

Analyse socio-économique de la situation de France Telecom lors de sa première reconversion statutaire (réforme 1993), réévaluation des notions de statut et de culture.

I La réforme du régime juridique des télécommunications en France

Commentaire des lois n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications et n°90-1170 du 29 décembre 1990 sur la réglementation des télécommunications

1. Au cours des années quatre-vingt, en une décennie à peine, quatre grands pays d'Europe occidentale auront adopté et mis en œuvre une réforme juridique du secteur des télécommunications : le Royaume-Uni (1981-1984), la Hollande (1988), l'Allemagne fédérale (1989) et la France (1990). L'événement n'est pas mince, s'agissant d'un secteur devenu essentiel de l'activité économique des Etats modernes et qui est appelé à connaître des développements très importants dans les années qui suivent. Ne sommes-nous pas entrés dans l'ère de la télécommunication, pour laquelle l'accessibilité des réseaux de télécommunication, leur qualité technique et leur sécurité, tout autant que la diversité des services et des applications qu'ils autorisent, sont des éléments indispensables ?

Aux défis que pose l'adaptation des institutions et des textes juridiques aux exigences de cette ère nouvelle, chacun des pays précités aura apporté les réponses que justifiaient ses traditions juridiques et scientifiques dans le domaine des télécommunications, ses intérêts économiques et industriels essentiels et bien évidemment, sa doctrine politique dominante, dans un secteur stratégique, particulièrement sensible du point de vue de la souveraineté de l'Etat et de l'indépendance nationale.

2. La réponse de la France, le dernier pays en date à avoir adopté une réforme juridique des télécommunications par deux lois du 2 juillet et du 29 décembre, est conforme à cette observation que l'on a pu faire pour les trois pays européens qui l'ont précédée dans cette voie.

C'est peu dire qu'une réforme juridique des télécommunications était nécessaire en France, elle était devenue indispensable pour conserver à l'industrie française des télécommunications, toutes les branches confondues, la place de premier plan qu'elle occupe au niveau mondial. Indispensable, cette réforme juridique l'était tout d'abord en raison de l'ancienneté des textes applicables et qui n'étaient plus adaptés à la situation nouvelle des télécommunications. Ils dataient de la monarchie de Juillet (loi du 2 mai 1837), c'est à dire du temps des communications par signes ou par signaux. Et ils avaient institué un régime juridique d'exclusivité au profit du ministre chargé des télécommunications, aucune installation ne pouvant être employée ou établie à la transmission des correspondances que

par lui-même (ce qui signifie son administration) ou avec son autorisation. Une situation monopolistique avait été bâtie de toutes pièces au profit de l'exploitant public, dont le statut d'administration dépourvue de personnalité juridique et exerçant en régie, servait à l'évidence les intérêts économiques et commerciaux essentiels, principalement en raison d'une certaine confusion entre le niveau de la réglementation et celui de l'exploitation. Toutefois cette situation n'avait pas que des avantages et l'exploitant en question était, depuis longtemps à la recherche d'une autonomie, organique, fonctionnelle et même organique. La création d'un budget annexe, au sein du budget général de l'Etat (1923), puis d'une Direction Générale des télécommunications (DGT) distincte de celle des postes (1971) et en dernier lieu, une nouvelle dénomination, plus commerciale : « France Télécom » (1988) n'avaient pu réellement la lui donner. La filialisation de la plupart de ses activités et leur regroupement (1984) sous une société de holding très dynamique, Cogecom SA, en était l'indice le plus caractéristique.

Il fallait tout à la fois revoir les textes et les structures juridiques. C'est la première et la principale des raisons de la réforme entreprise par les lois commentées.

