HAL
open science

Du monopole au marché : cas d'EDF une entreprise en mutation

Samira Ait Abdeslam Ait Abdeslam-Ben Reguiga

To cite this version:

Samira Ait Abdeslam Ait Abdeslam-Ben Reguiga. Du monopole au marché : cas d'EDF une entreprise en mutation. Economies et finances. Université Nancy 2, 2008. Français. NNT : 2008NAN22003 . tel-01752730

HAL Id: tel-01752730

https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01752730

Submitted on 29 Mar 2018

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

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

UNIVERSITÉ DE LORRAINE

AVERTISSEMENT

Ce document est le fruit d'un long travail approuvé par le jury de soutenance et mis à disposition de l'ensemble de la communauté universitaire élargie.

Il est soumis à la propriété intellectuelle de l'auteur. Ceci implique une obligation de citation et de référencement lors de l'utilisation de ce document.

D'autre part, toute contrefaçon, plagiat, reproduction illicite encourt une poursuite pénale.

Contact : ddoc-theses-contact@univ-lorraine.fr

LIENS

Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 122. 4
Code de la Propriété Intellectuelle. articles L 335.2- L 335.10
http://www.cfcopies.com/V2/leg/leg_droi.php
http://www.culture.gouv.fr/culture/infos-pratiques/droits/protection.htm

UNIVERSITE NANCY 2

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

École Doctorale des Sciences Juridiques, Politiques, Économiques et de Gestion

THESE

Pour l'obtention du titre de docteur de l'Université Nancy 2

Spécialité : Sciences de Gestion

Présentée par :

Samira AIT ABDESLAM (épouse BEN REGUIGA)

Laboratoire de recherches CEREFIGE

DU MONOPOLE AU MARCHE :

CAS D'EDF, ENTREPRISE EN MUTATION.

Soutenue publiquement le : **30 Juin 2008**

Composition du Jury :

Directeur de thèse	:	**Mr Vincent CLAUSTRE** Professeur des Universités
Rapporteurs	:	**Mr Jean-Michel LARRASQUET** Professeur Agrégé des Universités
		Mr Gérald ORANGE Professeur Agrégé des Universités
Suffragants	:	**Mr Mohamed BAYAD** Professeur Agrégé des Universités
		Mr Thierry NOBRE Professeur Agrégé des Universités
		Mr Erick DIDIERLAURENT Chargé de Mission au sein d'EDF

Remerciements

Cette thèse n'aurait pas vu le jour sans la confiance, l'engagement et la générosité de mon directeur de recherche, M. Vincent Claustre, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, que je souhaite vivement remercier. Je le remercie en premier pour m'avoir accompagné depuis le DESS « Management Public », puis de m'avoir encadré pour mon mémoire de DEA «Sciences de Gestion », avant d'encadrer ce travail de thèse. Je voudrais aussi le remercier pour le temps et la patience qu'il m'a accordés tout au long de ces années, d'avoir cru en mes capacités et de m'avoir fourni d'excellentes conditions logistiques pour l'aboutissement de ce travail.

Mes sincères remerciements vont également à M. Mohamed Bayad, Professeur Agrégé des Universités en Sciences de Gestion et directeur de l'IAE de Nancy 2, pour avoir accepté de co-encadrer cette thèse et pour m'avoir aidé à affiner ma méthodologie de recherche. Je tiens à le remercier pour le temps qu'il m'a accordé, pour ses conseils constructifs et ses remarques pertinentes qui ont permis à ce travail de s'enrichir.

Je souhaite aussi témoigner de ma profonde reconnaissance à M. Jean-Michel Larrasquet, Professeur Agrégé des Universités en Sciences de Gestion à l'IAE de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA), et à M. Gérald Orange, Professeur Agrégé des Universités en Sciences de Gestion et directeur de l'IAE de Rouen, pour avoir accepté d'évaluer ce manuscrit et d'en être les rapporteurs.

Je remercie également M. Thierry Nobre, Professeur Agrégé des Universités à l'Ecole de Management de Strasbourg (Université Robert Schuman - Strasbourg III), qui me fait l'honneur de faire partie de mon jury de thèse.

Je remercie spécialement M. Erick Didierlaurent, Chargé de Mission au sein d'ERDF (Electricité Réseau de Distribution France) – Direction des opérations Est, pour m'avoir facilité l'accès à mon terrain d'investigation et de me faire l'honneur de faire partie de mon jury de thèse.

Je suis reconnaissante à M. Guy Mangin, Maître de conférences associé à l'IAE de Nancy 2, pour son amitié et pour son soutien tout le long de mon parcours doctoral. Je le remercie aussi pour sa relecture soigneuse de ce manuscrit et pour l'ensemble des recommandations fort utiles qu'il a pu me prodiguer.

Je tiens à remercier Messieurs Jean Luc Has, secrétaire général de la CFE-CGC et Eric Vaubourg, Cadre à EDF, pour m'avoir aidé à mener mon enquête par questionnaire auprès de l'ensemble du personnel de la Branche Commerce.

Je remercie par la même occasion tout le personnel de la Division Commerciale Entreprises et Collectivités Locales Est d'EDF (DCECL Est), notamment Monsieur Charles Montorio, responsable des Ressources Humaines, pour leur disponibilité et leur coopération lors des entretiens que j'ai menés auprès d'eux.

Je tiens aussi à remercier les enseignants et les chercheurs du CEREFIGE, en particulier Madame Dominique Sartori, ainsi que mes amis Stéphane Léa, Fatma Mehdi et Ralouka Descotes Mogos, pour leur sympathie, leur amitié et leurs encouragements tout au long de ces années de thèse.

Cette thèse ne serait pas ce qu'elle est sans l'aide de mon époux Makrem, qui n'a cessé de me soutenir et d'être patient à mes côtés, d'être là quand le doute planait et de m'avoir aidé à l'aboutissement de ce projet malgré les obstacles et les difficultés que j'ai pu rencontrer. Qu'il trouve dans ce manuscrit l'expression de ma totale reconnaissance et de ma profonde affection.

Je ne peux oublier mes très chers parents, ma sœur et mes frères, qui n'ont cessé de me soutenir et m'encourager tout au long de mon parcours. Je souhaite vivement les remercier. Qu'ils trouvent dans ce manuscrit l'expression de mon affection et de mon éternel dévouement. Cette thèse est aussi la leur.

Je remercie enfin toute ma famille, ma belle famille et mes amis pour leurs encouragements tout au long de ces années.

A ma fille Camélia,

L’université n’entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans la thèse, celles-ci devant être considérées comme propres à leur auteur.

RESUME

La dérégulation du marché énergétique en Europe impulsée par la commission européenne pour introduire la concurrence a provoqué d'importants bouleversements au sein d'EDF (Electricité de France). En effet, longtemps géré sous monopole d'Etat, cet opérateur historique est désormais amené à changer de stratégie, de structure et de modes de management des compétences afin de réagir rapidement aux mutations économiques et aux risques qui en découlent. Dans ce travail de thèse, nous analysons ces transformations à partir de deux registres de recherches complémentaires en gestion : celui de la stratégie et celui de l'organisation.

Le registre stratégique s'appuie sur une analyse "documentaire" à travers laquelle nous tentons d'analyser, d'une part, le poids du "jeu" institutionnel ainsi que le rôle du dirigeant dans l'orientation stratégique d'EDF et, d'autre part, d'analyser comment ces orientations se traduisent en changements structurels.

Quant au registre organisationnel, celui-ci s'appuie sur deux analyses à la fois qualitative par entretiens semi-directifs et quantitative par questionnaire, à travers lesquelles nous tentons de démontrer, en nous centrant particulièrement sur le cas des structures commerciales d'EDF, que les capacités de changement de cette entreprise tendent à être conditionnées, au même titre que les entreprises privées, par un processus d'accumulation des compétences internes. Ces compétences dépendent de la capacité à valoriser au plan collectif les compétences individuelles, à savoir, de la qualité de l'apprentissage organisationnel.

Mots clés : *ouverture du marché, changement, stratégie, organisation, apprentissage organisationnel.*

ABSTRACT

The deregulation of the energy market in Europe, impelled by the European Commission to introduce competition, caused significant upheavals within EDF (Electricité De France). Indeed, managed a long time under the State monopoly, this French historical operator was brought to change its strategy, its structure and its competences management modes, in order to react quickly to the economic changes and their resulting risks. We analyzed in our thesis these transformations starting from two complementary registers: that of the strategy and that of the organization.

The study of the strategic register, which was based on a "documentary" analysis through which we analyzed, on the one hand, the weight of the institutional "game" as well as the role of leaders in the EDF strategic orientation and, on the other hand, to analyze how these orientations were translated into structural changes.

The study of the organisational register, which was based on two complementary analyses: a qualitative analysis, based on semi-directive talks, and quantitative analysis, based on questionnaires way. Theses analyses were particularly centred on the EDF commercial structures, which abilities of change tighten with being conditioned, as well as in private companies, by a process of internal competences accumulation. These competences depend on the capacity to promote to the collective plan individual competences, e.g. quality of organizational learning.

Keywords*: market opening, change, strategy, organization, organizational learning.*

« Tout est changement, non pour ne plus être mais pour devenir ce qui n'est pas encore »

Epictète, Ier siècle av. J.-C

TABLE DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS ---------- 4

LISTE DES FIGURES ---------- 6

LISTE DES TABLEAUX ---------- 7

INTRODUCTION GENERALE ---------- 8

1 CONTEXTE GENERAL DE LA RECHERCHE ---------- 9

2 CHAMPS DE LA PROBLEMATIQUE ---------- 10

3 STRUCTURE DU DOCUMENT ---------- 11

CHAPITRE LIMINAIRE : PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA RECHERCHE ET DE LA METHODOLOGIE ---------- 15

SECTION 1 PRESENTATION D'EDF EN QUELQUES DATES CLES ---------- 16

1 1946-1962 : Création d'EDF et achèvement de l'électrification du territoire ---------- 16

2 1963-1984 : Transformation des modes de vie et l'avènement du nucléaire ---------- 17

3 1984-1995 : Des démarches de modernisation et une ouverture internationale ---------- 17

4 De 1996 à nos jours : Nouvelle donne européenne et création du Groupe EDF ---------- 19

SECTION 2 PROBLEMATIQUE ET HYPOTHESES ---------- 21

1 Enoncé de la problématique et hypothèses relevant du registre stratégique ---------- 23

2 Enoncé de la problématique et hypothèses relevant du registre organisationnel ---------- 25

SECTION 3 CADRAGE THEORIQUE DE LA RECHERCHE ---------- 30

SECTION 4 ORIENTATION METHODOLOGIQUE ---------- 32

1 Fondements épistémologiques de la recherche ---------- 32

2 Construction des connaissances ---------- 34

3 Sources et techniques de recueil des données ---------- 35

PREMIERE PARTIE : MONOPOLE AU MARCHE : LES STRATEGIES D'EDF ENTRE REGULATION POLITIQUE ET LOGIQUE D'ENTREPRISE ---------- 38

INTRODUCTION ---------- 39

1.1 LA DEREGULATION DE L'INDUSTRIE ELECTRIQUE EUROPEENNE ET SES CONSEQUENCES SUR LE MODELE DES ENTREPRISES PUBLIQUES FRANÇAIS ---------- 42

1.1.1 Vers un marché unique de l'électricité en Europe ---------- 43

1.1.1.1 Le cadre européen d'ouverture du marché ---------- 44

1.1.1.2 Ouvertures comparées de trois modèles industriels dominants ---------- 48

1.1.2 Le processus de libéralisation et son impact sur le secteur électrique français ---------- 51

1.1.2.1 Panorama historique sur l'évolution du secteur des entreprises publiques françaises ---------- 51

1.1.2.2 Vers une transformation radicale du modèle électrique en France ---------- 55

1.2 LA DYNAMIQUE STRATEGIQUE ET ORGANISATIONNELLE D'EDF FACE A LA DEREGULATION DU MARCHE ELECTRIQUE ---------- 64

1.2.1 Précision préalable des concepts « stratégie et structure » ---------- *65*

1.2.1.1 La polysémie de la stratégie d'entreprise ---------- 65

1.2.1.2 Le concept de structure organisationnelle ---------- 66

1.2.2 Les grands affichages stratégiques d'EDF ---------- *71*

1.2.2.1 Activité de production renforcée pour maintenir une position industrielle dominante ---------- 73

1.2.2.2 Activité de fourniture restructurée pour une nouvelle orientation client ---------- 76

1.2.2.3 Activité d'expansion internationale étendue pour construire un Groupe électrique mondial ---------- 77

1.2.2.4 Activités d'appui et de développement en essor pour construire un Groupe multiénergéticien et multiservice ---- 78

1.2.3 Des transformations organisationnelles concomitantes ---------- *80*

1.2.3.1 Une nouvelle structure et un processus décisionnel décentralisé pour faire face aux enjeux du marché ---------- 80

1.2.3.2 L'ouverture du capital d'EDF…vers un mode de gouvernance mixte et renouvelé ---------- 84

1.2.3.3 Une réintégration verticale pour créer un modèle de Groupe européen équilibré ---------- 86

1.3 INTERPRETATION DES EVOLUTIONS STRATEGIQUES ET ORGANISATIONNELLES D'EDF DU POINT DE VUE THEORIQUE ---------- 88

1.3.1 Le changement dans les organisations : quelques repères ---------- *89*

1.3.2 Entre l'approche déterministe et volontariste des choix stratégiques ---------- *92*

1.3.2.1 La théorie institutionnelle des organisations et le déterminisme stratégique ---------- 93

1.3.2.2 Le choix stratégique orienté par la vision des dirigeants ---------- 96

1.3.2.3 Les orientations stratégiques d'EDF: un processus politique *vs* visionnaire ---------- 99

1.3.3 Le modèle évolutionniste et son implication en organisation ---------- *111*

1.3.3.1 La théorie évolutionniste moderne : les routines et la dépendance du sentier ---------- 112

1.3.3.2 La transformation structurelles d'EDF : un processus procédural déterminé en fonction des capacités organisationnelles accumulées dans le passé ---------- 113

1.3.4 Le développement stratégique et organisationnel d'EDF : vers une articulation nécessaire ---------- *115*

1.3.4.1 Retour sur le débat portant sur la relation stratégie-structure ---------- 115

1.3.4.2 La complexité des formes organisationnelles et l'épuisement de la doctrine stratégie-structure ---------- 120

1.3.4.3 La stratégie et structure d'EDF, un tandem continuellement mis à l'épreuve ---------- 124

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE ---------- 129

DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU SEIN D'EDF : CAS DES STRUCTURES COMMERCIALES ---------- 132

INTRODUCTION ---------- 133

2.1 DISPOSITIF METHODOLOGIQUE ET THEORIQUE ---------- 135

2.1.1 Stratégie d'approche du terrain ---------- *136*

2.1.1.1 La structure commerciale, une organisation redéployée en quête de performance ---------- 136

2.1.1.2 Démarche de recherche sur le terrain ---------- 138

2.1.2 Rappel sur les approches théoriques constituant l'apprentissage organisationnel ---------- *145*

2.1.2.1 L'apprentissage organisationnel : un concept flou ---------- 145
2.1.2.2 De l'individu à l'organisation : deux entités d'apprentissage complémentaires ---------- 146
2.1.2.3 Du comportement à la cognition: les voies et portées de l'apprentissage ---------- 149
2.2 ENQUETE EXPLORATOIRE QUALITATIVE ---------- 155
2.2.1 Les travaux réalisés ---------- 156
2.2.1.1 Les outils de recueil de données… ---------- 156
2.2.1.2 Construction du guide d'entretien et choix des variables ---------- 156
2.2.1.3 Traitement du contenu des entretiens ---------- 159
2.2.2 Les résultats dégagés des entretiens ---------- 160
2.2.2.1 Sous l'angle de la variable humaine ---------- 160
2.2.2.2 Sous l'angle de la variable organisationnelle ---------- 162
2.2.2.3 Sous l'angle de l'adéquation entre les variables humaine et organisationnelle ---------- 166
2.2.3 Analyse des résultats au travers de la grille de lecture théorique sur l'apprentissage organisationnel 169
2.2.3.1 Le rôle prééminent du groupe et l'activité de résolution des problèmes au cœur du processus d'apprentissage -- 169
2.2.3.2 Un management des ressources humaines évoluant selon un processus d'apprentissage adaptatif ---------- 170
2.2.3.3 Un fonctionnement organisationnel évoluant selon un processus expérimental ---------- 173
CONCLUSION DU CHAPITRE ---------- 176
2.3 ENQUETE QUANTITATIVE PAR QUESTIONNAIRE ---------- 179
2.3.1 Problématique de construction du questionnaire et protocole de recherche ---------- 180
2.3.1.1 Les étapes de construction du questionnaire ---------- 180
2.3.1.2 Procédure de collecte des données ---------- 185
2.3.2 Traitement et analyse des données ---------- 187
2.3.2.1 Dépouillement du questionnaire ---------- 187
2.3.2.2 Méthodes d'analyse des données ---------- 191
2.3.3 Résultats de l'enquête quantitative ---------- 196
2.3.3.1 Résultats des analyses descriptives univariées et des analyses de corrélations bivariées ---------- 196
2.3.3.2 Résultats des analyses portant sur la vérification des hypothèses relevant du registre organisationnel ---------- 215
CONCLUSION DU CHAPITRE ---------- 219
CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE ---------- 222

CONCLUSION GENERALE ---------- 225
1 APPORTS CONCEPTUELS ET MANAGERIAUX DE LA RECHERCHE ---------- 226
2 LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE ---------- 230

BIBLIOGRAPHIE ---------- 231

ANNEXES ---------- 254

LISTE DES ABREVIATIONS

AC	: Appui commercial
AEM Milan	: Azienda Elettrica Municipale Milan
AMF	: Autorité des Marchés Financiers
ART	: Agence de Régulation des Télécommunications
ATR	: Accès des tiers au réseau
AUE	: Acte Unique Européen
C	: Commercial
CEER	: Council of European Energy Regulators
CEO	: *Chief Executive Officer*
CFE-CGC	: Confédération Française de l'Encadrement - Confédération Générale des Cadres
CNR	: Compagnie nationale du Rhône
CRE	: Commission de Régulation de l'Electricité
CSC	: Conseiller service clientèle
DCECL	: Direction Commerciale Entreprises et Collectivités Locales
DE	: Division Entreprises
DEGS	: Direction EDF GDF Services
DOAAT	: Direction Optimisation Amont-Aval et Trading
DOM	: Départements d'Outre-mer
DPP	: Division Particuliers Professionnelles
EC	: Commission Européenne
ELD	: Entreprises locales de distribution
EnBW	: Energie Baden-Württemberg
EPIC	: Etablissement Public Industriel et Commercial
GW	: GigaWatts
Mg	: Manager
MW	: MégaWatts
PDG	: Président Directeur Général
PHV	: Postes Hydrauliques de Vallées

REP	: European Pressurized Reactor
RTE	: Réseau de Transport de l'Electricité
SA	: Société Anonyme
SAV	: Service après vente
SHEM	: Société Hydroélectrique du Midi
SHEMA	: Société Hydraulique d'Etudes et de Missions d'Assistance
SNCF	: Société National des Chemins de Fer
SNET	: Société Nationale d'Electricité et de Thermique
TURP	: Tarif d'Utilisation des Réseaux Publics de transport et de distribution d'électricité
TW	: TeraWatt
VD	: Variable dépendante
VI	: Variable indépendante

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Représentation schématique de la structure du document 12
Figure 2 : Schématisation de la problématique de recherche 14
Figure 3 : Le triptyque du changement dans l'organisation 22
Figure 4 : Premier cadre conceptuel de la recherche 25
Figure 5 : Deuxième cadre conceptuel de la recherche 28
Figure 6 : Schématisation des hypothèses de recherche relevant du registre organisationnel 29
Figure 7 : Eléments de cadrage théorique 32
Figure 8 : Cadrage global de la recherche 37
Figure 9 : Du monopole au marché, repères sur les principales transformations 40
Figure 10: Représentation détaillée de la première partie 41
Figure 11 : Seuils d'éligibilité et les textes législatifs et réglementaires d'application 57
Figure 12 : Cartographie des activités de Groupe EDF 72
Figure 13: Principales transformations structurelles d'EDF depuis la libéralisation du marché électrique 80
Figure 14 : Organisation historique d'EDF par directions (avant 1999) 81
Figure 15 : 1ère réforme structurelle d'EDF : Organisation par pôles (1999) 82
Figure 16 : 2ème réforme structurelle d'EDF : Organisation par Branches (2002) 83
Figure 17 : La réforme d'intégration Amont-Aval d'EDF 87
Figure 18 : Les origines du choix stratégique des organisations 92
Figure 19: Processus de formulation stratégique d'EDF 100
Figure 20 : Environnement d'EDF selon le modèle PESTEL 101
Figure 21 : L'organisation matricielle mixte (orientée produit et projet) 114
Figure 22 : Présentation graphique du rôle de filtre de la structure 118
Figure 23 : Trois principes d'interprétation : Le gestalisme, le contextualisme et constructivisme 122
Figure 24 : Représentation détaillée de la deuxième partie 134
Figure 25: Organisation de la Branche Commerce d'EDF SA 137
Figure 26: Démarche de recherche sur le terrain 139
Figure 27 : Périodes d'investigations empiriques 140
Figure 28: Choix méthodologique et travaux réalisés 143
Figure 29 : Les dimensions abordées par la théorie de l'apprentissage 145
Figure 30: Les processus d'apprentissage d'après Argyris et Schön (1978) 150
Figure 31: Les cadrans du changement 157
Figure 32 : Résultats de l'enquête exploratoire par questionnaire 178
Figure 33: Modélisation de la démarche partenariale 186
Figure 34: Les principaux résultats de l'enquête quantitative 221
Figure 35 : Le processus évolutif de la formulation stratégique d'EDF 229

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Vue synoptique des évolutions du secteur électrique français 20
Tableau 2 : Opposition changement de type prescrit –changement de type construit..... 27
Tableau 3: Caractéristiques et objectifs des méthodologies de recherche..... 36
Tableau 4 : Directives électriques européennes 46
Tableau 5: Les modèles industriels dominants en Europe 49
Tableau 6 : Les facteurs spécifiques du changement dans le secteur public marchand français..... 54
Tableau 7 : Caractéristiques du parc de production d'EDF 74
Tableau 8 : Les parts de participation d'EDF en Europe pour l'année 2006 79
Tableau 9 : Système de gouvernance et impact potentiel sur la stratégie de développement 123
Tableau 10 : Objectifs des investigations empiriques 144
Tableau 11 : Les dimensions organisationnelles 157
Tableau 12 : Les objectifs visés par dimension..... 158
Tableau 13 : Les observations dégagées par hypothèses..... 216

INTRODUCTION GENERALE

Engagée par la Commission Européenne et mise en place graduellement dans chacun des Etats membres de l'Union, l'ouverture du marché électrique à la concurrence a provoqué des mutations considérables. En effet, anticipant sur un marché électrique qui sera déterminé à terme par le libre jeu du marché, les grands acteurs électriques européens ont engagés, et ce, depuis la fin des années 1990, d'importantes transformations stratégiques et organisationnelles et se sont développés sur des marchés et des métiers connexes. EDF (Electricité De France) a pris part à ce mouvement opérant des acquisitions à l'étranger et enrichissant son offre dans les services. Ce faisant, elle s'est aussi profondément restructurée.

1 Contexte général de la recherche

Complexe et évolutif, le nouveau paysage économique façonné par la déréglementation du secteur électrique rend la gestion traditionnelle d'EDF définitivement caduque. Aussi, après avoir été longtemps sous monopole public, cet opérateur historique français a dû, dès la première année de l'enclenchement des processus de libéralisation, faire des choix stratégiques sans précédent et redéfinir une nouvelle structure censée répondre à la demande du marché et des clients. Sa priorité affichée maintenant est de conserver et de gagner des clients tant au niveau national qu'international dans un contexte concurrentiel évolutif. Place à présent au pilotage par résultats (chiffres d'affaire et parts de marché).

Dans cette perspective, il importe de comprendre comment cette entreprise publique parvient à s'adapter à la nouvelle donne européenne[1].

Aussi, la problématique retenue dans ce cadre de recherche est la suivante :

Le changement de stratégie des anciens monopoleurs publics répond à des évolutions institutionnelles dans l'environnement, mais traduit aussi une capacité de positionnement visionnaire des dirigeants de l'entreprise. Il doit par ailleurs, s'articuler avec des transformations structurelles, qui elles-mêmes nécessitent une évolution adéquate des pratiques managériales, notamment celles qui sont liées directement avec la gestion du capital humain. Comment cette dynamique complexe se met-elle en place ?

[1] Sachant qu'il est question ici d'un enjeu à la fois pour l'entreprise, mais également pour l'Etat français, dont l'indépendance énergétique constitue un principe fondamental de la politique du pays.

2 Champs de la problématique

Nous proposons à travers le présent travail d'analyser les réponses pouvant être apportées à la question précédente à partir de deux registres de recherches complémentaires en gestion : celui de la stratégie et celui de l'organisation.

Le registre stratégique implique une analyse à travers laquelle nous tentons d'analyser, d'une part, le poids du "jeu" institutionnel ainsi que le rôle du dirigeant dans l'orientation stratégique d'EDF et, d'autre part, d'analyser comment ces orientations se traduisent en changements structurels.

L'idée ici est de comprendre la nature du "jeu" institutionnel sur cette entreprise et de voir dans quelle mesure ses positions antérieures de monopoleur constituent un avantage ou des pesanteurs contraignantes.

Quant au registre organisationnel, celui-ci constitue un cadre d'analyse plus particulier où l'on retrouve la problématique complexe du processus de changement organisationnel, d'apprentissage et d'adaptation des pratiques managériales.

En se fondant sur le cas de la Branche Commerce d'EDF SA[2], nous allons analyser le processus d'évolution du modèle managérial qui a suivi les transformations stratégiques et structurelles de cette entreprise. Il s'agit ici d'étudier essentiellement les modifications des pratiques qui ont trait à la gestion des compétences humaines. Investir dans les compétences humaines revêt, en effet, une importance cruciale. Au delà de la gestion dynamique des emplois, des formations et de la rémunération, EDF se doit désormais d'associer ses salariés[3] non seulement à ses résultats mais aussi à ses démarches de changements[4]. Pour ce faire, un nouveau modèle managérial s'impose.

Ce processus de changement semble néanmoins exiger une certaine capacité d'apprentissage, et ce, à divers niveaux complémentaires.

L'apprentissage paraît ainsi comme une nouvelle variable-clé de la performance et de la compétitivité.

---

[2] EDF SA désigne l'entreprise mère.

[3] Un facteur humain qui, précisons-le, a fortement été perturbé par les processus de restructuration. Les réorganisations structurelles sont en effet issues de démarches de regroupements et de réorganisations d'unités qui existaient déjà et dans lesquelles travaillaient des agents, qu'il a fallu replacer, remplacer, former et informer pour qu'ils puissent continuer d'exercer leur métier selon un rendement croissant dans cette nouvelle structure. Une opération qui, vu l'effectif d'EDF, ne fut pas facile à ceux qui ont la charge de gérer le changement à savoir, les managers. C'est ce qui ressort des investigations que nous avons menées sur le terrain et que nous présentons dans la deuxième partie de cette thèse.

[4] L'implication des acteurs n'est peut-être pas en soi une clef de réussite du changement, mais elle peut représenter une source de résistances.

En effet, la capacité concurrentielle d'EDF tend à être, au même titre que les entreprises privées, conditionnée par un processus d'accumulation des compétences internes, compétences qui dépendent de la capacité à valoriser au plan collectif les compétences individuelles, autrement dit, de la qualité de l'apprentissage organisationnel.

Aussi, pour observer ces phénomènes, notre choix s'est-il porté sur les structures commerciales « locales ». En observant leurs restructurations, il apparaît que la clé du succès de ces transformations se joue au niveau des unités opérationnelles, en particulier, au niveau des services commerciaux en relation directe sur le terrain avec les clients[5].

S'agissant des pratiques managériales que l'on a privilégiées dans le cadre de ce registre, celles-ci portent particulièrement sur la gestion des forces commerciales ayant à négocier avec la clientèle des organisations publiques et privées pour lesquelles les enjeux commerciaux sont plus complexes à traiter.

L'objectif de notre recherche est donc double :

- d'une part, analyser les processus d'adaptation stratégiques et structurels d'EDF face à l'incertitude et à l'instabilité de l'environnement qui l'entoure ;
- et d'autre part, sans pour autant chercher à remettre en cause l'importance des facteurs environnementaux externes, démontrer l'importance croissante accordée aux modes de management des compétences dans ce contexte évolutif.

Dans un premier temps, nous tenterons donc de démontrer le lien qui existe entre la transformation du contexte institutionnel et les orientations stratégiques d'EDF. Nous verrons aussi l'importance de la vision du dirigeant dans le processus de formulation stratégique. Nous traiterons, enfin, des implications en terme de réorganisations structurelles.

Dans un deuxième temps, nous verrons à travers une enquête effectuée auprès des structures commerciales, comment ces changements sont appréhendés au sein d'EDF et quelles sont les conditions clés de leur réussite ? On accordera dans cette deuxième partie une attention particulière à la question d'apprentissage organisationnel qui sera présentée comme un moyen incontestable pour pallier les éventuels problèmes d'inertie humaine et organisationnelle.

3 Structure du document

Ainsi que nous le présentons dans la figure 1, notre travail se décompose en deux parties construites avec le souci de porter des regards multiples sur cette expérience nouvelle que vit

[5] Rappelons que ces structures fonctionnaient jusqu'en juillet 2007 sur deux segments du marché, marché ouvert à la concurrence et le marché restant en monopole, ce qui nous a permis d'observer et, surtout, de comparer les logiques de fonctionnement entre les deux segments.

EDF. La première partie, « *Du monopole au marché : Les stratégies d'EDF entre régulation politique et logique d'entreprise* », pose la problématique de changement stratégique et organisationnel au sein d'EDF comme complexe.

Le point de départ en sera une présentation des éléments de contexte institutionnel qui ont concouru à transformer l'industrie de l'électricité européenne et nationale (chapitre 1). Ensuite, seront présentées les principales transformations stratégiques et organisationnelles qu'EDF a réalisée depuis l'enclenchement du processus de libéralisation (chapitre 2). Nous verrons enfin, sous forme de discussion, comment interroger certains travaux théoriques pour comprendre ces processus de changements (chapitre 3).

La seconde partie, « *La conduite du changement au sein d'EDF : cas des structures commerciales* », présente une enquête terrain où nous traiterons particulièrement la question des changements organisationnels au niveau des entités directement concernées par ces nouvelles logiques commerciales.

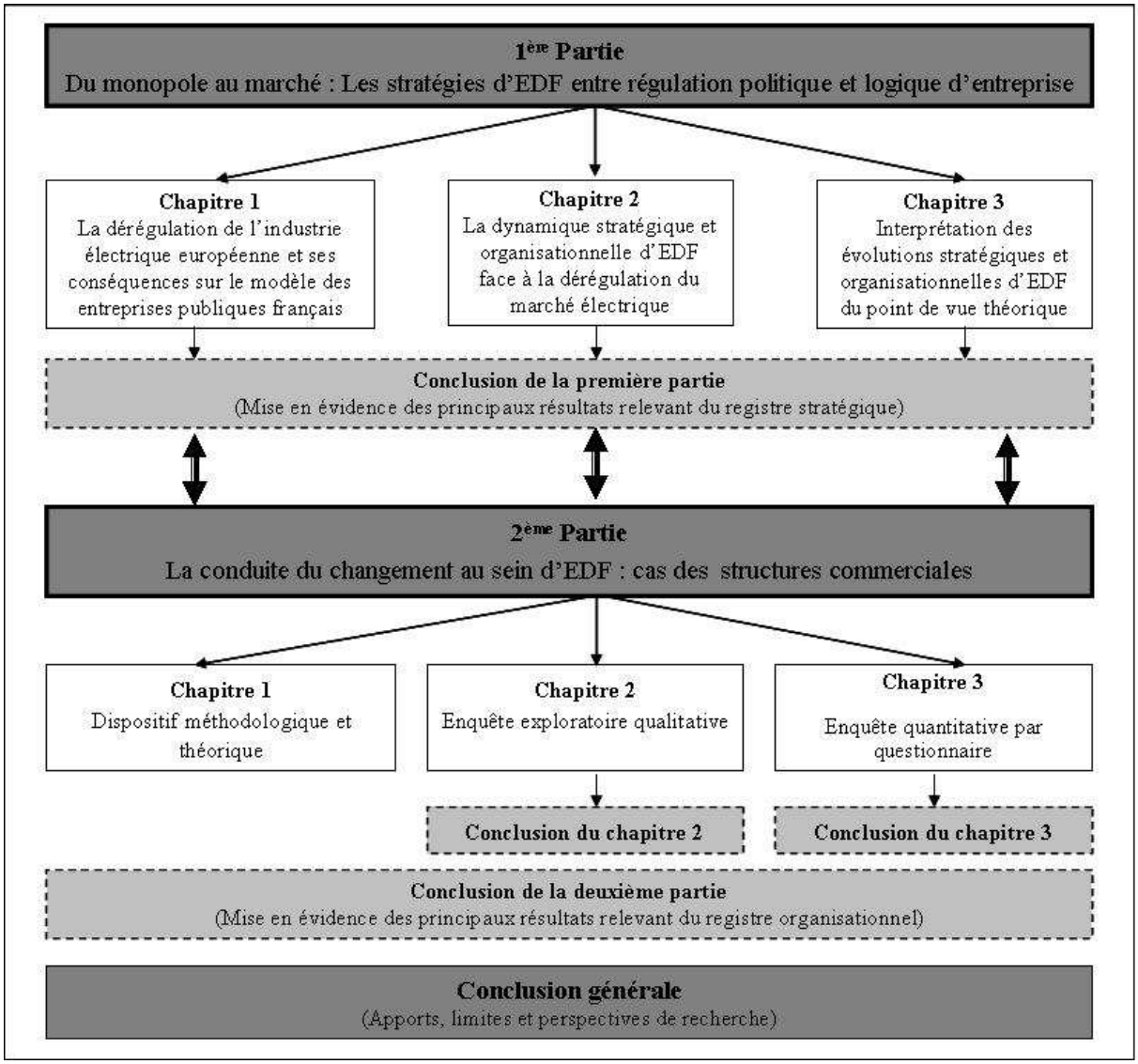


Figure 1 : Représentation schématique de la structure du document

Nous rappellerons d'abord les techniques d'enquête utilisées pour recueillir les données sur ce terrain ainsi que le cadrage théorique qui sert de fondement à notre étude de cas (chapitre 1). Ensuite, seront présentés les résultats des investigations empiriques. Le chapitre 2 sera consacré à l'enquête exploratoire qualitative par entretiens (semi-directifs) et le chapitre 3 sera, quant à lui, consacré à l'enquête quantitative par questionnaire. Enfin, nous conclurons cette partie par la discussion et la mise en perspective des résultats dégagés.

Notre approche, qui se situe dans le registre des sciences de gestion, fait appel comme telle à diverses disciplines et s'inscrit dans une perspective comparative. Elle vise, *in fine*, non pas simplement à observer la transition entre une ancienne et nouvelle organisation, mais :

- à réfléchir sur l'avenir d'une organisation, certes, industrielle et commerciale, mais ayant été de tout temps gérée en monopole public ;
- à analyser les capacités d'une organisation corporatiste à s'adapter à un nouvel environnement, par conséquent, à passer vers un modèle post-bureaucratique ;
- à comprendre les décalages susceptibles d'exister entre les changements affichés au niveau national et les changements appliqués réellement sur le terrain ;
- à appréhender la relation « contexte et organisation » ;
- à construire un corpus de connaissances théoriques explicatives sur les spécificités des changements qu'EDF a menées et qui, rappelons-le, s'inscrivent dans le cadre de transitions structurelles lourdes, impulsées par des mouvements stratégiques significatifs ;
- Enfin, à proposer une lecture du changement en termes d'apprentissage.

Notre recherche s'appuie également sur une analyse de type systémique. Dans ce contexte, l'approche systémique est prise dans son acceptation la plus générale mettant l'accent sur la dynamique d'interaction au sein d'un système[6]. L'analyse des processus de changement nous amène, en effet, à considérer ceux-ci comme un ensemble complexe d'éléments qui sont reliés entre eux[7] de façon à assurer la nécessaire articulation et harmonisation entre les différentes dimensions du changement[8] (cf. figure 2).

Cette analyse vise à étudier les interactions entre les processus de changements d'EDF à travers deux axes à la fois vertical et diachronique :

---

[6] Ainsi que le souligne Vas (2005), le processus du changement nécessite une analyse de type systémique car elle permet de considérer l'organisation comme un ensemble complexe de sous-systèmes qui sont unis entre eux par des liens formels et informels.

[7] A l'instar Crozier et Friedberg (1977), notre conception du changement s'appuie sur le fait que pour qu'il y ait changement, il faut que tous les éléments du système se transforment en même temps.

[8] Ainsi que le constate Remili (2006), rares sont les auteurs qui ont intégré cette dimension multidimensionnelle dans leur explication du changement.

- L'axe vertical de l'analyse porte sur les contextes externe et interne de l'entreprise. Le contexte externe fait référence à l'environnement institutionnel dans lequel EDF opère. Le contexte interne fait référence à la stratégie, la structure, les modes de management, les compétences des acteurs et dans une certaines mesure la culture.

- L'autre axe temporel est concerné par l'approche longitudinale du changement dans une compréhension historique des évènements[9].

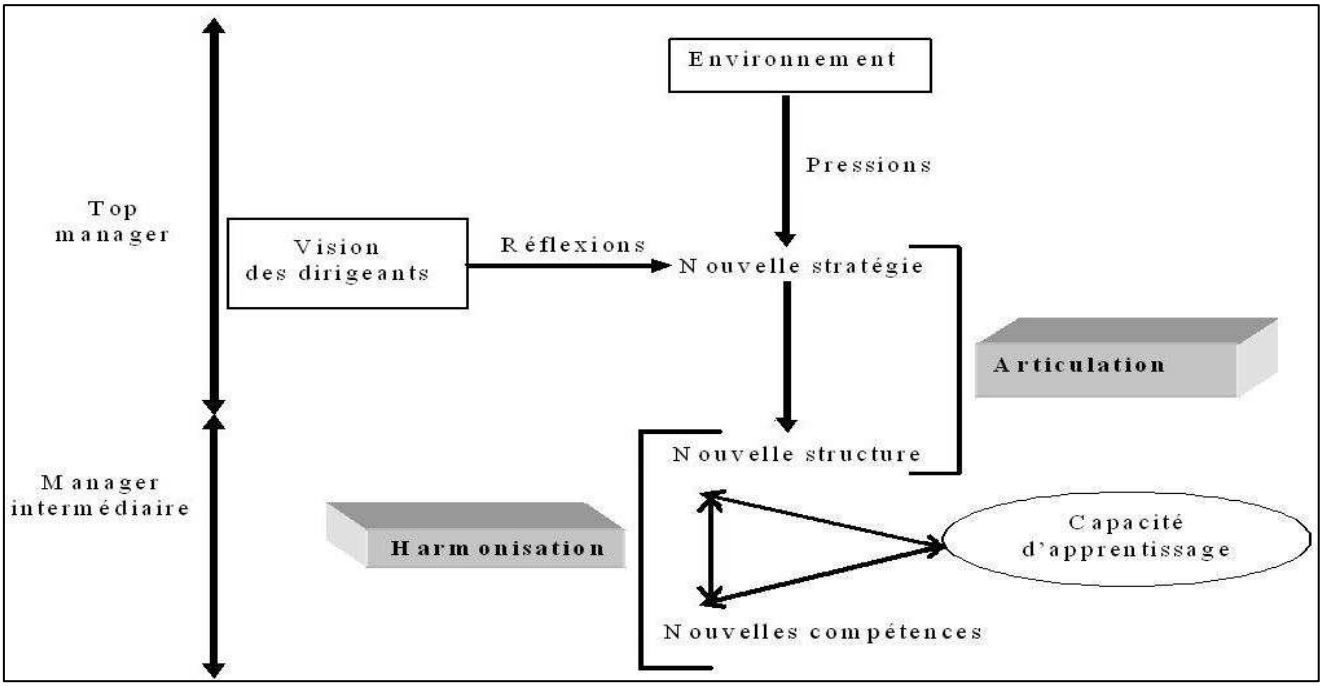


Figure 2 : Schématisation de la problématique de recherche

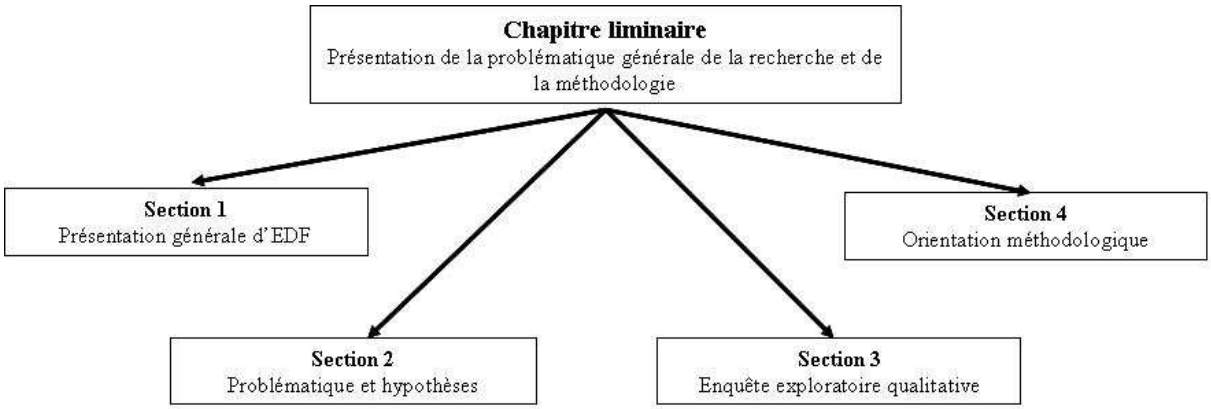
[9] Il est néanmoins nécessaire de préciser que notre thèse a souffert de décalages temporels. D'un côté, le temps de l'ouverture du marché n'est pas celui du chercheur. La réforme institutionnelle engagée par le législateur français en 2000 a dû se poursuivre jusqu'en 2005. Par ailleurs, la structure mise en place par EDF en 2002, n'est devenue opérationnelle qu'en 2003. D'où la difficulté de conjuguer terrain et théorie les trois premières années de thèse.

CHAPITRE LIMINAIRE : PRESENTATION DE LA PROBLEMATIQUE GENERALE DE LA RECHERCHE ET DE LA METHODOLOGIE

Ce premier chapitre auquel nous avons donné le statut de "liminaire" se propose d'énoncer l'articulation de notre travail et nous conduira de la problématique à la méthodologie de la recherche.

Aussi, pour une meilleure compréhension du sujet d'étude, nous ferons dans la première section une présentation générale d'EDF. La deuxième section sera consacrée à l'énoncé de la problématique ainsi que des hypothèses de recherche. La troisième section en présentera le cadrage théorique. Enfin, la quatrième section nous permettra d'énoncer les orientations méthodologiques de notre recherche.

Présentation schématique du chapitre liminaire



Section 1 Présentation d'EDF en quelques dates clés

Nous nous attacherons ici à présenter de manière synthétique les différentes étapes qu'EDF a traversées depuis sa création à nos jours. Établissement public à l'origine, cette entreprise change de statut en 2004 pour devenir une société anonyme à capitaux publics. Après avoir été longtemps en monopole, cet opérateur historique entre à présent dans une nouvelle ère, celle du marché concurrentiel.

EDF n'en est toutefois pas à sa première expérience de transformation. Elle a en effet de tout temps connu des périodes de réformes, certaines ont été couronnées de succès, d'autres, bien qu'elles aient été ambitieuses, sont demeurées inachevées.

