serve ceux qui continuent à travailler chez France Télécom, nous proposerons à la fin de cet ouvrage des pistes de réflexion pour sortir de l'impasse actuelle.

*Achévé d'imprimer sur Roto-Page
par l'Imprimerie Floch
à Mayenne, le 6 mai 2010.
Dépôt légal : mai 2010.
Numéro d'imprimeur : 76344.*

ISBN 978-2-07-012978-2/Imprimé en France.

175931



Orange : **le déchirement** **Bruno Diehl** **Gérard Doublet**

Cette édition électronique du livre *Orange : le déchirement*
de *Bruno Diehl* et *Gérard Doublet*
a été réalisée le 12/05/2010 par les Editions Gallimard.
Elle repose sur l'édition papier du même ouvrage, achevé
d'imprimer en le 6 mai 2010 par l'imprimerie Floch
(ISBN : 9782070129782)
Code Sodis : N44475 - ISBN : 9782072412530
Numéro d'édition : 175931