3. Pour faire face à l'ensemble des éléments, une réforme était donc indispensable, dont on présentait depuis quelques années en France, qu'elle ne pourrait être seulement une réforme de textes. Elle impliquait une adaptation des structures, y compris les structures administratives au sein du ministère des Télécommunications dont les compétences devaient être redéfinies. Tout le monde était conscient de la nécessité d'une telle réforme, principalement dans la classe politique, tout en étant conscient également de sa difficulté, puisqu'il s'agissait d'abord de convaincre les salariés très fortement syndiqués de l'une des plus grandes entreprises du pays. Le problème de sa mise en œuvre était donc celui du choix d'une méthode, qui associe tout à la fois la détermination politique et la concertation sociale, l'esprit de décision et le sens du dialogue. Sans doute conscient de la difficulté qu'il éprouvait à engager une négociation directe avec les syndicats de postiers ou d'agents de télécommunications, en raison notamment de ses engagements doctrinaux en faveur d'une politique de libéralisation du secteur des postes et des télécommunications, le ministre des Télécommunications (Gérard Longuet) avait opté pour une méthode progressive et pragmatique, une politique des « petits pas » en quelque sorte. Il avait à concilier ce qui pouvait apparaître inconciliable, le maintien d'une certaine idée du service public et dans une certaine mesure, la privatisation des structures de France Télécom.

La loi du 2 juillet 1990 est relative à l'organisation du service public de la poste et des télécommunications. Elle concerne donc les structures de l'opérateur national des télécommunications (et de la poste) et ses moyens de fonctionnement. Son objectif est simple : réaliser les conditions de l'autonomie la plus grande de cet opérateur (dans les limites d'un certain contrôle évidemment nécessaire). La loi du 29 décembre 1990 est relative à la réglementation des télécommunications, c'est-à-dire qu'elle fixe le cadre juridique applicable aussi bien au nouvel opérateur public qu'aux opérateurs privés qui sont déjà autorisés à poursuivre leurs activités à ses côtés.

Au-delà des dispositions nouvelles qu'elles comportent, ces lois s'efforcent de clarifier la situation juridique du secteur des télécommunications, en recherchant une meilleure définition du rôle de chaque intervenant.

Dans cet esprit, elles réalisent une triple séparation :

- des télécommunications et de la poste,
- de l'organe d'exploitation et de l'autorité de réglementation,
- des infrastructures et des services de télécommunications, tant publics que privés.

II Le système social de France Télécom et ses acteurs à l'épreuve des réformes.

Commentaire du texte de Norbert Alter et Emmanuèle Reynaud.

La réforme de France Télécom s'est faite lors de multiples transformations depuis 1993. Ce texte est un rapport sur l'état de son système social interne en deux temps : c'est-à-dire après les premières salves de la refonte des grilles de classifications, mais avant la mise en place du changement de statut de l'opérateur public.

Quel est donc le contexte exact de la mise en place du VSR dans la réorganisation tripartite de France Télécom : salariés, usagers et pouvoirs publics ?

Le volet social de la réforme ou VSR est mis en œuvre en 1993, il constitue la première transformation interne de la gestion en ressources humaines de France Telecom. Il se définit par trois points principaux :

Tout d'abord, il a été conçu comme une redéfinition globale, c'est une refonte des grilles de qualifications totales, il concerne à la fois les postes, les besoins de l'entreprise, les filières de carrières, les circulations sur le marché interne. Tout ceci s'accompagne en plus d'une reconstruction des règles de gestion, des procédures d'évaluation, de notation et de promotion. C'est donc une restructuration totale de France Télécom.

Cette redéfinition est l'œuvre d'après négociations entre les syndicats et l'Etat, c'est donc une réforme sociale et politique. Les problèmes se révèlent ainsi dans les confrontations locales. Ce décalage entre l'énonciation de la nouvelle de la réforme et sa réception pousse les auteurs à redéfinir distinctement les mécanismes fondateurs de la règle.

Pour être complètement total, le VSR s'applique aussi sur la définition des missions de service public, intervient alors un décalage entre le service public « à la française », le service de base prévu par les instances européennes et la nouvelle stratégie de France Télécom. Alter et Reynaud vont donc s'intéresser à la culture propre des agents et des cadres, culture qui se différencie de la question de leur propre statut.

1) programme du VSR

Le programme du VSR est une refonte complète de l'organisation de France Télécom, il fait intervenir tous les acteurs, ils présentent leur jugement sur trois registres :

- le résultat isolé, propre à chaque individu,
- la justice et la cohérence de la situation créée,
- et la compréhension des nouvelles règles.