En nous appuyant sur une large documentation existante sur ce sujet, nous avons opté pour une présentation sélective, structurée autour de quatre périodes.

1 1946-1962 : Création d'EDF et achèvement de l'électrification du territoire

Le mouvement de nationalisation qu'a connu la France au début du siècle dernier s'est traduit dans le secteur de l'énergie par la création d'EDF en 1946. En charge d'assurer

l'électrification de l'ensemble du territoire national, cet opérateur public parvient à augmenter sa capacité de production et étendre son territoire de desserte grâce au plan Marshall qui a permis de financer la construction d'importantes centrales de production (hydroélectrique principalement) et d'équipements de transport.

Avec un pétrole abondant à faible coût des années 1960, EDF se lance dans la construction de plusieurs centrales thermiques au fioul. La part de l'électricité produite par combustion du fioul passe alors de 4 % en 1960 à 39% en 1973.

2 1963-1984 : Transformation des modes de vie et l'avènement du nucléaire

Dans la société d'abondance d'après-guerre, la demande énergétique augmente à mesure que les français s'équipent en électroménager. Cette nouvelle conjoncture conduit EDF à lancer en 1963 sa première compagne commerciale sous le signe de « compteur bleu », symbole de la consommation galopante. EDF entreprend sa première démarche de rapprochement avec le public et déploie une centaine de conseillers sur l'ensemble du territoire national.

Avec l'arrivée du chauffage électrique sur le marché à la fin des années 1960, EDF relance sa compagne commerciale sous le signe du « tout électrique ».

Suite à la crise pétrolière de 1973, l'équilibre entre la production et la consommation se fragilise. EDF interrompt sa démarche commerciale et se tourne vers la production de l'électricité nucléaire. Elle[10] engage, avec l'aide de l'Etat[11], d'importants programmes d'équipements électronucléaires. En l'espace de deux ans, 13 centrales nucléaires furent alors construites. Début des années 80, avec le développement des centrales nucléaires, l'orientation vers le tout électrique se trouve confirmée et EDF acquiert un savoir-faire qu'elle commencera à exporter à l'étranger.

3 1984-1995 : Des démarches de modernisation et une ouverture internationale

Face au ralentissement de la croissance de la demande d'électricité au début des années quatre-vingt, d'une part, et face à la volonté européenne qui supposait, à terme, une libéralisation[12] du marché énergétique, d'autre part, EDF prend conscience que sa

---

[10] Par souci de convention de langage nous avons fait le choix de désigner EDF par le pronom personnel "elle".

[11] Rappelons qu'EDF a connu sa première expérience contractuelle avec l'Etat en 1970. Ce cadre qui a duré à peine deux ans a néanmoins permis de mettre fin à l'interventionnisme dispersé des différentes tutelles.

[12] La libéralisation est un terme vague qu'il est nécessaire de préciser. « Elle peut être obtenue à travers plusieurs voies : soit par une déréglementation, soit par des privatisations ou par une restructuration du secteur. Le terme déréglementation réfère habituellement à la perte du droit exclusif de l'entreprise de service public de fonctionner comme un monopole et apparaît ainsi comme une ouverture à la concurrence. Le terme privatisation réfère au transfert de propriété d'une entreprise du secteur public au secteur privé. Le terme restructuration, pour

performance ne dépendrait plus des surplus de productivité et des paris technologiques ni des rendements croissants dus au réseau, mais serait d'abord fonction de l'enjeu de la qualité et de son changement "interne" mené dans une vision de long terme[13].

EDF s'engage alors vers une démarche d'apprentissage de la relation avec le client qui, au delà des usages captifs de l'électricité (éclairage), exige des offres diversifiées, en particulier, en terme de chauffage dont l'offre standardisée devenait désuète. Aussi, pour répondre à ces attentes et besoins spécifiques, EDF se lance dans le « sur mesure de masse », le tout orchestré par une démarche de qualité globale pour chaque client.

De même, afin de réaffirmer sa démarche d'écoute du client-usager, elle décentralise ses structures et déplace le centre de gravité stratégique de l'entreprise d'amont vers l'aval, c'est-à-dire, des services centraux vers les services en relation directe avec les usagers. Cette réforme marque un tournant dans l'histoire "managériale" de l'entreprise.

Par ailleurs, afin de mobiliser toutes les forces humaines de l'entreprise, la direction centrale décide en 1989 de s'engager dans une démarche de management stratégique intégré (MSI)[14]. Deux dynamiques sont alors mises en avant :

- mobiliser les compétences de l'entreprise sur des objectifs communs et partagés ;
- se centrer sur le besoin des clients pour y répondre efficacement.

En 1990, avec 58 réacteurs nucléaires en fonctionnement, EDF se positionne comme le premier énergéticien au monde. La surcapacité de production qu'elle réalise grâce au parc nucléaire lui permet de vendre de l'électricité dans les pays limitrophes et de s'engager dès 1992 à l'international[15].

A la veille de l'ouverture du marché, EDF est touchée, comme les autres entreprises publiques, par d'importants mouvements de grèves d'agents qui appréhendent la fin de monopole comme une menace pour leur emploi et surtout pour leur statut.

Le modèle d'entreprise publique est alors fortement critiqué et les réformes passent mal, bref, un climat social délétère auquel il fallait trouver un dénouement prompt pour assurer la transition vers le marché ouvert.

---

sa part, décrit les modifications à la structure de l'industrie, qu'il s'agisse de la structure réglementaire ou de la structure organisationnelle ». C'est cette définition de Plagnet (2005) que nous retenons dans cette Thèse.

[13] Tel que le soulignent Tixier et Mauchamp (2000), le recours massif à des chercheurs et des consultants en sciences sociales, témoigne de l'intensité des débats qui agitent l'entreprise à cette époque.

[14] Bien qu'elle n'ait pas été couronnée de succès, cette démarche constitue néanmoins pour EDF un premier apprentissage du changement interne.

[15] A l'instar des autres géants européens, EDF y voit une occasion unique de trouver des relais de croissance à un marché européen mature où la demande ne dépasse guère le 1 à 2 % par an contre environ 5% dans certains pays d'Amérique latine.

Cette crise sera maîtrisée avec notamment la nomination d'un nouveau président, Edmond Alphandéry, président justement désigné pour amorcer les premières démarches d'apprentissage de la relation avec le marché.

4 De 1996 à nos jours : Nouvelle donne européenne et création du Groupe EDF

Cette période est, rappelons-le, celle qui nous intéresse directement. C'est pourquoi nous n'évoquerons ici que quelques événements marquants témoignant des évolutions majeures qu'a connues l'entreprise durant ces dix dernières années. Nous aurons l'occasion de revenir plus en détail sur cette période tout au long de ce travail de recherche.

Depuis que le marché a supplanté le monopole public sous l'impulsion de la Commission Européenne, EDF ne cesse de saisir les opportunités de croissance externe afin de devenir un groupe d'importance internationale[16].

Depuis 2004, EDF est constitué d'Electricité de France Société Anonyme (EDF SA) et d'un réseau de filiales européennes. Avec 59,6 milliards d'Euros de chiffre d'affaires enregistré en 2007[17], le Groupe EDF demeure un des électriciens leader en Europe[18].

Elle réalise notamment des efforts importants pour améliorer la qualité de service et obtient en 2002 une certification ISO 9001 (version 2000)[19]. Elle signe également son premier accord sur la responsabilité sociale.

---

[16] Son champ d'action conçu jusqu'alors comme essentiellement local, s'est rapidement étendu au delà des frontières nationales.

[17] Plus de 16,6 % par rapport à 2005 et de 1,2 % par rapport à 2006.

[18] L'*Union for the Coordination of Transmission of Electricity* (UCTE) compte 22 pays membres dont la France, l'Allemagne, l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni.

[19] Cette démarche qualité a pour objectif principal de satisfaire les clients et de les fidéliser pour faire face à la concurrence.

Ainsi que nous le résumons dans le tableau n°1 qui suit, EDF a donc connu deux grandes périodes :

- La période allant de 1946 à 2000, durant laquelle elle a traversé trois étapes :
    - celle de l'électrification et du développement des réseaux et du programme hydraulique et thermique ;
    - celle de la construction du parc nucléaire ;
    - et enfin, celle de l'exploitation du parc nucléaire.
- La période actuelle, qui dure depuis 2000, dans laquelle l'ouverture du marché électrique constitue une nouveauté majeure qu'EDF a dû intégrer à sa stratégie et à son organisation, comme nous le verrons plus loin.

Tableau 1: Vue synoptique des évolutions du secteur électrique français

<table>
<tr><th colspan="3">Période d'évolution</th><th>Caractéristique du secteur</th></tr>
<tr><td colspan="3">Fin XIXème siècle début XXème</td><td>- Secteur électrique privé développé autour de nombreuses compagnies locales.</td></tr>
<tr><td rowspan="4">1946 à 2000

Secteur électrique en quasi-monopole</td><td rowspan="3">Croissance d'EDF sur le marché national</td><td>Années 1940, 1950</td><td>- Nationalisation du secteur électrique.
- Création d'EDF « Electricité de France ».
- Reconstruction du pays et unification du réseau énergétique.
- Développement du programme hydraulique et thermique.</td></tr>
<tr><td>Années 1960, 1970</td><td>- Evolution du mode de vie.
- Croissance de la demande électrique.
- Développement des pratiques commerciales.
- Construction du parc nucléaire.</td></tr>
<tr><td>Années 1980

Début 1990</td><td>- Evolution des exigences des usagers.
- Ralentissement du taux de croissance de la demande électrique.
- 1ère période managériale : orientation "clients-usagers".
- Poursuite de la construction et exploitation du parc nucléaire.
- Maturation du marché électrique français.
- Croissance internationale (principalement orientée vers l'Amérique du Sud).</td></tr>
<tr><td>Croissance d'EDF sur le marché international</td><td>Fin des années 1990</td><td>- Nouvelle donne européenne.
- Développement de la concurrence sur la marché électrique français.
- Poursuite de la croissance internationale d'EDF (principalement orienté vers l'Europe).
- Création du Groupe EDF.
- 2ème période managériale : orientation marché.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Depuis 2007</td><td>- Secteur électrique totalement concurrencé développé autour de petites compagnies locales et de grandes compagnies européennes.</td></tr>
</table>

Section 2 Problématique et hypothèses

A l'instar de certaines entreprises publiques, comme France télécom et Gaz de France, l'orientation européenne visant à supprimer les monopoles publics confronte EDF à deux difficultés :

- la conservation de la cohésion interne malgré l'effacement des anciennes valeurs communément admises, c'est-à-dire l'identification à la Nation et à l'intérêt général ;
- l'interaction constante et nécessaire avec un environnement de plus en plus concurrentiel et incertain.

Ces problèmes de maintien ou de coordination interne et de changement ou d'adaptation sont, *in fine,* génériques à la gestion d'entreprise.

En effet, depuis la déréglementation du marché électrique, EDF se retrouve face à un double enjeu : celui de se restructurer de façon à réduire l'incertitude, tout en tirant profit de cette incertitude pour innover.

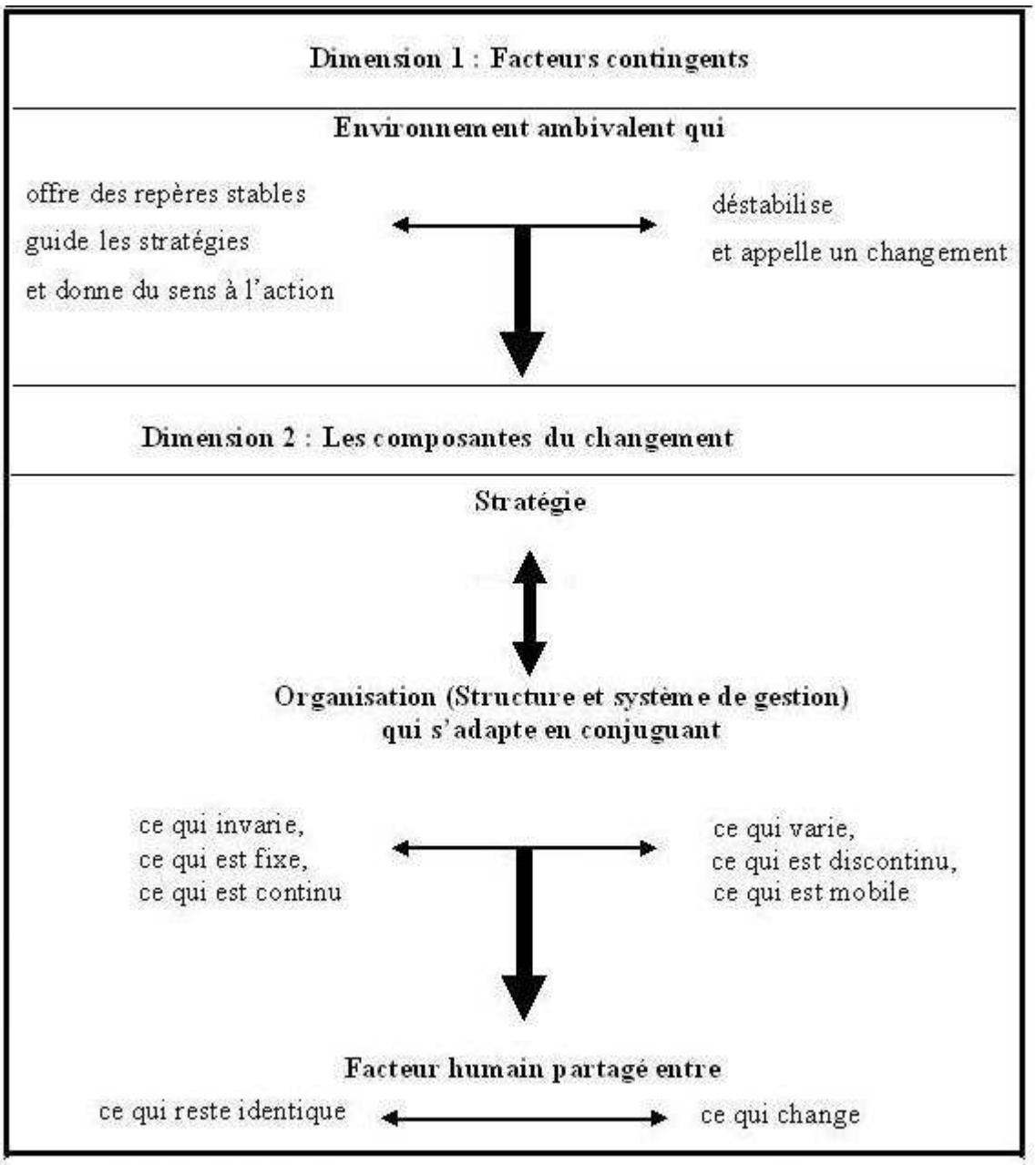
Le changement fait donc partie intégrante de la vie d'EDF, de même qu'il est un facteur déterminant de sa capacité à développer un avantage concurrentiel désormais nécessaire pour sa compétitivité.

Ceci étant, nous rappelons toutefois que notre objectif n'est pas de rendre compte de la totalité des variables qui interagissent dans le processus du changement de cette entreprise, mais plutôt de faire une analyse du changement qui permet d'intégrer la dimension relationnelle entre elles.

Ces variables, nous les avons sélectionnées et regroupées en deux dimensions interdépendantes :

- celles que l'on qualifie comme étant les éléments susceptibles de modifier le système de l'extérieur. Il s'agit des facteurs contingents pouvant conditionner le changement tel que l'environnement décisionnel, institutionnel ou politique ;
- et celles qui, en interaction mais aussi en rapport réciproque avec les premières, assurent au système son autonomie et sa dynamique. Il s'agit des composantes du changement qui permettent d'aiguiller où l'organisation veut aller (sa stratégie) et comment (sa structure, son système de gestion et le facteur humain).

  Ces deux dimensions nous les présentons schématiquement dans la figure 3.



Source : Bayad et Delobel (1997)

Figure 3 : Le triptyque du changement dans l'organisation

Ainsi, dans la première partie de cette thèse qui correspond au registre stratégique, on s'intéressera à l'interaction de la dimension 1, c'est-à-dire les éléments de contexte, avec deux composantes du changement, à savoir la stratégie et la structure. Ensuite, dans la seconde partie de la thèse qui correspond au registre organisationnel, on s'intéressera essentiellement à l'interaction des composantes de la dimension 2.

1 Enoncé de la problématique et hypothèses relevant du registre stratégique

Ainsi que nous l'avons souligné (cf. section 1, §4), on assiste depuis quelques années à une vague incessante de restructurations et de transformation qui a changé le visage de l'environnement dans lequel opère EDF. Aussi, dans ce contexte d'incertitude et d'instabilité marqué par la libéralisation des marchés, cet ancien monopoleur se doit de s'adapter continuellement et d'opter, le cas échéant, pour des changements plus prononcés et plus importants[20].

> C'est ce que nous désignons généralement comme : "**changements stratégiques**".

Le choix d'EDF n'est donc pas un hasard car, ainsi que les opérateurs publics ayant été privatisés en France ses dernières années, cette entreprise connait un changement institutionnel majeur depuis 2000.

La déréglementation de l'industrie de l'électricité a en effet changé de manière importante les règles du jeu pour cet opérateur historique. Nous nous intéressons aux effets de cette nouvelle situation institutionnelle sur EDF et tentons d'analyser leur nature.

En ce sens, trois hypothèses ont guidé notre étude sous l'angle du registre stratégique (cf. figure 4) :

Hypothèse 1 : S'agissant d'une entreprise publique opérant dans un secteur-clé comme l'énergie, le contexte institutionnel pèse de façon déterminante sur ses orientations stratégiques.

Cette hypothèse, qui repose sur l'idée selon laquelle le contexte institutionnel influence les choix stratégiques, elle ne met cependant pas en cause l'effet inverse qui consiste en l'action des entreprises sur les composantes environnementales. Toutefois, compte tenu de la lente évolution des institutions, les effets de l'action de l'entreprise sur celles-ci ne peuvent être aisément observés sur une période relativement courte[21].

---

[20]Avant la déréglementation du marché, EDF avait le sentiment que son environnement était prévisible. Aussi, ses démarches de changement étaient planifiées et son processus décisionnel stratégique relevait essentiellement d'un modèle rationnel et de l'acteur unique. Cette conception simple et normative du changement est de fait abandonnée au début des années 2000 au profit de démarches permettant de répondre aux exigences d'un environnement plus ambivalent. Des démarches qui, en l'occurrence, se veulent interactives dans la mesure où le processus de formulation stratégique est devenu le lieu d'interaction entre l'entreprise et son environnement. En effet, depuis la suppression des monopoles, EDF passe d'une sorte de boîte fermée et protégée à un système ouvert devant vivre en phase avec un contexte externe en constante mutation.

[21] Ainsi que le soulignent Hafsi et Hatimi (2003), pour avoir des chances de trouver une relation convaincante il faudrait réaliser une recherche longitudinale ou historique qui porterait sur des décennies.

Hypothèse 2 : Au delà des pressions institutionnelles, les dirigeants conservent une marge de manœuvre qui se traduit par leur capacité de positionnement visionnaire.

Cette hypothèse repose sur l'idée selon laquelle le processus de formulation stratégique dans l'entreprise n'est pas seulement un processus imposé qui renvoie à une simple démarche d'adaptation à l'environnement et à ses contraintes. Mais, c'est aussi une démarche active qui implique l'élaboration par l'entreprise de solutions qui lui sont propres.

Cette hypothèse insiste notamment sur le poids des dirigeants comme leaders politiques jouant un rôle central dans l'activité stratégique de l'entreprise. Des dirigeants qui, dans ce contexte concurrentiel, doivent à priori être capables de jouer à la fois entre les enjeux du marché et ceux du service public.

Hypothèse 3 : L'efficacité de la stratégie s'appuie sur une orientation structurelle pertinente. Cela signifie qu'au delà d'un bricolage structurel, il faut qu'il y ait un véritable changement organisationnel.

Cette hypothèse soutient l'idée selon laquelle le processus de formulation stratégique doit nécessairement être accompagné "conjointement" d'un processus de transformation structurel.

> La structure et la stratégie doivent évoluer en même temps sous peine d'inefficacité.

Afin de vérifier ces hypothèses de recherche, la démarche poursuivie doit répondre à trois questions opérationnelles :

- **Dans quelles mesures le changement du contexte institutionnel influence-t-il les orientations stratégiques d'EDF ? La démonopolisation du secteur électrique constitue-t-elle une contrainte ou une opportunité de développement pour EDF ?**
- **Quel est l'apport des dirigeants dans le processus d'orientation stratégique d'EDF ? Autrement dit, Les stratégies d'EDF sont-elles essentiellement déterminées par le contexte institutionnel ou sont-elles délibérées par elle-même ?**
- **Comment les orientations structurelles prennent forme ? Pourquoi doivent-elles nécessairement s'articuler aux changements stratégiques ?**

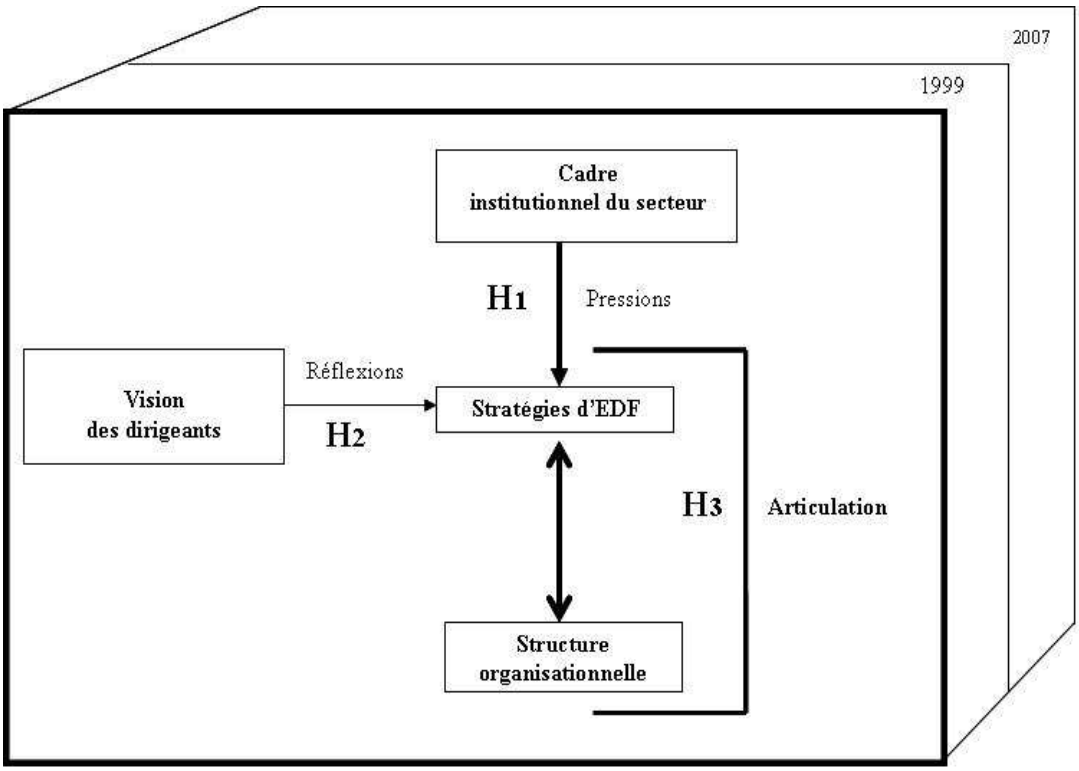


Figure 4 : Premier cadre conceptuel de la recherche (le registre stratégique de la problématique)

2 Enoncé de la problématique et hypothèses relevant du registre organisationnel

La nécessité des changements stratégique et structurel s'inscrivent à priori comme une obligation pour EDF. Néanmoins un problème se pose : celui de l'évolution du modèle managérial. Aussi, en nous centrant sur le cas des structures commerciales d'EDF SA, nous allons analyser comment se présente sa transformation.

Un modèle managérial qui, ainsi que nous l'avons souligné précédemment (cf. chapitre liminaire, section 1, §3), a déjà connu d'importants changements à la fin des années quatre-vingt lorsque EDF avait réorienté sa stratégie vers le commercial.

Cette orientation l'avait en effet conduite, comme le note Ménard (2000), à se lancer dans un processus de décentralisation si important que les centres de distribution (assimilés aux structures de vente) étaient devenus des éléments moteurs de la conquête du territoire national. La notion de GR "Groupe Responsable" était également apparue où le terme désignait un dispositif de management participatif. De même qu'il était mis en place un mode de fonctionnement autonome basé sur la capacité à contracter sur des objectifs annuels avec la hiérarchie, un mode de fonctionnement qui, en l'occurrence, a permis par la suite de réaliser deux modifications structurelles majeures :

- d'une part, en 1998, la suppression des directions régionales autorise les centres EGS (Electricité-Gaz-service, ex centres de distribution) à contracter directement avec la Direction centrale DEGS[22] et, à partir de 1992, la suppression des chefs de service des centres EGS autorise les chefs de GR à contracter directement avec la direction du centre ;
- d'autre part, l'établissement d'un contrat individuel entre le chef de GR et chaque membre du groupe.

Ce modèle fut efficace avant la libéralisation du marché, c'est-à-dire lorsque EDF n'avait que des abonnés usagers mais pas vraiment des clients. Une époque où, rappelons-le, l'entreprise n'était tournée que vers l'objectif à réaliser, à savoir l'électrification de la France et faisait peu de cas des moyens pour y parvenir.

Aujourd'hui, les nouveaux cadres institutionnels européen et national lui ont supprimé son droit exclusif d'entreprise monopolistique, son statut a changé, sa structure a été reconfigurée, les pressions concurrentielles s'intensifient, de même que ses ambitions stratégiques ont évolué. Par conséquent, elle doit revoir son modèle managérial pour une exploitation optimale des savoirs qui la structurent car, ainsi que le souligne Nonaka (1991), « dans une économie où la seule certitude est l'incertitude, la seule source sûre d'avantages concurrentiels durables est le savoir ».

Un modèle qui serait plus approprié au contexte concurrentiel mouvant, qui favoriserait la liberté d'action et le développement de mentalités axé sur le résultat, avec pour seul et unique souci, repérer les besoins du marché et y répondre rapidement.

Par ailleurs, les changements managériaux des années quatre-vingt avaient été imposés par la Direction Nationale. Ils étaient certes très novateurs et ambitieux, mais dans un contexte mouvant, le changement s'inscrit dans la continuité. Il faut donc impliquer davantage les individus[23].

Comment peut-on passer, dans ce cas là, d'une logique de changement déterministe et contraint de type prescrit à une logique de changement volontariste et induit de type construit ?

---

[22] Avec plus de la moitié du personnel, la DEGS (Direction EDF GDF Services) constituait à l'époque la plus grosse direction de l'entreprise.

[23] Ainsi que le soutient l'auteur du « Phénomène Bureaucratique », M. Crozier (1979), le changement ne se décrète pas.

Les caractéristiques de ces deux types de changement sont présentées dans le tableau n° 2 ci-dessous.

Tableau 2 : Opposition changement de type prescrit –changement de type construit

Changement prescrit	Changement construit
- Une vision claire de l'avenir - Une définition précise des éléments de l'organisation à changer pour atteindre cette vision - Des acteurs clés ("leader" et direction générale) prenant des décisions qu'ils imposent ensuite - La création d'une logique d'action induisant le comportement des autres acteurs - Un changement brutal	- Une vision floue de l'avenir - Une démarche à suivre pour effectivement changer - Une volonté de faire émerger l'organisation de demain - Une grande liberté d'action laissée aux acteurs de l'organisation pour favoriser la créativité de chacun et les comportements autonomes - Un changement progressif

Source : Isabelle Vandangeon-Derumez (1998)

Un tel changement ne peut être effectif, selon nous, que si l'on développe une réelle capacité d'apprentissage organisationnel.

Un apprentissage qui :

- d'une part, devrait associer toutes les forces vives de l'organisation. En effet, à l'instar d'un certain nombre d'auteurs comme Dixon (1994) et Ingham (1994), nous considérons que l'apprentissage ne peut avoir lieu que par un apprentissage collectif, c'est-à-dire produit à travers l'interaction entre les membres de l'organisation, avec leurs différents savoirs et leurs différentes perspectives.

- et d'autre part, implique la mise en œuvre d'un contexte facilitant l'émergence, la diffusion et l'exploitation de la connaissance. Dans ces éléments de contexte, la structure de l'entreprise et le rôle du manager intermédiaire sont envisagés comme deux dimensions fondamentales.

La question devient alors de savoir sur quels processus cette capacité peut-elle se construire ? Dépend-t-elle principalement :

- **de l'évolution des comportements et des compétences (dimension humaine) ?**

- **de l'évolution des structures (dimension organisationnelle) ?**

- **du processus de conduite du changement (capacité à harmoniser les deux dimensions précédentes) ?**

Ces questions sont représentées graphiquement comme suit :

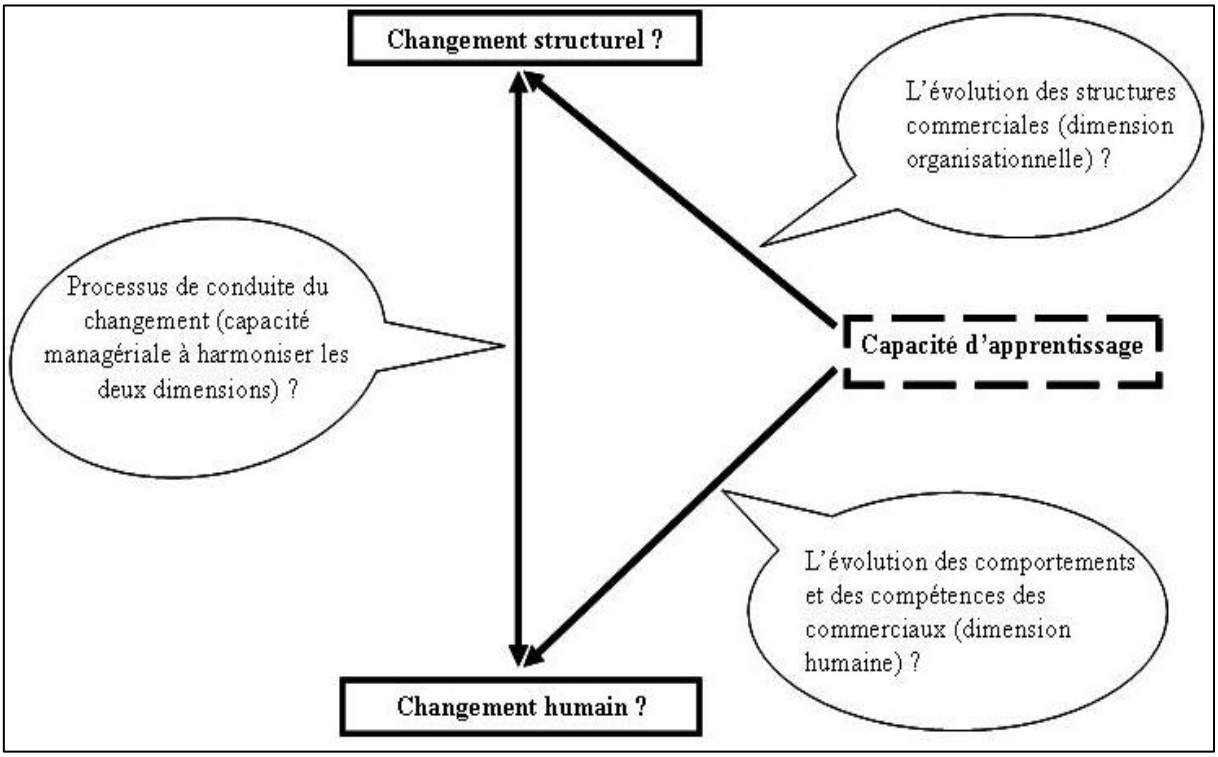


Figure 5 : Deuxième cadre conceptuel de la recherche (le registre organisationnel de la problématique)

Le traitement de ces trois questionnements nous a conduit à recentrer notre problématique sur des aspects beaucoup plus précis que nous avons formulés sous forme d'hypothèses.

En effet, les observations dégagées de l'enquête qualitative exploratoire effectuée auprès des structures commerciales nous a permis de constater que le modèle organisationnel qui prédomine au sein de ces structures combine deux pratiques managériales opposées : celles qui demeurent ou qui laissent des traces même lorsque le changement s'accomplit, et les nouvelles, dont certaines sont encore peu exploitées mais vers lesquelles on s'achemine[24].

[24] Autrement dit, un modèle organisationnel dont les pratiques se font dans la continuité et la rupture, dans l'exploitation des routines et l'exploration de nouvelles alternatives. Une combinaison qui témoigne à priori d'une volonté de s'adapter, mais aussi de se transformer pour faire face aux évolutions du marché.

Les hypothèses que nous avons formulées portent donc sur la capacité de changement. Ces hypothèses visent particulièrement à vérifier si la capacité de changement, tant en terme de pratiques organisationnelles que de savoir, varie en fonction de la capacité d'apprentissage.

Il s'agit aussi de vérifier, de manière incidente, le poids de l'histoire de l'entreprise (assimilé à la mémoire organisationnelle). Plus précisément, le degré de dépendance des structures commerciales au "sentier d'évolution" du modèle organisationnel d'EDF qui prédominait en période de monopole[25].

En se basant sur le modèle d'apprentissage en simple et en double boucle développé par Argyris et Schön (1978), nous avons ainsi formulé deux hypothèses qui reposent sur l'idée selon laquelle la capacité de changement est liée au niveau d'apprentissage :

> **Hypothèse 1** : La présence d'une forte capacité d'apprentissage (présence de capacités d'apprentissage en double boucle) sous-tend la présence d'une forte capacité de changement (présence de capacités de changement humain et structurel).
>
> **Hypothèse 2** : La présence d'une faible capacité d'apprentissage (présence de capacités d'apprentissage en simple boucle) sous-tend la présence d'une faible capacité de changement (absence d'une des deux capacités de changement).

Ces hypothèses peuvent être caractérisées schématiquement de la façon suivante (cf. figure 6):

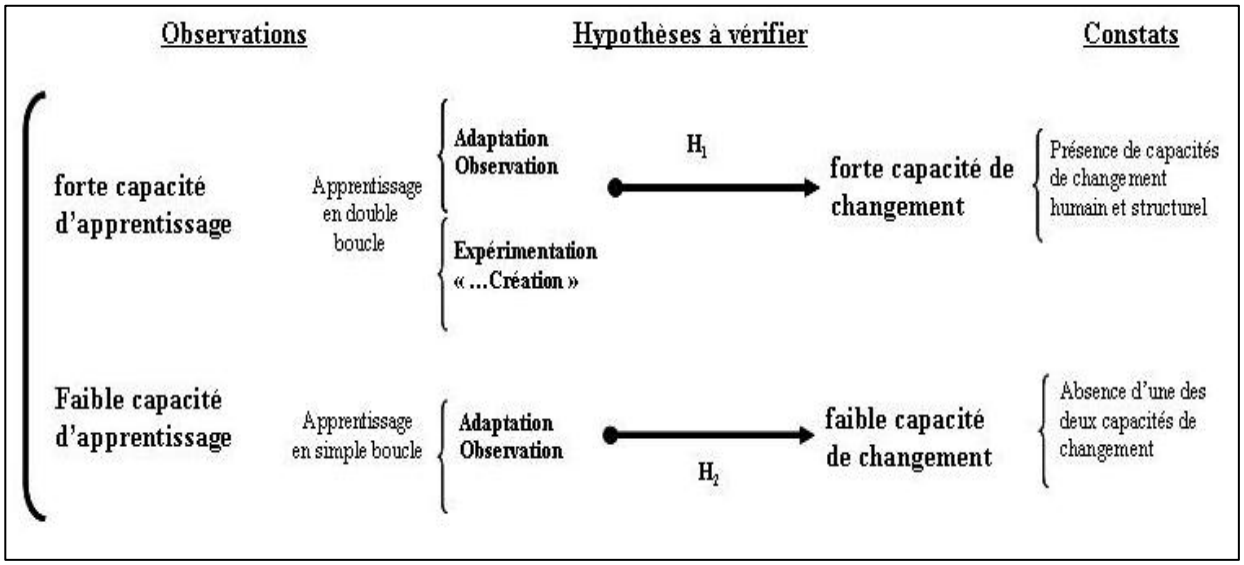


Figure 6 : Schématisation des hypothèses de recherche relevant du registre organisationnel

[25] Un modèle qui, précisons-le, est déterminé en fonction des actifs spécifiques, c'est-à-dire les capacités qu'EDF a accumulé dans le passé, et ce, selon qu'ils des actifs matériels (structurels et managériaux) ou immatériels (humains).

Section 3 Cadrage théorique de la recherche

Depuis quelques années, plusieurs travaux de recherche[26] soulignent que le "**changement a changé**". Il est moins ponctuel, moins ciblé, plus concerté, plus centré sur les processus et le contenu, son rythme est plus accéléré, etc. Cette évolution a notamment engendré une profusion de références théoriques explicatives. Parmi elles, on retrouve les théories du chaos, les théories évolutionnistes, fonctionnalistes, interactionnistes, etc.

Ceci étant, bien que la littérature sur le changement soit désormais dense et diversifiée[27], force est de constater que nous ne disposons pas à l'heure actuelle de théorie du changement qui fasse l'unanimité.

Aussi, notre parcours de la littérature nous a conduit à faire des choix. Loin de vouloir proposer une revue exhaustive de la littérature portant sur le changement, nous avons opté pour un cadrage théorique sélectif structuré autour des deux registres qui composent notre problématique, à savoir celui de la stratégie et de l'organisation.

La construction de ce corpus de connaissances s'appuie en fait sur une approche qui revendique une combinatoire « optimale » de références théoriques explicatives. La grille de lecture que nous avons construite offre des angles d'analyses différents, riches et novateurs sur la question du changement (cf. figure 7).

Ainsi, afin de traiter les questions portant sur **la dynamique stratégique**, l'examen de la littérature nous a conduit à retenir deux principaux champs théoriques :

- celui du courant institutionnel qui met l'accent sur le poids des institutions sur l'orientation stratégique des organisations[28].
- et celui qui porte sur la vision des dirigeants. Ce deuxième champ est particulièrement intéressant car il permet d'apporter un éclairage différent sur le processus de formulation stratégique. En effet, il démontre que malgré l'influence de

---

[26] Dont celles de Morin (1988) ; Nizard (1991) ; Le Goff (1995) ; Brasseur et Mzabi (2004).

[27] Rappelons, ainsi que le soulignent Bayad et Delobel (1998), pendant longtemps seules trois travaux théoriques servaient de référence pour étudier le changement. En première ligne on retrouve les travaux de Lewin, qui en 1978, invite à appréhender le changement comme un processus composé de trois phases: le dégel, le mouvement et la cristallisation. Ces travaux ont constitué une référence pour un grand nombre de théories portant sur l'intervention et l'implémentation du changement. Ensuite, en mettant l'accent sur l'écoute, la prévention et la sensibilisation comme principaux leviers pour gérer la résistance au changement, le courant théorique portant sur le Développement Organisationnel fondé par Bennis (1969) offre la première théorie explicite et la première méthode de gestion du changement organisationnel. Enfin, en analysant l'influence de l'environnement sur la structure, les théoriciens de la contingence (Lorch et.Lawrence, Burns et Stalker) introduisirent de leur côté un autre axe de réflexion sur le changement.

[28] Ce courant suscite aujourd'hui un engouement remarquable au niveau des théories des organisations. Il se présente d'ailleurs aujourd'hui comme un facteur incontournable de la compréhension des organisations et de leurs stratégies.

l'environnement externe sur les entreprises, ces dernières disposent toujours d'une certaine marge de manœuvre pour définir leurs stratégies. Ainsi que le souligne Desreumaux (1998), « la stratégie n'est pas seulement la résultante obligée de facteurs de contingence mais le produit de décisions managériales vis-à-vis desquelles des éléments tels que les perceptions, valeurs, croyances de décideurs et facteurs d'ordre politique jouent un rôle important ».

La dynamique structurelle est, quant à elle, analysée par les approches qualifiées d'évolutionnistes. Il est question ici essentiellement des travaux de Nelson et Winter (1982) qui ont contribué à l'émergence d'une conception de l'organisation dans laquelle l'histoire de l'entreprise joue un rôle fondamental.

S'agissant de l'articulation entre la dynamique stratégique et la dynamique structurelle, cette analyse s'appuie sur les travaux théoriques qui ont alimenté le débat autour de la relation stratégie – structure.

Enfin, pour traiter les questions relevant du **registre organisationnel**. En sus des travaux qui s'intéressent à la capacité des changements dans les organisations ainsi qu'au rôle du manager dans la conduite du changement, nous tenons compte essentiellement des approches qui reconnaissent l'importance de l'apprentissage organisationnel, notamment les travaux d'Argyris et Schön (1978) qui ont grandement contribué au développement des connaissances sur le processus d'apprentissage organisationnel.

Nous mobilisons aussi de manière incidente des travaux assez ciblés qui se font dans le domaine des sciences de gestion, tels que ceux qui s'intéressent aux dimensions organisationnelles sur lesquelles le changement peut avoir des conséquences, à la performance organisationnelle, ou encore, à la création du savoir au sein de l'organisation.

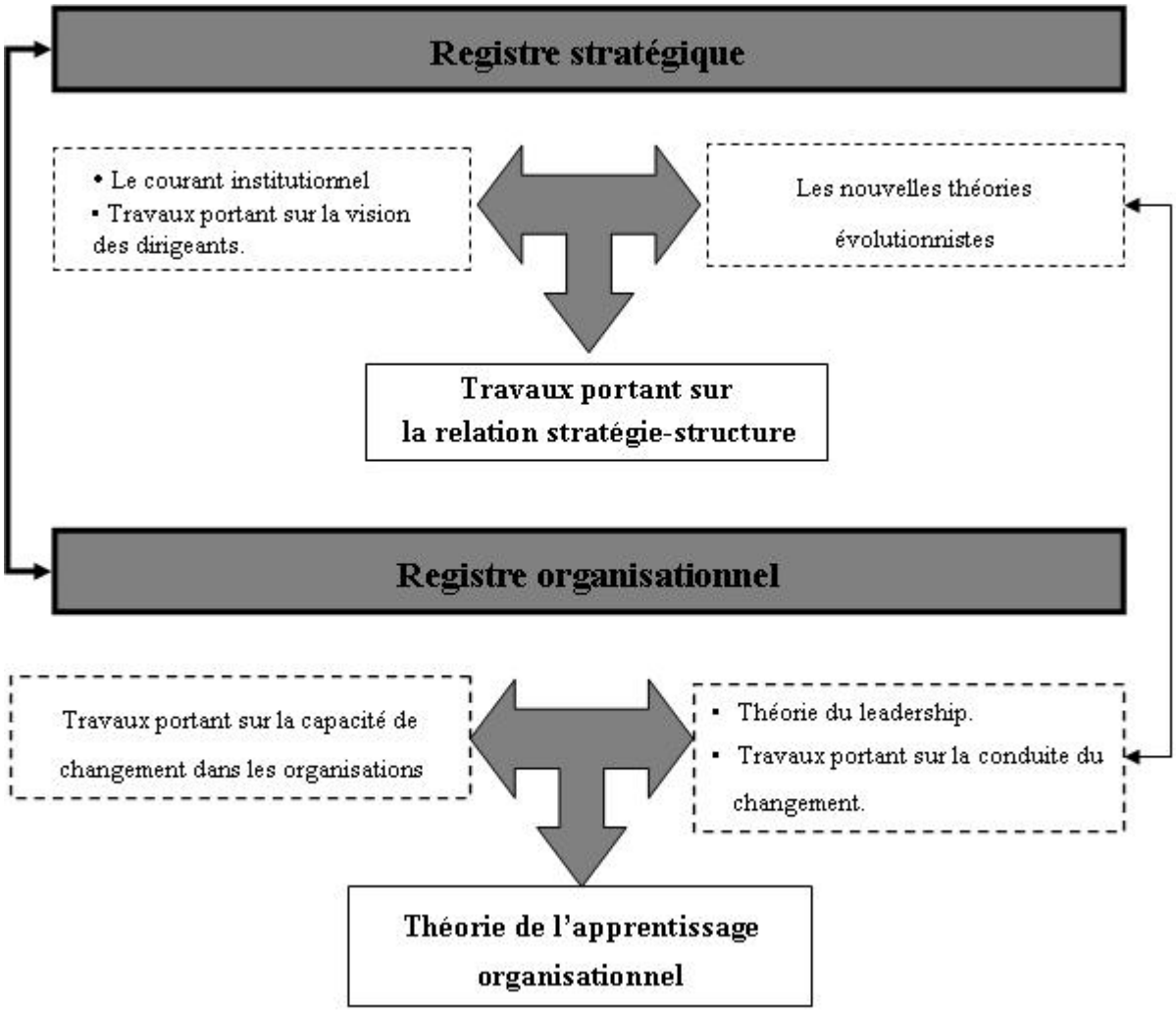


Figure 7 : Eléments de cadrage théorique

Section 4 Orientation méthodologique

1 Fondements épistémologiques de la recherche

Toute recherche s'appuie sur une vision du monde, fait appel à une méthodologie et propose des résultats pouvant prédire, prescrire, comprendre ou expliquer la réalité (Thiétart et al, 2003). Aussi, pour asseoir la validité et la légitimité d'une recherche, une réflexion épistémologique est-elle nécessaire.

Les positions épistémologiques en sciences de gestion sont abordées par deux paradigmes : le positivisme et le constructivisme.

Le paradigme positiviste suppose que la réalité existe en soi et possède une ontologie. Il suppose également que le chercheur est en mesure de connaître cette réalité externe.

Le positivisme est fondé sur l'extériorité du chercheur par rapport à l'objet observé. Il s'appuie, en effet, sur le principe d'objectivité selon lequel l'objet étudié et le sujet qui l'observe sont indépendants l'un de l'autre. Ce principe est notamment décrit par Popper (1991) : « la connaissance en ce sens objectif est totalement indépendante de la prétention de quiconque à la connaissance ; elle est aussi indépendante de la croyance ou de la disposition à l'assentiment (ou à l'affirmation, à l'action) de qui que ce soit. La connaissance au sens objectif est totalement une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet au connaissant ». Le chercheur doit donc nier ses intuitions (Wacheux, 1996), et tenter d'adopter une position de neutralité et de ne pas pénétrer dans le jeu des acteurs (Paturel et Savall, 1999).

Enfin, cette approche entraîne un travail de recherche linéaire : théorie-hypothèses-observations-généralisation-théorie. Les recherches doivent par conséquent être reproductibles, généralisables pour permettre une connaissance plus étendue de la réalité.

A l'inverse, le paradigme constructiviste n'admet pas l'existence d'une réalité qu'il serait possible d'atteindre directement, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples issues de constructions mentales individuelles ou collectives susceptibles d'évoluer au cours du temps.

Ce paradigme repose sur un principe relativiste qui suppose d'examiner les choses comme des phénomènes (Thiétart et al, 2003), ces derniers étant considérés comme une vision des choses dans la conscience. Ainsi que le note Ben Letaifa (2006), dans l'approche constructiviste « on ne peut chercher à connaître la réalité, on peut juste se la représenter ou se la construire ».

Pour le chercheur, il s'agit alors de produire des explications qui ne sont pas la réalité mais plutôt un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer. Dans cette perspective, la démonstration prime sur la constatation (Wacheux, 1996). Le choix de cette approche implique ainsi pour le chercheur de démembrer les représentations de la réalité en autant d'éléments pouvant servir d'unités d'analyse et de trouver des règles d'association explicatives de ces phénomènes.

Notre travail se situe dans cette approche. Il s'appuie en effet sur une approche constructiviste qualitative centrée sur l'étude de cas qui favorise la prise en compte du caractère complexe et évolutif des phénomènes, c'est-à-dire, des situations qui englobent une multiplicité d'intervenants, qui intègrent différents niveaux d'actions entrelacées dans des dynamiques à la fois organisationnelles et environnementales.

Notons qu'il est néanmoins possible de dépasser ce classique clivage positivisme-constructivisme en sciences de gestion. Ainsi que le souligne David (1999), il est possible d'admettre que la réalité existe, en sciences de gestion, mais qu'elle est construite de deux manières :

- construite dans nos esprits, parce que nous n'en avons que des représentations ;
- construite parce que, en sciences de gestion, les différents acteurs - y compris les chercheurs - la construisent ou aident à la construire.

2 Construction des connaissances

La construction des connaissances dans le cadre de cette recherche s'appuie sur une démarche dialectique permanente entre théorie et pratique. La tactique d'analyse que nous avons mobilisée pour relier théorie et empirisme est une tactique préconisée par Miles et Huberman (2003), à savoir "atteindre une cohérence conceptuelle/théorique".

En effet, ces deux auteurs proposent treize tactiques spécifiques d'interprétation des données empiriques[29] qui permettent de passer progressivement d'un niveau concret de traitement des données à un niveau plus conceptuel. Cependant pour atteindre véritablement ce niveau, les auteurs privilégient particulièrement la tactique " atteindre une cohérence conceptuelle/théorique" qui consiste à repérer les concepts dans lesquels les résultats peuvent s'incorporer, c'est-à-dire, passer de l'interprétation des données empiriques au cadre conceptuel, et donc aux théories. Dans cette perspective, il importe de trouver des concepts conformes aux résultats afin de leurs donner « davantage de plausibilité et de les rendre plus largement applicables » Miles et Huberman (2003).

Précisons néanmoins que cette tactique s'apparente, selon Miles et Huberman (2003), à une démarche abductive[30]. Ainsi que le soulignent Ayerbemlle et Missonier (2006), « la démarche abductive tout comme la tactique "atteindre une cohérence conceptuelle/théorique" permettent, à partir de nombreux allers et retours opérés entre l'interprétation des données empiriques et les construits théoriques existants, d'enrichir la compréhension et les explications quant au(x) phénomène(s) observé(s), et par la même, de renforcer la validité des résultats à un niveau conceptuel plus élevé ».

---

[29] Les treize tactiques préconisées par Miles et Huberman (2003) sont : repérer des « patterns », rechercher la plausibilité, regrouper, utiliser la métaphore, compter, établir des contrastes et/ou des comparaisons, subdiviser les variables, subsumer le particulier sous le général, factoriser, repérer les relations entre les variables, trouver les variables intervenantes, construire une chaîne logique d'indices et de preuves, et enfin, atteindre une cohérence conceptuelle/théorique.

[30] « L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » Koenig (1993).

Ainsi que nous le précisons dans la figure 8, notre démarche de recherche est donc de type abductive. Elle est également basée sur une étude qualitative d'un cas. En effet, le caractère récent et complexe des phénomènes étudiés justifie de fait le recours à l'étude de cas. L'enjeu de cette méthode étant : « la possibilité d'explorer, de comprendre ou d'expliquer une réalité composite aux contenus touffus et denses » Louart (2002).

Cette méthode d'enquête est préconisée notamment lorsque l'objet à l'étude peut difficilement être isolé de son contexte (Yin, 2003). Mais aussi lorsque l'objectif et la question de recherche ont pour objet l'exploration, la compréhension et la génération d'hypothèses sur le « pourquoi » et le « comment ». Tel que le souligne Wacheux (1996), « l'étude de cas est appropriée lorsque la question de recherche commence par pourquoi ou comment (processus, enchaînement des évènements dans le temps). Elle permet de suivre ou de reconstruire des évènements dans le temps (la chronologie), d'évaluer les causalités locales et de formuler une explication (puis de la tester auprès des acteurs) ».

De plus, l'étude de cas permet de découvrir des problématiques nouvelles et de rendre intelligible un phénomène, c'est pourquoi, elle doit s'appuyer sur une situation réelle. « Une étude de cas est une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes, et dans lequel des sources d'information multiples sont utilisées » Yin (1994). Il s'agit donc d'une stratégie d'accès au réel à part entière.

3 Sources et techniques de recueil des données

Afin d'opérer une triangulation entre les sources d'informations disponibles, qu'exige notamment la démarche constructiviste (Miles et Huberman, 2003), notre recherche a mobilisé trois techniques de recueil de données : des informations de type documentaire, des entretiens et une enquête par questionnaire (construit à partir de variables qualitatives).

Pour traiter les questions relevant du registre stratégique, les données empiriques ont essentiellement été collectées à partir de documents externes : presse spécialisée, rapports publiés par EDF, rapports émis par des institutions européennes et ministérielles. Nous avons donc récolté un ensemble de documentation, tout d'abord, sur le processus de dérégulation du marché électrique européen et national, ensuite, sur les transformations qu'EDF a connues depuis.

Notons toutefois qu'à l'origine, c'est-à-dire au moment où nous avons commencé nos recherches, nous avons fait quelques entretiens « informels » non directifs avec certains responsables, notamment en stratégie. Seulement, cette démarche n'a malheureusement pas permis d'avoir suffisamment d'informations pour traiter nos questions de recherche. Et pour cause, EDF été encore en monopole et les données sur ses ambitions stratégiques et ses programmes de restructuration étaient de nature confidentielle et délicates. Ceci étant, depuis

qu'EDF à changé de statut en 2004, ces données ne sont plus, dans une certaine mesure, secrètes puisqu'elle doit désormais présenter un rapport d'activité « conforme » auprès de l'Autorité des Marchés Financiers à des fins de publication. Ce qui a été fortement utile pour notre enquête. Quant aux questions relevant du registre organisationnel, les données empiriques ont été collectées à partir de documents internes et d'archives de l'entreprise, d'entretiens individuels semi-directifs et de questionnaire.

Nous avons donc, dans un premier temps, récolté un ensemble d'information sur le processus de restructuration d'EDF. Cette première étape nous a permis, d'une part, de prendre connaissance des structures les plus touchées dans ce processus de changement organisationnel et, d'autre part, de prendre contact avec certains responsables notamment au niveau de la région Loraine qui nous ont mis ultérieurement en relation avec les dirigeants des structures commerciales de la région. Ensuite, dans un deuxième temps, nous avons effectué plusieurs entretiens individuels semi-directifs. Enfin, nous avons clôturé nos investigations empiriques à travers une enquête par questionnaire que nous avons envoyé par intranet à l'ensemble du personnel de la Branche Commerce d'EDF SA.

Des allers et retours entre ces différentes sources d'informations (et leur confrontation systématique) ont permis une accumulation progressive de données. Les objectifs visés par chaque technique de recueil de donnée sont réunis dans le tableau n° 3 présenté ci-dessous.

Tableau 3: Caractéristiques et objectifs des méthodologies de recherche

Champs de la recherche	Techniques de recherche	Types d'analyses	Objectifs
Registre stratégique	• Synthèse documentaire sur l'évolution institutionnelle de l'industrie électrique européenne. • Synthèse documentaire sur l'évolution en France du secteur public marchand en général, et électrique en particulier. • Synthèse documentaire sur les transformations d'EDF depuis sa création à nos jours.	Descriptive Explicative Interprétative	• Rassembler une grande quantité d'information. • Dresser un état des lieux sur la situation du secteur électrique avant et après son ouverture. • Analyser la nature de son influence sur EDF. • Donner une vision d'ensemble. • Possibilité de proposer une série d'explication.
Registre organisationnel	• Analyse de documents internes à l'entreprise. • Enquête à partir d'entretiens semi-directifs. • Enquête à partir de questionnaire.	Descriptive Comparative Explicative Interprétative Prescriptive	• Explorer. • Identifier les variables centrales à étudier. • Mettre en évidence des problèmes spécifiques à traiter.

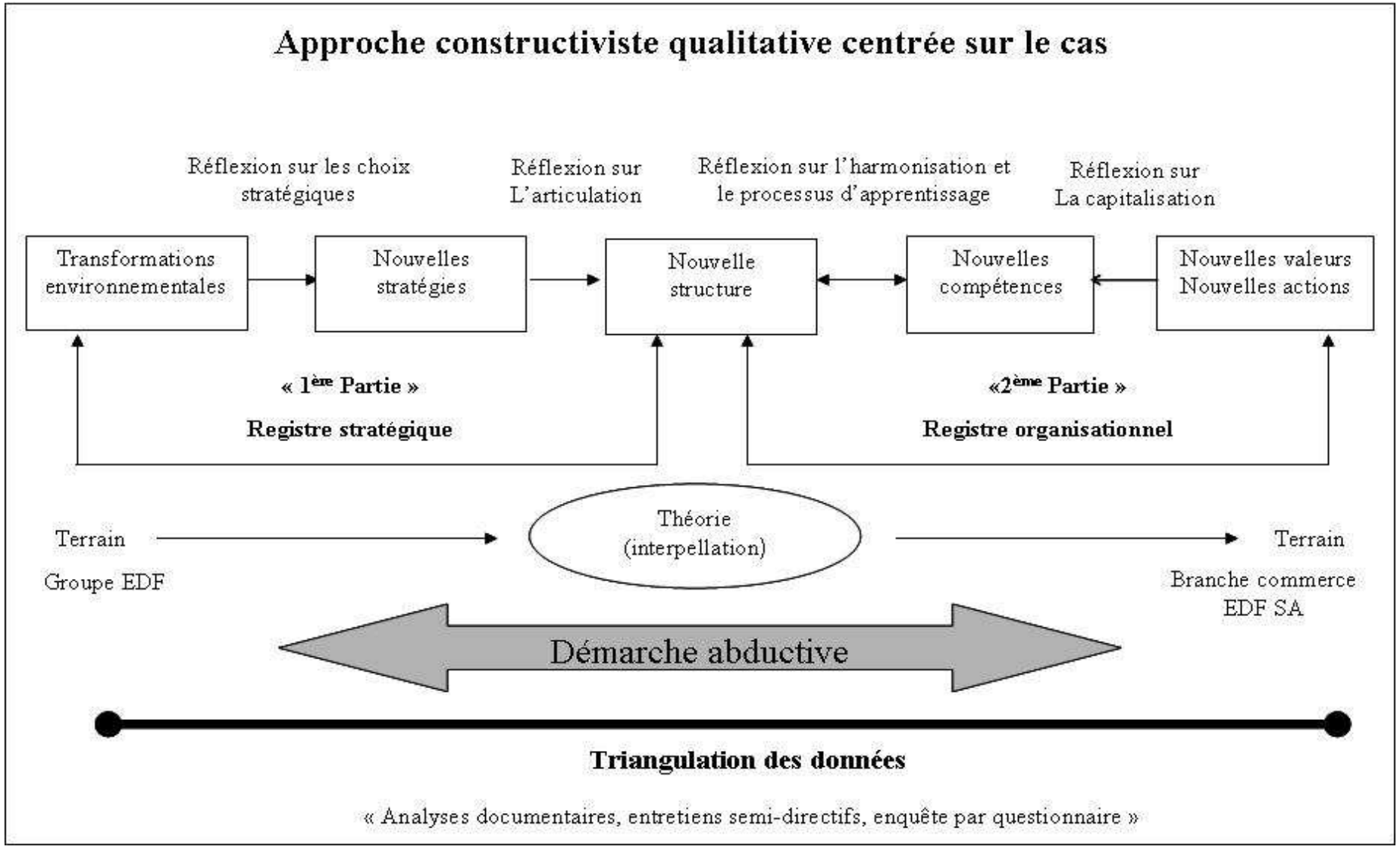


Figure 8 : **Cadrage global de la recherche**

PREMIERE PARTIE : MONOPOLE AU MARCHE : LES STRATEGIES D'EDF ENTRE REGULATION POLITIQUE ET LOGIQUE D'ENTREPRISE

INTRODUCTION

La politique énergétique d'EDF a, de tout temps, été conditionnée par les politiques publiques ayant pour but de mettre à disposition des citoyens l'électricité requise de manière sûre et continue. Cette politique industrielle d'intérêt général, communément admise autrefois en France, laisse désormais place à la concurrence. Depuis quelques années, EDF connaît une nouvelle position dans le domaine énergétique. Une telle évolution paraît liée, pour partie, à une puissante dynamique économique : le paysage industriel européen connaît une rapide recomposition. Cette position tient également à l'apparition d'un contexte institutionnel national favorable à la prise de conscience d'une certaine communauté de destin en Europe et l'acceptation de nouvelles règles du jeu à l'échelle supranationale. Aussi, tel qu'il est résumé dans la figure 9, l'objectif de cette partie est de présenter ces évolutions ainsi que les conséquences qui ont suivi leur application sur l'ancien monopoleur EDF.

Pour traiter ces aspects nous avons organisé cette partie en trois chapitres (cf. figure 10).

Il importait tous d'abord de préciser le cadre institutionnel général de l'ouverture du marché européen, ce qui a justifié que nous commencions par nous intéresser aux divers aspects politico-réglementaires qui ont amorcé cette transformation radicale du secteur électrique en Europe. Toutefois, cette analyse documentaire ne suffit pas à comprendre les raisons qui poussent EDF à changer. Ceci nous a poussé à examiner dans un deuxième temps les conséquences de cette réforme institutionnelle en France. Ce qui, en l'occurrence, nous a permis de faire le lien direct avec EDF. Au total, cet état des lieux nous permet de balayer la quasi-totalité des facteurs contextuels afin de vérifier leurs influences sur EDF. Ces réflexions constituent notre premier chapitre.

L'examen de cette littérature nous a ensuite conduit à affiner nos propos dans le deuxième chapitre par la prise en compte des dimensions stratégiques et organisationnelles d'EDF, pour lesquelles l'ouverture de marché a apporté des modifications majeures. Enfin, dans une perspective d'interprétation, nous concluons cette partie par un troisième chapitre à travers lequel nous essayerons d'examiner ces évolutions du point de vue théorique notamment en mobilisant les travaux portant sur l'influence des institutions et la vision des dirigeants sur le comportement stratégique des organisations, ainsi que ceux portant sur la relation « stratégie-structure ».

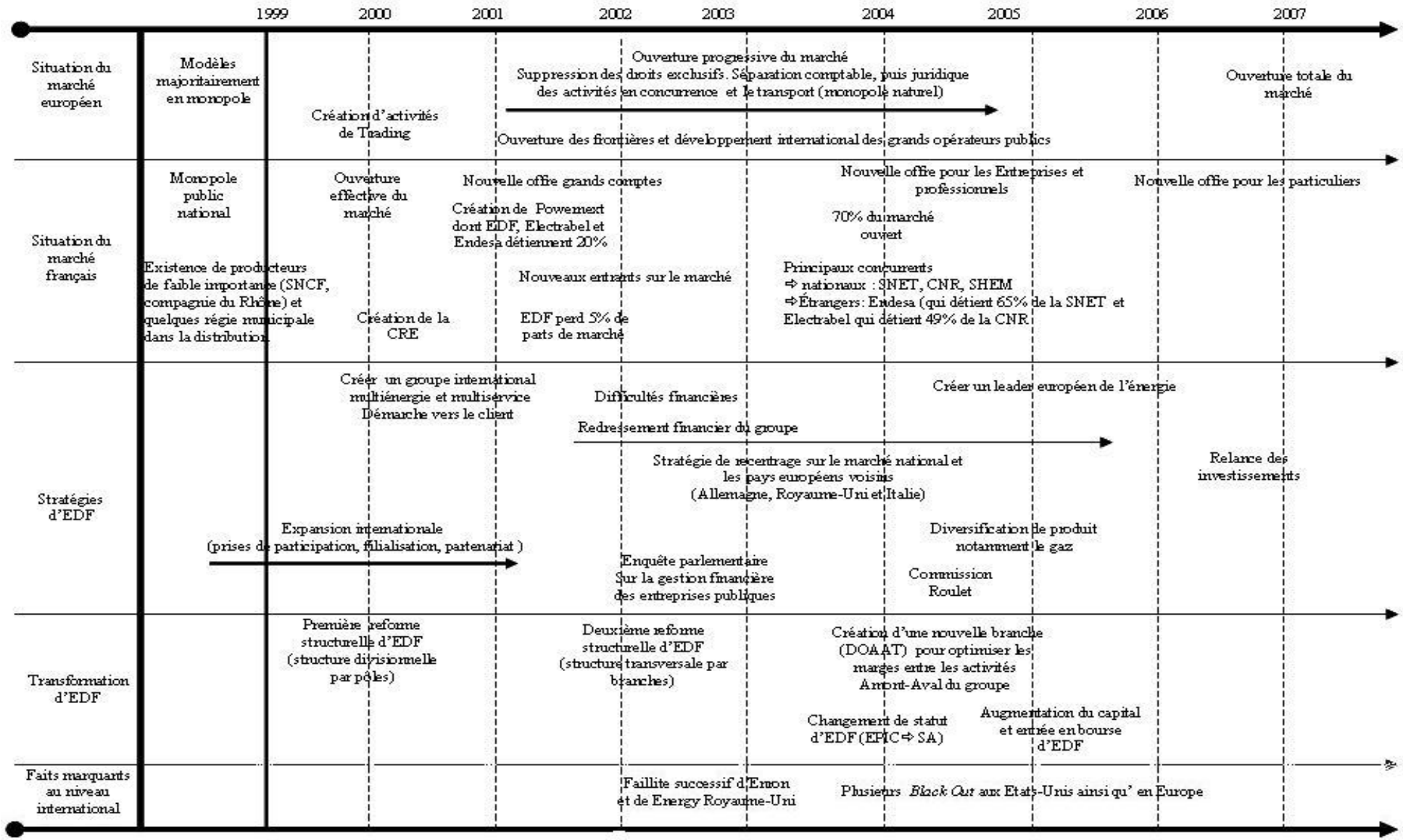


Figure 9 : **Du monopole au marché, repères sur les principales transformations**

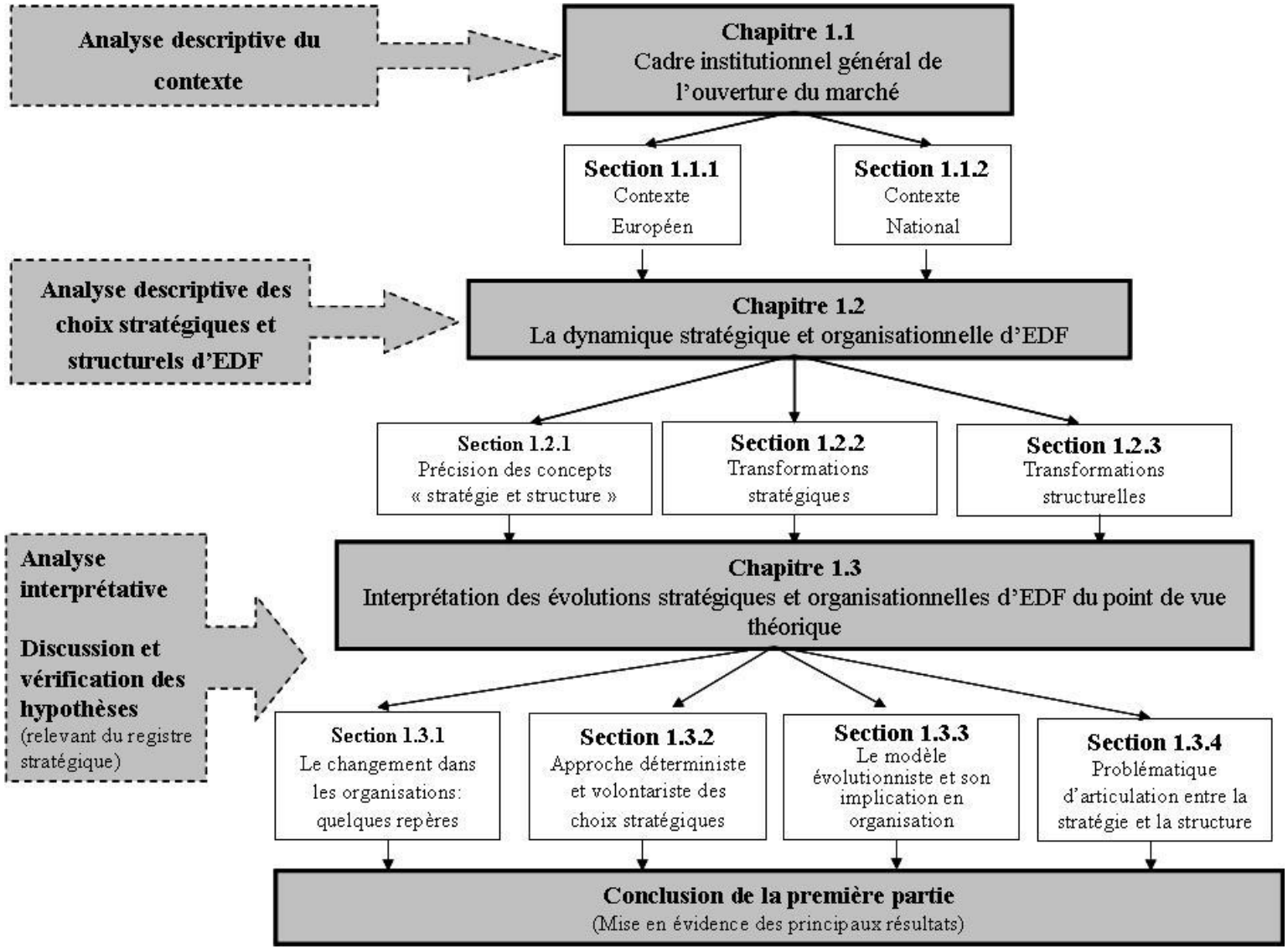


Figure 10: **Représentation détaillée de la première partie**

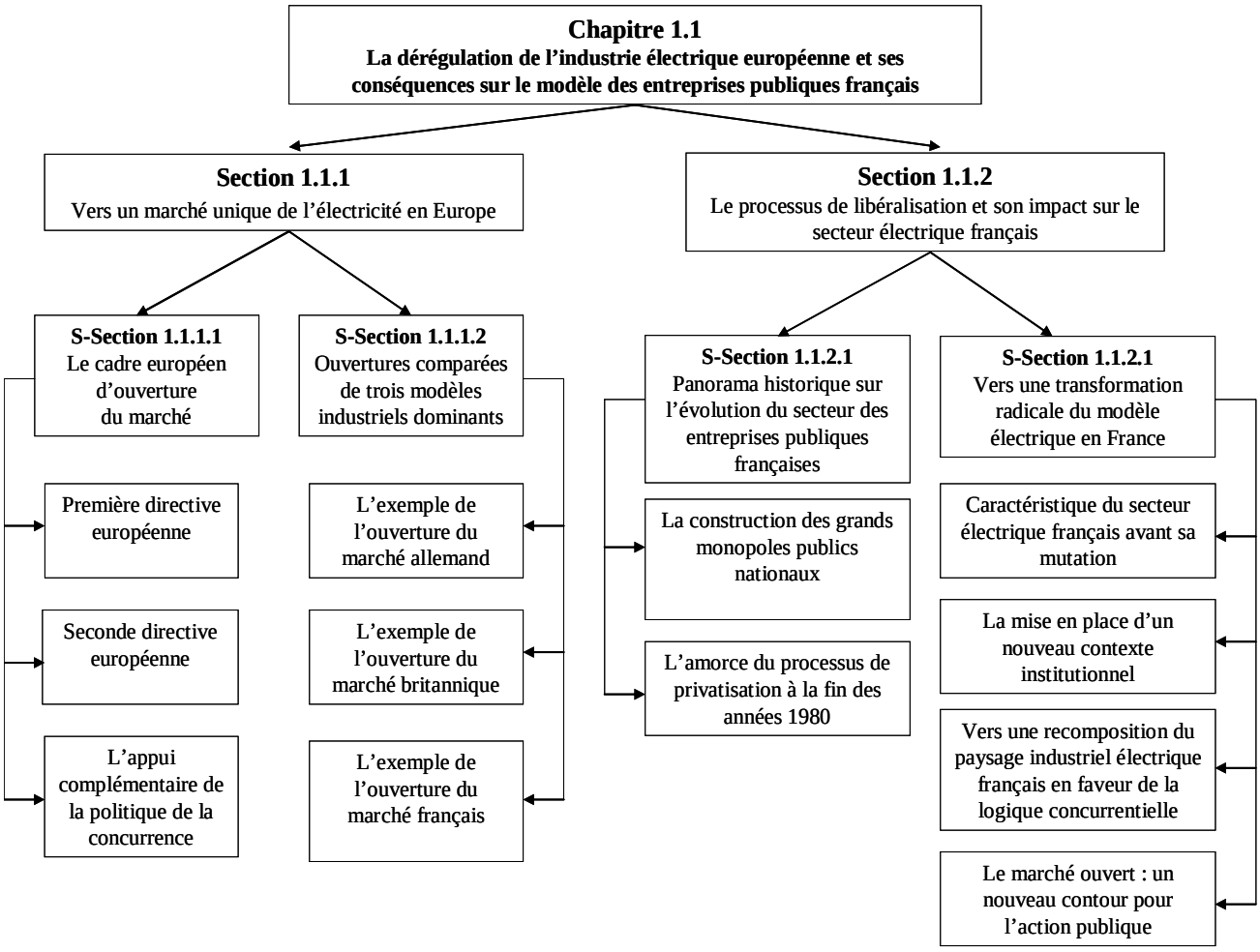
1.1 La dérégulation de l'industrie électrique européenne et ses conséquences sur le modèle des entreprises publiques français

Ce chapitre a donc pour objectif de dresser un état des lieux de la libéralisation du secteur électrique en Europe, en général, et du secteur électrique français, en particulier.

Il se base sur une analyse documentaire qui s'articule en deux temps.

Nous présenterons, dans un premier temps (1.1.1), le cadre institutionnel global de l'ouverture du marché éclectique européen. Il s'agit ici d'identifier les démarches de la Commission Européenne pour ouvrir le marché de l'électricité à la concurrence et de comprendre, au travers de quelques expériences, comment l'ouverture s'est mise en place en Europe. Ensuite, nous analyserons les conséquences de cette réforme européenne en France (1.1.2). L'accent sera principalement mis sur les transformations qui illustrent la mutation radicale du secteur électrique français.

Représentation détaillée du chapitre 1.1



1.1.1 Vers un marché unique de l'électricité en Europe

La logique de marché électrique intégré a été entamée dès l'entrée en vigueur de l'Acte Unique Européen (AUE) en juillet 1987[31]. Elle s'est traduite de façon embryonnaire en 1990, avec l'adoption de deux directives : la directive n°90/377 du 29 juin 1990 assurant la transparence des prix dans l'industrie du gaz et de l'électricité par la communication de données statistiques sur les prix au consommateur final et la directive n°90/547 du 29 octobre 1990 relative au transit d'électricité, qui pose le principe de l'acceptation du transit international d'électricité entre les gestionnaires de grands réseaux électriques à haute tension. Près de dix ans de négociations ont été nécessaires pour amorcer le processus de libéralisation qui s'est traduit par l'adoption de deux directives européennes[32].

Il ne s'agit pas ici de se focaliser sur les difficultés rencontrées par la Commission Européenne pour instaurer la concurrence, mais de présenter les résultats de ces négociations[33]. Au préalable, il est donc nécessaire de rappeler les grandes lignes des deux directives qu'elle a réussi à faire adopter pour encadrer le passage vers un marché électrique intégré ainsi que les instruments complémentaires mis en place pour assurer cette transition**.** Ensuite de présenter une ouverture comparée entre trois modèles dominants en Europe**.** Nous terminerons cette section en définissant les nouveaux contours de l'action publique "rôle de l'Etat" dans le cadre de ce récent régime hors monopole.

---

[31] La résolution de la Commission Européenne en faveur de l'ouverture du marché électrique s'est dégagée sous l'effet de conjonction de plusieurs facteurs. Parmi eux : développement des thèses néolibérales qui soufflaient sur l'économie mondiale et l'acceptation du marché comme vecteur d'efficacité économique ; les différentiations des demandes, en particulier entre les gros et petits consommateurs ; et enfin, la maturité des secteurs de l'électricité, les infrastructures de base avaient atteint des dimensions et des niveaux de performance sans précédent, la hausse de la demande s'essoufflant, le risque de pénurie s'estompait et des surcapacités étaient apparues. Les dangers éventuels liés à la concurrence (sous investissement, dégradation de la qualité du service…), qui avaient poussé les États à adopter des organisations oligopolistiques, semblaient peu probables.

[32]L'objectif de cette politique de libéralisation est double : réaliser le marché unique et donc casser les frontières et les modes nationaux d'organisation, de régulation des services publics ; pousser à l'efficacité des secteurs restés longtemps protégés par des situations de monopole par les vertus supposées de la concurrence.

[33] Malgré l'émergence d'un consensus européen, les positions des Etats membres à l'égard du processus de libéralisation étaient très différentes. Ainsi, certains pays ne trouvaient aucun intérêt à soutenir la concurrence au niveau européen. C'est le cas de la France, qui jouissant d'une fourniture en électricité très compétitive a exprimé des exigences notamment pour le maintien du caractère public et dominant des monopoles historiques, les obligations de service public (desserte de l'ensemble du territoire, péréquation tarifaire) et la place accordée au nucléaire. D'autres pays, en revanche, comme l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie, confrontés à une qualité médiocre des services publics énergétiques ont utilisés la contrainte communautaire pour faire accepter la libéralisation. Et enfin, ceux qui ont milité en faveur de la concurrence pour développer leur marché, et dont la libéralisation de leur marché a précédé la mise en place de la première directive. C'est le cas de la Finlande, la Suède et le Royaume-Uni.

1.1.1.1 Le cadre européen d'ouverture du marché

Les directives européennes sur le marché de l'électricité suppriment les anciens monopoles légaux et établissent les règles gouvernant le marché intérieur énergétique[34]. La première (Directive 96/92/EC) est adoptée en 1996. La seconde directive (Directive 2003/54/EC) et le règlement sur les conditions d'accès au réseau pour les échanges transfrontaliers d'électricité (Règlement 1228/2003) ont été adoptés par le Parlement et le Conseil européen le 26 juin 2003[35].

1.1.1.1.1 Première directive européenne

Elle est entrée en vigueur le 19 février 1997. Les Etats membres avaient alors deux ans pour la transposer dans les règlements nationaux. Cette première directive fixe les principes fondamentaux conditionnant le développement des échanges d'électricité et introduit une certaine harmonisation des règles : ouverture des marchés aux gros consommateurs ; sélection des investissements en fonction de critères objectifs, transparents et non-discriminatoires ; séparation comptable des différentes activités afin d'éviter les discriminations ; libre accès des tiers au réseau de transport d'électricité.

La directive a toutefois laissé des marges de manœuvre importantes aux Etats membres notamment en promouvant une libéralisation "à la carte", à la fois partielle et progressive. Aussi, trois paliers ont-ils été prévus pour permettre aux tiers d'accéder au réseau :

- en février 1999, le seuil d'éligibilité était fixé à une consommation de plus de 40 GW par an, soit environ 26% des marchés nationaux ;
- un an plus tard, en février 2000, le seuil d'éligibilité était élevé à une consommation annuelle de 20 GW, soit 28% des marchés ;
- enfin, deux ans plus tard, le 19 février 2003, le seuil d'éligibilité était porté à 9 GW, soit 30% du marché.

---

[34] Plus concrètement, il s'agit en fait de créer un marché commun de l'électricité en restreignant le champ du monopole aux segments de l'activité où les rendements sont les plus croissants et à ouvrir à la concurrence les autres segments à travers une politique de désintégration verticale "organique", c'est-à-dire, en créant au sein du Groupe des directions ou divisions (correspondant chacune à une activité) séparées sur le plan comptable. L'industrie électrique est, rappelons-le, composée de trois activités physiques : production, transport et distribution d'électricité, et de deux activités marchandes : vente de détail et marché de gros. Certaines d'entre-elles peuvent être considérées comme pouvant être ouvertes à la concurrence, d'autres, en revanche, sont des monopoles naturels à différentes échelles y compris au niveau local. La production et la fourniture d'électricité relèvent de la première catégorie. Le processus de libéralisation du secteur les touche donc particulièrement.

[35] Cette deuxième directive fait suite aux conclusions du sommet de Barcelone qui s'est déroulé en mars 2002.

Pour permettre l'installation de nouveaux producteurs, elle prévoit en outre la suppression des droits exclusifs et spéciaux accordés aux opérateurs historiques du secteur pour finalement les remplacer par deux mécanismes au choix : les autorisations[36] et les appels d'offres[37].

Elle permet en fait à chaque Etat membre d'atteindre les résultats prescrits par la directive selon les modalités qu'il souhaite. A titre d'exemple, les critères visant à définir les clients éligibles sont laissés à l'appréciation de chaque Etat. Idem pour le mode de régulation. La première directive prend acte de la diversité des modèles nationaux en la matière et n'impose que l'existence d'un régulateur électrique compétent.

Trois systèmes étaient alors laissés au choix : système de l'acheteur unique[38], accès régulé[39] et accès négocié[40].

1.1.1.1.2 Seconde directive européenne

Cette seconde directive a un double objectif : poursuivre et harmoniser le processus d'ouverture des marchés. Elle prévoit ainsi une accélération du calendrier de la libéralisation et fixe deux dates butoirs d'ouverture des marchés :

- celle du 1er juillet 2004, date à laquelle tous les clients non résidentiels doivent avoir la possibilité de choisir leur fournisseur d'électricité ;
- et celle du 1er juillet 2007, où tous les marchés doivent être entièrement ouverts.

---

[36] Les autorisations sont délivrées par des autorités locales après vérification d'un certain nombre de critères fixés par la Commission Européenne, comme la prise en compte des missions de service public dans le secteur.

[37] Les appels d'offres sont lancés par la puissance publique ou par la compagnie chargée de l'approvisionnement en électricité, et ce, uniquement si des besoins apparaissent dans une zone donnée. Il est néanmoins intéressant de rappeler que cette seconde procédure a été introduite suite aux pressions de la France qui a refusé la procédure d'autorisation proposée par la commission européenne. En effet, pour l'Etat français, laisser aux acteurs locaux le soin d'évaluer la demande du marché et de construire les capacités de production pour y faire face, représente un danger pour l'équilibre énergétique de la nation.

[38] Le système de l'acheteur unique a été retenu par l'Italie et le Portugal. Il n'est applicable que dans le cas du marché des consommateurs non-éligibles. Un système transitoire destiné en fait à disparaître au profit de l'accès régulé aux réseaux.

[39] Le système d'accès régulé est fondé sur un contrat entre producteur et consommateur. Les Etats membres ayant choisi ce mode de régulation doivent désigner une autorité compétente pour régler les litiges, mais aussi pour s'assurer que des tarifs discriminatoires ou abusifs ne soient pratiqués. Ce mode de régulation est le plus fréquent. Il a notamment été choisi par les autorités françaises

[40] Le système d'accès négocié est, quant à lui, un modèle inédit qui laisse toute la charge de mise en place des réformes aux opérateurs privés et aux associations de consommateurs. Jusqu'à récemment, l'Allemagne était le seul Etat européen sans régulateur. Un accord volontaire, "Verbändevereinbarung", négocié entre les producteurs, distributeurs, fournisseurs et les consommateurs industriels régule le marché allemand. Les autorités de concurrence ne sont en charge que des litiges et n'interviennent qu'ex post. Ce choix a suscité des critiques et une forte opposition de la Commission Européenne. Aussi, en novembre 2002, le gouvernement allemand et le ministre européen en charge de l'énergie ont finalement décidé de créer un régulateur allemand.

Elle exige également la séparation juridique entre les activités de transport, de distribution et de vente d'électricité (sauf pour les petits fournisseurs). De plus, afin de permettre la création de nouvelles centrales de production, la seconde directive ne retient plus qu'un seul mécanisme, celui de l'autorisation.

Cette directive permet aussi de renforcer le rôle du gestionnaire du réseau de transport. Elle contraint, à ce titre, les Etats membres à créer une autorité indépendante de régulation (non seulement compétente) et à règlementer l'accès aux réseaux.

Dans une perspective de partage des responsabilités dans la régulation et la maîtrise des réseaux interconnectés, la directive renforce, par ailleurs, les activités du CEER (Council of European Energy Regulators). Créé en mars 2000, le CEER est une instance européenne "consultative" de régulation composée de 25 membres dont 14 régulateurs des Etat membres de l'Union Européenne[41]. Le tableau n°4 ci-dessous résume l'essentiel des apports des deux directives.

Tableau 4 : Directives électriques européennes

	Forme la plus commune avant 1996	**Première Directive (1996)**	**Seconde Directive (2003)**
Production	Monopole	• Appel d'Offre Autorisation	• Autorisation
Fourniture	Monopole	• Séparation comptable	• Séparation juridique du transport et de la distribution
Transport Distribution	Monopole	• Accès aux tiers régulé Accès aux tiers négocié Acheteur Unique	• TPA Régulé
Séparation Transport/Distribution	Aucune	• Comptable	• Juridique
Régulation	Dépendant du gouvernement	• Non spécifié	• Régulateur indépendant
Consommateurs	Pas de choix	• Choix pour les éligibles (1/3 du marché)	• Choix pour tous les industriels (2004) • Choix pour tous (2007)
Echange transfrontalier	Monopole	• Négocié	• Régulé

Source : Vasconcelos (2004)

[41] Chaque Etat membre a introduit la régulation de façon différente en fonction de ses traditions juridiques et administratives ainsi que de la structure du marché national. L'accroissement de la concurrence et l'accélération de la constitution d'un marché unique de l'électricité ont notamment rendu indispensable la mise en œuvre d'une régulation interétatique. Ce besoin de rapprochement a conduit très récemment la Belgique, la France, les Pays-Bas de dépasser les contraintes nationales en vue de créer un marché intégré de l'électricité pour le nord ouest de l'Europe à l'horizon 2009. Ce marché régional de l'électricité, rejoint par la suite par l'Allemagne et le Luxembourg, constitue un pas positif vers la création d'un marché unique de l'électricité en Europe. (*Cf.* Site Europa. Salle de presse de l'union européenne sur le net).

1.1.1.1.3 L'appui complémentaire de la politique de la concurrence

Afin d'assurer la transition vers la concurrence "non faussée" et de veiller à ce que les consommateurs profitent pleinement de la libéralisation, la Commission Européenne a dû faire appel, parallèlement aux voies législative et réglementaire, à une politique de la concurrence visant à limiter les obstacles liés au jeu du marché. Parmi ces piliers : la politique antitrust ; le contrôle des aides d'Etat et des concentrations. Ces voies complémentaires permettent à la Commission de lutter contre les ententes et abus des positions dominantes, de surveiller le comportement des monopoles historiques et de veiller à ce que de nouvelles barrières ne soient pas élevées[42]. Aussi pour contribuer à l'amélioration la compétitivité du secteur, partant, faire profiter les consommateurs des meilleurs prix et attirer les investisseurs pour la création de nouvelles infrastructures de production et de transport, la Commission a concentrée ses efforts sur six mesures de contrôle :

- le contrôle des prix : il vise à empêcher l'emprise des opérateurs historiques sur les tarifs d'électricité ;
- le contrôle des tarifications du transport : il permet d'éviter que des coûts de transport trop élevés ne conduisent au maintien des cloisonnements régionaux et nationaux ;.
- le contrôle des concentrations : il vise, selon les cas, à mettre en place des mesures de restructurations industrielles qui permettent d'éviter que ces opérations n'aient des conséquences néfastes sur la concurrence[43] ;
- le contrôle de la nature des contrats bilatéraux : il permet de s'assurer que leurs clauses n'empêchent pas les consommateurs de changer de fournisseur et de disposer librement de l'électricité achetée ;
- le contrôle des allocations des capacités d'interconnexion : il permet de s'assurer que les méthodes d'allocation favorisent le libre accès aux réseaux domestiques via les interconnecteurs et qu'elles incitent la construction de nouvelles infrastructures ;

---

[42] L'enquête sectorielle sur l'énergie relative à la concurrence sur les marchés du gaz et de l'électricité, réalisée en 2005-2006 à la demande de l'actuel Commissaire européenne chargée de la concurrence, Nellie Kroes, illustre en effet la volonté de la Commission à intervenir sans relâche dans ce processus de libéralisation. Le rapport final de cette enquête publié en janvier 2007 conclu que les efforts consentis depuis 1999 pour ouvrir les marchés européens de l'énergie à la concurrence se poursuivent. Néanmoins, deux obstacles demeurent :

- les marchés de l'énergie sont encore trop concentrés, dans les mains d'anciens monopoles nationaux ;
- absence d'intégration et de concurrence transfrontalière.