Il faut noter que presque tous les agents différencient leur propre cas et leur jugement sur les effets globaux, il est d'ailleurs généralement négatif. Ces deux jugements peuvent être opposés mais ne sont pas pour autant contradictoires, le jugement global est autre chose que la somme des jugements individuels. C'est un jugement construit collectivement, qui s'est créé à travers toutes les relations entre le personnel, échanges, débats, pratiques nécessaires pour le bon fonctionnement du groupe, qui lui permettent de se situer, et d'agir. Chacun possède ce jugement collectif et chacun sait que tous le possèdent. Ce constat rappelle le concept de

Common knowledge de Dupuy : « être rationnel dans un contexte social c'est aussi faire entrer les attentes et les comportements des autres acteurs dans les calculs, dans les évaluations et les décisions.

Un des moyens d'appréhender le VSR, ses implications et ses risques, est de capter les mises en forme de l'information, c'est-à-dire la manière dont on présente le VSR, les procédures et les formulations... C'est une prise de connaissance à partir des dispositifs, la seule envisageable, car il est impossible d'avoir une connaissance globale du nouveau système, si tant est qu'il était possible d'en avoir une pour l'ancien système.

Le VSR a été la première traduction dans les faits des réformes à venir, elle est apparue après de multiples procédures locales floues et l'annonce de la privatisation partielle. Face à cette incertitude et à l'urgence d'une prise de décision, les agents se sont forgé une opinion avec les petits indices dont ils disposaient, les erreurs de parcours de la mise en place du VSR ont un poids négatif dans la prise de décision, cette reclassification marque la perte de confiance entre les agents et leur entreprise.

La stabilité de la relation d'emploi rend complexe la contractualisation entre les salariés et l'entreprise. C'est un élément organisateur de la gestion des carrières et de l'échange interne. Cet échange ne se résume pas à un travail contre un salaire mais aussi à l'évolution d'une carrière résultant d'arbitrages entre l'entreprise, les attentes et les qualifications des salariés. Ce contexte particulier est structuré par des traditions et des règles implicites au contrat de travail. Ces règles sont de plus jugées légitimes par les deux parties. Il s'agit en définitive de construction conjointe à long terme. A chaque étape du processus une des parties accumule des mérites ou des débits envers l'autre partie (c'est un phénomène accepté), ces mérites ou ces débits sont à faire valoir ultérieurement, et au terme du processus (retraite,...) on fait les comptes (ça se traduit en général par une gratification monétaire). Or le VSR intervient arbitrairement dans ce processus, et pas au terme de cette dynamique. Le VSR fait état des postes actuels et de leurs occupants sans prendre en compte l'histoire de chacun. Le VSR fait l'hypothèse qu'avant son introduction l'organisation du travail était parfaite, que chacun était à sa place et non pas en attente ou frais émoulu d'une promotion. La reclassification ne tient non plus pas compte des décalages entre la qualification et le poste effectué, particulière au système d'emploi stable. Elle ne tient pas compte non plus rééquilibrages entre salariés eux-même (délégation partielle, rotation des fonctions et des responsabilités....)

La difficulté essentielle est donc ce décalage entre les deux systèmes, l'ancien nécessitait une dynamique à longs termes avec un contentieux entre chaque partie, le nouveau rompt cet ancien système en faisant table rase du passé en ce qui concerne l'histoire personnelle des salariés et des règles qui jalonnaient leur parcours et leur organisation. En définitive les salariés ont le sentiment que l'entreprise se dérobe à ses engagements.

2) les règles et le changement

Les auteurs étudient la deuxième étape de la reclassification : son installation. Ils vont montrer les difficultés des salariés de rentrer dans ce nouveau système et le rodage de l'organisation.