Cf. site de Nellie Kroes sur Europa « portail de l'union européenne »

[43] Nous verrons plus loin (cf. 1.3.3.3.2) que la stratégie de coopération interentreprises figure au rang des plus appropriés et des plus prometteurs dans ce contexte d'ouverture du marché.

- le contrôler des aides publiques. Il permet de vérifier que les opérateurs historiques ne bénéficient pas d'aides financière de la part de l'Etat pour affronter la concurrence[44].

1.1.1.2 Ouvertures comparées de trois modèles industriels dominants

L'interférence avec les politiques énergétiques nationales a donc nécessité l'élaboration de textes de compromis qui ont à la fois permis d'instaurer des règles communes sur le marché éclectique européen et laissé des marges de manœuvre non négligeables aux Etats membres. Cette latitude, dont traite plus particulièrement ce paragraphe, induit une variété importante de design de marché en Europe. Ceci s'observe précisément par l'extrêmement étendu du spectre des Etats qui ont procédé à la libéralisation, que l'on peut décomposer en trois groupes principaux :

les Etats ayant devancé la directive européenne, comme le Royaume-Uni, la Suède et la Finlande qui ont ouvert l'intégralité de leur marché à la concurrence dès 1998. C'est le cas également de l'Allemagne et l'Espagne, qui ont anticipé le calendrier prévu par la directive en libéralisant, dès 1998, totalement leur marché ;

- ceux qui ont choisi un seuil d'éligibilité supérieur à celui prescrit par la directive (90% au Danemark, 45% au Luxembourg, 33% aux Pays-Bas et en Belgique, 30% en Italie) ;
- enfin, ceux qui ont choisi de respecter strictement les seuils fixés par celle-ci, comme la France, la Grèce et l'Autriche.

Les stratégies des Etats membres sont donc sensiblement différentes à l'égard du processus de libéralisation. Parmi les pays qui ont initié ce processus de libéralisation, certains se sont focalisés sur la libéralisation de la fourniture d'électricité, d'autres ont privatisé certains segments de leur industrie électrique, d'autres encore ont cumulé restructuration et privatisation. Ces diverses réformes se retrouvent toutefois sur un point : elles se concentrent toutes sur les segments du secteur qui n'ont pas des caractéristiques de monopoles naturels. Ces derniers, le transport et la distribution d'électricité, restent en effet toujours régulés.

Aussi, pour mieux comprendre cette diversité de transformation, nous nous sommes essentiellement focalisés sur trois modèles dominants en Europe : l'Allemagne, le Royaume-Uni et la France.

Le tableau n°5 présenté ci-après résume les principales caractéristiques de ces trois modèles industriels européens.

---

[44] Nous verrons plus loin (cf. 1.3.1.3.1) que cette mesure est insuffisante car il existe d'autres interventions gouvernementales qui peuvent être tout aussi profitables aux opérateurs.

Tableau 5: Les modèles industriels dominants en Europe

Pays	Le modèle dominant avant la mise en œuvre de la directive européenne	La structure du secteur	Ce qui a changé après la mise en œuvre des lois de transposition
Allemagne	Modèle décentralisé non concurrentiel relativement désintégré. (Modèle adopté aussi en Autriche et au Danemark).	8 régions chacune contrôlée par un opérateur électrique verticalement intégré. Ces opérateurs assuraient 80% de la production nationale, 100% le transport et 30% de la distribution (Le reste était partagé entre 50 entreprises régionales et 600 entreprises municipales *(Stadtwerke).*	Système concurrentiel décentralisé et complexe à la fois. Sa structure découle principalement des pouvoirs économiques reconnus par la Constitution aux "Länder" et aux communes. Les quelques producteurs déjà propriétaires des réseaux, ont acquis durant ces dernières années des participations minoritaires dans un grand nombre de Stadtwerke. Ils détiennent maintenant des participations dans près de la moitié des Stadtwerke. Cette structure verticalement intégrée des opérateurs les incite à désavantager leurs concurrents en pratiquant des tarifs d'accès aux réseaux élevés.
Royaume-Uni	Modèle privatisé entièrement éclaté pour permettre à la concurrence de jouer pleinement. (Modèle également adopté en Finlande, aux Pays-Bas, en Suède et dans une certaine mesure en Belgique, en Espagne et au Portugal qui ont opté pour un système électrique partiellement privatisé).	Plusieurs entreprises privées assuraient : la production (National Power 28%, British Energy et centrales publiques 26%. Powergen 21%, producteurs indépendants, RECs 25%), le transport (100% par National Grid) et la distribution 100% par les 12 RECs)	Marché électrique le plus compétitif d'Europe, mais aussi le plus volatil.
France	Modèle non concurrentiel à dominante publique caractérisé par une approche centralisée doublée d'un fort engagement de l'Etat. (Modèle également adopté en Grèce ainsi qu'en Irlande).	Un seul opérateur dominant : EDF. Un établissement public verticalement intégré qui assurait 95% de la production, 100% le transport et 95% la distribution (le reste étant partagé en 150 régies municipales)	Suppression des droits exclusifs qui conféraient à EDF une situation de monopole et arrivée de concurrents "potentiels" sur le marché.

1.1.1.2.1 L'exemple de l'ouverture du marché allemand

Avant le processus de libéralisation, le système électrique allemand était constitué de huit zones régionales, chacune contrôlée par un opérateur électrique verticalement intégré. Ces opérateurs étaient interconnectés entre eux par des participations croisées. Ce qui n'incitait pas à engager une concurrence vive entre eux et favorisait la collusion. La réforme européenne a donc favorisée la transformation de l'industrie allemande en allant dans le sens d'une plus grande concentration (Leveque, 2005). Elle a, en effet, engendrée une vague d'opérations de regroupement qui a réduit le nombre de ces opérateurs. Les quatre entreprises maintenant présentes sur le marché sont indépendantes les unes des autres, rendant la concurrence possible. Ceci a permis en l'occurrence d'améliorer la qualité des services fournis (assistance, maintenance, etc.). Un obstacle demeure toutefois, celui du pouvoir de négociation des distributeurs.

1.1.1.2.2 L'exemple de l'ouverture du marché britannique

A la différence des expériences continentales, le Royaume-Uni a privatisé son producteur, mais aussi les distributeurs régionaux d'électricité bien avant le mouvement d'harmonisation communautaire. En 1990, les 12 entreprises régionales qui assuraient la fourniture et la distribution ont été privatisées et renommées RECs (*Regional Electricity Company*). Elles étaient susceptibles, du moins pour leur activité de vente, de se concurrencer entre elles. De même, la privatisation a consisté en un découpage très fin des segments susceptibles d'être ouverts à la concurrence (*unbundling*). C'est ainsi que *Central Electricity Generating Board* (CEGB), monopole verticalement intégré, s'est scindé en quatre entités : une entreprise de réseau, National Grid, et trois entreprises de production, National Power avec initialement 40% des capacités installées de CEGB, Powergen avec 28% des capacités installées et Bristish Energy qui regroupe l'ensemble du parc nucléaire. Ces réformes ont conduit à une recomposition profonde du secteur et à une vague de rachats très importante de la part d'entreprises étrangères. Les parts de marché des opérateurs historiques se montaient en 1992 à plus de 80%. Elles ont depuis nettement baissées pour passer, en 2000, sous les 40% de part de marché.

1.1.1.2.3 L'exemple de l'ouverture du marché français

Après plus d'un demi-siècle de monopole national intégré, le marché électrique français s'ouvre à la concurrence en 2000. Mais, EDF demeure incontestablement l'opérateur largement dominant en France, sa part de marché étant supérieure à 80%, ne laissant que peu de place à ses concurrents.

En effet, malgré les efforts consentis pour ouvrir le marché à la concurrence, la réforme française, tel que le soulignent Glachant et Finon (2005), se caractérise comme une transformation visant à développer une frange concurrentielle autour de l'ancien monopole.

Ceci étant, ainsi que nous verrons plus loin (cf. § 1.1.2.2.3 entre autres), ce n'est pas parce que l'opérateur historique est en position dominante que le marché n'est pas pour autant compétitif. EDF subit une pression concurrentielle des entrants potentiels sur le marché national. De même, en tant que premier exportateur mondial avec plus de 70 TW (environ 15% de sa production) et 37,8 millions de clients dans le monde, EDF est soumise à une concurrence accrue et diversifiée sur tous les marchés étrangers où elle opère notamment au travers de ses filiales.

1.1.2 Le processus de libéralisation et son impact sur le secteur électrique français

1.1.2.1 Panorama historique sur l'évolution du secteur des entreprises publiques françaises

La France est sans doute le pays d'Europe où s'est développé de la façon la plus marquante un système d'organisation de grands services publics présentant de fortes similitudes d'un secteur à l'autre dans les domaines de l'énergie, des transports et des communications.

Ces caractéristiques[45] fondamentales et communes de ce système peuvent s'analyser comme :

- l'existence d'opérateurs nationaux intégrés (EPIC), juridiquement distincts de l'administration d'Etat, non soumis aux règles de la comptabilité publique[46];
- l'attribution à ces opérateurs de droits exclusifs qui leur confèrent une situation de monopole technique ;
- l'existence de statuts spécifiques instaurés par voie législative ou réglementaire pour leur personnel, assurant pour celui-ci protection et avantages comparables à ceux de la fonction publique ;

[45] En sus de ces caractéristiques, il existe également le principe de spécialité dont le sens est précisé par le conseil d'Etat : « le principe de spécialité qui s'applique à un établissement public tel qu'EDF et GDF signifie que la personne morale dont la création a été justifiée par la mission qui lui a été confiée n'a pas de compétence générale au-delà de cette mission ; il n'appartient pas à l'établissement public d'entreprendre des activités extérieures à cette mission ou de s'immiscer dans de telles activités » (source : Avis du conseil d'Etat n° 356 089 du 7 juillet 1994, relatif à EDF et à GDF).

[46] Leur régime financier et comptable est identique à celui des sociétés commerciales, ils ont des commissaires aux comptes, établissent et publient des comptes conformes aux normes comptables.

- l'existence au niveau de l'Etat d'une tutelle à caractère administratif et politique ayant une double nature, sectorielle et technique d'une part, financière d'autre part ;
- un caractère national, héritage de l'histoire des structures politiques de la France, marquée depuis des siècles par l'existence d'un pouvoir central fort.

Ceci étant, le secteur des entreprises publiques a connu d'importantes évolutions pour atteindre son summum au cours de ces dernières années. Aussi, pour une présentation pertinente de ses transformations, nous nous sommes essentiellement appuyés sur les recherches effectuées par Albert et Buisson (2002).

1.1.2.1.1 La construction des grands monopoles publics nationaux

Le processus de nationalisation s'est véritablement engagé après la première guerre mondiale. Le Traité de Versailles en 1919 fait à l'époque entrer dans le patrimoine de l'Etat des actifs industriels comme des unités de production d'Azote ou les mines domaniales de potasse d'Alsace. Des offices sont alors créés pour prendre en charge leur gestion, mais également pour assurer la reconstitution des régions dévastées par la guerre. Disposant d'une personnalité juridique, ces offices constituent les précurseurs des établissements publics marchands actuels.

L'Etat s'associe ensuite à des personnes privées en créant des sociétés d'économie mixte. La formule permet alors à l'Etat de venir en aide à l'initiative privée, confrontée au financement d'infrastructures coûteuses. L'exemple typique est la création de la SNCF en 1937, qui s'effectue par la reprise par l'Etat de 51% du capital des entreprises concessionnaires des chemin de fer en échange des créances non recouvrées, les anciens actionnaires conservant 49% du capital (la SNCF sera transformée en Etablissement Public Industriel et Commercial en 1982). D'autres secteurs ont, par ailleurs, été concernés par l'étatisation. On a en effet jugé prudent en France de confier l'industrie d'armement, la distribution de l'énergie ou le transport du courrier au contrôle de l'Etat.

La crise économique amorcée en 1929 aux Etats-Unis conduit l'Etat français à intervenir plus activement, comme dans le secteur des transports aériens, avec la création d'Air France en 1933 sous forme de société anonyme mixte.

Ces processus de nationalisation vont se poursuivent jusqu'au début des années 80. Avec l'arrivée de la gauche au pouvoir, la quasi-totalité du secteur bancaire va être nationalisé (trente-neuf banques et deux compagnies financières : Suez et Paribas) à l'exception du secteur mutualiste et des banques étrangères et cinq grands groupes industriels dont la

Compagnie Générale Electrique, Rhône-Poulenc, Saint-Gobain. La taille du service public "marchand" atteint alors son ampleur maximale[47].

1.1.2.1.2 L'amorce du processus de privatisation à la fin des années 1980

Bien que ce modèle français, qui porte la marque de colbertisme, compte à son actif un certain nombre de réussites notamment dans la conduite des grands programmes d'équipements ou de la fourniture de services à des niveaux de qualité et de prix qui se comparent souvent avantageusement à ceux d'autres pays, il suscite néanmoins des critiques. Celles-ci portent, à titre d'exemple, sur des comportements bureaucratiques ou encore sur la difficulté à répondre à une diversification croissante des besoins des « usagers/clients ». Récemment encore, la plus grande partie des activités de ces services était assurée sous monopole public. De nos jours, une organisation laissant place à la concurrence entre fournisseurs de services parait plus pertinente.

Plusieurs raisons ont poussé à cette profonde transformation du secteur public marchand, dont une défiance, s'exprimant un peu partout, vis à vis de l'Etat "technocrate" et de sa capacité à intervenir efficacement et impartialement dans le domaine économique. En effet, depuis les années 1980, époque des discours libéraux qui prônaient le « moins d'Etat », la réflexion sur le champ optimal du secteur public, mais aussi sur le rôle de l'Etat comme gestionnaire ou acteur économique s'est approfondie. Une attente croissante se manifeste, en l'occurrence en faveur d'une démocratisation et d'une décentralisation des processus de décision et de contrôle.

En sus de ces raisons, il existe un autre facteur qui a aussi fortement poussé le secteur public marchand à se restructurer. Il s'agit particulièrement de la philosophie de la concurrence qui a imprégné le développement de l'Union Européenne ces dernières années et qui a mis en cause radicalement l'existence de monopoles, de surcroît, nationaux.

A ces facteurs de changements généraux viennent se superposer un certain nombre de facteurs plus ou moins spécifiques à chaque secteur, qui n'en sont pas pour autant moins déterminants.

Ces facteurs, nous les résumons dans le tableau n°6 comme suit :

---

[47] Cette entrée massive des entreprises dans le secteur public s'est accompagnée de la reconnaissance effective du principe d'autonomie des entreprises publique et la clarification de leur rapport avec la tutelle étatique dont la nécessité avait déjà été soulignée dans le fameux rapport " Nora" publié en 1967.

Tableau 6 : Les facteurs spécifiques du changement dans le secteur public marchand français

Principaux secteurs / Facteurs de changement	Télécommunications	Electricité	Gaz	Transport ferroviaire	Services postaux
Evolutions techniques structurantes	Percée de nouvelles technologies	Développement de techniques de production "sans effet d'échelle"	Progrès des transports par méthanier	Développement des trains "pendulaires" ; Progrès en matière d'interopérabilité et de suivi du fret.	Information croissante des traitements postaux
Evolution du marché	Explosion des besoins	Tassement de la croissance de la demande	Repositionnement du gaz sur le marché de la production de l'électricité	Développement des trafics transfrontaliers dans un contexte de très forte pression concurrentielle de la route et de l'avion.	Développement des différents segments de marché et de la place des voies concurrentes de transmission de l'information.
Evolutions géopolitiques	Développement des échanges transcontinentaux de toute nature dans le cadre de la mondialisation de l'économie[48]				
Evolution du consommateur	Fût-il simple particulier, il se comporte de moins en moins comme un usager et de plus en client soucieux de faire jouer à son profit la concurrence et de ne pas se laisser dicter ses modes de consommation				

[48] Une mondialisation des échanges qui place notamment les entreprises publiques en situation de concurrence à l'échelle des grands blocs économiques

1.1.2.2 Vers une transformation radicale du modèle électrique en France

1.1.2.2.1 Caractéristique du secteur électrique français avant sa mutation

L'industrie électrique a émergé en France à partir de la fin du XIXe siècle à la suite des initiatives d'entreprises privées et des collectivités locales. En 1906, le législateur confie aux communes et à leurs établissements le monopole de la distribution électrique[49]. A partir de 1922, l'Etat est progressivement intervenu pour répondre à des besoins d'investissement importants tels que la construction des réseaux de transport d'électricité pour assurer la couverture systématique du territoire.

Après la grande crise économique et la deuxième guerre mondiale, l'interventionnisme étatique s'est renforcé sous l'effet de deux facteurs : l'impératif de la reconstruction et la volonté de faire de l'industrie énergétique un outil au service de l'indépendance nationale. La loi n° 46-628 du 8 avril 1946 constitue en France un exemple caractéristique de cette ambition. Elle permet alors de nationaliser près de 1450 entreprises de la chaîne électrique et gazière au profit de deux Etablissements Publics Industriels et Commerciaux (EPIC) créés par la loi : « Electricité de France, Service National» et « Gaz de France, Service national ». L'électricité devient donc une ressource nationale devant être essentiellement gérée par le secteur public « marchand »[50].

Cette situation de monopole fut également encouragée par la nature même de l'activité électrique. En effet, le souci de défense nationale ou d'autosuffisance nationale en énergie n'est pas le seul argument en faveur de la monopolisation. Une activité telle que l'électricité, mais aussi telles que toutes autres activités de réseau (ex. le service des eaux, du gaz, du chemin de fer, la poste, les télécommunications, et autrefois les compagnies aériennes) présentent des caractéristiques techniques et économiques qui favorisent cette intervention étatique[51], dont les principales sont rappelées ci-dessous .

---

[49] 250 régies locales sont alors créées prenant en charge environ 20.000 concessions de distribution.

[50] La loi prévoit toutefois deux types de dérogations à la nationalisation :

- en matière de production : maintien des opérateurs de faible importance et des entreprises déjà sous contrôle public (services de production d'électricité de la SNCF, de la Compagnie Nationale du Rhône, services de production de gaz et d'électricité appartenant aux Houillères Nationales) ;
- dans le domaine de la distribution : maintien des régies constituées par les collectivités locales et les sociétés d'économie mixte à capitaux majoritairement publics. Ces distributeurs non nationalisés représentent alors près de 10 % de la distribution d'électricité et de gaz.

[51] Il est important de préciser ceci : quel que soit le mode d'organisation retenu, les Etats membres de l'Union européenne ont tous étroitement contrôlé leur industrie électrique. Que ce soit par des programmes d'investissement direct (dans les pays avec un monopole national) ou indirectement via des structures de coordination rassemblant administrations et opérateurs (dans les pays avec des monopoles locaux).

- C’est une activité pouvant exercer de forts effets externes modifiant des données économiques. Ces externalités, qui peuvent être positives ou négatives, sont difficilement saisissables et quantifiables dans la mesure où elles opèrent par définition hors marché ;
- C’est une activité foncièrement à rendement croissant, rendant souhaitable un producteur unique pour minimiser les coûts. L’importance des investissements initiaux et la production par le secteur privé risquant de se faire à des prix trop élevés et en quantité trop faible, l’Etat confie alors une mission de service public à un seul opérateur : il est toujours moins coûteux de transporter K unités d’électricité par une seule entreprise, ici EDF, que par plusieurs. Cette caractéristique des rendements d’échelle justifie la présence d’une seule entreprise et la classification de l’industrie en monopole naturel ;
- et enfin, c’est une activité ayant un temps de retour très long sur les investissements qui la structurent entraînant des conséquences importantes à long terme sur le développement économique et environnemental d’une région, voire même d’un pays.

Il existe néanmoins certains cas où les rendements sont croissants et où les effets externes sont tout aussi importants, mais où le monopole n’apporte que de maigres avantages. Il s’agit là d’arbitrage sur l'efficacité de la régulation que l’Etat français a dû faire en faveur de l’Europe. Les avantages procurés par la concurrence au niveau communautaire semblent, en effet, l’emporter sur ceux qu'offre l’organisation en monopole national.

1.1.2.2.2 La mise en place d’un nouveau contexte institutionnel

Le secteur électrique français est resté stable pendant près de 60 ans. Plus précisément, de 1946, date de création d’EDF, à l’année 2000, date de l’ouverture effective du marché électrique français.

En effet, depuis la mise en route du processus de dérégulation du marché électrique européen, d’importantes interventions parlementaires (lois de transposition) et gouvernementales (décrets d’application) se sont succédées, et ce, en l’espace de six ans à peine, pour transformer radicalement le fonctionnement traditionnel du secteur énergétique français. Ces initiatives sont présentées dans la figure 11.

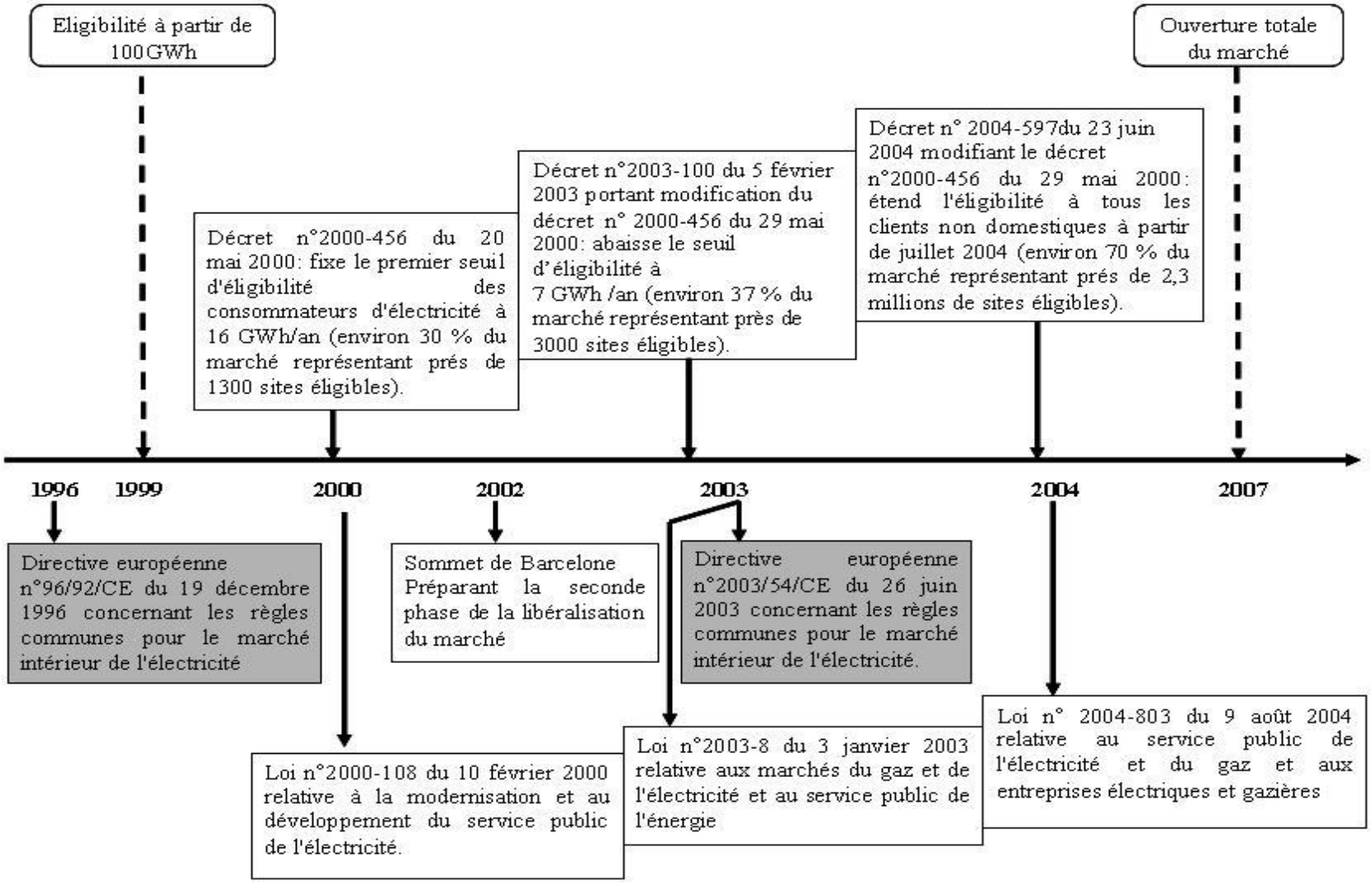


Figure 11 : **Seuils d'éligibilité et les textes législatifs et réglementaires d'application**

Ouverture effective du marché français à la concurrence

La première directive européenne est transposée en droit français par la loi n°2000-108 du 10 février 2000 relative à la modernisation et au développement du service public de l'électricité. Elle introduit le principe de la libre installation des producteurs en France et organise grâce à son article 22 et ses décrets d'application, l'ouverture du marché à la concurrence selon le choix retenu par la Commission Européenne, à savoir l'ouverture partielle et progressive du marché électrique[52].

Cette libéralisation du marché français de l'électricité va ainsi placer, et ce, de manière irréversible, l'opérateur historique face à la concurrence. De même qu'elle va donner à tous les clients éligibles la possibilité de choisir leur fournisseur d'électricité, par conséquent, s'adresser à un des concurrents d'EDF.

Aussi, depuis 2000 EDF a perdu des parts de marché et s'attend à en perdre d'autres au fur et à mesure du développement de la concurrence et de son extension.

En 2003**,** toujours dans le cadre de la transposition de la première directive européenne, la loi n°2003-8 du 03 janvier 2003 relative aux marchés du gaz et de l'électricité et au service public de l'énergie est adoptée. Elle applique l'ouverture à la concurrence au marché français du gaz naturel et définit, entre autre, les clients éligibles pour 2004 et 2007 ainsi que les fournisseurs.

Création de la Commission de Régulation de l'Electricité (CRE)

En mars 2000, la Commission de Régulation de l'Electricité est créée[53]. Au même titre que l'ART l'a été pour celui des télécommunications, la CRE est une autorité administrative indépendante et un organe de régulation pour l'ouverture du marché de l'énergie[54].

Dans le cadre de ses prérogatives, la CRE doit :

- surveiller et s'assurer que tous les producteurs et clients éligibles disposent d'un accès non discriminatoire au réseau de transport et de distribution ;
- autoriser l'accès aux réseaux ;

---

[52] Un choix qui va diviser jusqu'en juillet 2007 le marché électrique français en deux segments :

- un marché comprenant les consommateurs (non éligibles) continuant à dépendre d'EDF pour leur alimentation en électricité ;
- un marché comprenant des consommateurs qui, devenant éligibles, se retrouvent libres de s'approvisionner auprès du fournisseur de leur choix.

[53] Son organisation ainsi que son fonctionnement ont été fixés par le décret n°2000-381 du 2 mai 2000 pris en application de la loi n°108-2000.

[54] La CRE, désignée communément par le "gendarme" du marché énergétique, emploie près d'une centaine de personnes dont sept commissaires désignés par le Gouvernement, le président de l'assemblée nationale, le président du sénat et le Président du Conseil Economique et Sociale.

- proposer au ministre de l'énergie le montant des tarifs d'utilisation des réseaux ;
- traiter les éventuels différends relatifs à l'accès aux réseaux et, le cas échéant, sanctionner.

Indépendance du Réseau de Transport de L'Electricité

Depuis juin 2000 les réseaux de transport d'EDF est géré par une entité autonome RTE. C'est le gestionnaire unique de réseau français de transport d'électricité à haute et très haute tension. Cette entité indépendante devenue filiale d'EDF (société mère) en 2005, a vocation, dans le cadre de l'ouverture du marché de l'électricité en France, d'assurer la continuité et la qualité du service public de transport d'électricité, en garantissant l'une de ses missions essentielles : un accès équitable et non discriminatoire à tous les utilisateurs du réseau de transport[55]. Concrètement le RTE :

- est chargé de conclure des contrats avec les utilisateurs du réseau de transport, sur la base des tarifs d'accès aux réseaux et dans le respect des règles de non discrimination. Constituant un monopole, les prix d'accès au réseau[56] sont fixés par décret au travers du tarif d'utilisation des réseaux publics de transport et de distribution d'électricité (TURP) adopté conjointement par le ministre de l'économie et le ministre chargé de l'énergie, sur proposition de la CRE.
- gère les flux d'énergie en assurant, à tout instant, l'équilibre entre la production et la consommation. Il doit à cet effet, signaler à la CRE, la veille pour le lendemain, la quantité d'électricité qu'il entend faire transiter sur le réseau, son origine[57], sa destination[58] et à quels moments elle sera sur le réseau. Il doit aussi compenser les aléas (écart de consommation, défaillance de production…) qui affectent cet équilibre en faisant appel à des réserves d'énergie à la hausse ou à la baisse[59].
- gère également les droits d'accès aux interconnexions internationales en collaboration avec les gestionnaires de réseaux voisins[60].

---

[55]D'après la CRE, EDF et RTE ne pratiquent pas de collusion. Les consommateurs et les concurrents d'EDF semblent partager cet avis. En effet depuis 2003, aucune plainte relative à une possible entente de EDF et RTE n'a été adressée à la CRE.

[56] Le réseau de transport d'électricité en France comprend prés de 100 000 km de circuits à haute et très haute tension et 44 lignes transfrontalières

[57] L'origine renvoie à l'identification des différents moyens de production.

[58] Les destinataires sont les distributeurs et les consommateurs éligibles.

[59] Avant 2003, EDF fournissait de facto l'énergie nécessaire. Désormais, ce sont les acteurs du marché qui proposent leurs réserves au RTE sous forme « d'offres d'ajustement ».

[60] Ces interconnexions sont utilisées pour compenser la défaillance brutale d'un équipement de production ou de transport d'électricité en faisant appel aux producteurs et transporteurs voisins et pour développer le marché de l'électricité en permettant à un fournisseur d'électricité de vendre son énergie à un client situé dans un autre pays

- gère l'infrastructure de transport via l'entretien quotidien, le dépannage d'urgence et le renouvellement des ouvrages en fin de vie ou endommagés et le développement du réseau de façon à assurer la qualité de la fourniture d'électricité et à garantir la sûreté du système.

Création d'une bourse d'électricité

Juillet 2001, un marché de gros de l'électricité "*Powernext"* est créé.

"*Powernext"* représente la première bourse française de l'électricité[61]. Cinq opérateurs électriques européens ont investi dans celle-ci (dont EDF, Electrabel et Endesa qui détiennent 20% des participations) et trois transporteurs (le français RTE, le belge Elia et le néerlandais Tenet qui détiennent 18% des participations).

C'est un marché organisé facultatif et anonyme, sur lequel producteurs français et acteurs étrangers peuvent acheter des méga-wattheures. En effet, après confrontation entre l'offre et la demande, la bourse française de l'électricité propose aux clients, essentiellement français, selon un prix déterminé, des "blocs" d'énergie pour chaque heure de la journée[62].

Changement du statut et ouverture du capital d'EDF

Août 2004**,** la deuxième directive européenne du 26 juin 2003 est transposée par la loi n°2004-803 du 9 août 2004 relative au service public de l'électricité et du gaz et aux entreprises électriques et gazières. Cette troisième loi, qui en l'occurrence modifie la loi du 10 février 2000, prévoie le changement de statut d'EDF[63]. et lui confère le droit d'être titulaire de l'ensemble des biens, droits et obligations précédemment rattachés à l'établissement public Electricité de France. Cette mesure sera concrétisée par le décret publié le 29 novembre au Journal Officiel transformant ainsi le statut juridique d'EDF, jusqu'ici Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC), en Société Anonyme (SA) à conseil d'administration, régie par les lois et règlements applicables aux sociétés commerciales,

---

de l'Union Européenne et pour les clients français d'importer de l'électricité en provenance des pays européens, plus souvent, des pays voisins comme de l'Allemagne ou de la Suisse

[61] Il s'agit d'une initiative rassemblant autour de la société "Euronext" qui gère déjà les bourses des valeurs à Paris, Bruxelles et Amsterdam et plusieurs acteurs industriels ou financiers du marché européen.

[62] Il est important de souligner que le rôle du RTE dans ce système boursier n'est pas moindre, puisque le législateur lui incombe la responsabilité de s'assurer de la compatibilité des échanges sur ce marché et de garantir la sûreté du fonctionnement de ce système électrique. Aussi, pour accomplir ces missions, le RTE est rejoint par les gestionnaires des réseaux belges et néerlandais, Elia et TenneT.

[63] Malgré les remous provoqués par la transformation du statut d'EDF, ce changement lui a permis néanmoins de ne plus avoir à respecter le principe de spécialité exigé par son anicien statut d'établissement public, ce qui dans ce contexte de libéralisation réduisait considérablement ses marges de manœuvres face à la concurrence, entre autres, celle de son ancien « confrère » Gaz de France. Cette nouvelle situation a ainsi permis de changer en profondeur le contenu même de sa stratégie « corporate » qui s'est modifié en donnant lieu à des logiques à la fois de diversification et des recentrages.

notamment le code de commerce. La durée de la société est alors fixée à 99 ans à compter du 20 novembre 2004, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

En novembre 2005, conformément à la loi n° 2004-803, EDF ouvre son capital à l'investissement privé. Avec sa privatisation "partielle" à hauteur de15 % de son capital, cette entreprise devient une société de droit privé et s'introduit en bourse.

L'Etat conservera alors 85% du capital. Soit 15 points au-delà du fameux « seuil de garantie » fixé par la loi à 70%. Les 35% du montant de l'augmentation de capital seront dévolus au grand public dont 15% seront réservés aux salariés d'EDF ou de ses filiales contrôlées à la majorité.

1.1.2.2.3 Vers une recomposition du paysage industriel électrique français en faveur de la logique concurrentielle

La libéralisation du secteur électrique en France a initié l'apparition d'une concurrence en provenance d'horizons divers et de plus en plus menaçantes. En effet, il existe depuis 2003 quelques opérateurs importants qui ont désormais la possibilité de valoriser librement leur production sur le marché auprès des clients éligibles français ou étrangers. Ces entreprises sont :

- la SNET : Société nationale d'électricité et de thermique ;
- la CNR : Compagnie nationale du Rhône (Lyon) ;
- et la SHEM : Société hydroélectrique du Midi.

Parmi les concurrents d'EDF installés en France, on peut compter également d'autres opérateurs qui ont déposé depuis 2004 une déclaration pour exercer l'activité d'achat pour la revente de l'électricité aux clients éligibles. C'est le cas d'Atel Energies (Paris), Direct Energie (Paris), Electrabel France (Lyon), Électricité de Strasbourg, Gaz de France (Paris), Poweo (Paris), Sicap (Pithiviers, Loiret), Soregies (Poitiers). On peut compter aussi, un certain nombre de régies municipales dont le nombre se monte aujourd'hui à 170 régies qui assurent 5 % de la distribution d'énergie électrique française dans 2500 communes.

La dynamique concurrentielle du marché français de l'électricité se traduit, en outre, par l'arrivée des producteurs étrangers en France : Une liste de ces fournisseurs est notamment publiée par la Commission de Régulation de l'Electricité (CRE) qui a retenue, pour 2006, 22 fournisseurs européens dont E.ON Trading (Allemagne), RWE Trading (Allemagne), Verbund (Autriche), Iberdrola Generacion (Espagne), Union Fenosa Generacion (Espagne), Norsk Hydro (Norvège), Dynegy (Royaume-Uni), TXU EET (Royaume-Uni).

Pour autant, seules deux fournisseurs sont considérés, du moins pour l'instant, comme étant des concurrents potentiels à EDF. Il s'agit de la première compagnie espagnole Endesa qui

détient aujourd'hui 65 % du capital de la SNET ainsi que la compagnie belge du Groupe Suez Electrabel qui possède 49 % du capital de la CNR et qui est en partenariat avec la SHEM. Leur capacité installée est de 16 000 MW, soit l'équivalent d'un parc de production capable de couvrir les besoins d'un pays comme la Suisse.

1.1.2.2.4 Le marché ouvert : un nouveau contour pour l'action publique

Si les directives européennes ne remettent pas en question l'interventionnisme étatique, elles incitent néanmoins à un recadrage de ses contours. En effet, cette nouvelle organisation hors monopole implique un repositionnement du rôle de l'Etat qui à présent doit non seulement garantir le bon accomplissement des missions de service public dont la finalité étant de répondre à des besoins d'intérêts généraux dans le respect des principes : de continuité, d'égalité, de mutabilité et de péréquation tarifaire[64]. Mais doit aussi, se plier en tant qu'actionnaire aux règles d'une concurrence équitable sur le marché national.

Cette nouvelle intervention publique peut être caractérisée schématiquement par quatre facettes :

- l'Etat doit assainir les situations financières, reprendre les dettes, assurer une préparation à la mutation d'EDF dans ses aspects sociaux et réglementaires et mettre en place un mode de régulation autre qu'un cadre d'intervention directe ;
- il doit admettre qu'il n'est plus le principal voire l'unique acteur sur le marché et accepter de ne figurer que comme l'un des déterminants de cette régulation[65] *;*
- il doit assurer une concurrence réelle sur le marché. Ce qui implique un accès équitable aux infrastructures (transport, distribution…)[66] ;
- il doit garantir la fluidité du marché (normalisation des conditions contractuelles) et leur transparence (qualité de l'information sur les quantités et les prix) pour permettre l'arrivée de nouveaux entrants.

---

[64] En application du principe de continuité, l'électricité doit être fournie aux consommateurs sans interruption. Le principe d'égalité se décompose en un principe d'universalité et un principe d'égalité de traitement, autrement dit, que tous les consommateurs doivent pouvoir accéder au réseau électrique et ceci dans les mêmes conditions dès lors qu'ils appartiennent à la même catégorie d'usagers. Le principe d'adaptabilité signifie que les opérateurs du marché doivent s'adapter aux progrès technologiques afin de toujours fournir aux usagers un service de qualité et qui réponde à leurs attentes. Enfin, le principe de péréquation des tarifs du service implique que l'électricité doit être vendue au même prix quelles que soient les caractéristiques de la zone géographique desservie. Notons que la péréquation tarifaire présente la particularité en France d'être élargie à l'ensemble du territoire national au lieu de ne s'appliquer qu'à des zones géographiques limitées comme dans la plupart des autres Etats membres de l'Union Européenne.

[65] Un Etat qui devient de plus en plus « état » avec une minuscule.

[66] Ces infrastructures étant un monopole naturel, l'Etat doit veiller à la transparence et à la non discrimination du système de tarification, ainsi qu'à l'absence de subventions croisées entre ces activités et celles qui sont en concurrence, c'est-à-dire, la production et la commercialisation.

Les initiatives de la Commission Européenne sur le processus de libéralisation ont radicalement changé le cadre institutionnel du secteur électrique français, partant, sur les pratiques industrielles qui sont désormais axées sur les mécanismes du marché. En effet, le cadre institutionnel instauré par le gouvernement pour gérer l'activité économique du secteur électrique est maintenant favorable à la concurrence[67] et permet en contrepartie à l'opérateur historique de développer de nouveaux métiers et conquérir d'autres marchés.

Quoiqu'il en soit, ce cadre institutionnel est relativement récent et n'apporte pas forcément toutes les réponses aux difficultés que soulève l'ouverture du marché national. Il est donc possible que l'ancien monopoleur du secteur, en l'occurrence EDF, connaisse à l'avenir des modifications qui pourraient être favorables ou, à l'inverse, défavorables pour elle.

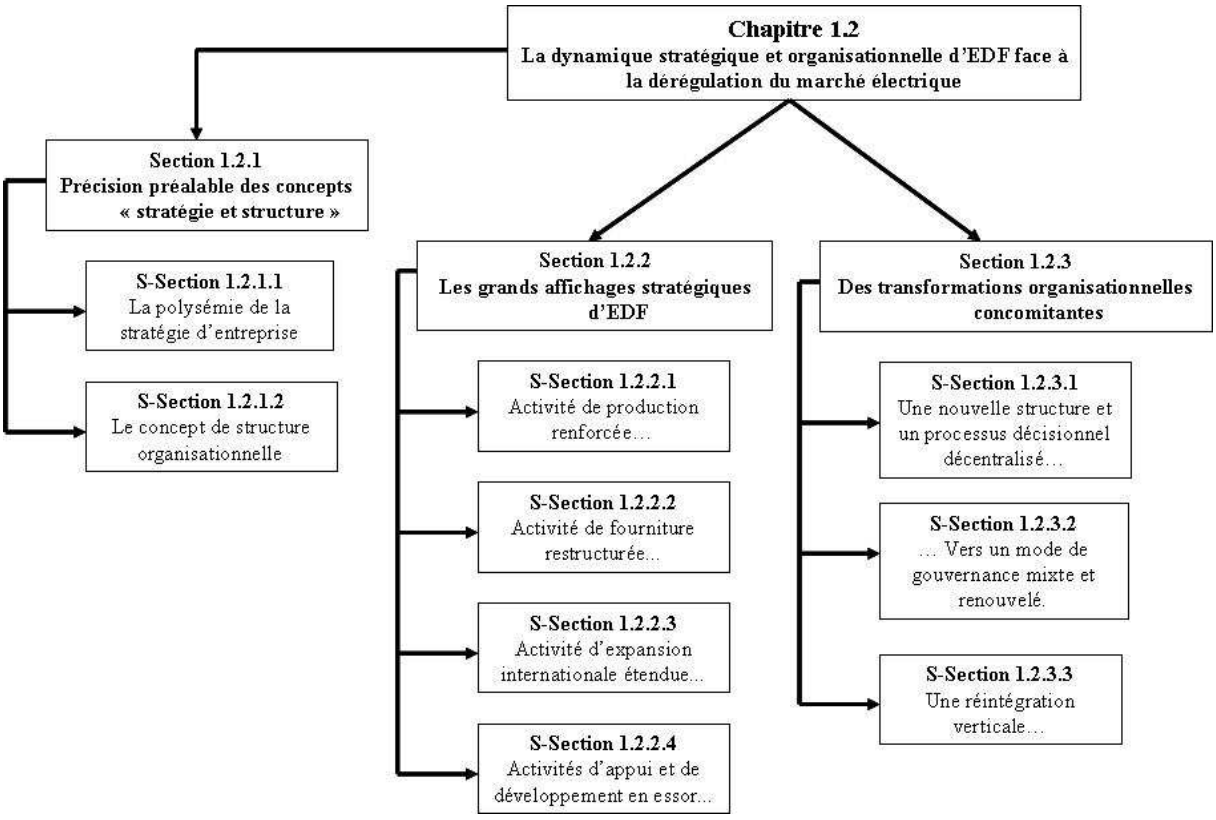
[67] La suppression des barrières réglementaires à l'entrée du marché national semble en effet encourager les investissements.

1.2 La dynamique stratégique et organisationnelle d'EDF face à la dérégulation du marché électrique

L'ouverture à la concurrence en France pose un certain nombre de problèmes. En effet, l'éclatement du monopole implique non seulement une modification du statut d'EDF nécessitant l'adoption de nouvelles procédures de régulation qui s'est traduite par le choix d'une privatisation "partielle". Mais il induit également des changements stratégiques et organisationnels importants. A travers ce deuxième chapitre, c'est ce que nous allons essayer d'illustrer.