Une des premières règles d'organisation concerne les rémunérations. Elles ne sont plus rapportées aux grades mais aux objectifs. Pourtant elle n'est pas effective parce qu'en but avec certaines catégories dont le pouvoir de pression est plus fort (prime fictive). **De même** l'évolution des carrières devrait être régie par le principe de flexibilité, or il existe des dérives : ex, ne pas appliquer ce principe si on veut absolument favoriser la carrière d'un candidat... Enfin il existe plusieurs évaluations pour la reconnaissance des compétences permettant de dépasser la logique des grades. Toutefois, cette évaluation ne prend souvent en compte que les qualités affiliées à un poste précis, non pas l'ensemble des compétences. On tend alors de nouveau vers la logique des grades. Il faut noter que les écarts entre les règles et les pratiques ne sont pas un effet pervers, il n'existe pas de cadres formels pour les règles. Les principes sont applicables à la lettre, ou contournées en fonction de cas précis. On renvoie ce constat à l'indétermination de la règle selon **B.Reynaud**, elle se réfère à une typologie des règles selon deux axes :

- les règles interprétatives, procédure de solution laissée à la liberté de l'agent,
- les règles prêtes à l'emploi, procédures de solution à appliquer quasi-directement, il y a bien sur toujours une interprétation mais l'agent se limite à un choix parmi un ensemble de solution défini.

On assiste ici à une nombre supérieur de règles implicites concernant le premier type de règles.

La comparaison des règles entre les deux systèmes ne présente pas une amélioration de la transparence ou de l'efficacité des règles mais elle permet d'en mesurer les effets.

- La règle représente un repère pour l'action,

- La règle a une action partielle sur les pratiques réelles, elle est en deçà des pratiques professionnelles, stratégiques et des normes de relations quotidiennes. Dans le cadre de la VSR, elles ont une action plus efficace car les règles sont neuves et édictent un nouveau comportement,

- Dans le nouveau système, les règles sont jugées comme moins légitimes que dans le système antérieur. Elles sont plus complexes et elles sont neuves donc peu intériorisées. Les règles antérieures avaient plus de légitimité car elles étaient moins précises et correspondaient plus généralement avec les adaptations des acteurs qui donnaient une place prépondérante à la culture en place : "est compétent celui qui permet au système de fonctionner".

En ce qui concerne la mobilisation des acteurs, elle est le jouet des logiques d'action nouvelles. Certains salariés individualisent nettement la gestion des compétences pour tirer au mieux parti de leurs ressources humaines. Ils vont s'orienter vers les « métiers d'avenir » quel que soit leur intérêt. Ces métiers correspondent à ce que ces agents perçoivent du projet de l'entreprise. Ils définissent leur carrière par rapport à une carrière et non à un métier.

A l'inverse, une autre partie des salariés se démobilise face à cette incertitude. Au même titre que la mobilisation, ce retrait rend compte d'un calcul et d'une situation subie. Il existe 4 types de retrait énoncés par la tradition sociologique : le jeu de la bureaucratie, les « règles empêchent de participer », les sans pouvoir qui valorisent la vie hors travail, les bas niveaux de qualification qui sont exclus de reconnaissance sociale, l'exercice du pouvoir est trop coûteux que les bénéfices que l'ont en tire.

Dans le cas de la VSR, ces formes de retrait se combinent avec les formes de mobilisation, les acteurs font des choix entre ce que propose l'entreprise et ce qui ressort de leur projet

personnel. Si une situation est particulièrement ambiguë, les acteurs choisissent automatiquement la démobilité. Et si un acteur est déçu de sa reclassification, il pratiquera la langue de bois, il se retirera progressivement des face à face qui assurent la régulation de l'organisation.

Le retrait n'est donc pas associé à la catégorie des dominés, mais intervient quand l'acteur n'a pas les informations qu'il juge nécessaire pour anticiper sur les conséquences de son action.

Ce retrait est donc sélectif et permet la régulation centrale de l'organisation, il est entre la participation active et le « sauve-qui-peut ».

3) Une doctrine commune, le service public entrepreneurial

Les réactions des salariés sont conditionnées par le contexte typique de l'entreprise. Comme nous l'avons vu dans la première partie, les agents tiennent compte d'une doctrine commune partagée par tous, qui leur permet de maintenir leur identité tout en intégrant la réforme. Les agents ne prennent donc pas seulement en compte leur logique individuelle, leur seul intérêt.