Aussi, dans un premier temps, on s'intéressera aux transformations stratégiques qu'EDF a connues depuis la libéralisation du marché (1.2.2). Ensuite, on traitera la question du changement organisationnel qui, en l'occurrence, renvoie ici à la macrostructure de l'entreprise (1.2.3). Mais, avant d'aborder en détail ces transformations, il est nécessaire d'apporter quelques précisions sur les deux concepts mobilisés, à savoir celui de la stratégie et celui de la structure (1.2.1).

Représentation détaillée du chapitre 1.2



1.2.1 Précision préalable des concepts « stratégie et structure »

1.2.1.1 La polysémie de la stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise[68] a connu diverses définitions. Depuis les premiers écrits de Chandler (1962) et d'Ansoff (1968), jusqu'aux plus récents (Porter, 1996 ; Mintzberg et Lampel, 1999 ; Farjoun, 2002 ; Meier, 2008), plusieurs définitions de la stratégie ont été proposées[69].

Ainsi :

- pour Chandler (1962), « la stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces mêmes buts et objectifs » ;
- pour Ansoff (1968), « la stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et les profits à réaliser » ;
- pour Thiétart (1990), « la stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives aux choix des moyens et à l'articulation des ressources en vue d'atteindre un objectif » ;
- pour Thompson et Strickland (1996), « la stratégie est l'ensemble des actions mises en œuvre par les managers afin que leur organisation atteigne ses buts » ;
- pour Tarondeau (1998), « la stratégie est un ensemble de décisions visant à anticiper ou à se prémunir face à un environnement futur incertain. Ces décisions portent, en particulier, sur le nature et l'intensité de cet engagement » ;
- pour Jonson et al (2002), « la stratégie d'entreprise concerne le dessein et le périmètre de l'organisation et la manière dont elle ajoute de la valeur à ses différentes activités ».

Malgré la convergence de ces définitions sur les termes objectifs, long terme, concurrence, ressources et choix, elles dissimulent, tel que le note Fréry (2004), « des paradigmes difficilement conciliables entre les partisans du choix délibéré (voire du plan) et ceux de

---

[68] La stratégie d'entreprise trouve son fondement dans la théorie de la stratégie militaire. Ainsi, pour Clausewitz, théoricien des batailles napoléoniennes, la stratégie implique les éléments suivants :

- l'explicitation de l'objectif ;
- l'évaluation lucide de ses propres forces ;
- la prise de connaissance des différents obstacles qui s'opposent à l'action ;
- l'analyse des leviers d'action pour lever ces obstacles.

[69] A l'origine de cette diversité, se trouvent les multiples dimensions que peut contenir cette discipline.

l'orientation générale (voire de l'émergence), entre les défenseurs du positionnement et les adeptes de la ressource, entre les spécialistes du contenu et ceux des processus […] »[70].

Ceci étant, il est important de souligner que la stratégie comprend différents niveaux d'analyses:

- niveau corporate (celui qui nous intéresse particulièrement) qui porte sur l'ensemble des activités de l'entreprise, son but étant d'analyser l'impact de l'environnement externe sur la stratégie de l'entreprise ainsi que ses capacités stratégiques à maîtriser ou à construire les sources d'avantages concurrentiels ;
- niveau business qui porte sur un domaine d'activité stratégique de l'entreprise, son but étant de définir les armes concurrentielles, telles que les stratégies génériques proposées par Porter (1980), pour relancer, développer et rentabiliser l'activité en question ;

> En conséquence, ainsi que le rappellent Kalika et al (2004), « la stratégie corporate vise le PDG et son comité de direction, le CEO. La stratégie business s'adresse aux responsables de division, mais ceux-ci appartiennent tous à la même entreprise, au même groupe. Les divisions sont les acteurs d'un certain rang, le siège est le décideur suprême […] ».

- et enfin, le niveau fonctionnel ou projet qui porte sur une fonction bien définie telles que la stratégie financière, la stratégie de production, la stratégie technologique, la stratégie de ressources humaines.

1.2.1.2 Le concept de structure organisationnelle

La structure est l'une des composantes de l'organisation la plus ambiguë. Elle est aussi celle qui a été la plus étudiée en théorie des organisations.

Cette attention singulière a d'ailleurs fortement aidé pour cerner les multiples éléments qui contribuent à la définition de la structure. En effet, ces travaux ont permis de proposer des définitions de la structure non seulement en termes **de composantes** : organigramme, direction, services, réseaux de hiérarchie, activités, tâches, etc., mais aussi en termes **d'attributs** : les paramètres qui marquent de façon régulière son fonctionnement (selon sa complexité, son degré de formalisation et de centralisation), et **de fonctions ou de rôles** : les services qu'elle rend (coordination des activités, contrôle des résultats, standardisation des comportements, etc.).

---

[70] Cette diversité des travaux que connaît le champ de la stratégie d'entreprise n'a pas causé pour autant sa fragmentation. Elle a, au contraire, contribué à enrichir son cadre d'analyse explicatif.

Au regard de ces éléments, on peut néanmoins retenir la définition synthétique suivante : « une structure est l'ensemble des fonctions et des relations déterminant formellement les missions et les fonctions que chaque unité de l'organisation doit accomplir et les modes de collaboration entre ces unités » Strategor (1993).

Ou encore, « la structure est ce qui définit les normes fondamentales de l'organisation, lui assure sa stabilité, son unité et lui donne son sens » Tabatoni et Jarniou (1975).

Tel que le constate Desreumaux (1998), le concept de structure donne lieu à diverses interprétations. Aussi peut-elle concerner :

- **les éléments de superstructure**. Il s'agit des éléments les plus manifestes, ceux dont l'organigramme de l'entreprise donne une description minimum, tels que :
  - la façon et le degré selon lesquels l'entreprise est différenciée (spécialisation des activités) ;
  - l'emploi ou non de certains moyens de coordination (exemple : existence de comités comme outil de coordination) ;
  - ce qui est stratégique et ce qui l'est moins, en fonction des degrés de proximité par rapport au sommet.
- **les éléments d'infrastructure**. Ce sont des éléments tangibles, difficilement décrits par l'organigramme de l'entreprise, mais tout aussi importants dont la mesure où ils donnent vie à la superstructure, réduisent l'incertitude interne, rendent le comportement des individus plus prévisible. Il s'agit du dispositif de planification, de contrôle, d'information, d'évaluation de performance et de récompense[71].

La structure peut également faire l'objet de deux types d'approches opposées :

- **l'approche formelle et normative** : une conception traditionnelle dite configurationnelle dans laquelle la structure est considérée comme une construction rationnelle et délibérée, c'est-à-dire, comme une contraintes de l'action humaine (une vision fonctionnaliste et déterministe) ;
- **et l'approche sociologique et compréhensive** : une conception dite interactionniste dans laquelle la structure est vue comme un produit de l'action humaine, c'est-à-dire, comme une construction résultant des différentes stratégies d'acteurs (vision dynamique, subjective, volontariste).

[71] Ainsi que le soulignent, Boyer et Equilbey (2003), il semble pertinent de réserver le terme de structure au premier groupe (éléments de superstructure), et de système de gestion au second groupe (éléments d'infrastructure).

Quoiqu'il en soit, aucune des deux approches ne peut à elle seule rendre compte parfaitement du phénomène structurel. Bien qu'il soit difficile de comprendre comment la structure pourrait se former, si ce n'est que par l'action des individus (main visible), il est tout à fait recevable que cette action soit modelée par des forces hors de leur perception et de leur contrôle (main invisible).

Quant aux typologies des structures, celles-ci sont nombreuses (Chandler, 1962 ; Mintzberg, 1982 ; Kalika, 1988 ; Koenig, 1993). Selon leur stratégie, leurs marchés et leurs modes de gestion, les entreprises sont amenées à adopter diverses formes structurelles, dont les principales sont rappelées ci-dessous :

- **Typologies basiques** centrées sur les caractéristiques formelles de l'organisation. C'est-à-dire, sur le mode de spécialisation , de coordination et de liaisons formelles, de formalisation.

- **Typologies classiques** des structures fondées sur la place supérieure de la hiérarchie. En s'appuyant sur l'organigramme, les modes de départementalisation au plus haut niveau de l'entreprise sont alors ramenés à trois structures génériques[72] : structure fonctionnelle[73], divisionnelle[74] et hybride dite matricielle[75].

- **L'approche par les configurations**. Introduite par Mintzberg en 1982 dans son ouvrage de référence « Structure et dynamique des organisations », cette approche (interactionniste) élimine la notion classique d'organigramme au profit de concept de coordination. En analysant le poids et les relations entre cinq composantes de l'organisation[76], Mintzberg identifie cinq processus de coordination des tâches[77]

---

[72] Cette typologie toujours très présente permet, tel que le souligne Livian (1995), de lire trois éléments de la structure : le mode de division principal des activités, sur lequel va être fondée la typologie, le nombre de niveaux hiérarchique et l'éventail de contrôle à chaque niveau.

[73] Comme son nom l'indique, cette structure consiste à diviser le travail de l'entreprise en grandes fonctions (fonction commerciale, financière, fonction production, ressources humaines, recherche-développement, etc.). La structure fonctionnelle s'adapte assez bien aux entreprises qui ne fabriquent qu'un seul type de produits ou tout au moins des produits différents mais pouvant être fabriqués à partir des mêmes matières premières.

[74] La structure divisionnelle s'adapte mieux aux entreprises de grande taille dont la production est très diversifiée. Elle permet en effet d'organiser l'entreprise autour du bien ou service final qu'elle produit en divisant celle-ci en unités autonomes spécialisées sur un domaine d'activité et ayant un large éventail de moyens à leur disposition. Ces divisions peuvent être spécialisées selon les familles de produits, les marchés, les clientèles ou encore par domaines d'activité stratégiques.

[75] La structure matricielle correspond en quelque sorte à une combinaison des structures précédentes. Comme le souligne Faure (1995), elle fait penser de façon verticale à la structure par fonctions (les différentes catégories de personnels sont regroupées et ont une dépendance hiérarchique réelle par fonction, c'est-à-dire, par type d'expertise) à laquelle on a greffé, de façon horizontale, des chefs de projet ou de produit qui utilisent, en fonction de leur besoins, les différentes expertises.

[76] Mintzberg distingue cinq éléments de base qui composent l'organisation : le centre opérationnel (unités qui exécutent les tâches de production et de distribution), le sommet stratégique (équipe dirigeante), la ligne hiérarchique (qui relie le centre opérationnel et le sommet stratégique), la technostructure (unités qui planifient

correspondant chacune à une configuration structurelle distincte : la structure simple (de petite taille avec des règles peu formalisées) ; la bureaucratie mécaniste (une technostructure qui standardise les procédures de travail ; la bureaucratie professionnelle (structure basée sur les compétences mais où l'agent s'identifie plus à sa fonction qu'à la structure (ex : médecin dans un hôpital) ; la structure divisionnalisée (forte répartition des tâches) ; l'adhocratie (structure par projets intégrant des équipes de spécialistes adaptée aux environnements turbulents)[78] .

Bien que la structure d'EDF soit plus complexe, nous verrons plus loin (cf. § 1.2.3.1) que les formes structurelles susmentionnées demeurent particulièrement pertinentes pour comprendre les différentes phases d'évolution du modèle organisationnel de cette entreprise.

S'agissant des tendances structurelles actuelles, celles-ci connaissent de nouvelles formes dont les plus fréquentes s'inspirent des structures matricielles (Boyer et Equilbey, 2003). Structure transversale, organisation apprenante, structure fondée sur les projets, organisation en réseaux, etc., les termes ne manquent pas pour qualifier les nouveaux modèles d'organisation. Des modèles qui notamment subissent diverses influences. Telles que : « les nécessités de la conduite de projet ; les implications des démarches Qualité et de maîtrise des processus en tant que philosophie de l'organisation (avec, notamment, la réapparition du compagnonnage) ; la recherche du déplacement de la valeur ajoutée le long de la chaîne de production, incluant parfois un recours plus ou moins important à la sous-traitance (externalisation d'activités) ; la recherche de la « différenciation retardée » avec ses influences en matière de marque et de système de distribution ; la diminution du nombre de niveaux hiérarchiques débouchant sur de nouvelles définitions du rôle des cadres » Boyer et Equilbey (2003).

Ces évolutions ont, selon ces deux auteurs, des conséquences directes sur l'emploi des personnes, en particulier : « le rôle des cadres, dont les fonctions d'expertise, de conseil, d'assistance et de coordination deviennent déterminantes en remplacement de leur fonction hiérarchique traditionnelle ; le développement de la responsabilité des intervenants avec de

---

et organisent le travail), le support logistique (unités qui assurent des prestations non directement liées à l'activité.

[77]Selon Mintzberg, la coordination d'activités peut se réaliser grâce à cinq procédés : ajustement mutuel, supervision directe, standardisation des procédés, standardisation des résultats, standardisation des qualifications.

[78] Plus tard, Mintzberg (1989), modifie légèrement sa typologie. Il donne une nouvelle appellation à l'adhocratie en la désignant comme une « organisation innovatrice » et ajoute deux autres configurations : l'organisation missionnaire, centrée sur l'idéologie de l'entreprise, et l'organisation politisée ou arène politique, centrée sur les jeux de pouvoirs.

nouvelles définitions des modalités de contrôle des résultats, grâce en particulier au développement des nouvelles techniques de l'information et de la communication ; le développement de l'autonomie dans le travail et la prise en compte du « jeu des acteurs » sur lequel ont insisté de nombreux courants de pensée (approches sociologiques, École socio-économique, etc.) ; la mise en place d'une nouvelle culture fondée sur l'acceptation du changement et de la flexibilité ; le développement de la gestion des compétences ; l'acceptation de la priorité souvent donnée au cash (production de liquidités) dans les objectifs qui peut s'accompagner d'une certaine « désocialisation » du travail ; l'importance donnée au rôle et à la gestion des équipes ; la mise en œuvre de nouvelles philosophies de la rémunération privilégiant davantage l'individualisation des salaires » (Boyer et Equilbey, 2003).

1.2.2 Les grands affichages stratégiques d'EDF

EDF vit depuis l'ouverture du marché électrique européen dans un environnement concurrentiel où les risques industriels et financiers ont une incidence plus importante qu'en situation de monopole. C'est pourquoi la réactivité devient vitale : "il faut aller plus vite que les concurrents". Pour ce faire, EDF s'est vue contrainte de prendre de nouvelles orientations stratégiques au niveau national avec une stratégie de recentrage et de consolidation afin de protéger ses parts de marché et assurer, entre autre, l'indépendance énergétique du pays.

En vue d'étendre son territoire, elle a aussi opté pour l'international en menant une politique "impérialiste" d'acquisition en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, Suède, Suisse, Espagne, Portugal, Italie, Belgique, Autriche, République Tchèque, Hongrie et Pologne) et dans le reste du monde (Mexique, Argentine, Brésil, Guinée, Egypte, Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Vietnam, Chine).

Ces stratégies visent notamment à faire passer cet opérateur historique d'une entreprise publique d'Etat à une entreprise compétitive ouverte sur son environnement sous forme de Groupe mondial à la fois multiénergéticien et multiservice.

Ce qui permet ainsi d'adapter l'entreprise aux exigences environnementales, mais aussi de prendre de la vitesse sur ses concurrents et maintenir une position dominante par la compétitivité et non par des vestiges de sa position d'ancien monopole.

Ceci étant, quelles que soient les stratégies en question, elles visent toutes à priori à renforcer ou à bâtir des compétences distinctives nécessaires au développent du métier d'EDF[79] (cf. figure 12). Aussi, certaines de ses compétences ont-elles été renforcées, c'est le cas dans le domaine de la production, d'autres restructurées, c'est le cas dans le domaine de la fourniture, ou encore étendues, c'est le cas de ses activités d'expansion internationale. Et enfin, certaines sont nouvellement créées, c'est le cas de l'activité d'appui et de développement.

---

[79] Les transformations du métier d'EDF peuvent être regroupées en deux catégories :

- certaines ont concernées le **cadre "institutionnel" d'exercice** qui, sous la pression de la commission européenne, s'est divisé en deux secteurs : régulé (le transport et la distribution pour lesquels la commission européenne a maintenu le monopole) et non régulé (la production et la fourniture pour lesquelles la commission européenne a introduit la concurrence).
- D'autres ont concerné son **cadre "géographique" d'exercice** qui, compte tenu des opportunités de croissance européenne, s'est divisé en deux zones internationales : Europe et hors Europe.

Ces deux cadres d'exercice donnent lieu à une organisation complexe qui s'articule aujourd'hui autour de trois grandes activités : l' activité regroupant le métier d'électricité, l'activité d'expansion international et l'activité d'appui et de développement.

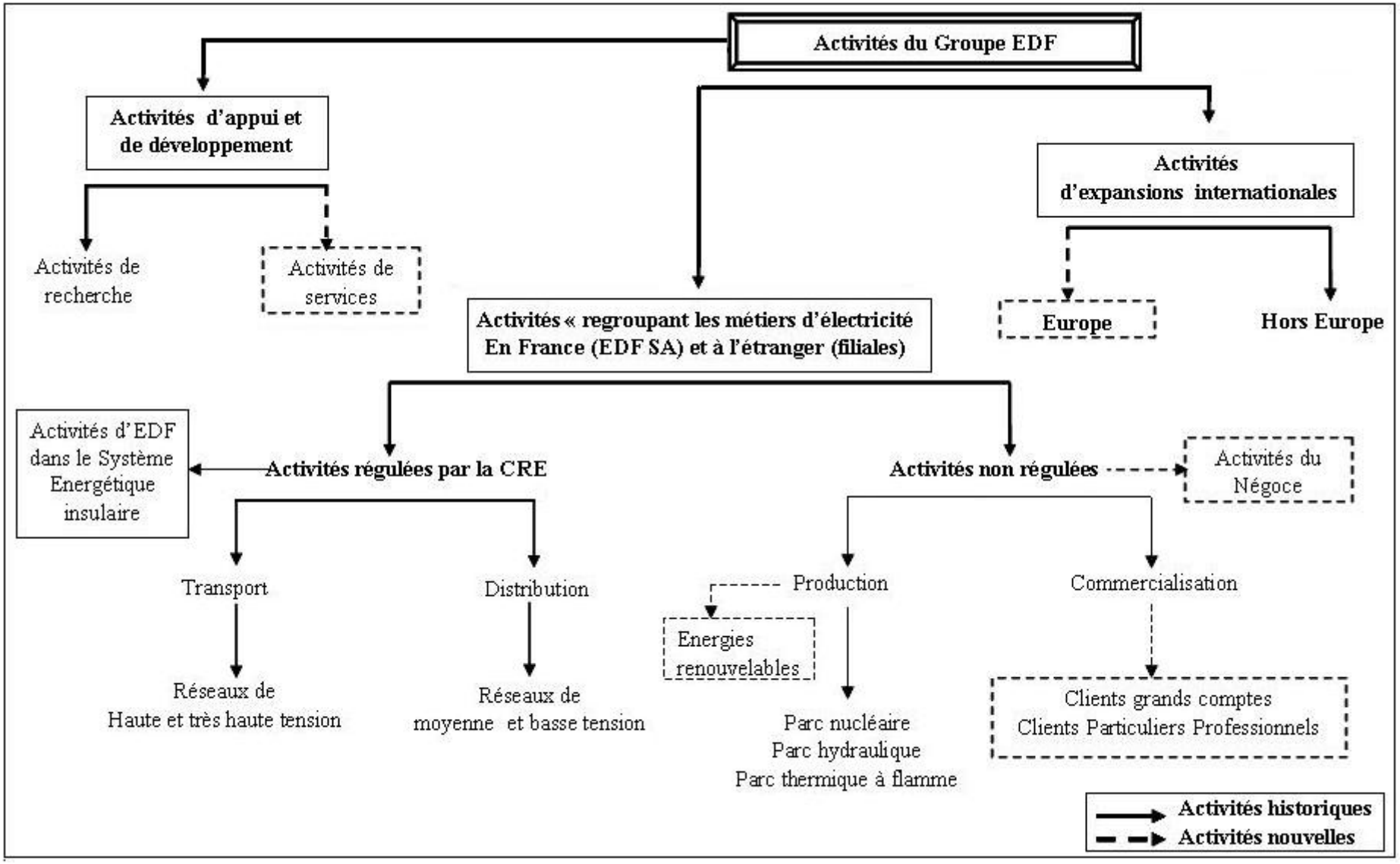


Figure 12 : **Cartographie des activités de Groupe EDF**

1.2.2.1 Activité de production renforcée pour maintenir une position industrielle dominante

Le renforcement de l'activité de production vise en fait à consolider la position d'EDF en tant que **leader de l'énergie** sur le marché national et mondial. L'essentiel des activités de production d'EDF est désormais regroupé dans la Branche énergie qui dispose depuis 2002 des compétences nécessaires pour exploiter et assurer la pérennité du parc dans ce contexte concurrentiel. Avec une puissance installée de 128,2 GW, EDF dispose du parc de production le plus important d'Europe. Cette position "confortable", EDF tente de la conserver en renforçant notamment les sources d'énergie qui composent son parc (cf. tableau n°7) et dont les principaux atouts[80] sont :

- une exposition limitée aux variations des prix des combustibles fossiles grâce aux parc nucléaire et dans une certaine mesure l'hydraulique[81] ;
- une composition du parc permettant une allocation optimisée des moyens de production en fonction de la consommation[82] ;
- une bonne gestion de la programmation des arrêts de tranches[83]. Le parc nucléaire est sollicité pour satisfaire aux besoins importants de la période hivernale. L'hydraulique[84] et le parc thermique à flamme sont sollicités en production de semi-base et de pointe ;
- un parc aux émissions de CO_2 les plus faibles en Europe[85] ;

---

[80] *Cf.* Sur le net « Le groupe EDF dossier de presse 2005 - Direction Médias Groupe - »

[81] Les ouvrages hydrauliques exploités par EDF permettent d'économiser chaque année environ 13 millions de tonnes de pétrole.

[82] Le nucléaire et l'hydraulique, en raison de leurs coûts de production peu élevés, sont utilisés en production de base.

[83] L'appel aux différentes composantes du parc est géré en donnant la priorité aux moyens offrant les coûts variables les plus bas.

[84] L'hydraulique modulable correspondant à des barrages de retenue.

[85] Dans un contexte réglementaire de plus en plus contraignant, la part prépondérante du nucléaire et de l'hydraulique dans la production et l'utilisation du thermique à flamme en semi-base et pointe permettent aujourd'hui à EDF de limiter ses émissions de CO2.

Tableau 7 : Caractéristiques du parc de production d'EDF

Parc de Production	**Puissance installée** (130GW)	**Electricité produite** (610 TW)	**Capacité de production**	**Caractéristiques du parc de production d'EDF**
Parc nucléaire	53%	74%	87 % EDF SA 70.5 % Groupe	Il se compose de 58 tranches nucléaires en fonctionnement (63 100 MW), dont une en construction depuis mai 2006 fonctionnant à partir de nouvelle génération de réacteurs : le réacteur à eau pressurisée REP. Réparties sur 19 sites, les tranches nucléaires ont une moyenne d'âge de 40 ans. Principal atout : la standardisation. Quel que soit le niveau de puissance du réacteur, les technologies adaptées sont les mêmes sur l'ensemble du parc. Ce qui permet de mutualiser les ressources d'ingénierie d'exploitation et de maintenance et d'anticiper ainsi les défaillances des installations par l'analyse des incidents précurseurs.
Parc hydraulique	19%	9%	7.8 % EDF SA 9 % Groupe	Il se compose de 447 centrales ayant une moyenne d'âge de 50 ans. Principaux atouts : - l'automatisation : les 100 principales centrales installées sont gérées à distance depuis 4 PHV : Kembs, Ste Tulle, Lyon et Toulouse ; - possibilité de stocker de l'énergie[86] ; - rapidité d'intervention et souplesse de fonctionnement ; - une énergie renouvelable et non polluante.
Parc Thermique à flamme	28%	17%	4 % EDF SA 21.2 % Groupe	Il se compose de 34 tranches dont 14 tranches au charbon, 11 tranches au fioul, 2 au gaz et 7 turbines à combustion. Avec une moyenne d'âge de 30 ans. Principaux atouts du parc : - une grande flexibilité (la capacité à être placé en arrêt prolongé ou, au contraire, à être remis en exploitation dans des délais brefs) ; - un coût d'investissement notablement plus faible que le nucléaire ou l'hydraulique et des délais de construction réduits.

Source : Rapport annuel d'activité d'EDF pour 2006

[86] Certes, l'électricité ne peut être stockée. En revanche, l'eau peut être accumulée dans les retenues alimentées par la fonte des neiges, les pluies, les torrents et les rivières. Les lacs de barrages constituent ainsi des réserves en eau, donc en énergie, mobilisables à tout moment.

A ces sources viennent s'ajouter : 11 centrales thermiques diesel, 6 centrales hydrauliques et 19 turbines à combustion exploitées par EDF dans les DOM, en Corse et à St Pierre et Miquelon ; des capacités de production éoliennes gérées par « EDF énergies nouvelles[87] » ; et 70 centrales hydrauliques détenues au travers de la filiale SHEMA[88].

Un point faible demeure toutefois, l'électricité verte produite à partir de ressources renouvelables (éolien, biomasse, géothermie, solaire "filière photovoltaïque") qui ne représente que 0,1 % de la production d'EDF SA et de 0,2 % de la production du Groupe.

A l'heure où les nouveaux entrants dans le marché tentent de séduire les clients en offrant une énergie non polluante, EDF prend en effet conscience que la stratégie de domination par les coûts que lui permettent ses centrales nucléaires ne constitue plus un avantage concurrentiel suffisant. C'est pourquoi elle réoriente sa stratégie concurrentielle, en s'engageant davantage dans la construction d'éoliennes. EDF ambitionne ainsi de porter d'ici 2010 sa capacité de production en énergie renouvelable à 21% en France et à 22% en Europe[89].

Ce choix stratégique centré sur la maîtrise industrielle est également justifié en raison des vieillissement des matériaux et installations nucléaires. Certes, à l'heure actuelle, la situation n'est pas préoccupante, mais des incertitudes pèsent sur l'avenir des 58 réacteurs nucléaires d'EDF dont la plupart ont été mis en fonctionnement dans les années 1980.

De la simple vis à la piscine, prolonger la vie de ces mastodontes nucléaires coûte cher (plus de 150 000 tonnes d'acier et de béton, 17 000 câbles électriques, 20 000 vannes, etc.). Aussi, comme la compétitivité exige des économies, EDF n'avait d'autre choix que celui de la prudence en amplifiant ses investissements dans les énergies renouvelables, moins contestées par l'opinion publique. Elle s'affiche d'ailleurs comme l'un des opérateurs énergétiques les

---

[87] EDF Energies Nouvelles est une filiale du Groupe EDF cotée en bourse depuis 2006 gérant les activités dans l'hydraulique, la biomasse, la géothermie, le solaire et surtout l'éolien.

[88] SHEMA (Société Hydraulique d'Etudes et de Missions d'Assistance) est une filiales qui appartient à 100 % au Groupe EDF, dédiée à la petite hydraulicité en métropole.

[89] Cette décision se cumule notamment :

- d'une part, avec les obligations liées à la signature du protocole de Kyoto où la France s'est engagée à diminuer ses émissions de gaz à effet de serre ;
- et d'autre part, avec les pressions européennes, en l'occurrence, la réglementation sur la qualité de l'air issue de la directive européenne n°2001/81 du 23 octobre 2001 qui fixe les plafonds d'émissions nationaux pour certains polluants atmosphériques (directive NEC) et de la directive n° 2001/80 du 23 octobre 2001 relative à la limitation des émissions de certains polluants dans l'atmosphère en provenance des grandes installations de combustion (directive GIC). Ces deux directives ont d'ailleurs été transposées en France par trois décrets : le décret n° 98-360 du 6 mai 1998 relatif à la surveillance de la qualité de l'air et de ses effets sur la santé et sur l'environnement, le décret n°98-362 du 6 mai 1998 relatif aux plans régionaux pour la qualité de l'air (PRQA) et le décret n° 2001-449 du 25 mai 2001 relatif aux plans de protection de l'atmosphère (PPA) et aux mesures pouvant être mises en œuvre pour réduire les émissions des sources de pollution atmosphériques.

plus engagés dans le développement de toutes formes d'énergies renouvelables. À commencer par la première d'entre elles et la plus compétitive selon EDF : l'hydraulique.

1.2.2.2 Activité de fourniture restructurée pour une nouvelle orientation client

Longtemps focalisés sur la conquête de parts de marché, les services commerciaux redécouvrent la valeur du capital client. Compte tenu du nombre important de ses clients en Europe et ailleurs, EDF fait depuis 2000 de l'augmentation du taux de fidélité de ses clients une de ses priorités stratégiques. Pour ce faire, elle tente de proposer à chaque client une solution énergétique appropriée. En France par exemple, la Branche Commerce d'EDF SA fournit depuis sa création en 2002 des offres différenciées segmentées par catégories de consommateurs. Ainsi, selon qu'ils soient des particuliers (résidentiels…), des professionnels (établissements commerciaux, artisans…), des collectivités locales ou des entreprises (grandes industries « chimie, sidérurgie, papeterie... », des industries plus modestes « agroalimentaires, équipements industriels » ou des consommateurs du secteur tertiaire « les parcs de loisirs, grands magasins parisiens, hôpitaux... »), tous bénéficient désormais d'une offre adaptée à leurs besoins.

Cette démarche de segmentation de marché permet une meilleure compréhension des attentes des clients et constitue un élément fondamental de la capacité stratégique d'EDF.

- Les grandes entreprises disposent ainsi de quatre offres : multisite, monosite, gaz naturel, électricité.
- Les petites et moyennes entreprises disposent de six offres : des Solution Visibilité, Solution Premium, Solution Alliance, gaz naturel, multisite (un seul contrat pour tous les sites, une facturation adaptée).
- Pour les collectivités locales, EDF a conçu cinq solutions adaptées aux projets locaux. Chaque solution est composée à la base d'une offre de fourniture d'électricité et de services inclus : Citélia Commune, Citélia Eclairage Public, Citélia Patrimoine, Citélia Grands Equipements, Citélia Environnement.
- Pour les particuliers et professionnels, EDF propose des solutions adaptées à des besoins spécifiques tels que le confort et services de qualité, rénovation, déménagement, construction.

Par ailleurs, l'évolution des marchés de gros de l'électricité en Europe, du gaz naturel et des combustibles fossiles a conduit EDF à créer une nouvelle activité commerciale en 2000, celle du Négoce d'énergie. Gérée, pour le compte d'EDF par « EDF Trading », filiale 100% EDF depuis 2003, basée à Londres, cette activité consiste :

- d’une part, à fournir (acheter et vendre) de l’énergie auprès des grands intervenants européens, à travers la procédure du gré-à-gré et les bourses ;
- et d’autre part, à gérer, dans le cas du recours au marché du gros, les contraintes conjointes des producteurs et des fournisseurs d’énergie afin d’optimiser leurs activités. Cette activité est assurée en collaboration étroite avec la Direction Optimisation Amont-Aval et Trading, qui a la charge au sein d’EDF d’assurer l’équilibre et l’optimisation du portefeuille d'actifs amont (production) - aval (commercialisation) du Groupe.

1.2.2.3 Activité d’expansion internationale étendue pour construire un Groupe électrique mondial

La libéralisation du marché électrique européen constitue une opportunité majeure pour EDF. L’ouverture des frontières a permis en effet à EDF de développer davantage sa stratégie d’expansion internationale en multipliant ses rachats, ses prises de participation et ses alliances et partenariats. Ces choix stratégiques permettent notamment à EDF de diversifier non seulement ses marchés géographiques, mais aussi ses produits. L’activité d’EDF est de ce fait devenue géographiquement mondiale. Cependant ces dernières années elle semble résolument concentrée sur ses pays voisins.

1.2.2.3.1 Une présence en Europe centrée sur trois pays prioritaires

Au total, le Groupe est présent dans 12 pays européens. Toutefois, seuls trois pays sont considérés comme étant des marchés de référence. Il s’agit du Royaume-Uni, l’Allemagne et l’Italie.

Au Royaume-Uni, la précocité de l’ouverture totale du marché électrique a permis à EDF de procéder à des acquisitions dès 1998. Avec sa filiale EDF Energy (100% EDF), alors nommée London Electricity (un des principaux distributeurs d’électricité et de gaz), EDF devient le cinquième commercialisateur d'électricité du pays.

En Allemagne, la prise de participation d'EDF de 34,50 % du capital d'EnBW en 2000 fait suite à une longue collaboration entre les deux entreprises, notamment dans le domaine technique et dans celui des échanges d'électricité avec le Bade-Wurtemberg. En 2004, EDF augmente sa part de participation à 45,01 % du capital de ce troisième Groupe d'énergie allemand. Cette synergie aboutit la même année à l’exploitation commune de deux centrales hydroélectriques sur le Rhin. Par ailleurs, avec sa marque Yello, EnBW permet à EDF de disposer d'une forte capacité commerciale dans le Bade-Wurtemberg, qui est sa zone de desserte historique, avec environ 80 % de parts de marché en électricité. Avec ses 11 millions

d'habitants et son tissu d'entreprises performantes, cette région est d'ailleurs une des plus développées d'Europe.

En Italie, le Groupe EDF est principalement présent au travers de sa participation dans Edison, le deuxième acteur du marché italien de l'électricité. En 2004, le Groupe détenait directement 2 % du capital d'Edison et 18,03 % du capital d'Italenergiabis (holding de contrôle d'Edison qui représente à son tour 61,81 % du capital d'Edison. En 2005, Edison est sous le contrôle conjoint de l'électricien de la région de Milan (AEM Milan) et du Groupe EDF qui détient 51,58 % du capital et 50 % des droits de vote. Cette acquisition constitue un pas important pour le Groupe puisqu'elle lui permet de s'engager dans une offre duale « gaz-électricité »

1.2.2.3.2 Une présence hors Europe historique et contestée à la fois

La priorité consacrée à l'Europe ces dernières années n'amoindrit pas pour autant l'intérêt d'EDF pour les autres pays du monde, comme l'Asie du Sud où sa présence est historique, et en Chine où il est le principal acteur dans le domaine nucléaire[90]. EDF détient aussi en Chine des participations majoritaires dans des sociétés exploitant des centrales thermiques au charbon et des sociétés exploitant des centrales hydrauliques. Ceci lui confère, outre le domaine nucléaire, une place de référent incontournable dans le processus de développement technologique énergétique du pays.

Il est également présent en Amériques latine, et ce, depuis près de quarante ans, d'abord en tant que conseiller aux gouvernements, puis, à partir des années 90, comme investisseur direct. Les pays concernés sont : l'Argentine, le Brésil et le Mexique. Toutefois, la crise monétaire profonde qu'ont connue l'Argentine et le Brésil au début des années 2000 n'a pas permis un exercice rentable pour EDF. Le Groupe est, dans une moindre mesure, présent au Moyen-Orient et en Afrique dans des activités de production d'électricité indépendante (IPP - Independent Power Plants) et au travers de contrats de consultance. Aux Etats-Unis, dans des activités de veille et de coopération avec les sociétés d'électricité et les institutions américaines ainsi que dans la production d'énergies renouvelables.

1.2.2.4 Activités d'appui et de développement en essor pour construire un Groupe multiénergéticien et multiservice

L'entrée des nouveaux concurrents constitue pour EDF une menace. Que ce soit sur son territoire national avec la suppression des barrières à l'entrée ou alors sur les marchés

[90]Le nucléaire représente un domaine dont les enjeux politiques industriels sont tellement importants qu'EDF va devoir concentrer l'essentiel de ses capacités de développement international au cours des quinze prochaines années.

étrangers où un nombre important d'opérateurs existent, et qui pour augmenter leur latitude stratégique, proposent des biens et services diversifiés.

Aussi pour gagner en compétitivité internationale, EDF propose des services par l'intermédiaire de ses filiales notamment Dalkia, un leader européen du marché des services énergétiques aux collectivités publiques et aux entreprises. Implanté dans plusieurs pays hors de France, ce partenaire d'EDF exerce divers métiers : l'exploitation des concessions publiques de réseaux de chaleur et de froid, Services thermiques, Utilités industrielles, Facilités management, Eclairage public (Citelum), Services aux particuliers (Proxiserve).

> Pour conclure cette section, on peut dire que le nouveau cadre institutionnel a permis à EDF de diversifier ses activités à travers ses filiales ainsi qu'à étendre sa stratégie d'expansion en Europe (cf. tableau n°8), et ce, tant dans la production et la distribution d'électricité que dans les services. Une extension qui, en outre, a permis d'augmenter considérablement le nombre de ses clients qu'elle tente de séduire par une stratégie de fidélisation.

Tableau 8 : Les parts de participation d'EDF en Europe pour l'année 2006

Pays	Parts de participation
Allemagne	46,07 % EnBW
Autriche	20 % Groupe Estag
Belgique	100 % Semobis
Espagne	100 % Hispaelec
Grande-Bretagne	100 % EDF Energy, 100 % EDF Trading.
Hongrie	95,57 % Bert, 100 % Demasz
Italie	100 % Italenergiabis, 100 % Fenice, 61,26 % Finel
Pays-Bas	100 % Finelex, 50 % Cinergy Holding
Pologne	78,5 % Rybnik, 77,5 % ECW, 35,61 % Kogeneracja, 35,55 % Zielona Gora
Slovaquie	49 % SSE
Suède	100 % Skandrenkraft, 36,32 % Groupe Graninge
Suisse	50 % Emosson, 25,78 % Groupe ATEL, 41,03 % Motor Colombus

Source : Rapport annuel d'activité d'EDF pour 2006

1.2.3 Des transformations organisationnelles concomitantes

1.2.3.1 Une nouvelle structure et un processus décisionnel décentralisé pour faire face aux enjeux du marché

L'autre conséquence de cette libéralisation est d'ordre organisationnel. En liaison avec ces redéploiements stratégiques et par souci de performance, EDF a dû adapter son organisation en s'engageant dans une démarche de réorganisation très profonde. Après avoir été une entreprise essentiellement technicienne organisée de façon "dirigiste", avec un fonctionnement combinant une organisation très hiérarchisée et une logique de cogestion avec le principal partenaire syndical, la Confédération Générale des Travailleurs (CGT), EDF, pour plus de transversalité, de réactivité et pour mieux clarifier les résultats, et donc la rentabilité de chacun, met en place une nouvelle organisation décentralisée qui responsabilise les managers et favorise la coopération interne. Cette organisation intègre la dimension internationale du Groupe et lui permet d'adapter ses structures à ses ambitions stratégiques. Cette transformation organisationnelle s'est déroulée en plusieurs étapes. Nous ne rappellerons que les principales (cf. figure 13).

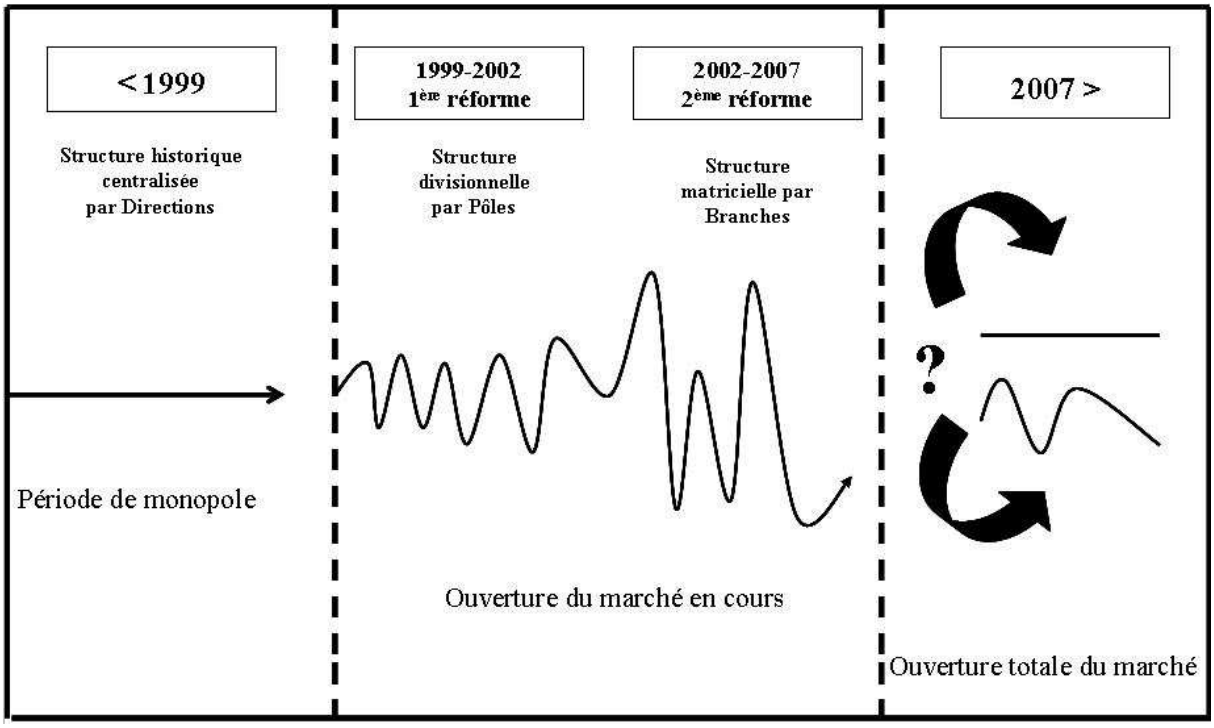


Figure 13: Les principales transformations structurelles d'EDF depuis la libéralisation du marché électrique

Tout d'abord, celle de 1999 où EDF passe d'une structure historique par directions (8 directions au total), fortement intégrées, avec au sommet un président et un directeur général nommés par le gouvernement[91] (cf. figure 14), à une organisation divisionnelle qui sépare ses principales activités en deux grands pôles (cf. figure 15) :

- pôle industrie qui regroupe l'ensemble des directions assurant la fonction énergie ;
- pôle client qui regroupe l'ensemble des directions assurant les fonctions de ventes et de distribution de l'électricité et du gaz (on retrouve également les directions internationales).

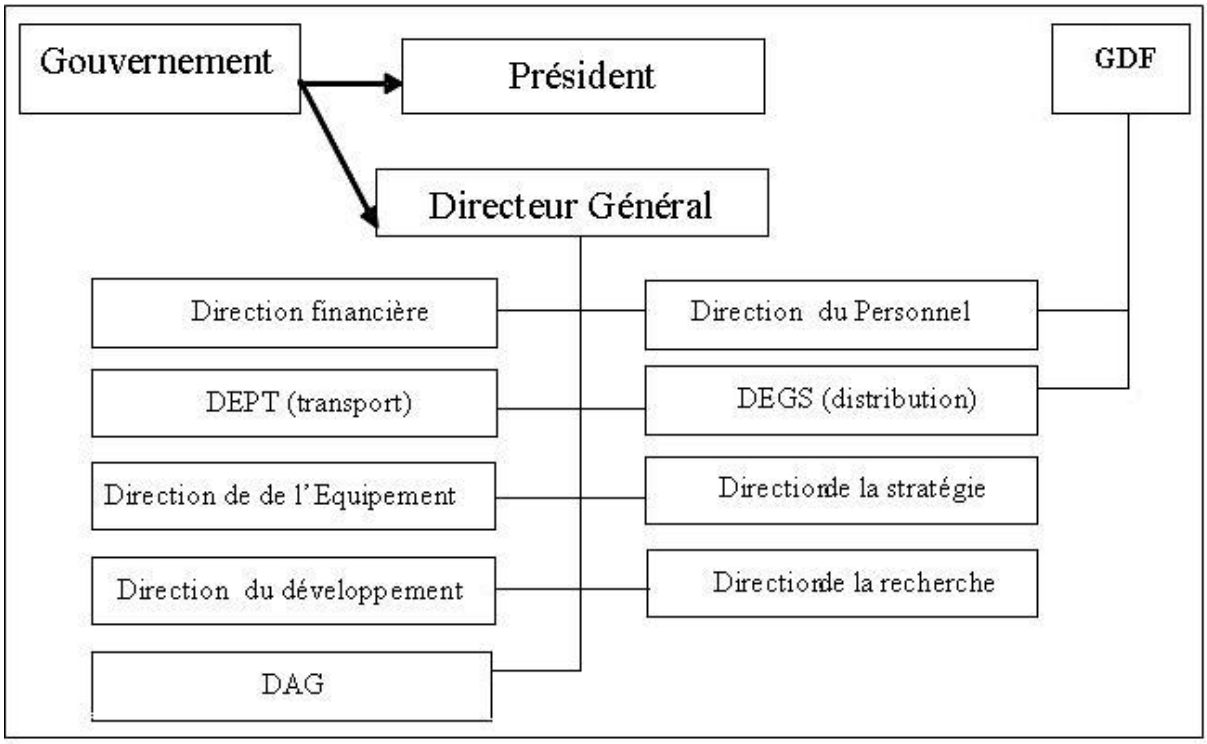


Figure 14 : Organisation historique d'EDF par directions (avant 1999)

[91]Les deux dirigeants étant l'un comme l'autre nommés par le gouvernement, se posait un problème de légitimité au sommet.

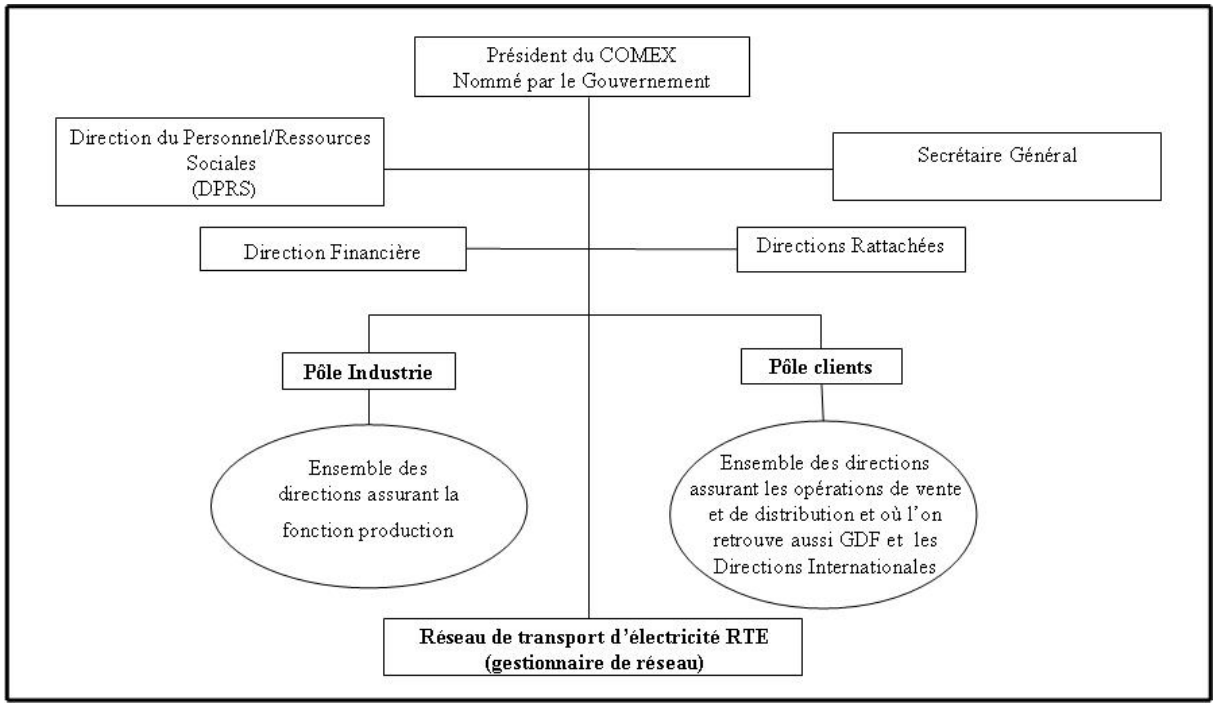


Figure 15 : 1ère réforme structurelle d'EDF : Organisation par pôles (1999)

Cette organisation, avec à sa tête un seul dirigeant, mais toujours nommé par le gouvernement, s'est traduite néanmoins par la mise en place d'un premier comité exécutif (COMEX) composé de personnalités pouvant venir de l'extérieur.

Restant centralisée et ne permettant pas les logiques transversales, cette organisation par pôle a dû être revue en 2002 pour passer à une organisation décentralisée s'articulant en branches transversales[92] "responsables de leurs résultats", elles-mêmes structurées en divisions de métiers ou en divisions géographiques (cf. figure 16). Neuf branches opérationnelles financièrement indépendantes sont créées. Cela correspond à une nouvelle étape vers la transformation de l'entreprise en un Groupe multinational. Place maintenant aux *Business Units* sous la responsabilité de « managers en quête de performance ».

Sont alors misent en place :

- quatre branches géographiques à l'international (branche Europe centrale, branche Europe de l'Ouest, Méditerranée et Afrique, branche Amérique et branche Asie-Pacifique) ;
- la « branche développement » qui regroupe les nouveaux métiers du Groupe, notamment dans la propreté et les énergies renouvelables ;

[92] L'intérêt de ces branches réside notamment dans leur transversalité, propice aux synergies et au partage des connaissances.

- Dalkia qui regroupe les services énergétiques dans le cadre d'un partenariat stratégique avec Vivendi Environnement, dont EDF est devenu actionnaire à 34% ;
- et trois branches nationales : «la branche Energie » issue du "canal historique"[93] qui regroupe les compétences et actifs nécessaires à l'exercice du métier de producteur d'énergie, « ED-GDE services » qui regroupe les services de distribution (celle-ci porte notamment l'essentiel des missions de service public) et une nouvelle « Branche Commerce » en charge de la relation client qui rassemble le métier de vente d'énergie.

Les branches nationales regroupent des divisions correspondant aux métiers du groupe. Par exemple, la branche commerciale, dont le métier devient névralgique dans ce contexte d'ouverture, est segmentée en deux divisions : division pour la commercialisation de l'énergie aux résidentiels et professionnels (artisans, commerçants, professions libérales…) et division pour la commercialisation de l'énergie aux entreprises et collectivités locales.

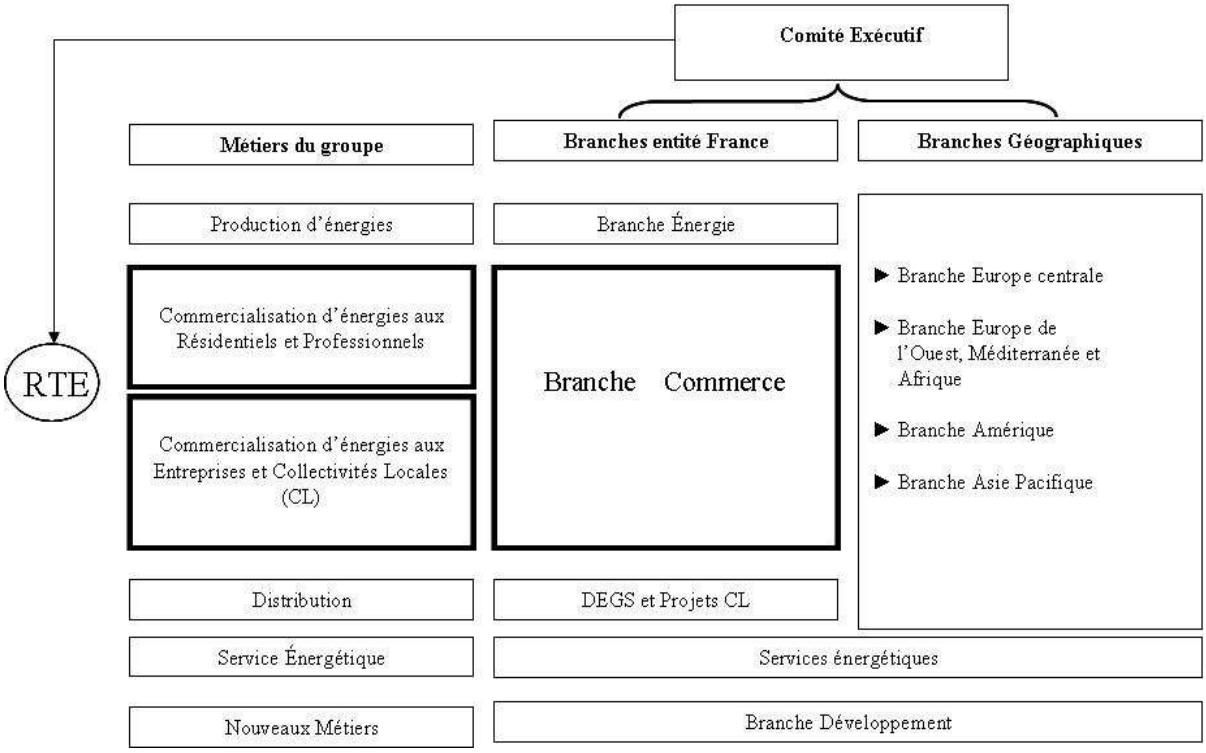


Figure 16 : 2ème réforme structurelle d'EDF : Organisation par Branches (2002)

Cette restructuration par Branches, qui a permis notamment de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, se traduit en matière de processus décisionnel par le passage d'une « logique d'exécution » centralisée à une « logique de projets » déconcentrée. La nouvelle structure correspond en effet à une organisation matricielle qui vise à priori à une réallocation desdroits

[93] L'expression "canal historique" sert souvent à désigner en interne la structure mère d'EDF.

décisionnels délégués en partie aux unités régionales, détentrices d'informations spécifiques (informations relatives aux besoins des clients, aux caractéristiques de la concurrence locale,…).

Les trois niveaux d'organisation, la Direction Générale de la Branche (DGB), la Division (D) et les Unités Régionales (UR), interviennent comme des niveaux de décision distinctifs. Grâce à la décentralisation, les divisions exercent une plus grande influence sur les processus de gestion des investissements opérationnels. Elles deviennent des centres de profit et constituent le premier niveau d'intégration des décisions. De plus, elles organisent leur comptabilité et répartissent les charges et les ressources entre les unités régionales, dans le cadre du contrat d'objectifs négocié avec la Direction Générale de la Branche (DGB)[94].

La privatisation "partielle" d'EDF engagée récemment devrait accentuer la décentralisation du processus décisionnel. Cela devrait être accompagné d'une refonte, en particulier, des procédures budgétaires en donnant plus d'autonomie aux unités régionales. C'est ce qui s'est notamment produit, à titre d'exemple, chez France Telecom, privatisée depuis maintenant un peu plus de neuf ans (octobre 1997) : les directions régionales (échelon qui équivaut à celui de division au sein EDF) se limitent à apporter simplement leur soutien aux unités opérationnelles (échelon qui équivaut à celui des unités régionales au sein d'EDF) dans l'élaboration de leurs stratégies locales et à valider formellement leurs budget. Les unités opérationnelles établissent désormais elles-mêmes leur propre budget et ont même l'initiative des projets d'investissements.

1.2.3.2 L'ouverture du capital d'EDF…vers un mode de gouvernance mixte et renouvelé

Parallèlement aux processus de restructuration, EDF a également œuvré pour renouveler son mode de gouvernance[95]. Depuis 1999, le gouvernement du Groupe est assuré par deux instances : le Conseil d'administration et le comité exécutif (COMEX).

Pour doter sa nouvelle organisation d'un système de pilotage alliant cohérence et décentralisation, EDF réorganise en 2003 le comité exécutif (COMEX) en une équipe resserrée qui assure le pilotage stratégique du Groupe.

---

[94] Le mode de fonctionnement adopté depuis la création des branches est un fonctionnement par projet selon une logique en cascade. La division formule une proposition d'objectifs au national (DGB), ce qui donne lieu en retour à un « contrat d'objectifs » négocié pour la division. Contrat qui est ensuite décliné au niveau régional puis local au niveau des équipe et des individus tenant compte de la qualité du portefeuille client.

[95] La gouvernance des entreprises peut-être définie comme « l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire » Charreaux (1997). Ces mécanismes de contrôle qui contraignent ce processus décisionnel peuvent être intentionnels comme le conseil d'administration, le système d'information comptable, etc., ou spontanés comme les marchés.

Considéré comme une instance décisionnelle de référence du Groupe, le COMEX passe, début 2006, de 9 membres à 14 membres : le Président Directeur Général, les 3 Directeurs Généraux Délégués (Directeur Général Délégué Finances, Directeur Général Délégué Ressources Humaines et Communication, Directeur Général Délégué Intégration et Opérations Dérégulées France) ; les 6 Directeurs Généraux Adjoints (Directeur Général Adjoint Commerce, Directeur Général Adjoint Production-Ingénierie, Directeur Général Adjoint Opérations Régulé France, Directeur Général Adjoint Stratégie et Coordination, Secrétaire Général, Directeur Général Adjoint Relations Extérieures Internationales, Directeur Général Adjoint Filiales et Développement à l'international) ; le Secrétaire Général et les Présidents des 3 filiales européennes : Président du directoire d'EnBW (Allemagne), Administrateur délégué du Groupe Edison (Italie) [96], Directeur Général d'EDF Energy (Royaume-Uni).

Quant au conseil d'administration (CA), celui-ci représente l'un des organes majeurs de contrôle des décisions. Il a pour missions principales de déterminer les orientations de l'activité du Groupe et de veiller à leur mise en œuvre. Il est à cet effet saisi pour délibérer des décisions relatives aux grandes orientations stratégiques, économiques, financières ou technologiques de l'activité du Groupe. Le Conseil d'administration se saisit par ailleurs de toute autre question intéressant la bonne marche du Groupe et règle par ses délibérations les affaires qui le concernent. Il est ainsi notamment saisi sur le budget annuel, le plan moyen terme, le plan de développement stratégique, le contrat de service public[97], le programme de recherche et de développement, les opérations significatives de croissance interne et externe, de cession, etc.

Ce conseil, à composition tripartite égalitaire, comprend 18 membres : 6 représentants de l'Etat nommés par décret, 6 personnalités qualifiées choisies par l'assemblée générale en fonction de leurs compétences[98], 6 représentants des salariés élus par l'ensemble du personnel d'EDF sur présentation des syndicats représentatifs. Il a connu plusieurs changements dans sa composition, dans la nomination de certains membres et dans son règlement intérieur en particulier en 2002 avec l'arrivée de François Roussely à la tête du Groupe et en 2004 suite à

---

[96] En 2003 déjà, les présidents des sociétés (à l'époque partenaires) d'EnBW et d'Edison assistaient aux réunions du Comex en tant qu'invités au titre des participations internationales.

[97] Le contrat de service public signé entre l'Etat et EDF comporte deux volets : le premier un contrat de service public qui pose les obligations et devoirs d'EDF vis-à-vis des consommateurs. Le second est un plan d'investissement qui semble fort "ambitieux"

[98] Les personnalités nommées par l'Assemblée Générale en 2006 (pour la durée restant à couvrir jusqu'au renouvellement de la totalité du conseil, soit jusqu'au fin 2009) sont : Pierre Gadonneix, Président-Directeur Général d'EDF, le Président-Directeur Général de Thomson, un membre du Conseil National de la Consommation (CNC) et du groupe consultatif européen des consommateurs à Bruxelles, le Président de la commission interministérielle pour les véhicules propres et économes en énergie (CIVEPE) de 2004 à 2007, le Président-Directeur Général de Veolia Environnement, le Président du Conseil d'administration de Renault, et enfin, le Président de la Haute Autorité de lutte contre les discriminations et pour l'égalité.

la transformation d'EDF en société anonyme et à la nomination de Pierre Gadonneix comme Président Directeur Général d'EDF SA.

L'Etat demeurant actionnaire majoritaire à 85% du capital voit cependant son degré d'influence sur ce niveau de contrôle décroître "du moins formellement". En effet, contrairement à ce qui était le cas en 2002, le Commissaire du Gouvernement et le Commissaire du Gouvernement adjoint ne participent plus au conseil d'administration depuis la transformation d'EDF en société anonyme en 2004. Le Groupe reste toutefois soumis au contrôle financier de l'Etat puisque, en sus de ses 6 représentants, il désigne également un contrôleur qui assiste, avec voix consultative, aux séances du CA.

Il ne serait pas étonnant qu'avec l'arrivé prochaine des actionnaires extérieurs, l'on observe encore une décroissance de cette influence. Mais, la perte partielle des droits décisionnels et de contrôle de l'Etat est compensée par l'affirmation de son droit d'information pour lui permettre d'assurer son rôle de garant du bon accomplissement des missions de service public. Missions de service public dont la finalité a été rappelée dans le paragraphe 1.1.2.2.4.

1.2.3.3 Une réintégration verticale pour créer un modèle de Groupe européen équilibré

Afin d'éviter que chaque branche s'accapare les marges qu'elle dégage pour accroître ses résultats, EDF crée en 2004 une nouvelle branche « Optimisation Amont-Aval et Trading (DOAAT) » dont l'objectif essentiel est de coordonner et d'établir un équilibre entre les activités amont-aval du Groupe (cf. figure 17).

- en amont : on retrouve les activités de production, contrats d'approvisionnement long-terme, achats sur les marchés de gros, obligations d'achat aux producteurs ;
- en aval : contrats de fourniture long-terme, portefeuille clients, ventes sur les marchés de gros, ventes pour les particuliers professionnels.

Son rôle étant[99] :

- de garantir, conformément aux critères de gestion de risque, la disponibilité des ressources (outils de production et achats sur le marché) pour satisfaire les engagements de fourniture d'électricité d'EDF ;
- à court terme, de maximiser et sécuriser la marge brute énergies de l'ensemble « Commercialisation - Production » en actionnant les leviers et opportunités des portefeuilles d'actifs amont - aval et du recours au marché de gros ;

[99] *Cf.* Document de bas EDF. Rapport publié en 2004 par AMF

- à long terme, de maximiser la valeur des équipements de production et des portefeuilles de contrats face aux perspectives du marché.

En somme, il s'agit d'assurer la cohérence entre les volumes produits en énergie et les risques prix.

En centralisant les marges, cette structure permet d'unir les efforts au sein du Groupe et donne de la cohésion à l'ensemble de la structure en rapatriant les marges et en les redistribuant ensuite aux autres branches sous forme d'objectifs et de budgets.

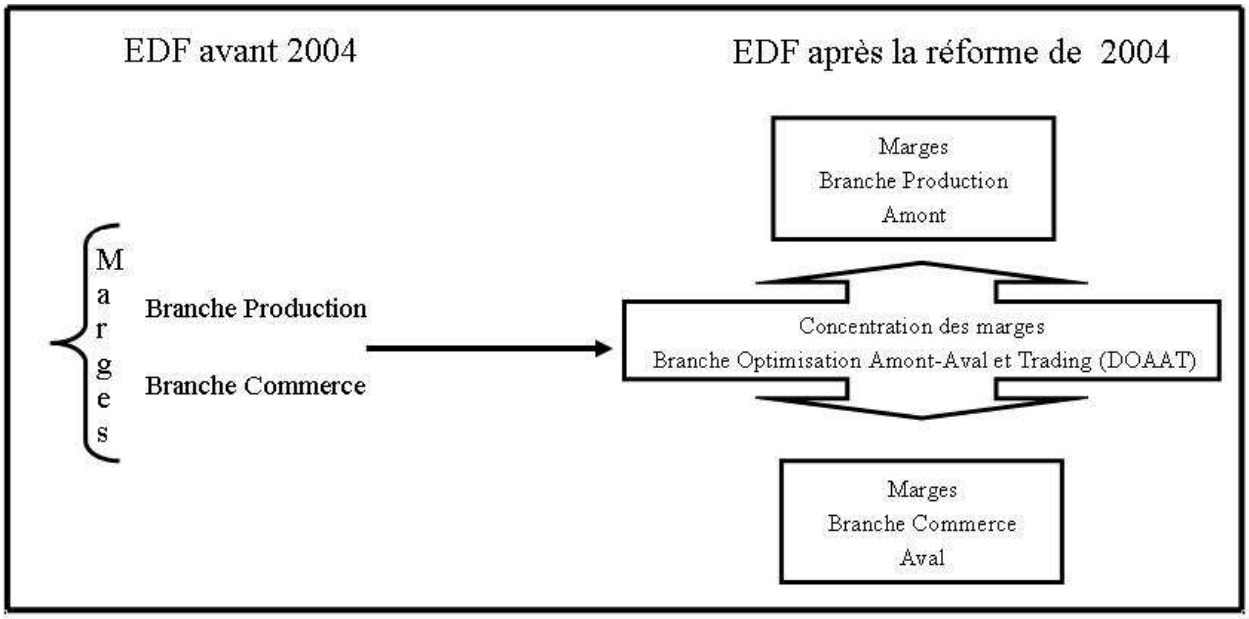


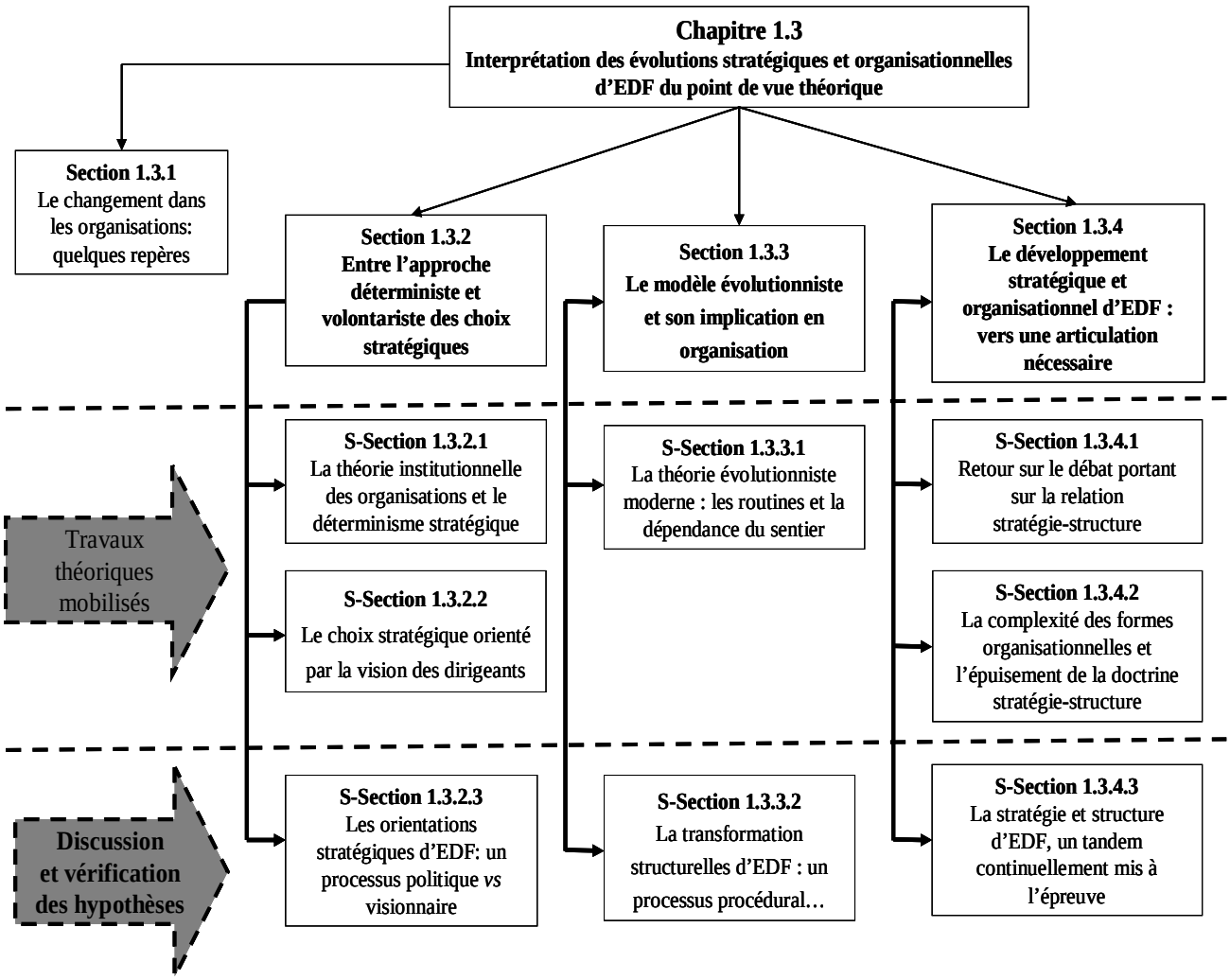
Figure 17 : La réforme d'intégration Amont-Aval d'EDF

1.3 Interprétation des évolutions stratégiques et organisationnelles d'EDF du point de vue théorique

Le cadre d'analyse retenu s'appuie sur une combinaison de trois courants théoriques d'origines diverses, mais néanmoins complémentaires du point de vue de notre principal objet d'étude qui est le "changement".

Aussi, après un rapide rappel sur le concept de changement (1.3.1), nous aborderons dans un premier temps les approches déterministes et volontaristes du choix stratégique (1.3.2) pour comprendre la dynamique de changement stratégique d'EDF. Ensuite, nous verrons comment peut-on mobiliser certaines contributions de la théorie évolutionniste moderne pour comprendre les évolutions structurelles de cette entreprise (1.3.3). Et enfin, en mettant à jour le débat portant sur la relation stratégie-structure, nous examinerons dans quelle mesure ces deux dimensions doivent s'articuler (1.3.4).

Représentation détaillée du chapitre 1.3



1.3.1 Le changement dans les organisations : quelques repères

Le changement désigne un état qui évolue, se modifie et qui ne reste pas identique. Il renvoie à un ensemble de notions difficiles à appréhender tels que la transformation, la mutation et la recherche de nouvel équilibre. Aussi, Guilhon (1998) propose-t-il de retenir la définition suivante : « le changement organisationnel désigne toute modification dans les structures et/ou les comportements des membres de l'organisation résultant d'une adaptation à l'environnement ou d'une action volontaire du dirigeant en vue d'assurer le maintien ou la croissance de l'entreprise dans son environnement ».

Le changement peut, en outre, être stratégique. En effet, il peut « toucher soit le contenu (objectifs, appréciation de l'environnement et nature et disponibilité des ressources et du savoir-faire), soit le processus (structure, systèmes, culture et valeurs), de manière à modifier de façon durable la performance de l'organisation » Hafsi et Fabi (1997).

Quant au processus de changement, celui-ci fait référence aux actions, réactions et interactions des différentes acteurs qui cherchent à déplacer l'entreprise de son état présent à un état futur désiré.

A l'instar de Van de Ven et Poole (1995), nous définissons le processus de changement comme une progression d'événements dans l'existence d'une entité à travers le temps, c'est-à-dire, un ensemble d'actions, d'activités, d'opérations qui conduisent à un certain état ou résultat (passage d'un état A à un état B). L'analyse de ces processus permet donc de décrire comment les choses changent au cours du temps (Van de Ven et Poole1995).

Ceci étant, le processus de changement peut prendre de multiples formes. Comme le souligne Bernoux (1995), « chaque changement ou mouvement est une combinaison toujours nouvelle jamais imaginée, voire imaginable dans ses conséquences […]. Ce qui a marché ici n'a eu aucun effet là. Il n'y a pas de modèles absolus ». Il peut en effet s'agir d'un changement de type incrémental[100] ou radical[101].

Cette typologie est notamment complétée par Vandangeon-Derumez (1998) qui, en regroupant les axes coercitif - formatif et émergent – planifié, identifie deux types de changements : le changement prescrit et le changement construit.

---

[100] Le changement incrémental consiste à faire évoluer l'organisation par touches successives de façon volontariste.

[101] Le changement radical touche un large domaine (structures, cultures et systèmes), suppose une implication forte de la direction et l'existence d'un projet global. Il s'impose lorsque l'organisation est en profond décalage avec son environnement, le changement apparaissant alors indispensable pour la survie de l'organisation.

Une division qui renvoie entre autre au changement réactif[102] de type déterministe et au changement proactif de type volontariste. Autrement dit, au changement d'adaptation et au changement de transformation.

Loin d'être opposables, ces deux types de changements sont en fait complémentaires (Batiste , 2003). La typologie développée par Watzlawick, Weakland et Fisch (1975) s'inscrit tout à fait dans cette optique. Ces chercheurs de la Mental Research Institute de Palo Alto identifient en effet deux types de changements : un changement 1 (reproducteur) qui prend place à l'intérieur d'un système et résulte d'un déplacement par rapport à une norme de référence et le changement 2 (transformateur) qui provient de l'extérieur du système et qui consiste à modifier la norme elle-même.

> Ainsi que nous le verrons dans la deuxième partie de ce travail de recherche, ces deux types de changement peuvent être rapprochés aux processus apprentissage en simple et double boucle développés par Argyris[103] et Schön (1978).

Enfin, la dernière typologie relevée dans la littérature est celle proposée par Vas et Ingham (2002, 2004) ; Vas (2005). Elle semble plus complète que les typologies précédentes dans la mesure où elle permet d'avoir une vision globale du processus de changement. De nature multi-paradigmatique et intégrative, cette typologie est particulièrement pertinente pour comprendre les processus réalisés dans un contexte complexe et constitué de différents niveaux d'intervention, tel que c'est le cas dans le cadre de notre recherche.

Cette classification regroupe cinq modèles processuels génériques : le modèle planifié, politique, procédural, interprétatif et chaotique.

- le modèle planifié présente le changement comme le produit de l'action volontariste et délibérée des hommes en charge de le conduire ;
- le modèle politique présente le changement comme un processus qui évolue en fonction des jeux de pouvoir développés par les acteurs ;
- le modèle procédural présente le processus de changement comme un choix entre différentes routines organisationnelles existantes ;
- le modèle d'interprétation présente le changement comme un processus construit par les interactions entre les membres de l'organisation ;

---

[102] Il s'agit d'une adaptation graduelle à une évolution de l'environnement plutôt que d'une véritable stratégie proactive et volontariste de transformation pilotée par le sommet.

[103] Notons qu'Argyris (2000) détache son modèle de celui de Lewin (1951) qui suggère trois étapes dans le processus de changement : le dégel, le mouvement et le regel. En effet, Argyris souligne que le passage au modèle II (en double boucle) n'élimine pas le comportement de modèle I (en simple boucle) qui reste valable pour résoudre les problèmes routiniers non menaçants.

- le modèle chaotique présente le changement comme un processus imprévisible, incertain et surtout non maîtrisé par les acteurs du système.

Il est nécessaire de rappeler, par ailleurs, qu'il existe plusieurs démarches de conduite du changement. Aussi, peuvent-elles être :

- de type "top-down" : le sommet hiérarchique analyse les problèmes et décide du changement à mettre en place et applique sa décision de manière unilatérale.

- de type "bottom-up" : cette fois, ce sont les niveaux inférieurs de la hiérarchie qui se voient attribuer la responsabilité du processus, le sommet stratégique intégrant par la suite les changements définis.

- ou négociée (introduction par responsabilités partagées) : dans le cadre de cette démarche, le sommet hiérarchique et niveaux inférieurs (opérationnels) travaillent ensemble au diagnostic des problèmes et aux choix des changements à mettre en place[104].

De même, le changement se trouve souvent confronté à une forme de résistance dont les sources peuvent être rattachées à deux niveaux : celui de l'individu et de l'organisation.

Face à l'incertitude et les désavantages éventuels de la situation future, les individus sont susceptibles de manifester une attitude de refus, ou du moins de méfiance, à l'égard de tout projet de changement[105]. Ce rejet est particulièrement accentué par la méconnaissance, le manque de confiance et par la crainte de ne pas pouvoir développer les compétences souhaitées.

Quant aux résistances organisationnelles, celles-ci renvoient aux "mauvaises" routines, au poids des règles et des procédures, à la culture, à l'histoire de l'entreprise, à la structure ainsi qu'à la stratégie qui ont, avec le temps, pris force de loi et empêchent l'entreprise de se développer en se dotant de caractéristiques cohérentes avec les exigences de l'environnement.

---

[104] Au lieu de se focaliser exclusivement sur la cible organisationnelle, la direction crée ici une dynamique pour tenter de tirer parti de la diversité des motivations et des compétences disponibles.

[105] Certains individus peuvent concevoir les transformations comme une sorte de menace pour leur stabilité au travail, voire même pour leurs croyances et valeurs. Ces résistances peuvent alors se manifester soit par l'inertie, la révolte, ou encore, par le sabotage.

1.3.2 Entre l'approche déterministe et volontariste des choix stratégiques

En examinant la littérature sur la dynamique stratégique des entreprises, le principal élément qu'on constate, c'est que le changement stratégique peut avoir deux origines : externe ou interne (cf. figure 18 ci-dessous).

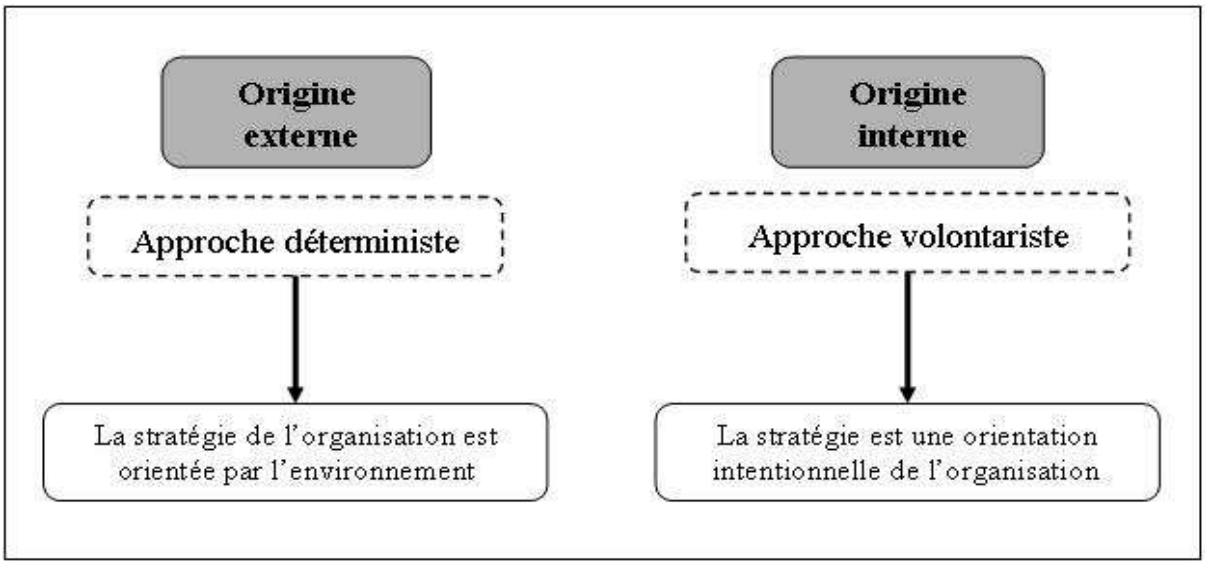


Figure 18 : Les origines du choix stratégique des organisations

Dans la première conception, la stratégie est conçue comme une réponse passive et non intentionnelle de l'organisation. Ce courant déterministe avec ses acceptions diverses (Chandler, 1962 ; Lawrence et Lorsch, 1967 ; Hannan et Freeman, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983, 1991 ; Oliver, 1991 ; Dacin, 1997 ; Scott, 2001) considère que pour un environnement particulier, il faut opter pour une stratégie particulière. Les organisations doivent donc s'adapter, trouver leur niche ou disparaître.

Cette conception déterministe est opposée à celle de la transformation qui met l'accent sur l'aspect volontariste du changement stratégique (Child, 1972, 1997). Ce second courant insiste particulièrement sur le rôle proactif du dirigeant et place celui-ci comme moteur du changement au sein de l'entreprise en lui octroyant la responsabilité d'adapter au mieux les stratégies (Andrews, 1971 ; Tichy et Ulrich, 1984 ; Chaffee, 1985).

> Plus récemment, de nombreux chercheurs se sont néanmoins intéressés à l'interaction entre le contexte environnemental et l'action managériale (Van de Ven et Poole, 1995; Pettigrew, 1985; Hrebiniak, Joyce, 1985) et s'accordent sur l'idée que le changement résulte d'une certaine tension entre ces deux contextes (Greenwood et Hinings, 1996 ; Van de Ven et Poole, 1995).

Ceci étant, ce débat n'a pas trouvé d'issues allant dans un sens ou dans l'autre. Toutefois ce qui est certain c'est qu'une meilleure compréhension de la dynamique stratégique doit forcément prendre en considération aussi bien le niveau environnemental[106] que celui de l'organisation.

C'est justement ce que nous allons tenter de démontrer tout au long de cette section.

1.3.2.1 La théorie institutionnelle des organisations et le déterminisme stratégique

Selon cette approche théorique, l'environnement avec toutes ses composantes joue un rôle primordial dans les choix stratégiques de l'entreprise. Ce rôle est notamment souligné par plusieurs auteurs, comme ceux de la théorie de la contingence (Chandler, 1962 ; Thompson, 1967 ; Lawrence et Lorsch, 1967), de la théorie institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983, 1991) et de l'écologie des populations (Hunnan et Freeman, 1977), qui montrent comment l'environnement oriente le comportement des organisations.

En effet, pour ces auteurs, les organisations ont tout intérêt à s'adapter aux exigences de l'environnement. Aussi, celles qui s'adaptent le mieux dans leur environnement sont-elles celles qui obtiennent les meilleurs résultats (Venkatraman et Prescott, 1990 ; Forte et al., 2000).

Toutefois, malgré l'émergence d'un consensus sur l'importance de l'environnement dans la vie des organisations, les positions à l'égard du poids de celui-ci diffèrent (Hafsi et al 2007). Selon la théorie institutionnelle (Singh et al. 1986; Tolbert et Zucker, 1983) et la théorie de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977), l'environnement à un poids déterministe. Tandis que la théorie de la contingence (Miller, 1988, 1996,1999; Venkatraman, 1989, Miles et Snow, 1978) et la nouvelle théorie institutionnelle (Scott, 2001; Dacin, 1997; Oliver, 1997, entre autres) lui octroient plutôt un pouvoir d'influence.

Ceci étant, jusqu'à très récemment, seul l'environnement économique était considéré comme pertinent et réellement important (Hafsi et Hatimi, 2003). Dans la littérature classique, l'élaboration ou la révision de la stratégie est associée par définition à l'environnement économique. Le changement stratégique est considéré comme un phénomène normal que les auteurs de la théorie de la contingence associent à la relation que les organisations entretiennent avec leur environnement. Les recherches de Chandler (1962) sur le développement des firmes américaines, avait proposé incidemment que la stratégie était déterminée par le marché. Thompson (1967) mit en évidence les mécanismes de l'influence de l'environnement sur les choix stratégiques et structurels des entreprises. L'adaptation à

[106] Notons que l'environnement n'est pas le seul élément à tenir compte pour définir la stratégie. C'est le cas pour les tenants de la théorie des ressources (Wernerfelt, 1984 ; Hamel et Prahalad, 1989) qui considèrent que l'entreprise peut d'être performante en fonction de l'agencement de ses compétences et non en fonction d'un meilleur alignement stratégique.

l'environnement est au cœur de l'analyse de Lawrence et de J. Lorsch, pour qui l'entreprise doit arbitrer entre un degré de différenciation et une intégration des spécialisations choisies. La spécialisation permet de faire correspondre l'entreprise à son environnement, l'intégration est le processus par lequel le management fait cohabiter les différentes spécialisations à l'intérieur de l'organisation (Lawrence et Lorsch, 1967).

Ces approches sont intéressantes dans la mesure où elles permettent de lier l'environnement et le changement en montrant l'influence non négligeable du premier sur le deuxième. Néanmoins, elles occultent d'autres facteurs contextuels pouvant générer des orientations stratégiques comme l'institution. En effet, pour comprendre le processus du changement stratégique, il est essentiel d'aller au-delà des considérations économiques pour inclure les aspects institutionnels.

Les auteurs de la théorie institutionnelle ont donc été les premiers à s'y intéresser. Pour ces auteurs, le comportement des organisations est largement dominé par des règles externes, en particulier, celles de l'environnement "général"[107]. C'est-à-dire, les normes, les valeurs, les coutumes, les mœurs d'une société, le cadre institutionnel (la législation, les politiques gouvernementales) qu'ils présentent comme des exigences jouant un rôle important dans la détermination des stratégies des organisations.

1.3.2.1.1 L'environnement institutionnel comme contrainte à l'action stratégique

Les auteurs de la théorie institutionnelle considèrent l'environnement institutionnel comme des exigences déterminantes pouvant exercer des prohibitions et des contraintes qui réduisent l'espace de liberté et donc la marge discrétionnaire des organisations (Wirtz Peter 1999).

Selon ces théoriciens, il existe des situations où l'environnement institutionnel exerce une influence tellement importante qu'il limite le choix stratégique : des situations dans lesquelles la stratégie résulte d'un choix forcé et dans lesquelles l'environnement exerce une influence déterminante à laquelle les organisations ne peuvent que se soumettre ; des cas où la latitude des dirigeants est, en outre, significativement réduite et où la stratégie s'impose de fait par des forces extérieures.

---

[107] La théorie institutionnelle distingue deux environnements :

- environnement général qui est composé de « l'ensemble des facteurs extérieurs aux frontières de l'entreprise qui influencent, ou peuvent influencer, sa structure, ses objectifs et son efficacité » (Mintzberg, 1982 ; Bedeian et Zammuto, 1991) ;
- et environnement tâche (Dill, 1958 ; Bourgeois, 1980 ; Bedeian et Zammuto, 1991), constitué « des facteurs de l'environnement général qui sont pertinents pour l'entreprise pour la fixation et l'atteinte de ses objectifs » (Dill, 1958). Il s'agit en fait ici des concurrents directs et indirects, clients, fournisseurs, technologies, etc. qui ont particulièrement intéressé les théoriciens du positionnement stratégique comme Porter (1986), Bogner et al (1996) et Thomas et Pollock (1999).

Il s'agit ici des exigences réglementaires qui émanent de l'un des plus importants agents institutionnels, à savoir le gouvernement (Campbell et Lindberg, 1990 ; North, 1990 ; Scott, 1995). En particulier, celles qui gèrent le jeu concurrentiel sur le marché et qui établissent la structure du secteur ou de l'industrie dans lesquelles opèrent les entreprises.

> Tel que le constatent Hafsi et Hatimi (2003), la réglementation constitue une variable de plus en plus sollicitée par les recherches ayant trait à l'impact de l'environnement institutionnel sur le comportement organisationnel et individuel. Rappelons que dans notre cas, nous attirons l'attention sur deux événements majeurs qui ont marqué la vie d'EDF, survenus entre 1996 et 2005 : le premier renvoie aux directives européennes qui ont permis de libéraliser le marché énergétique européen et le deuxième aux lois nationales qui ont restructuré et ouvert le marché français à la concurrence (cf. § 1.1 : La dérégulation de l'industrie électrique européenne et ses conséquences sur le modèle des entreprises publiques français).

1.3.2.1.2 L'environnement institutionnel comme guide de l'action stratégique

Malgré le poids déterminant des institutions, les auteurs de la nouvelle théorie institutionnelle n'excluent pas pour autant l'idée de choix stratégiques variés et affirment qu'elles peuvent laisser de la place à une variation importante dans les stratégies des firmes (Oliver, 1991, 1997 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Roberts et Greenwood, 1997 ; Scott, 2001).