Selon Alter et Reynaud, cette culture est axée autour du service public entrepreneurial, qui constitue à la fois une norme et une valeur. On peut comprendre les différentes positions des acteurs comme des réactions guidées par la tradition entrepreneuriale. Face à la réforme, ils doivent fournir des capacités d'adaptation qui étaient d'actualité dans l'ancien système après une promotion... Ces capacités correspondent à un investissement qui était de coutume. De même les refus à la privatisation intègre cette culture mais à partir d'autres éléments, préserver une identité collective, un système social où chacun est porteur de la mission de l'entreprise.

La culture commune est source d'efficacité reconnue par les agents et leurs supérieurs hiérarchiques directs. Elle seule est capable de faire circuler les savoir-faire et les réseaux de relation. Ce capital est réinvesti dans l'entreprise mais avec la condition de prendre part à la réorganisation de l'entreprise. Cette culture n'est donc pas celle de l'entreprise mais celle des agents exerçant un métier précis. L'entreprise désirent changer le métier, la culture est inadéquate, mais elle possède plusieurs atouts qui lui permettent de rester plus ou moins efficaces :

Elle est flexible

Elle permet la tolérance de l'incertitude par les acteurs. La connaissance de cette culture permet de modifier la réforme et pas seulement de s'y adapter.

Elle est constitutive d'une règle qui permet aux agents de conserver une certaine identité dans l'organisation.

Elle est un soutien affectif, et ainsi panse activement les blessures de la reclassification qui a brisé des relations d'interdépendances entre collègues, qui a installé des distinctions au sein des collectifs. C'est peut être l'atout le plus intéressant, car ces phénomènes semblent être les plus importants dans l'organisation.

Ce texte est un apport intéressant car il mêle habilement à la fois les théories des stratégies des acteurs au sein d'un collectif socialement construit mais aussi une dimension normative et régulatrice de la culture interne des salariés. Elle est dans l'appréhension d'un refondement global de l'organisation un soutien moral, compréhensif du devenir de l'entreprise. On pose la question de la coopération d'autrui dans la réalité. Et on montre l'importance de la motivation des actions de l'autre dans le choix personnel de l'acteur.

L'acteur ici se partage entre ce qu'il peut retirer d'une situation et quelles en sont les conséquences pour les autres ? On introduit ici l'entraide et la solidarité.

III Réévaluation à partir de cette réforme des notions de statut et de culture

1) le statut

Analyse du rapport Supiot pour la commission européenne.

L'analyse

En droit du travail, la notion de statut professionnel lie des formes de protection diverses à la qualification des situations de travail dans lesquelles se déroule la vie du travailleur. Or le modèle fordiste du statut professionnel est en voie de décomposition, sur quatre points. D'abord, la continuité du *statut* était typiquement assimilée à la continuité d'un emploi toute la vie durant. Or cette continuité de l'emploi est mise en question par la flexibilisation interne (transformations du travail au service d'un même employeur) ou externe (précarisation des contrats), de même que par l'existence du chômage. Ensuite, le statut professionnel fordiste était défini par la *profession*. On constate cependant une relativisation du critère professionnel au profit d'autres définitions, notamment celle fondée sur le poste de travail évalué en termes *monétaires* (voir par exemple les règles du chômage). Troisièmement, la *pluralisation* des statuts met en berne l'idéal d'unicité fordiste. Il faut noter que les pouvoirs publics, par leur politique de subventionnement des emplois, marchands ou non marchands, ont fortement contribué à cet éclatement. Enfin, *l'unicité de l'employeur* est mise en échec, tant en synchronie (groupes ou réseaux d'entreprises) qu'en diachronie (succession d'employeurs).