Cette acceptation de la nouvelle théorie institutionnelle confère à l'environnement institutionnel un rôle de guide et de légitimation pour les organisations et pose ainsi les institutions comme un élément incontournable de la vie de celles-ci. « Les institutions définissent ce que nous considérons comme acceptable ou non et déterminent ainsi le cadre dans lequel toute action trouve sa légitimité » Hafsi et Hatimi (2003).

En effet, selon cette approche théorique, une organisation ne peut survivre sans légitimité (Scott, 1995, 2001, 2006; Suchman, 1995 ; Laufer, 1980, 1996, 2000). Elle stipule que les organisations se conforment aux normes non seulement pour des raisons d'efficacité, mais aussi pour augmenter leur légitimité, leurs ressources et leurs capacités de survivre (Meyer & Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1991).

L'environnement institutionnel est vu ici comme un ensemble des règles[108] auxquelles l'organisation doit se conformer pour acquérir la légitimité et le support de l'environnement auquel elle est soumise (Scott et Meyer, 1991). Cette conformité, de plus en plus

[108] Des règles notamment sociales et culturelles qui poussent les organisations à jouer des rôles déterminés dans la société ainsi qu'à établir et à maintenir certaines apparences extérieures.

indispensable, est censée à ce niveau contribuer au succès et à la survie de l'organisation (Oliver, 1991) et devient donc un mobile pour le changement (Remili, 2006).

1.3.2.2 Le choix stratégique orienté par la vision des dirigeants

Ce présupposé déterminisme présenté dans l'analyse précédente est refusé par les auteurs de la théorie du choix stratégique qui considèrent l'environnement institutionnel comme un champ d'action pour les entreprises. La dimension institutionnelle est en effet abordée ici comme « un ensemble de règles et de ressources pour l'action stratégique au même titre que les aspects sectoriels et organisationnels » Dauchy (1996).

La théorie des choix stratégiques développée par Child (1972, 1997) admet l'idée selon laquelle la stratégie est le fruit d'une orientation intentionnelle de l'entreprise. Le choix stratégique étant défini comme un processus qui permet aux détenteurs du pouvoir au sein de l'organisation de décider des actions stratégiques à mener (Child 1997).

Cette perspective théorique met ainsi en avant le rôle actif des dirigeants-décideurs : « les détenteurs du pouvoir dans les organisations possèdent et exercent une latitude décisionnelle quant à la détermination de l'environnement dans lequel l'organisation opérera, aux standards de performance à utiliser et au design structurel à mettre en place. Celui-ci n'est pas donc la résultante obligée de facteurs de contingence, mais le produit de décisions managériales vis-à-vis desquelles des éléments tels que les perceptions, valeurs, croyances de décideurs et facteurs d'ordre politique jouent un rôle important » Desreumaux (1998).

L'influence des dirigeants sur l'orientation stratégique de l'entreprise a fait l'objet de plusieurs travaux. On peut citer notamment la contribution importante de l'école entrepreneuriale. Les recherches qu'ils développent sur la vision des dirigeants et l'influence des structures cognitives des décideurs sur la stratégie constituent une avancée majeure dans la mesure où elles ont permis d'amorcer une nouvelle réflexion sur la stratégie d'entreprise.

On se basant sur les travaux de Schumpeter (1934) sur la vision du « leadership charismatique », les tenants de l'école entrepreneuriale Bennis et Nanus vont étendre cette réflexion aux dirigeants d'entreprises. La vision est alors conçue comme « une représentation mentale[109] de la stratégie créée ou du moins exprimée dans l'esprit du leader » Nanus (1992).

Avant de développer ce "concept" de vision des dirigeants, il convient de préciser ce qu'il désigne communément.

---

[109] Une représentation mentale correspond « à ce qu'une personne perçoit de significatif dans la réalité ambiante, à travers le filtre de ses attitudes, de ses valeurs et de ses intuitions » Filion (1991).

1.3.2.2.1 Délimitation de la notion de vision

Aucune définition présentée dans la littérature ne fournit une description exhaustive de la vision. Elle est même souvent décriée comme étant une notion vague.

Ceci étant, on peut dire de manière générale que la vision :

- renvoie à une représentation mentale d'un état futur désiré (Bennis et Nanus, 1985 ; Bass, 1987 ; El-Namaki,1992 ; Kotter, 1990 ; Filion, 1991 ; Lipton 1996) ;
- exprime un désir et une ambition (Senge, 1990 ; Greffeuille, 1994 ; Hamel et Prahalad, 1995), néanmoins réaliste (Morris 1991, Snyder et Graves, 1994 ; Bayad 2004) ;
- est formée de compréhensions différentes (Mintzberg et Al, 1998 ; Bayad, 2002) ;
- doit emboutir à des actes, autrement, elle ne sert à rien (Mintzberg et Al, 1998).

Au-delà de ces différentes caractéristiques de la vision, à l'instar de Nanus (1992) et de Mintzberg (1994), nous pouvons noter également que la vision stratégique naît d'un mixage d'information, d'intuition créative et d'action[110].

1.3.2.2.2 La vision des dirigeants est une image « réaliste » du futur

La vision du dirigeant est une perception d'un état futur et désiré de l'organisation. Elle est aussi résolument stratégique car tournée vers son environnement interne et externe (Avenier, 1996 ; Bayad, 2002.) : « la vision du dirigeant est une représentation mentale actuelle du futur de son organisation, de ses activités et de son environnement » (Varraut, 1999).

Toutefois, la vision n'est pas le résultat d'un exercice de prédiction du futur, mais le fruit de la perspicacité du dirigeant (Amboise et Bouchard, 1990). En effet, la vision n'est pas un rêve, mais bien une perception réelle dans la mesure où il s'agit de se représenter un futur à partir du présent (Bayad, 2004) et qu'elle porte sur des buts précis à atteindre et sur des moyens à mettre en œuvre (Bayad, 1995). Le but pouvant être, tel que le note Revolon (1999), un positionnement souhaité du point de vue concurrentiel, dans un espace géographique précis, et les moyens consistant généralement en la mise en place d'une structure organisationnelle particulière.

Le dirigeant s'apparente ainsi à un déceleur d'espace à occuper et à un concepteur de contextes pour y parvenir (Filion, 1994). Aussi, pour élaborer sa vision, le dirigeant se sert de son expérience, de sa connaissance approfondie de son métier et de ses caractéristiques (Ederlé, 2001).

---

[110] La créativité joue en effet un rôle incontestable dans la naissance d'une vision. Cependant, il faut qu'elle soit fortement enracinée dans la réalité.

1.3.2.2.3 La vision des dirigeants est formée de perceptions différentes

La vision est aussi une représentation multiple. Comme que le soulignent Mintzberg et al. (1998), le dirigeant visionnaire est une personne utilisant différentes perceptions pour extraire sa vision de son environnement. Pour ce faire, il est important qu'il ait une bonne compréhension des événements passés et présents : « la vision demande un certain recul qui seul permet d'obtenir une vue d'ensemble […] Le tableau d'ensemble n'existe pas : chacun doit construire le sien. Le penseur stratégique doit trouver l'idée qui bouleversera son organisation. Ainsi la pensée stratégique se fait aussi par déduction […]. Cela suppose un long, difficile et désagréable travail d'extraction : il faut réfléchir en amont pour apercevoir ce qui se passe en aval […] » Mintzberg et al. (1998).

Il est intéressant de préciser à ce niveau-là que la perception de l'environnement est notamment liée à la capacité d'apprentissage du dirigeant : « le dirigeant perçoit, via sa vision parcellaire, des stimuli qui suscitent son intérêt dans son environnement interne et externe. Déjà, sa façon de percevoir est influencée par son style d'apprentissage (ses stratégies cognitives) et ses attentes, résultat de son apprentissage passé. Certains appréhendent de façon active, d'autres de façon abstraite ; les mêmes stimuli sont perçus par certains, et non par d'autres ; et la façon de décoder les stimuli et de les transformer en informations utiles diffère selon les individus. Ces informations sont ensuite confrontées avec la vision générale de l'entrepreneur (assimilé au dirigeant). Par couplage ou juxtaposition de plusieurs des éléments perçus et reliés à son environnement interne et externe, l'entrepreneur retient les informations concordantes avec sa vision générale […] » Bayad (2002).

1.3.2.2.4 La vision conduit les actions à entreprendre

La vision constitue enfin un guide pour les actions à entreprendre (Cossette, 1996). Une sorte de « fil rouge qui guide la trajectoire stratégique de l'entreprise » (Ederlé, 2001). Elle indique en effet la direction que l'entreprise va suivre (Koenig, 1996). Une direction à long terme (Mintzberg et al. 1998) qui donne du sens et fournit une orientation à toute l'entreprise. « La vision est un panneau indiquant le chemin à suivre, pour tous ceux qui ont besoin de comprendre ce qu'est l'organisation et où elle tente d'aller » (Nanus, 1992).

De même, ainsi que le souligne Nanus (1992), la « bonne vision, c'est celle qui a le pouvoir de stimuler les troupes et de les pousser à l'action, c'est un savant dosage de rêve et de réalisme, ce qui la rend tout aussi réalisable que souhaitable. Comme la stratégie, la vision sert de pont entre le présent et l'avenir. Elle aide le dirigeant à éviter le piège de la gestion à court terme, elle permet de voir le présent sous l'éclairage du futur et fait ressortir les changements qui s'imposent. La bonne vision inspire l'enthousiasme et incite à l'engagement. Bien articulée et facile à comprendre, elle clarifie les orientations ».

1.3.2.3 Les orientations stratégiques d'EDF: un processus politique *vs* visionnaire

Les orientations stratégiques d'EDF sont de nature particulière dans le mesure où elles semblent tenir compte de deux facteurs opposés : la concurrence et la prise en compte de l'intérêt général.

Cette situation rend, en l'occurrence, son processus de développement stratégique ambigu car il doit non seulement tenir compte de l'environnement en tant que force exogène déterminante pour adopter une stratégie compétitive, mais aussi en tant que force exogène limitant celle-ci.

En effet, EDF doit désormais arbitrer entre :

- d'une part, les pressions du politique, c'est-à-dire celle de l'Etat, qui en tant qu'actionnaire majoritaire, mais surtout en tant que garant de l'intérêt général, s'immisce directement dans l'orientation stratégique de l'entreprise ;
- et d'autre part, les pressions du marché qui appellent à une stratégie concurrentielle.

Ces dernières laissent toutefois entrevoir une certaine liberté de choix et d'action de la part de l'entreprise. Ceci s'observe notamment à travers les discours de ses dirigeants qui témoignent de cette latitude.

> Dirigeants qui, précisons-le, s'identifient eux-mêmes comme les principaux responsables des ces stratégies, et qui, dans une entreprise électrique en transition comme EDF, nous semblent jouer de fait un rôle singulier dans l'énoncé des ses orientations stratégiques.

Devant cette réalité, on peut ainsi dire que **l'orientation stratégique d'EDF est incontestablement déterministe. Mais elle est aussi volontariste.**

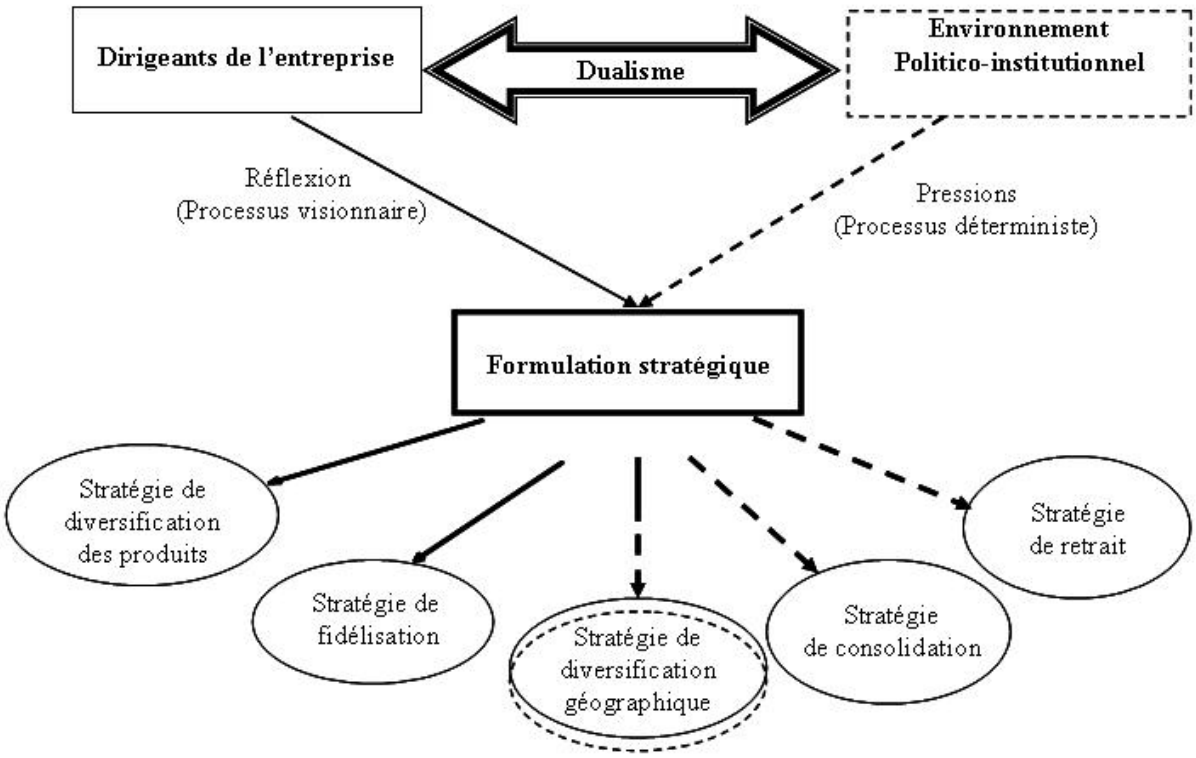
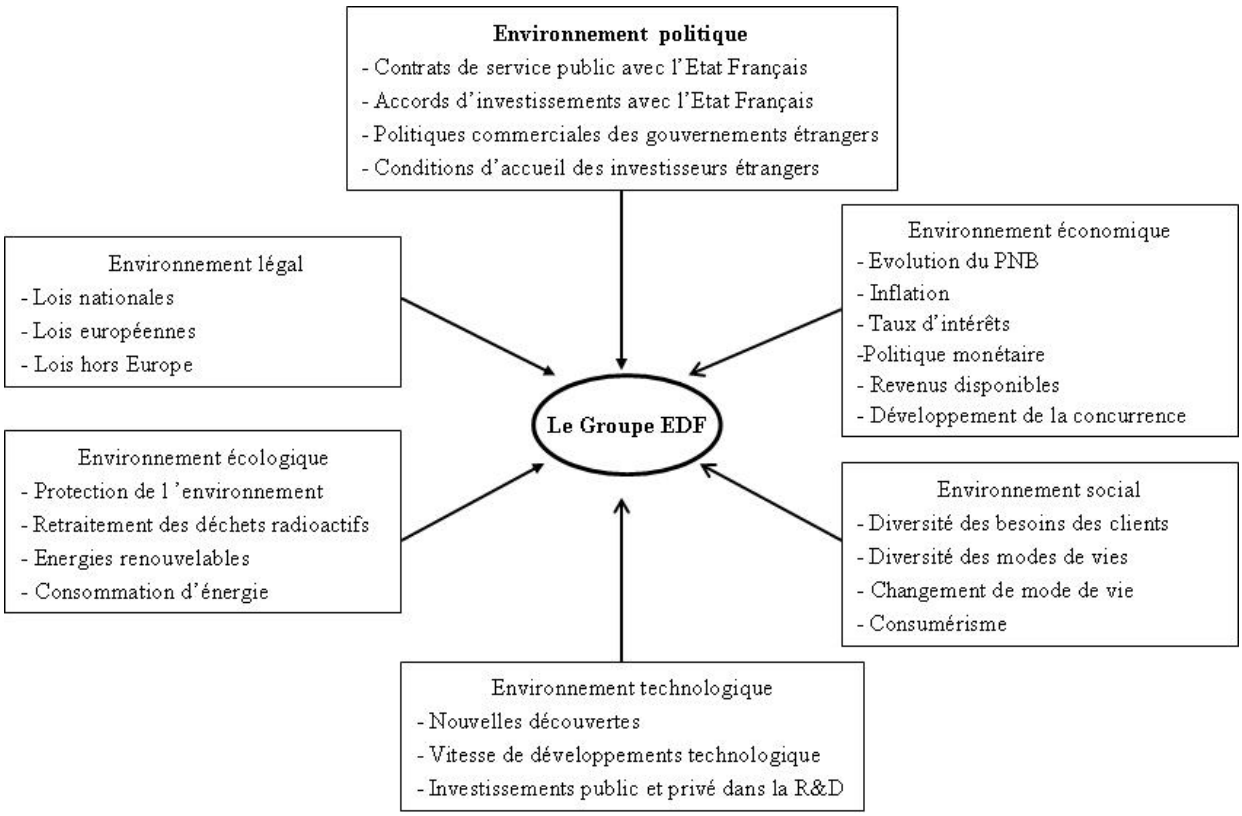


Figure 19: Processus de formulation stratégique d'EDF

Il est nécessaire de préciser, par ailleurs, que les stratégies d'EDF, notamment sa stratégie d'expansion, soumet cette entreprises à une grande diversité d'influences qu'il est difficile de démêler. Sa présence internationale l'expose, en effet, à différents contextes économiques, réglementaires, voire même, techniques, selon les zones géographiques, dont certains ont une influence plus importante que d'autres (cf. figure 20).

> Ceci étant, rappelons qu'en ce qui nous concerne, nous traitons essentiellement des contextes institutionnels ayant une influence directe et majeure sur le développent de l'entreprise mère : EDF SA.



Source: adapté de Johnson et Scholes (2002)

Figure 20 : Environnement d'EDF selon le modèle PESTEL[111]

1.3.2.3.1 La stratégie d'EDF, un choix politique… Priorité de l'indépendance énergétique, missions de service public imposées et internationalisation contrôlée

L'influence du contexte institutionnel sur l'orientation stratégique d'EDF SA peut s'observer à plusieurs niveaux.

En France, les activités d'EDF sont en effet soumises à de nombreuses contraintes législatives et réglementaires notamment en matière de sûreté nucléaire, d'environnement, de solidarité et d'aménagement du territoire. Ces contraintes ont une influence non négligeable sur la stratégie de cet ancien monopoleur. Parmi elles, en voici ci-dessous les plus importantes que nous avons relevées.

---

[111] Ce modèle nommé PESTEL, est un modèle classique qui permet de synthétiser les différentes facettes de l'environnement en six grandes catégories interdépendantes : Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique, Légal. La dimension écologique à été introduite en dernier lieu en raison des logiques de développement durable qui sont désormais incontournables.

L'indépendance énergétique, une priorité nationale

La stratégie de consolidation sur le marché national est rendue essentielle par le poids même du marché français dans l'activité d'EDF. La France représente plus de 60% des clients, plus de 60% des salariés et 80% des capacités de production. Pour autant, cette stratégie de consolidation ne semble pas résulter uniquement d'une orientation intentionnelle de cette entreprise, mais d'une volonté politique aussi. Et pour cause, le principe d'indépendance énergétique qui constitue l'une des composantes essentielles en France[112].

En effet, contrairement à plusieurs pays européens bénéficiant de matières premières[113], le sol et le sous-sol français ne sont pas riches en sources d'énergie primaire. Par conséquent, la France ne dispose pas naturellement des moyens d'assurer son indépendance énergétique. Aussi, la satisfaction des besoins en électricité présente-t-elle un risque qu'il convient de maîtriser, et ce, tant sur le plan macroéconomique[114] que sur le plan de l'approvisionnement physique[115].

L'indépendance énergétique est d'une importance cruciale pour l'Etat français. Il a donc été jugé nécessaire qu'une politique énergétique particulière soit mise en place. C'est ce qui explique le poids "incontestable" de l'Etat dans le secteur. Un poids qui, précisons-le, se traduit par la volonté politique de disposer d'un acteur capable d'assurer l'indépendance énergétique du pays (il s'agit bien évidemment ici de son opérateur historique EDF), et la priorité réaffirmée au nucléaire.

Missions de service public imposées

Cette politique énergétique ne confère pas uniquement des obligations "profitables" pour EDF, mais aussi des obligations qui peuvent être parfois forts contraignantes.

La loi du 13 juillet 2005 fixant les orientations de la politique énergétique en France oblige justement EDF à participer à la réalisation de quatre objectifs de la politique énergétique

---

[112] Il existe différentes sensibilités nationales en Europe. Pour ne citer que trois exemples, en Espagne et au Portugal, les approvisionnements en hydrocarbures constituent un élément important des relations avec la rive sud de la Méditerranée, et notamment avec l'Algérie. En Grèce, le développement des interconnexions avec les Balkans et les ressources de la Caspienne s'inscrivent dans une stratégie politique: la consolidation du rôle de "plaque tournante".

[113] Comme le charbon en Allemagne et en Espagne ; pétrole, gaz et charbon au Royaume-Uni ; gaz au Pays-Bas, ; hydraulique en Suisse, etc.

[114]Sur le plan macroéconomique, il s'agit de limiter l'exposition de l'économie aux fluctuations des prix du marché de l'électricité.

[115] Sur le plan de l'approvisionnement physique, il s'agit de s'assurer de l'existence de capacités suffisantes pour faire face aux risques de pénurie (niveau et disponibilité du parc de production, qualité du transport et niveau des interconnexions).

française. Ainsi, en sus des obligations susmentionnées, c'est-à-dire, la sécurité des approvisionnements et l'indépendance énergétique, EDF est forcée de vendre de l'énergie à bas coût pour les entreprises et les ménages et contribuer à la cohésion sociale[116].

Ce dernier point signifie qu'EDF doit :

- fournir de l'électricité de secours aux clients et aux producteurs visant à pallier aux défaillances imprévues de fournitures[117] ;
- fournir de l'électricité aux clients éligibles qui ne trouvent aucun fournisseurs ;
- et enfin, respecter la péréquation géographique nationale des tarifs.

De même, la mise en bourse "partielle" d'EDF en 2005 a exigé deux préalables :

- **sur le plan social** : la signature d'un nouveau contrat de service public entre le gouvernement et la direction du Groupe recensant méthodiquement les engagements d'EDF vis-à-vis des clients français.

> Parmi ces engagements, le contrat prévoit que l'évolution des tarifs des particuliers ne sera pas supérieure à l'inflation pendant au moins cinq ans et qu'aucune coupure d'électricité ne touchera des personnes démunies faisant déjà l'objet d'une aide du fonds social au logement pendant la période hivernale.

- **sur le plan économique** : la mise en place d'un accord d'investissement pluriannuel entre le gouvernement et la direction du Groupe.

> 40 milliards sur 5 ans sont engagés, dont les trois quarts sur les trois premières années et la moitié investie en France. Ce programme aura nécessité au final un tiers de plus que celui de la période précédente (2001/2005)[118].

<u>Un développement international contrôlé</u>

Afin de mieux répondre aux exigences du marché, mais aussi pour développer et acquérir des avantages compétitifs par rapport à la concurrence, EDF a dû se structurer en réseaux, c'est-à-dire former des alliances avec d'autres acteurs pour profiter des ressources et des compétences de chacun de ses partenaires.

---

[116] Ces obligations instaurées par la loi sont revues continuellement lors des signatures de contrat de plan pluriannuel avec l'Etat, notamment celui de 2005 qui rappelle que l'électricité concourt à la cohésion sociale, au développement équilibré du territoire, à la recherche et au progrès technologique.

[117] La France est l'un des rares pays européens où l'opérateur historique joue encore un rôle majeur dans l'équilibre électrique du pays.

[118] Plus de 5000 MW supplémentaires seront ainsi installés en France, soit l'équivalent de cinq réacteurs nucléaires existants.

Cette stratégie d'expansion conduit ainsi EDF à se réorganiser en s'engageant dans des alliances non seulement avec des électriciens, mais aussi avec des gaziers et des pétroliers[119].

Elle s'est manifestée de même par des prises de participations un peu partout dans le monde. EDF parvient même à renforcer sa position au niveau européen. C'est d'ailleurs un des acteurs éminents du paysage électrique européen[120].

Malgré cela, EDF paraît comme légèrement en retrait en termes d'activités internationales. Le reste du monde ne procure que 4% du chiffre d'affaires d'EDF, alors que la proportion est de 22% pour l'espagnol Endesa, de 17% pour Suez, de 11% pour l'allemand RWE.

Ce retard apparent s'explique en fait par l'échec de ses investissements au Brésil et en Argentine qui ont accru l'endettement du Groupe sur les dix dernières années. Ces investissements ont également nuit à sa rentabilité, particulièrement faible dans les années 2000-2002. Ce qui a, par voie de conséquence, réduit ses marges de manœuvre stratégiques.

Une crise qui a notamment été suivie de très près par le gouvernement français. Une commission d'enquête parlementaire sur la situation financière des entreprises publiques a même été créée en 2003.

Aussi, suite à ces pressions institutionnelles et financières, EDF n'avait qu'un choix possible : revoir à la baisse ses investissements à l'étranger et se recentrer sur ses pays voisins.

Un choix qui fut fortement appuyé par l'Etat français, qui met en place en 2004 une commission "Roulet" chargée d'évaluer le projet industriel et financier d'EDF[121].

Une évaluation qui fut toutefois précédée par le contrôle de la Cour des Comptes, qui en 2002, a eu la charge de contrôler l'activité internationale d'EDF[122].

Au terme de son examen, la Cour des Compte a déclaré que : « EDF a vécu de 1998 à 2002 une phase de croissance intense à l'étranger ; elle doit dorénavant consolider son activité internationale et impérativement dégager la rentabilité correspondant aux capitaux qu'elle a

---

[119] Dans une entreprise imprégnée d'une culture de l'excellence technique, mais qui a une faible expérience de la concurrence, elle se devait en effet de s'unir avec d'autres acteurs économiques afin de développer ses compétences, partant, garantir sa position sur un marché électrique en reconfiguration.

[120] Avec un parc de production de 130 GW, EDF est de très loin le leader en terme de puissance installée en Europe. Il dispose également du plus important portefeuille client en Europe.

[121] Conformément aux engagements pris lors des débats sur la loi relative au service public de l'électricité et du gaz et aux industries électriques et gazières, Nicolas Sarkozy, ministre d'État, ministre de l'Économie, des finances et de l'industrie en 2004, désigne Marcel Roulet (ex-président de France télécom) comme responsable de la commission en charge d'évaluer les besoins financiers d'EDF. Cette commission réunira régulièrement à la fois des parlementaires, des personnalités qualifiées et des représentants d'EDF, des fédérations syndicales de l'énergie et de l'État. Le rapport de cette commission propose notamment deux scénarios d'évolution stratégique de l'entreprise, l'un prévoyant un repli sur la France et l'Allemagne, l'autre un développement en Europe.

[122] Ce contrôle de la Cour des Comptes a d'ailleurs été relancé à nouveau en 2005.

engagés […]. L'inflexion apportée à sa stratégie de développement international avec le plan de développement stratégique d'avril 2002, la priorité plus clairement affichée à sa présence sur son marché naturel « l'Europe », et la décision de limiter à 15 Md€ l'enveloppe des investissements nouveaux à l'étranger sur la période 2001/2003, vont contribuer à concentrer les efforts du Groupe EDF sur l'optimisation de la gestion des filiales et participations et la recherche d'une rentabilité accrue en Europe. EDF devrait dans ce cadre s'interroger sur la possibilité de mener une politique active de cessions de certaines participations non stratégiques et faire porter ses efforts de bonne gestion sur ses participations majeures »[123].

1.3.2.3.2 La stratégie d'EDF, un processus visionnaire… Les défis impérieux de François Roussely et de Pierre Gadonneix

<u>La période de François Roussely : la construction d'un Groupe international « orienté clients »</u>

La prise de fonction de François Roussely en 1998, la veille de l'ouverture effective du marché électrique européen, marque l'amorce d'une nouvelle ère pour l'entreprise. Celle de faire passer EDF, comme nous l'avons indiqué précédemment (cf. §1.2.2), d'une entreprise publique nationale centrée sur son métier de base qui est l'électricité, à un Groupe mondial compétitif à la fois multiénergéticien et multiservice.

Le nouveau dirigeant à la tête d'EDF propose en effet dans ses différentes prises de paroles de bâtir un Groupe mondial orienté clients pour lesquels il va falloir apporter des offres diversifiées notamment en s'ouvrant d'avantage aux énergies renouvelables.

Ce projet fort ambitieux sera la principale préoccupation de François Roussely durant les trois premières années de son mandat. Il affiche d'ailleurs un objectif clairement affirmé : se lancer dans une conquête « effrénée » de parts de marché pour réaliser, dès 2000, 25% de chiffres d'affaire hors des frontières nationales et réaliser en 2005 la moitié de son activité hors de l'hexagone et hors de l'électricité, dans les services, le gaz et les autres énergies.

Cette stratégie d'internationalisation a été articulée autour de deux axes :

- Profitant de la surcapacité de production de son parc, EDF a d'abord cherché à y écouler sa production chez les pays voisions, puis à s'intégrer verticalement en rachetant quelques distributeurs, comme se fut le cas en Angleterre en 1998 (cf. §1.2.2.3.1).
- Souhaitant pallier aux contraintes politico-légales et financières qui l'empêchaient d'installer d'autres centrales de production nucléaire, EDF forme des alliances avec des

[123] Rapport de la cour des comptes : Activité d'EDF 2002 à 2005.

partenaires chinois, achète des filiales un peu partout dans le monde notamment dans les pays en développement comme en Amérique Latine[124].

Cependant, le résultat contesté de cette stratégie d'expansion (cf. §1.3.2.3.1) ne fut pas sans conséquences sur le PDG d'EDF qui fut désigné comme le principal responsable de cette défaite par le Gouvernement, et voire même par l'Assemblée Nationale, qui, après lui avoir adressé de sévères critiques, lui a demandé des explications et lui a exigé de trouver des solutions à cet échec.

Aussi, afin de résister à cette conjoncture peu porteuse, François Roussely va réorienter la stratégie du Groupe. D'une stratégie de conquête internationale, il va opter pour une stratégie de recentrage sur l'Europe et une politique de redressement de son bilan financier.

François Roussely va alors fixer trois objectifs :

- consolider le chiffres d'affaire en hausse en gagnant des clients chez les pays voisins ;
- désendetter le Groupe en vendant, à la baisse, les parts de participation non profitables ;
- et ralentir l'érosion de part de marché en France en conservant, voire en regagnant, la confiance de grands clients multi-sites.

C'est donc d'une stratégie purement commerciale dont il est question (cf. §1.2.2.2), qui selon François Roussely, vise à relever deux défis majeurs :

- Défis sociaux
    - adapter les équipes de la distribution en relation directe avec les clients ;
    - mobiliser tous les salariés au service de clients plus volatils ;
    - développer une culture de résultat et une solidarité de Groupe ;
    - Défis économiques et financiers
    - consolider la position du Groupe au niveau européen ;
    - améliorer l'efficacité opérationnelle, en s'appuyant sur les synergies internes du Groupe ;

Pour conduire ces objectifs stratégiques, François Roussely a dans un premier temps réorganisé l'ensemble de l'entreprise en Branches géographiques et opérationnelles (cf. §

[124] Cette stratégie d'expansion internationale basée essentiellement sur des prises de participation « majoritaires» va permettre à EDF de réaliser dès 1999, 18 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, contre moins de 12 % un an plus tôt.

1.2.3.1)[125]. Et dans un deuxième temps, il a engagé une réflexion sur le mode de gouvernance du Groupe qui a débouché sur son renouvellement en formant une équipe de direction resserrée et un Conseil d'administration renforcé et fortement impliqué (cf. § 1.2.3.2).

Il ambitionne ainsi en 2002 de repositionner EDF en un Groupe international, centré sur trois priorités : **« Croissance, rentabilité et responsabilité** ».

Malgré un contexte organisationnel, commercial et financier particulièrement difficile, le Groupe EDF parvient à réaliser en 2002 un bénéfice net de 481 M€ et une croissance du chiffre d'affaires de 18,8 %.

A ce sujet, François Roussely déclare fièrement dans le rapport d'activité annuel de 2002 (p. 4) : « EDF est devenue un Groupe européen au cœur de l'ouverture des marchés de l'énergie dans l'Union européenne. Nous avons élargi notre couverture géographique par un réseau d'entreprises réalisant 92 % de son chiffre d'affaires en Europe. Nous avons aussi enrichi notre offre énergétique pour apporter à nos clients, sur le marché concurrentiel en France et ailleurs, des solutions multi-énergies et multiservices. Notre modèle d'activité prend en compte les impératifs de long terme propres à l'énergie. Il nous positionne sur toute la chaîne de la valeur de l'électricité, de la production à la vente, nous mettant ainsi à l'abri des risques courus par les entreprises spécialisées sur un seul maillon et donc trop dépendantes des importantes fluctuations des prix des marchés de gros. Il positionne clairement EDF comme un Groupe industriel exclusivement centré sur l'énergie, échappant aux tentations de la dématérialisation et de la diversification. Il a prouvé sa robustesse sur les marchés les plus disputés, comme l'attestent nos résultats de 2002 ».

S'agissant de la responsabilité du Groupe, celle-ci renvoie essentiellement aux engagements industriels d'EDF qui consistent à proposer à ses clients des solutions économes en énergie évitant pollutions et émissions de gaz à effet de serre. En somme, des engagements qui visent à préserver l'environnement et à garantir la sécurité de ses clients dans le monde : recours au nucléaire dans des conditions rigoureuses de sûreté, recours au gaz en Égypte, au Mexique et en Côte d'Ivoire, à l'hydraulique en France, en Amérique latine et au Laos, développement des parcs éoliens, recherches sur le photovoltaïque et la pile à combustible[126].

Enfin, dans la perspective de l'ouverture totale des marchés de l'électricité et du gaz en Europe, notamment en France, mais surtout après avoir renforcé financièrement les marges de manœuvre du Groupe, affiché une croissance satisfaisante et un résultat positif malgré la conjoncture difficile, François Roussely lance en 2003 avec son équipe de direction un projet

---

[125] Cette nouvelle organisation devait permettre, entre autre, selon cet ancien PDG d'EDF, un meilleur rapprochement des clients.

[126] C'est ainsi qu'en avril 2002 le Groupe obtient la certification ISO 14001 portant sur le management environnemental.

de communication « **gagner ensemble** » pour accompagner le « Plan d'Actions Industriel et Social » du Groupe.

Largement concerté avec l'ensemble des acteurs concernés (les salariés, les organisations syndicales, les clients, les élus, les associations de consommateurs, les associations œuvrant dans le domaine de la solidarité), ce plan a pour objectif de préciser les conditions de mise en œuvre du projet d'entreprise défini pour les années 2003-2007.

Etabli fin 2003, il permet ainsi au Groupe de répondre de manière compétitive et rentable aux attentes de ses clients et aux exigences du développement durable.

Il identifie néanmoins cinq grands facteurs de réussite :

- disposer de la taille et de la robustesse financière requises ;
- développer le Groupe de manière sélective en Europe et dans le monde ;
- se concentrer sur les métiers essentiels au service du client ;
- proposer une offre énergétique élargie ;
- affirmer une identité et une éthique de développement durable.

Après une trajectoire positive en 2003[127], François Roussely parvient ainsi à réaliser ses objectifs de départ, à savoir lancer le mastodonte public à l'assaut des marchés étrangers en jouant le jeu de la libéralisation.

> Il est cependant important de souligner que cette stratégie de conquête internationale a rencontré certaines résistances au niveau interne.
>
> Au début, les salariés avaient en effet apprécié cette audace de la part de leur PDG et le fait d'avoir une volonté stratégique claire à la tête de l'entreprise les rassurait. Mais en privilégiant systématiquement les recrutements extérieurs aux dépens des cadres de la maison pour les postes principaux, François Roussely a rapidement perdu le soutien d'un grand nombre de ses cadres. De plus, sa politique erratique et dispendieuse à l'international a très vite suscité la méfiance de la part de son entourage. Cela étant, sa manœuvre de rapprochement avec la CGT, le syndicat majoritaire, l'a énormément protégé de troubles sociaux.

[127] Les forces commerciales d'EDF ont réussi à maintenir les parts de marché du Groupe à hauteur de 81 % pour les clients éligibles finaux

C'est dans ce climat de tension[128] et d'inquiétude que François Roussely, lui-même énarque, quitte EDF en 2004 pour être remplacé par Pierre Gadonneix, un polytechnicien, désigné par le premier ministre de l'époque, Jean-Pierre Raffarin.

La période de Pierre Gadonneix : la conduite vers un nouveau projet industriel

A son arrivée, Pierre Gadonneix reprend la direction d'une entreprise qui retrouve des marges de manœuvre plus importantes grâce au changement de statut juridique de celle-ci d'établissement public industriel et commercial (Epic) en société anonyme (SA).

Ce changement va en effet permettre à EDF de construire des offres plus larges intégrant gaz et services à la fourniture électrique. Une mutation qui prélude aussi à l'ouverture du capital aux investisseurs dans la limite maximum de 30 %.

La nomination de Pierre Gadonneix à la tête d'EDF marque ainsi une nouvelle dynamique "industrielle".

En tant qu'ex-dirigeant de Gaz de France, qui a conduit et achevé sa restructuration financière et connaissant parfaitement le secteur de l'énergie, il va dès sa nomination présenter un plan stratégique pour la période 2005-2007. Son ambition stratégique consiste alors à rendre EDF un « leader européen de l'énergie » (cf. § 1.2.2.1).

Ce nouveau projet industriel s'articulera autour de trois axes stratégiques majeurs :

- développer et consolider une base France solide, compétitive et exemplaire.
- développer une identité européenne forte et cohérente en construisant un Groupe européen intégré (France, Royaume Uni, Allemagne et Italie).
- améliorer la performance opérationnelle et financière du Groupe pour affermir la flexibilité financière du Groupe nécessaire pour sa marche de manœuvre.

Pour justifier ces choix stratégiques, Pierre Gadonneix affirme que « face à la croissance des besoins, la dimension industrielle et technique prend toute sa valeur. C'est pourquoi il est nécessaire d'investir à nouveau dans le parc de production. Ce parc couvre plus de 20 % des besoins de l'ancienne Europe des 15. Nous allons le développer et le pérenniser à long terme avec l'ambition de participer à l'indépendance énergétique de l'Europe et à la tenue de ses engagements dans la lutte contre l'effet de serre. Dans cet esprit, nous engageons la

[128] Cette pression s'est notamment accentuée suite au référendum organisé sur la réforme du régime des retraites. Les salariés et les retraités d'EDF rejettent le projet à 53,42%. Pour avoir une idée sur les tensions sociales qui régnaient à cette époque, il suffit de lire le livre de Corinne Meier, « Bonjour paresse ». Une salariée d'EDF qui décrit une entreprise comme particulièrement chaotique et peu efficace.

construction d'une tête de série de la filière nucléaire EPR à Flamanville. Pour préserver notre capacité de production hydroélectrique, nous travaillons au renouvellement dans de bonnes conditions des contrats de concession de nos ouvrages et nous avons décidé de construire une nouvelle installation, plus puissante » Pierre Gadonneix (2004)[129].

Il avance également que « les filiales européennes d'EDF doivent désormais devenir des acteurs essentiels de la stratégie du Groupe. Parce que nos métiers sont ancrés dans les territoires, nous avons vocation à nous associer à des partenaires nationaux pour jouer à leurs côtés un rôle d'opérateur industriel de référence. Ce sont les relations équilibrées auxquelles nous avons abouti en Allemagne, dans EnBW, et auxquelles nous espérons aboutir aussi en Italie. Nos positions en Europe doivent en outre nous aider à nous doter des positions gazières nécessaires pour asseoir nos offres et sécuriser nos approvisionnements. Les pays d'Europe centrale qui viennent de rejoindre l'Union européenne ont des besoins énergétiques croissants. Nous y répondrons à condition de réorganiser et de rationaliser notre présence ».

Aussi, pour conduire ses objectifs stratégiques, ce nouveau PDG va chercher à doter le Groupe d'une structure financière conforme à son projet de développement.

Il va ainsi d'abord poursuivre le redressement financier entamé par son prédécesseur et le désengagement des activités ou actifs non stratégiques. Ensuite, il va saisir les opportunités d'un contexte porteur, à savoir l'ouverture du capital d'EDF et son entrée en bourse pour négocier avec le gouvernement, notamment avec le ministre de l'économie et des finances de l'époque, Thierry Breton, l'augmentation de son capital de 8 à 11 Md€.

En effet, lors de ses prises de fonctions, EDF conserve une situation de bilan encore caractérisée par la faiblesse de ses fonds propres, ce qui justifiait, selon ce PDG, la programmation d'une augmentation du capital par appel au marché en 2005.

« L'augmentation de capital n'est pas un but en soi pour l'entreprise, puisqu'il s'agit d'une augmentation de capital pour financer un projet industriel. Et, dans ce projet industriel, nous prévoyons différentes ressources, outre les revenus récurrents de l'entreprise, nous prévoyons un programme d'économie, de performance, où nous prévoyons 7,5 milliards de ressources sur trois ans. Nous prévoyons des cessions d'actifs pour 10 milliards. La seule que je peux citer, c'est le RTE puisqu'elle n'est pas sur le marché pour une part minoritaire »[130].

Les propos de Pierre Gadonneix sont clairs, sa priorité est de trouver des moyens pour financer le développement de l'entreprise. Et pour y parvenir, il compte s'appuyer sur divers

---

[129] Message de Pierre Gadonneix dans le Rapport annuel 2004. p. 8

[130] *Cf.* www.edf.com. Intreview de P. Gadonneix sur LCI dans l'émission « l'invité de l'économie » du 17-03-2007

types de ressources : celles issues des activités du Groupe, des restructurations d'actifs et des investissements extérieurs ou encore à partir d'une augmentation du capital.

L'axe financier est donc une donnée essentielle pour ce président[131], qui est parvenu d'ailleurs avec son équipe de direction en 2006 à assainir le bilan du Groupe et à reprendre même les investissements.

Après 5 ans de redressement financier, 3 ans d'interruption des investissements de développement et une baisse continue des investissements dans les réseaux (moins de 15 % sur la période 2002 – 2004), EDF devrait enfin pouvoir investir plus de 40 Md€ pour la période 2006-2010, dont 1.30 Md€ sont, en principe, déjà engagés pour la période 2006-2008.

Ainsi que l'a déclaré Gadonneix en juillet 2007[132], la stratégie d'EDF comporte désormais trois grands volets :

- le premier, après le recentrage, consiste à être un grand opérateur intégré en Europe ;
- le deuxième s'appuie sur une relance spectaculaire des investissements en France[133] ;
- le troisième volet consiste dans le développement des compétences, notamment dans le domaine nucléaire[134].

1.3.3 Le modèle évolutionniste et son implication en organisation

En observant les évolutions qu'a connue la structure d'EDF depuis l'ouverture du marché on constate, d'une part, que sa transformation s'est faite de manière graduelle et, d'autre part, qu'elle n'est pas entièrement coupée du passée.

Aussi, pour comprendre ses évolutions, nous nous sommes appuyés sur les nouvelles contributions en théorie évolutionniste, en particulier, les travaux portant sur les routines organisationnelles.

---

[131] Quoiqu'il en soit, même si les choix stratégiques de Gadonneix sont fortement centrés sur les impératifs financiers, ils ne différent pas vraiment de son prédécesseur, François Roussely, puisqu'ils ont tous un seul et même objectif, continuer la transformation du groupe.

[132] P. Gadonneix. Article paru le 23 juillet 2007 dans le Figaro.

[133] EDF compte construire 1000 MW supplémentaires par an sur cinq ans, dont un tiers d'origine nucléaire.