Les orientations

Devant cette situation, le choix du groupe d'experts n'est pas le maintien du *modèle de l'emploi* au sein du droit du travail. A ses yeux, ce serait, compte tenu de l'inéluctable flexibilisation du travail, un encouragement à la dualisation du monde du travail. Il plaide plutôt pour une reconfiguration de la notion de sécurité, sur trois plans conjugués:

- *le statut professionnel doit être redéfini de façon à garantir la continuité d'une trajectoire plutôt que la stabilité des emplois*. Il s'agit d'abord de protéger le travailleur dans les phases de transition entre des emplois. On doit être particulièrement attentif aux droits de reclassement en cas de licenciement; aux changements de statut (de salarié à indépendant, par exemple) ; au couplage entre formation et emploi; entre chômage et formation, entre école et entreprise; à l'accès au premier emploi, et à l'évitement du chômage de longue durée. En second lieu, il faut construire de nouveaux instruments juridiques pour assurer la continuité de l'état professionnel des personnes par-delà la diversité des situations de travail et de non-travail. L'enjeu n'est rien moins que l'abandon du modèle de la carrière professionnelle linéaire. Les interruptions de carrière et les réorientations d'activité doivent être intégrées comme les conditions *normales* de cet état professionnel. Cette continuité peut être assurée par la loi ou par la convention collective;

- *le statut professionnel doit être déterminé non plus à partir de la notion restrictive d'emploi, mais de la notion élargie de travail*. Le droit social ne peut plus rejeter dans l'ombre les formes non marchandes du travail. Cependant, la notion d'activité a été écartée par le groupe, en raison de son indétermination. Le travail se distingue de l'activité en ce qu'il répond à une obligation, volontairement souscrite ou légalement imposée, souscrite à titre onéreux ou gratuit, attachée à un statut ou à un contrat. Le travail s'inscrit toujours dans un lien de droit.

En conséquence, l'état professionnel des personnes élargi recouvre trois des quatre cercles du droit social. Les droits propres au travail salarié (l'emploi), les droits communs de l'activité

professionnelle dépendante ou indépendante (hygiène, sécurité, etc.) et les droits fondés sur le travail non professionnel (charge de la personne d'autrui, travail bénévole, formation de soi-même, etc.) constituent ensemble les trois cercles de droits devant être liés à la notion de statut professionnel. Les droits sociaux universaux, garantis indépendamment de tout travail (soins de santé, aide sociale minimale, etc.), échappent à cette notion. Ils méritent d'être protégés par une législation spécifique. Quant au principe d'égalité de traitement entre hommes et femmes, il s'applique indistinctement aux quatre cercles;

- à l'état professionnel des personnes correspondent des droits de tirage sociaux de divers ordres. On constate aujourd'hui l'apparition de droits sociaux spécifiques, nouveaux sur deux plans : ils sont à l'occasion déliés de l'emploi au sens strict (crédits d'heure des délégués syndicaux crédits formation ; congés parentaux, etc.), même s'ils sont liés à une forme de travail constituant une créance; ils s'exercent de façon optionnelle, et non pas en fonction de la survenance de risques. Ces droits d'option s'ajoutent aux droits sociaux traditionnels tout en permettant une gestion individuelle de la flexibilité. C'est pourquoi le groupe recommande d'entamer la réflexion sur la reconfiguration du droit du travail en termes de distribution de *droits de tirage sociaux*, notion qui semble apte à rencontrer l'exigence d'une "sécurité active dans l'incertitude".

2) La culture, notion longuement revisitée.

Une manière traditionnelle de rendre compte de la dimension de permanence existant dans tout groupe est l'appel au concept de culture. Comme celui de confiance, ce concept est à la mode aujourd'hui. Cette mode est l'expression du problème de l'intégration, dont la représentation est forte dans la société actuelle. Elle l'a sans doute toujours été. A notre époque, caractérisé entre autres par un desserrement des contraintes sociales traditionnelles, la question se pose dans les termes suivants : comment créer ou recréer une unité dans des entreprises, unité que ce desserrement tend à faire éclater ? Le concept fourre-tout de culture permettrait de synthétiser des éléments de l'organisation liés à son histoire, ses contraintes propres, son système d'action concret, ses acteurs dominants, ses choix, ses conflits, ses valeurs particulières, etc. S'il convient de se méfier d'un mot mal défini, force est de reconnaître que le concept de culture comble un manque, celui d'éléments de synthèse pour comprendre cet aspect de l'entreprise qu'est la permanence.

L'émergence du mot culture aujourd'hui viendrait entre autres aussi, d'une des conséquences de la crise du Taylorisme : l'accent mis sur l'existence des comportements informels et leur importance pour le fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit d'une vieille découverte, qu'Elton Mayo avait déjà faite dans les années trente. Mais la conclusion qu'il en avait tirée était plus humaniste qu'organisationnelle, selon nombres économistes et sociologues de l'organisation. L'activité intellectuelle n'était vue que du côté de l'individu, comme moyen de le sauver de la monotonie et du désintérêt du travail. Les directions ne la prenaient au sérieux que pour aider l'individu. Le jour où il apparut que l'entreprise ne pouvait fonctionner sans ces ajustements informels, que ceux-ci étaient indispensables à la production, on se mit à le prendre en compte. Au lieu de nier l'importance de ces comportements ou de les mésestimer, comme on l'avait fait jusqu'alors, il fallait les valoriser. On repéra les manières de faire informelles, les savoir-faire qui se transmettaient de manière clandestine. En cas de regroupements ou de fusions, ils constituaient un des éléments définissant l'entreprise. Celle-ci est aujourd'hui dans un autre modèle d'organisation que le taylorisme. Dans le milieu de l'entreprise, on nomme habituellement cette évolution « changement de culture ».

Traditionnellement, la culture se définit à trois niveaux : d'une part un cadre de pensée (définition utilisée par les anthropologues), d'autre part un système de valeurs, enfin un système de règles. A un extrême d'une échelle qui irait du plus au moins englobant, on appellera culturalisme (Boudon et Bourricaud,) le système de valeurs d'une société constituant un ensemble cohérent et original caractérisé par certaines valeurs dominantes formant un ensemble. Ces valeurs influencent la personnalité des individus, elles sont les éléments d'un style de vie et d'un modèle de comportement à l'intérieur d'un pays. C'est une définition de la culture au sens du culturalisme, cadre de pensée et de représentation d'une société, en usage auprès des anthropologues. C'est à cette conception de la culture que s'opposent Crozier et Friedberg :

La culture n'est plus ici cet univers de valeurs et de normes incarnées et intouchables qui, en dernière instance, guident, ordonnent les comportements observés [...] Valeurs, normes et attitudes sont partie de cet ensemble, mais elles changent de statut. Elles ne sont ici que des éléments structurant les capacités des individus et des groupes et qui, par-là, conditionnent mais ne déterminent jamais les stratégies individuelles et collectives (Crozier 1977).

A l'autre extrême, sous son aspect « micro », on assimilera la culture au système de règles régissant les relations dans des groupes, dont les entreprises. Culture serait pris alors au sens que Crozier et Friedberg donnent au système d'action concret, ensemble de régulations des relations. Par exemple, la manière dont différents services font appel au service de qualité et l'importance qu'ils lui accordent, ou bien l'application différentes des normes de sécurité, font partie de la culture de l'entreprise.

La plupart des définitions de la culture dans le monde des entreprises sont proches de la deuxième définition. La culture est présentée comme un ensemble de modes d'action et de pensée, inventée par un groupe pour faire face à ses problèmes et qui assez bien marché pour être validé, partagé et enseigné.

Conclusion.

Le VSR semble être un accompagnement de la réforme, accompagnement pour les salariés pour faire le deuil de France Télécom comme administration publique. On instaure les nouvelles règles du jeu, les salariés peuvent y participer, on les y incite, et à terme, on y préparerait la privatisation.

France Télécom a le mérite d'avoir su jongler avec deux statuts différents dans son salariat : les anciens fonctionnaires qui ont conservé pratiquement leur statut et les nouveaux entrants, contractuels de droit privé. Le bilan aujourd'hui semble positif, et le mixe de ces deux statuts semble avoir été le principal atout de l'élan de France Télécom, société de droit privé.

En effet, le statut de fonctionnaire, comme on l'a vu avec le rapport Supiot, semble être un des moteurs de l'implication des agents dans l'entreprise. Le vecteur de la culture de service public a permis aux fonctionnaires de s'adapter et de faire face à l'incertitude du programme VSR, et a dynamisé les salariés entrants après les réformes de 1990. Les avantages en terme de qualité, de sécurité et d'emploi du statut de la fonction public sont loin de provoquer un désintérêt et une démobilisation des salariés. Transportées par les valeurs internes de services publics, on assiste à une implication de tous les agents de France Télécom. Cette culture

semble avoir été instrumentalisée par l'entreprise dans un discours marketing de deux types , interne et externe. France Télécom conserve une image supérieure par rapport à celle de ces concurrents. Elle reste une entreprise à dessein de service public. Cette valorisation ressentie par le public s'accompagne d'un retour sur le salariat, une fois les réformes digérées et assimilées. Par l'image que transmet l'entreprise, les employés conservent une attitude sereine face à l'avenir, attitude typique d'un fonctionnaire. Cette culture a été utilisée dans un but d'accroître la confiance des agents dans l'entreprise. De plus cette valorisation concerne l'ensemble des salariés, même si non fonctionnaires, car étant dans une dynamique entrepreneuriale, ils partagent la même culture. Ce discours marketing concerne donc bien deux types d'image : interne (agents confiant dans l'avenir) et externe (qualité de service public pour une entreprise privée soumise à la concurrence).

De plus, cet aspect management de la culture interfère dans la relation entre l'entreprise et les pouvoirs publics face à ses concurrents. France Télécom appartient encore pour une part à l'état, ce lien est renforcé par le message de service public.

BIBLIOGRAPHIE

| | | |
|---|-------------------------------------|---|
| Cahier des charges de France Télécom : la concentration fait défaut. | Guichardaz P. | Zéro, un, informatique, 1990, n°1141 |
| Dérégulation des services publics et des statuts | Roux J.P. | Revue française d'administration publique : les relations sociales dans le secteur public, 1996, n°80 |
| Economie et société | Weber M. | Plon, 1964. |
| L'action commune | Giraud C. | L'harmattan. Logiques sociales. 1993 |
| L'avenir du service public de la poste et des télécommunications. Rapport de synthèse. | Prévot H. | |
| L'identité au travail | Sainsaulieu R. | FNSP, 1977. |
| La gestion du désordre en entreprise | Alter N. | L'harmattan, 1991. |
| La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales | D'Iribarne P. | Seuil, 1989 |
| La modernisation du service public | Regards sur l'actualité | 1997, n°227 |
| La mutation de la poste et des télécommunications en France | Chevallier P. | Droit de l'information et des télécommunications. 1990/03 |
| La réforme des télécommunications. | Mallinger G. Hond J. Drago R. | 1990 |
| La restructuration du service public | Durupt M. | Revue Française du droit administratif, 1991 |
| La sociologie des entreprises | Bernoux P. | Points, seuil, 1995. |
| Le changement de statut de France Télécom : jeux des acteurs et processus décisionnels | Boige grain R. Chevallier J.J. | Thèse Paris II, 1996 |
| Le phénomène bureaucratique | Crozier M. | Seuil 1963 |
| Le statut de la fonction publique : obstacle ou atout pour un management moderne des services publics ? | Brunhes B. | Problèmes économiques, problèmes de travail, 1989, n°2152 |
| Le statut de la poste et de France Télécom : les deux décrets du 12 décembre 1990 | Laffont D. | Juris PTT, 1991 |
| Le statut général répond aux contraintes qui impose le service public | Voltaire Sinous V. | Thèse de l'IIAP, 1990. |
| Les règles du jeu | Reynaud J.D. | Colin, 1989. |
| Les télécommunications françaises : quel statut pour quelles entreprises ? | Bonnetnanc G. | La documentation française, coll. Technique et scientifique des télécommunications, 1985 |
| Postes, télécommunications, espace. | Salon S. | La revue administrative, 1989, n°252. |
| Quel service public pour les | Crozafon J.L. | Juris PTT, 1991, n°24, pp.154-155 |

| | | |
|--|------------|---|
| télécommunications ? | | |
| Rapport Supiot pour la commission européenne. | Supiot A. | 1996 |
| Valoriser les statuts pour rénover le service public | Avignon P. | Revue française d'administration publique : les relations sociales dans le secteur public, 1996, n°80 |