[134] D'ores et déjà, plusieurs pays cibles ont été identifiés, la Chine, la Grande-Bretagne, les États-Unis et l'Afrique du Sud.

1.3.3.1 La théorie évolutionniste moderne : les routines et la dépendance du sentier

La théorie évolutionniste de la firme a véritablement émergé avec l'ouvrage de Nelson et Winter « *An Evolutionary Theory of Economic Change* » (1982) qui a donné naissance à une littérature pléthorique, en particulier, sur la dynamique économique et technologique de la firme.

La synthèse et les critiques des différents travaux que vont réaliser ces deux auteurs[135] va en effet marquer un renouveau exceptionnel de la théorie évolutionniste.

Ainsi que le notent Coriat et Weinstein (1995), cette théorie va notamment s'enrichir et s'affirmer grâce aux diverses contributions de Nelson et Winter (1977, 1982), de Teece (1982, 1987, 1988), Dosi (1982, 1988, 1991), Dosi, Teece et Winter (1990), Dosi et Marengo (1993).

L'idée défendue ici est que l'entreprise ne peut changer du jour au lendemain de trajectoire. Aussi, ces deux dernières décennies, les contributions évolutionnistes vont-elles principalement se focaliser sur l'analyse de l'innovation et de la connaissance. Plus exactement, sur la dimension cognitive de la firme et l'analyse du concept-clé de "routine"[136].

Selon Nelson et Winter (1982), les routines, c'est-à-dire un ensemble de qualifications individuelles regroupées sous la forme d'une pratique organisationnelle, sont en elles-mêmes le résultat d'une sélection parmi les pratiques alternatives disponibles. Les routines se déploient dans le temps selon une trajectoire qui leur sont propre, dépendantes en cela de leurs constituants physiques (les équipements et ressources utiles) et humains (les aptitudes mises effectivement en œuvre).

Dans cette acceptation théorique, l'entreprise est donc vue comme étant « un ensemble de routines dont les trajectoires conjuguées définissent le développement organisationnel. Les routines peuvent être combinées entre elles donnant lieu à des variations qui seront sélectionnées en fonction de leur potentiel concurrentiel » Durant (2002).

De même, pour les théoriciens évolutionnistes, si l'on veut comprendre certains évènements organisationnels, il est important de tenir compte de l'histoire de l'entreprise car elle met l'accent à la fois sur l'effet cumulatif des choix et interactions dynamiques et sur les phénomènes de dépendance de "sentier".

---

[135] Parmi ces travaux en retrouve ceux de Simon sur le comportement basé sur les règles ; ceux d'Alchian sur la sélection naturelle ; ceux de Schumpeter sur l'invention et l'innovation ; ceux de Cyert et March sur l'apprentissage organisationnel ; et enfin ceux de Polanyi sur la connaissance tacite.

[136] Les routines sont présentées comme étant le fruit d'un apprentissage induit par la répétition des taches et l'expérience accumulée. Un processus d'expérimentation qui, en l'occurrence, permet de réaliser les tâches de mieux en mieux et de plus en plus vite.

Nelson et Winter (1982) considèrent à cet effet que les capacités concurrentielles, les trajectoires et performances des entreprises sont conditionnées par l'accumulation du savoir-faire et des compétences, notamment organisationnelles. Ainsi, l'entreprise évoluerait selon un "sentier" particulier déterminé en fonction des capacités qu'elle a accumulé antérieurement. L'attention est alors portée sur le processus d'adaptation au milieu et donc des capacités d'apprentissage et l'autorégulation de l'entreprise.

Dès lors, le schéma d'évolution des entreprises est très largement prédéterminé par la nature de leurs actifs spécifiques. Ce qui fait l'essence de l'entreprise, sa substance organisationnelle, ce sont ses compétences foncières (Teece, 1988), c'est-à-dire « l'ensemble de compétences technologiques différenciées, d'actifs complémentaires et de routines qui constituent la base des capacités concurrentielles d'une entreprise dans une activité particulière. […] Typiquement, de telles compétences ont une dimension tacite qui rend l'imitation par d'autres difficile sinon impossible » Dosi et al. (1990).

La compétitivité de l'entreprise dépendra alors de sa faculté à maîtriser ses apprentissages et à mettre en place des procédures " routines" organisationnelles qui lui permettront de renforcer celle-ci.

1.3.3.2 La transformation structurelles d'EDF : un processus procédural déterminé en fonction des capacités organisationnelles accumulées dans le passé

Les nouvelles contributions de la théorie évolutionniste offrent une grille de lecture pertinente pour comprendre le processus d'évolution structurel d'EDF. Cette théorie définit en effet l'organisation comme une unité adaptative avec des compétences limitées en matière de prise de décision.

Dit autrement, les entreprises ne sont pas capables de faire constamment des choix optimaux. Aussi, sont-elles amenées a apprendre de leurs expériences pour modifier leur comportements en fonction des rétroactions de l'environnement selon des routines précisément définies (Cyert et March, 1963).

C'est notamment le cas d'EDF, qui pour gagner en souplesse et améliorer sa capacité d'adaptation a dû adopter une structure transversale par branche qui n'est d'autre qu'une structure matricielle.

Celle-ci correspond en fait à une combinaison des deux formes structurelles : fonctionnelle (par direction) et divisionnelle (par pôles) déjà observées dans l'histoire de cette entreprise (cf. § 1.2.3.1) à laquelle on a toutefois ajouté une dimension « projet » et « marché », tel que représenté dans la figure 21 ci-après.

L’amélioration des processus structurels et la découverte de nouveaux modes organisationnels est donc de nature cumulative.

Par ailleurs, le changement structurel d’EDF apparait de façon paradoxal à la fois radical et incrémental.

- radical : car s’inscrit dans une approche macro du changement ;
- et incrémental : car il prend place à l'intérieur d'un système donné qui reste en quelque sorte inchangé.

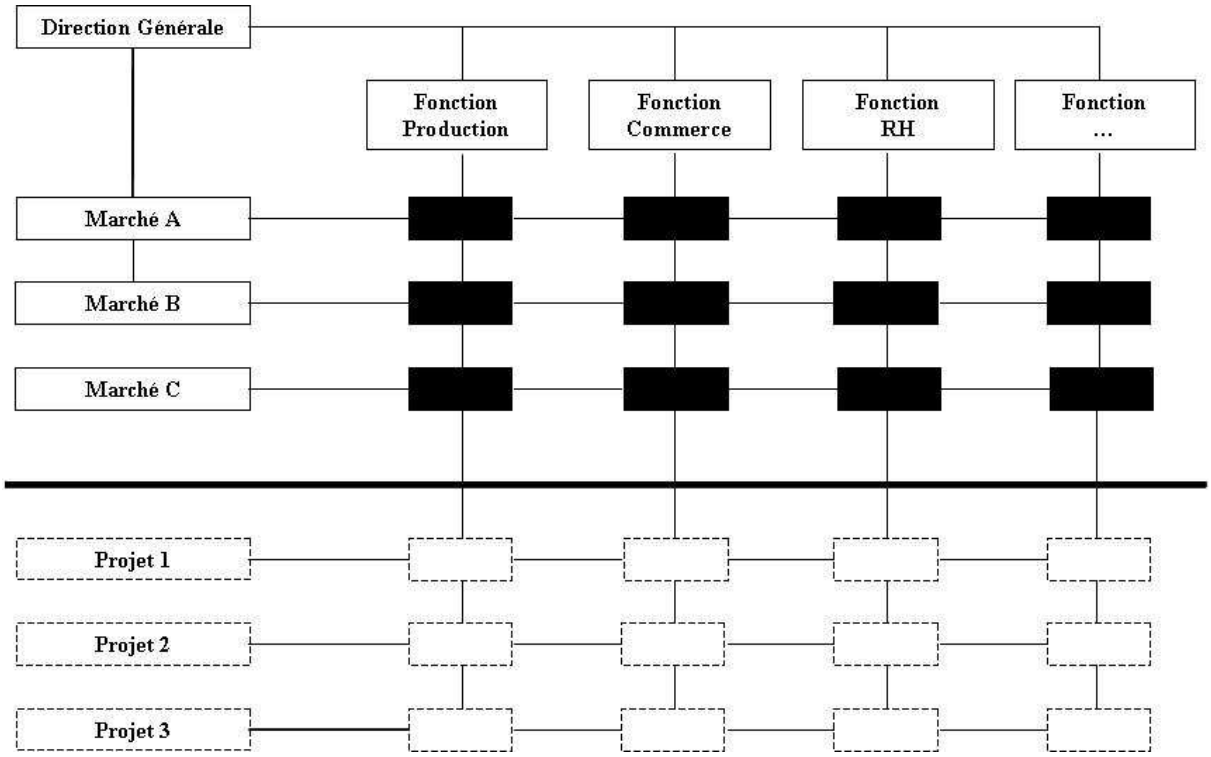


Figure 21 : L’organisation matricielle mixte (orientée produit et projet)

L'incrémentalisme se justifie ici par le recours au changement par l'exploitation des compétences existantes, vu comme étant moins risqué, mieux maîtrisé et plus adapté au contexte environnemental mouvant dans lequel opère cette entreprise.

Un changement, largement marqué donc par la dépendance de sentier, c'est-à-dire, par la nature des compétences organisationnelles accumulées au sein de l'entreprise. Compétences qui sont étroitement reliées aux routines caractérisées par leur persistance et leur reproduction à travers le temps.

Ainsi, en nous basant sur la typologie des processus de changement proposée par Vas et Ingham (2002, 2004), nous pouvons néanmoins qualifier le changement de la superstructure d'EDF comme un processus procédural où les choix organisationnels sont routinisés. Un processus qui consiste en fait à choisir entre les routines organisationnelles existantes, stables a priori, puisque largement expérimentées par le passé.

Les performances antérieures de l'organisation semblent ainsi contenir des informations considérées comme pertinentes par les dirigeants pour prendre des décisions sur les orientations futures (Vas, 2005).

1.3.4 Le développement stratégique et organisationnel d'EDF : vers une articulation nécessaire

Notre propos ici est de revenir sur le débat traditionnel concernant la relation stratégie-structure afin de disposer d'une base théorique permettant d'expliquer pourquoi les choix stratégiques et structurels d'EDF doivent s'articuler.

Il s'agit aussi de démontrer, en faisant référence aux nouvelles approches sur le développement des entreprises, qu'au delà d'une relation d'influence réciproque, voire d'une relation dialectique entre ces deux dimensions, la structure peut être même stratégique pour l'entreprise.

1.3.4.1 Retour sur le débat portant sur la relation stratégie-structure

L'analyse des processus de développement stratégique et organisationnel des entreprises à suscité un large débat depuis les années 70. Certains chercheurs se sont attachés à comprendre ce phénomène à travers des études qui traitent des relations générales entre la stratégie et la structure, d'autres, à l'inverse, jugent les phénomènes organisationnels beaucoup plus complexes et annoncent l'épuisement de la doctrine stratégie-structure comme base explicative en matière de développement des entreprises.

Nous allons donc dans un premier temps aborder le champ de recherche de cette relation entre stratégie-structure. Champs qui, en l'occurrence, a connu trois différentes approches :

- tout d’abord, la thèse de Chandler pour qui la "structure suit la stratégie" ;
- ensuite l’antithèse, "la stratégie suit la structure" ;
- et enfin, la synthèse des deux versions, "ce n’est pas la structure qui suit la stratégie, ni la stratégie qui est contrainte par la structure".

Dans un deuxième temps nous verrons pourquoi ces approches sont désormais insuffisantes pour comprendre les processus de développement stratégique et organisationnel dans les organisations.

1.3.4.1.1 La thèse de Chandler, la structure suit la stratégie

À l’origine, la question était de savoir quelle est, de la stratégie ou de la structure, la dimension qui précède l’autre. C’est à Alfred Chandler (1962), dans son étude classique sur cette question, que l’on doit d’avoir montré comment des changements dans la stratégie provoquent des modifications dans la structure de l’entreprise.

Sa thèse pose en effet les modifications de la stratégie comme une réponse au changement de l’environnement et introduit une notion de dépendance des transformations structurelles à ces transformations stratégiques.

Cet historien des affaires illustre cette relation à travers une étude historique des entreprises américaines et démontre que l’expansion économique offre des occasions de développement et constate qu’à mesure que les entreprises modifient leurs stratégies, elles prennent conscience de la nécessité d’adopter de nouvelles formes d’organisation.

D'où l'adage classiquement énoncé « la structure suit la stratégie ».

Schématiquement :

Ainsi, selon Chandler, le passage de la forme U (unifonctionnelle) à la forme M (multi-divisionnelle) résulterait de la stratégie de diversification des firmes. La diversification nécessite de diviser l'entreprise en plusieurs centres de profit pour améliorer l'efficacité de la firme.

La structure y apparaît donc comme un élément-clé de la mise en œuvre de la stratégie. A une évolution de la stratégie doit correspondre, sous peine d’inefficacité, une évolution concomitante de la structure

Toutefois, Chandler admet que le plus souvent, des délais importants se sont écoulés entre les nouvelles orientations stratégiques et les modifications des structures auxquelles on pouvait s'attendre. En effet, il constate que la structure, souvent, n'a pas suivie la stratégie. Dans chacune des quatre sociétés qu'il a observées[137], il y a eu un délai entre l'apparition des besoins de structure et leur satisfaction. Aussi émet-il des réserves quant à la confirmation de ses résultats.

Quoiqu'il en soit, la thèse énoncée par Chandler a été reprise et confirmée par plusieurs auteurs, comme Ansoff (1965), qui, à partir d'une distinction entre trois catégories de décisions (stratégiques, opérationnelles, administratives), déduit que la structure suit la stratégie dans le sens où la stratégie impose des mesures opérationnelles qui, à leur tour, commandent la structure administrative (autorité/responsabilité/flux de travail) permettant de fournir un climat adéquat pour répondre aux évolutions.

Ou encore, Channon (1973) et Rumelt (1974)[138], qui ont tenté de démontrer, matériaux empiriques à l'appui, l'existence de cette relation et ses liens avec le rendement de l'entreprise.

1.3.4.1.2 L'antithèse, la stratégie suit la structure

Dans la même optique que Mussche (1974), un des premiers chercheurs à avoir critiqué la thèse de Chandler[139], Hall et Saias (1979) soulignent que « si la structure s'adapte à la stratégie avec plusieurs années de retards sans que l'entreprise ait à subir de conséquences financières désastreuses ou disparaisse, peut-on encore affirmer que la structure suive la stratégie? ». Selon ces deux auteurs, aucun des travaux précédents n'établit de façon concluante la relation séquentielle et causale entre la stratégie et la structure. Ils tentent alors de démonter comment la structure peut d'une certaine manière conditionner les choix stratégiques. Ils adoptent ainsi un raisonnement opposé à celui de Chandler et proposent un autre type de relation où d'une certaine manière c'est la « stratégie qui suit la structure ».

---

[137] Chandler a en fait travaillé sur soixante-dix entreprises américaines, mais ne rapporte en détail que quatre cas dans son ouvrage.

[138] Rumelt est celui qui a effectué les investigations les plus élaborées pour analyser cette relation. Ses travaux de thèse à Harvard sont d'ailleurs parmi les premières études empiriques portant sur la relation stratégie de diversification et performance économique.

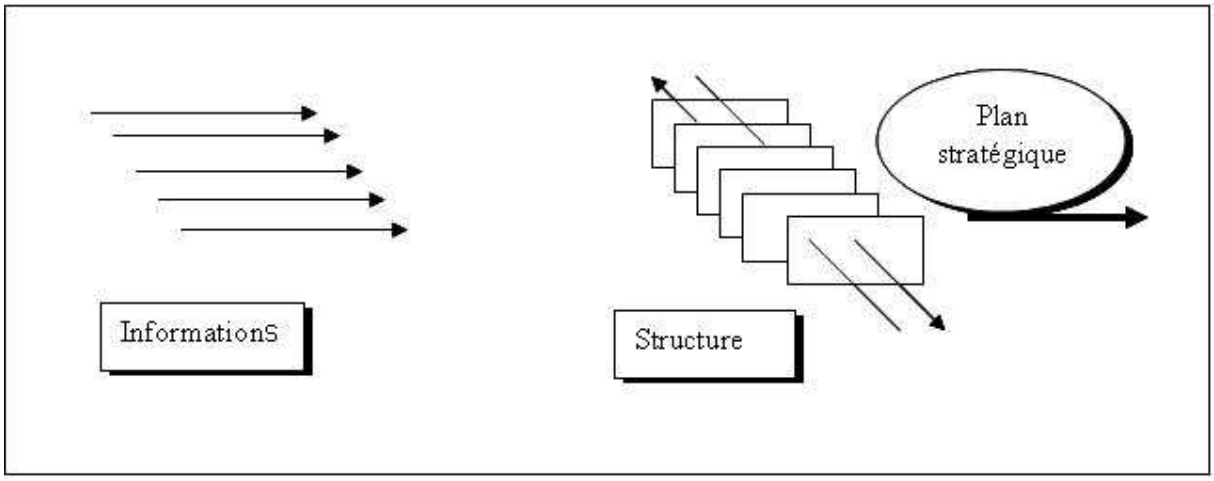
[139] Mussche (1974) est le premier a avoir développé une sorte d'antithèse dans laquelle il soutient que le choix des stratégies n'est pas libre, mais fortement prédéterminé par les structures internes. Selon cet auteur, la conception et l'élaboration de la stratégie sont profondément déterminées par le milieu qui engendre cette stratégie.

Cette acceptation sous-tend alors que :

- La structure peut rendre une organisation plus ou moins myope ou aveugle en empêchant les responsables de voir certaines évolutions[140].

  La structure et ses caractéristiques agissent ainsi comme des filtres qui déterminent les perceptions que peut avoir l'organisation des évolutions environnementales susceptibles d'infléchir la stratégie (Weick, 1969, Miles, Snow et Pfeffer 1974, Leifer et Huber, 1977).

Ce rôle de filtre de la structure est présenté graphiquement par Hall et Saias comme suit :



Source : Hall et Saias (1979)

Figure 22 : Présentation graphique du rôle de filtre de la structure

Ils expliquent que chaque élément de la structure reçoit des informations auxquelles est accordée une attention plus ou moins grande. Quand l'information est jugée intéressante, elle est transmise à d'autres éléments de la structure. Mais le processus de transmission n'est pas neutre étant donné que l'information est interprétée et transformée : « la réception et la transmission des informations environnantes sont donc tributaires des capacités sensorielles de la structure » Hall et Saias (1979).

- Si l'on suit le développement précédent, on peut déduire que peu d'organisations parviendront à reconnaître de manière réaliste les problèmes auxquels elles sont confrontées. A ce titre, Hall et Saias (1979) notent que les organisations « auront du mal à percevoir objectivement les menaces réelles qui se présentent, les occasions qu'elles pourraient saisir, ou leurs propres forces et faiblesses. L'organisation n'attachera d'importance qu'aux menaces, opportunités, forces ou faiblesses qui ont un

[140] Selon Hall et Saias (1979), les structures bureaucratiques limitent les capacités de perception de l'organisation ainsi que la fluidité et la rapidités des communications, tandis que les structures décentralisées favorisent une perception plus rapide des évènements.

sens par rapport aux vues globales de la direction générale ou qu'elle a l'habitude de percevoir ».

Ils ajoutent aussi que, dans le cas où les évolutions environnementales ont été perçues par une partie de l'organisation, les circuits de transmission des informations, une des composantes de la structure, peuvent freiner, voire déformer l'information, retardant ainsi le moment où les décideurs compétents se saisiront du problème.

En 1978, Ansoff revoit à son tour sa position par rapport au problème de relation stratégie-structure et résume leur interaction de la façon suivante : « la structure peut et doit être conçue pour engendrer les stratégies pertinentes et permettre leur mise en œuvre réussie ».

La structure ne peut donc demeurer comme un simple moyen de mise en œuvre de la stratégie. Elle doit constituer un des axes essentiels de réflexion sur le management de l'entreprise.

En effet, l'incertitude croissante de l'environnement, la complexité des technologies, l'évolution des attentes des individus remettent en cause les conceptions traditionnelles des structures et leur confèrent un rôle majeur dans la revitalisation de l'entreprise.

La structure devient alors, tel que le soutiennent Bartoli et Hermel (1989), un facteur clé de succès de la réflexion et de l'élaboration stratégique, qu'il faut gérer explicitement comme élément actif (est non adaptatif) de la stratégie.

1.3.4.1.3 La synthèse, ce n'est pas la structure qui suit la stratégie, ni la stratégie qui est contrainte par la structure. Les deux se suivent réciproquement

A partir des années 80, de nouveaux raisonnements voient le jour. Quelques chercheurs comme Miles et Snow (1978), Miller et Mintzberg (1984), ou encore Miller (1986), vont nuancer les résultat précédents en soutenant l'idée selon laquelle il n'existe qu'un nombre restreint de formes structurelles qui soient adaptées à une stratégie donnée, et vice-versa.

De leur côté, Hall et Saias (1979) s'inscrivent dans ce débat pour remettre en question le discours dominant en stratégie et suggèrent que la stratégie, la structure et l'environnement sont fortement liés. Ils défendent alors une nouvelle conception selon laquelle il existerait des congruences naturelles entre une stratégie particulière, la structure dans laquelle elle est mise en œuvre et la niche de marché pour laquelle elle est formulée.

Les relations qui unissent la stratégie et la structure sont alors considérées comme symétriques de sorte que l'hypothèse de dépendance entre elles peut être faite dans les deux sens. C'est-à-dire, que l'on peut admettre que la structure suit la stratégie, mais également que la stratégie suit la structure. La position de Chandler se voit ainsi modifiée par l'idée de

concordance : "si la structure ne concorde pas avec la stratégie, il en résultera des inefficacités".

Aussi, pour défendre leur position, Hall et Saias (1980) soutiennent que la structure est le résultat d'un ensemble de variables qui s'ajoutent à la stratégie, tels la culture, les valeurs, le passé, les effets émotionnels reliés aux changements, etc.

1.3.4.2 La complexité des formes organisationnelles et l'épuisement de la doctrine stratégie-structure

A l'instar de Rouleau (1997), nous n'avons identifié jusqu'à présent que très peu de travaux consacrés à l'étude des liens entre stratégie et structure. En effet, seuls quelques auteurs ont tenté, durant les années 90, de renouveler la manière de concevoir ce lien en s'appuyant sur certaines réflexions présentées par les auteurs précédents. Parmi eux, Rowlinson (1995) qui intègre la culture dans cette relation. Il explique à partir d'une étude de cas, comment, lors d'une fusion, la culture peut entraver l'ajustement des liens entre stratégie et structure. Ou encore, ceux de Ciborra (1996) qui propose une nouvelle représentation de l'organisation qui repose sur la capacité des dirigeants à inventer, voir à "bricoler" des liens entre stratégie et structure.

Quoiqu'il en soit, ces approches demeurent insuffisantes, et ce, pour plusieurs raisons, dont celles énumérées par Desreumaux (1996) :

- non prise en compte de la grande diversité des configurations structurelles ;
- leur prétention à l'universalité ;
- non prise en compte de la dimension volontariste de l'organisation ;
- les relations de causalité entre l'une et l'autre ne sont pas toujours aussi directes et systématiques ;
- ces approches oublient un certain nombre de facteurs pouvant générer le changement ;
- enfin, le changement n'est vu que comme réactif et non proactif .

Aussi, certains auteurs vont plus loin que la logique héritée de Chandler en annonçant l'épuisement de la doctrine stratégie-structure comme base d'explication et de prescription en matière de développement d'entreprise.

Ainsi que le note Desreumaux (1996), on rentre dans une logique d'analyse plus centrée sur les particularités des formes organisationnelles. Une logique qui tend à admettre, en l'occurrence, que ces formes peuvent être simultanément structure et stratégie.

C’est le cas notamment des travaux de Fulconis (2003), qui en s’appuyant sur l'analyse de Fréry (1998 et 2001) sur les structures en réseau, tente de présenter celles-ci comme des « organisations stratégiques ».

Il constate en effet que « dans la mise en œuvre de stratégies de coopération interentreprises, il apparaît que le design organisationnel occupe une place centrale dans la recherche de nouvelles formes de coordination interentreprises. A ce titre, les structures en réseau constituent à la fois un modèle économique d'organisation spécifique et une forme organisationnelle " stratégique". D'une part, elles répondent à la crise actuelle des modèles économiques de référence en se rapprochant des relations purement marchandes et des relations hiérarchiques tout en représentant, non pas des formes transitoires, mais un modèle de référence à part entière. D'autre part, elles constituent une forme d'organisation particulière pouvant être considérée simultanément comme une structure et comme une stratégie ».

Il constate également que, dans un environnement fortement concurrentiel, « il est désormais coutume de retenir une approche dynamique et réciproque des relations entre stratégie et structure. Ainsi, l'approche séquentielle est le plus souvent délaissée au profit d'une démarche reposant sur la cohérence entre la stratégie et la structure. […] **les structures en réseau sont peu à peu reconnues comme une forme organisationnelle "nouvelle" mais aussi "stratégique" ».**

L’origine du changement de paradigme dans la recherche, c’est-à-dire, le passage d’une analyse basée sur la relations stratégie - structure à celle qui examine les caractéristiques des configurations organisationnelles se situe donc dans les profondes transformations de l’environnement.

En effet, la complexité et la turbulence de l’environnement nécessitent l’émergence d’organisations flexibles, capables de s’adapter aux changements contextuels et de se transformer pour améliorer leur insertion présente et future.

Aujourd’hui, de nouvelles formes organisationnelles se sont donc développées pour répondre aux nouvelles contraintes et faciliter la proactivité de l’entreprise en lui donnant l’information utile à temps, pour agir sur son environnement et non plus le subir.

"De ce point de vue, elles s’assimilent à des formes organisationnelles stratégiques ".

Aussi, pour comprendre ces formes organisationnelles ainsi que leur évolution, cela nécessite désormais plusieurs approches théoriques explicatives.

Une multiplicité d'interprétations que le modèle-cadre d'évolution des entreprises présenté par le CLAREE[141] structure autour de trois principes pour faire interagir.

Ces trois principes sont présentés par Louart (1996) de la façon suivante:

- **Le gestaltisme**, qui permet de concevoir l'entreprise comme une configuration complexe d'un ensemble de composants (stratégie, structure, système de contrôle, technologie, culture,…) dont l'évolution est multiforme et composite. Il y a une dynamique d'ensemble, avec ses cohérences et ses contradictions ;

- **Le contextualisme,** qui insiste sur le rôle dynamique des environnements internes et externes de l'action. Les acteurs organisationnels se servent des contextes qui les entourent pour leurs réalisations ;

- **Le constructivisme**, qui souligne les aspects téléologiques de tout système d'action collective. Même si l'évolution des entreprises est largement déterminée par des facteurs objectifs, leur impact varie selon le traitement subjectif qu'en font les décideurs.

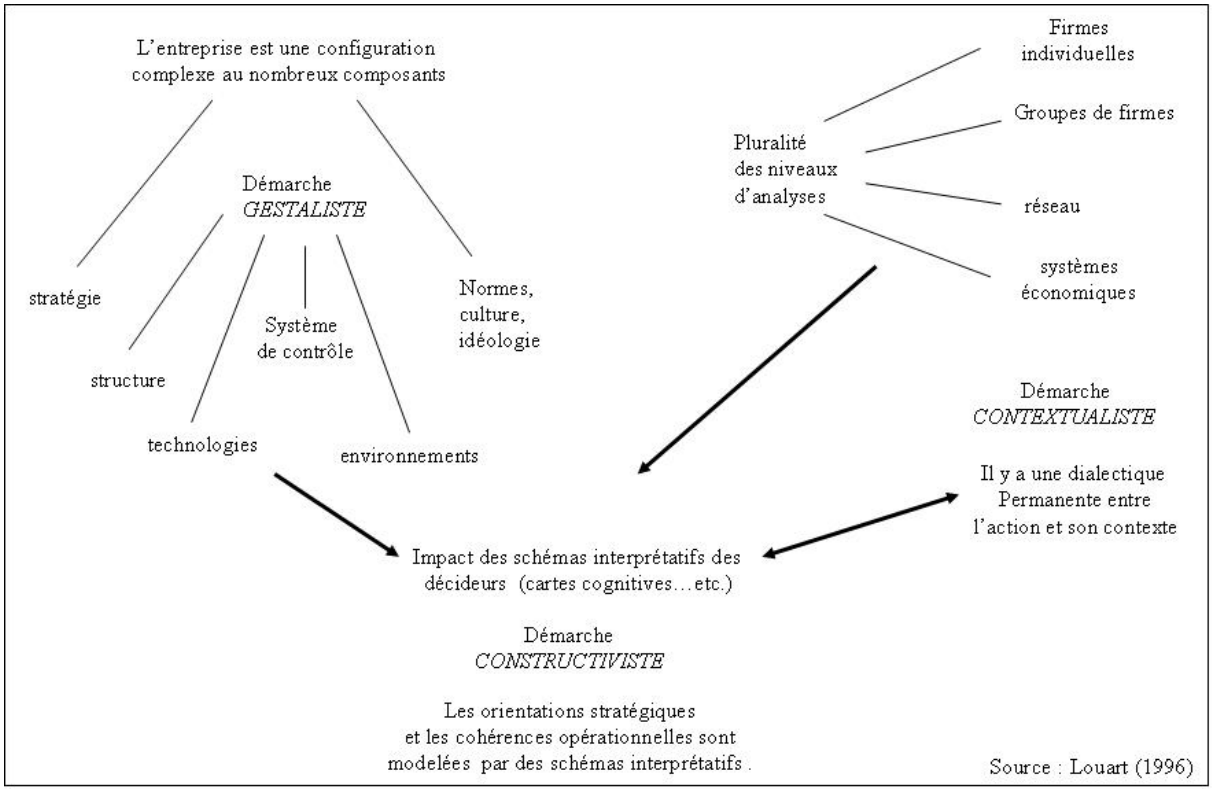


Figure 23 : Trois principes d'interprétation : Le gestalisme, le contextualisme et constructivisme

[141] CLARE, centre Lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises

Ce dernier principe, à savoir le constructivisme qui renvoie aux cartes cognitives des décideurs, nous conduit vers une approche théorique qui permet notamment de donner une toute nouvelle perspective à l'analyse classique de la stratégie.

Il s'agit de l'approche théorique qui cherche à mettre en évidence l'importance du gouvernement d'entreprise dans le contrôle des choix des décideurs. En effet, comme le démontre Gomez (2002) dans le tableau n° 9 ci-dessous, chaque élément du tripode qui compose le gouvernement des entreprises[142] : « les actionnaires, qui détiennent la souveraineté et la délèguent aux administrateurs, qui contrôlent directement les dirigeants assurant finalement les décisions managériales effectives » peut influencer sur la nature de la stratégie et donc la trajectoire de développement de l'entreprise.

Tableau 9 : Système de gouvernance et impact potentiel sur la stratégie de développement

Acteurs	Questions-clés et littérature indicative	Conséquence sur le développement
Actionnaires	• Quels sont les types d'actionnaires et leurs motivations? (Black, 1992; Graves et Waddock, 1994; Kochhar et David, 1996; Gomez, 2001)	• Les stratégies de développement peuvent servir des intérêts de court ou long terme
	• Quel est le rapport de force entre eux, le degré d'activisme (Manne, 1965; Salancik et Pfeffer, 1980) et de concentration de l'actionnariat (Hill et Snell, 1988; Belkaoui et Pavlik, 1992)?	• L'évolution du rapport de force peut modifier la priorité des attentes des actionnaires
	• Quel est le niveau de fidélité de l'actionnariat, de protection de l'entreprise en cas de défection de certains actionnaires?	• L'entreprise peut être la proie de raider, de concurrents
Administrateurs	• Contrôlent-ils vraiment les dirigeants ? (Mintzberg, 1973; Baysinger et Hoskison, 1990; Goold, 1996)	• L'articulation entre propriétaires et dirigeants est neutre ou est un élément de distorsion des attentes réciproques
	• Ces contrôles ont-ils une influence sur la stratégie (Pettigrew et Mc Nulty, 1999)	
Dirigeants	• Quel est l'intérêt des dirigeants au développement de l'entreprise (Gomez-Mejia, 1994), ou au choix d'une stratégie plutôt que d'une autre (Baumol, 1959; Amihub et Lev, 1981)?	• Les dirigeants peuvent privilégier les stratégies qui correspondent à des intérêts particuliers

Source : Gomez (2002)

[142] Selon Gomez (2002), ce tripode n'exclut pas que d'autres acteurs interviennent de manière indirecte sur le gouvernement des entreprises tels que les syndicats, puissances publiques, banquier, salariés actionnaires ou encore les collectivités publiques.

1.3.4.3 La stratégie et structure d'EDF, un tandem continuellement mis à l'épreuve

En s'appuyant sur les approches théoriques précédentes, nous avons pu relever dans le cas d'EDF un certains nombre d'observations qui nous permettent d'avancer ceci : les processus de changement stratégique et structurel d'EDF ont été, dans un premier temps, conformes au schéma classique de développement de l'entreprise étayé par Chandler (1962). C'est-à-dire, que le choix structurel était à l'origine subordonné aux orientations stratégiques, elles-mêmes étant largement déterminées par l'environnement. Cependant, l'échec de ses investissements en 2001 conduit cette entreprise à revoir ses choix stratégiques et structurels en même temps. Dès lors, la structure devient un axe essentiel dans développement de l'entreprise qui doit être conçue en cohérence avec la stratégie.

Cela étant, cette inversion des liens traditionnels entre stratégie et structure qui, rappelons-le, a été décrite et formalisée par Hall et Saias (1979), semble laisser place désormais à une conception stratégique de la structure. En effet, la complexité de l'environnement conduit EDF à développer des alliances avec divers acteurs économiques. Un mouvement de concentration qui semble complètement remettre en question les approches traditionnelles susmentionnées.

1.3.4.3.1 Un lien entre la vision stratégique et le choix structurel raffermi

Avant même que le processus de libéralisation du marché électrique européen ne soit enclenché officiellement, EDF se lance dans une course aux acquisitions de positions commerciales et industrielles à l'international. Cette stratégie d'expansion fait éclater en 1999 sa structure historique en deux grands pôles : pôle industrie et pôle client dans laquelle la structure internationale a été greffée (cf. § 1.2.3.1).

En 2001, la conquête effrénée des parts de marchés s'est révélée très risquée, c'est alors que le PDG d'EDF de l'époque, François Roussely, et son équipe de direction prennent conscience que l'efficacité des stratégies relève avant tout des capacités à mobiliser et à développer les ressources et les compétences nécessaires aux différentes phases de développement de l'entreprise.

Ils prennent conscience également que l'organisation n'a qu'une capacité d'adaptation limitée et que n'importe quel mouvement stratégique n'est pas à la portée de n'importe quelle structure. En effet, l'activité internationale d'EDF étant devenue plus importante qu'en période de monopole, la taille de la structure limitait dans une certaine mesure l'ampleur de ce mouvement stratégique. C'est pourquoi la structure ne pouvait plus continuer à n'être qu'un simple moyen de mise en œuvre de la stratégie, mais plutôt une variable clé pour la réflexion et l'élaboration stratégique.

C’est ainsi que le changement structurel est délibérément mis à l’honneur en 2002, par un nouvel organigramme. La structure symbolise alors la volonté de changement stratégique. François Roussely déclare à cette occasion vouloir construire un Groupe international, doté de modes de gouvernance efficaces et transparents, avec une nouvelle organisation alliant cohérence et décentralisation.

Plus concrètement, il s’agissait de faire en sorte que, dans tous les pays où le Groupe est investisseur, se mette en place une nouvelle organisation qui responsabilise les managers et favorise les coopérations internes.

Cette nouvelle organisation par branche vise en fait à décentraliser au maximum les décisions : les branches, dotées de leurs propres fonctions de support, gèrent leurs résultats et leurs actifs. Elles participent à l’élaboration du plan stratégique à partir duquel le Groupe construit un plan à moyen terme qui fixe les allocations de ressources nécessaires à chaque branche pour atteindre ses objectifs.

La réforme structurelle est complétée en 2003 par un nouveau système de gouvernance dans lequel le Conseil d'administration est fortement impliqué et la direction du Groupe resserrée et renforcée (cf. §1.2.3.2). De même, les procédures de reporting ont été accélérées. Les branches présentent des résultats mensuels et des revues de performances sont organisées chaque trimestre par le COMEX.

Par ailleurs, une dynamique fondée sur l’engagement et la cohésion des équipes est engagée. La mobilisation des milliers de salariés qui constituent le Groupe devient indispensable à sa réussite. On tente alors à faire partager partout dans le monde les mêmes objectifs de performance et les mêmes valeurs, en l’occurrence, les valeurs de développement durable.

Dans cette optique et dans le souci d’exploiter les synergies internes, une Direction des Ressources Humaines Groupe est mise en place. Un levier sensé aider au développement d’une culture commune. Créée en septembre 2002, cette direction a en charge le développement d’une dynamique sociale Groupe fondée sur : la politique sociale Groupe, le dialogue interne, la politique qualité, l’élaboration et la mise en œuvre de la charte éthique du Groupe.

La variable culturelle est aussi mis en avant. En effet, tel qu’il est souligné dans son rapport d’activité de 2002 (p. 27), « le Groupe EDF est un Groupe récent, constitué d’entreprises parfois plus anciennes que la maison mère et dotées elles aussi d’une forte culture. Pour développer les synergies et construire une identité de Groupe fondée sur la performance et sur les principes de développement durable, le Groupe s’appuie sur une politique de ressources humaines volontariste, partie intégrante de son projet stratégique ».

La mobilité géographique et professionnelle des salariés est également rendue possible. Permettre à chacun d’évoluer au sein du Groupe devient un gage de développement personnel

et de performance globale. C'est dans cet esprit qu'a été créée l'entité « Mobilité Groupe services » qui accompagne les salariés désirant intégrer une autre entreprise du Groupe.

La politique de rémunération connaît des avancées sensibles pour la reconnaissance des performances individuelles. Dans le cadre d'un accord de la branche professionnelle, l'intéressement prévoit, pour la première fois, la prise en compte, à hauteur de 20 %, des performances du Groupe dans l'intéressement[143].

Un effort est en outre engagé en matière de formation professionnelle. A titre d'exemple, EDF SA a consacré en 2002 8,8 % de sa masse salariale à la formation[144] et a entrepris d'en réformer le système pour l'adapter aux évolutions du Groupe. Cet effort est notamment encouragé partout dans le monde.

Toujours la même année, la faillite successive du géant américain de l'électricité Enron et de British Energy engendre une crise sans précédent dans le secteur de l'énergie. Les opérateurs du secteur non intégrés ainsi que ceux reposant sur peu d'actifs (comme AES, Calpine, Mirant) connaissent une perte de valeur boursière de près de 80%. C'est pourquoi, à l'instar des grands électriciens européens ayant résisté à la crise, EDF tend à renforcer son intégration verticale afin de limiter son exposition aux risques de marché. Elle tend également vers une intégration horizontale puisqu'elle s'est dotée depuis de compétences gazières. Aussi, pour optimiser les marges dégagées par ces structures, EDF met en place en 2004 une structure spécialisée amont-aval en quête d'efficience centrée sur la logique d'appréciation des coûts et des marges (cf. §1.2.3.3). En rapatriant les marges à la tête du Groupe et en fixant des objectifs Groupe, cette nouvelle branche permet d'éviter sa déstructuration notamment par l'esprit de compétition excessif entre ses branches "métiers".

Enfin, la dernière réforme structurelle enregistrée, date de 2006. Pierre Gadonneix, le PDG d'EDF renforce son équipe de direction autour de 14 membres pour mettre en œuvre le projet industriel du Groupe qui s'articule autour de quatre grands objectifs :

- réussir l'ouverture totale du marché en France
- poursuivre le développement international du Groupe
- atteindre les objectifs de performance opérationnelle et financière
- faire référence en matière sociale et managériale

---

[143] Créé en 1959, l'intéressement permet à toute entreprise d'associer plus étroitement les salariés à la marche de l'entreprise, au travers d'une formule de calcul, d'objectifs liés aux résultats ou aux performances de l'entreprise (Code du travail., art. L. 441-2).

[144] Bien que ce pourcentage est connu de légères baisses par la suit, comme en 2005 où il avait atteint 7,13% de la masse salariale, il demeure néanmoins supérieur à la moyenne nationale.

1.3.4.3.2 La coopération et l'apparition des relations inter-organisationnelles, une conjoncture qui rend la structure stratégique

L'instabilité et la complexité actuelles font de la prise de décisions stratégiques une tâche difficile pour les dirigeants d'EDF. De même qu'elles placent cette entreprise, comme beaucoup d'électriciens d'ailleurs, dans une position de vulnérabilité par rapport à son avenir. Aussi, en réponse à cette incertitude, EDF tend-t-elle ces dernières années à développer des accords de coopération interentreprises afin de renforcer sa position sur le marché.

Il s'avère en effet que, dans ce contexte de forte turbulence environnementale, le réseau[145], ou les relations inter-organisationnelles de façon plus large, fournissent à EDF des opportunités, des avantages ainsi que des apports qui ne peuvent apparaître dans le cadre d'un fonctionnement indépendant[146].

Plusieurs raisons peuvent expliquer le recours à ces accords de coopération. On peut néanmoins identifier, à l'instar d'Oliver (1990), six raisons qui poussent une organisation à faire le choix d'entretenir des relations durables et formalisées avec d'autres entreprises.

Ce choix peut viser :

- à satisfaire certains besoins essentiels, comme l'obtention, la valorisation et le contrôle des ressources critiques de toute sortes ;
- à exercer un certain contrôle sur ses relations d'affaire, notamment pour éviter la dépendance ;
- à mettre en œuvre différentes formes de collaboration ;
- à améliorer l'efficience ;
- à rechercher une certaine stabilité ;
- et finalement atteindre une certaine légitimité.

Ceci étant, il est intéressant de rappeler, ainsi que le soulignent Alcouffe et Corrégé (2004), que la coopération doit généralement se caractériser par les traits suivants :

- elle doit comprendre des entreprises partenaires juridiquement et financièrement indépendantes au sein d'une même chaîne de valeur ;

---

[145] Les réseaux résultent d'accords, formels ou informels, qui s'inscrivent dans le long terme et impliquent une interaction entre deux ou plusieurs entreprises partenaires dans un but d'efficience et d'efficacité (Fulconis, 2003).

[146] Face à la complexification des données sur le marché, la coopération permet notamment de limiter le coût et le risque de nombreuses opérations tout en générant des effets de synergie. Le recours à la coopération est ainsi lié au niveau d'exigence de l'environnement. Plus l'environnement est exigeant, plus la firme est incitée à coopérer Jolly (2001).

- elle doit correspondre à un projet commun ;
- une relation équilibrée doit être établie entre les droits et les devoirs attribués aux partenaires, particulièrement en ce qui concerne le partage des risques et l'exercice de la responsabilité de chacun.

> Ces relations s'appuient notamment sur une forte réciprocité d'intérêt entre les entreprises et requièrent un effort continu de coordination pour éviter leur désagrégation (Paché, 1996 et 2002 ; Froehlicher et Vendemimi, 1999 ; Fréry, 2001).

La complexité croissante du marché semble donc exiger d' EDF d'avoir non seulement une structure "intégrée", comme nous l'avons vu précédemment (cf. § 1.2.3.3), mais aussi d'avoir une structure qui soit la plus flexible et réactive possible pour pouvoir former des réseaux avec d'autres entreprises. Autrement dit, une structure où les liaisons entre les parties externes sont souples.

Cette flexibilité est en effet impérative pour pouvoir rapidement faire face aux différents aléas industriels et organisationnels.

> Ainsi, au delà de la conception classique de la structure comme une adaptation aux changements stratégiques, au delà de la cohérence nécessaire entre la structure et la stratégie, la réponse organisationnelle peut donc consister en une action visant à lutter contre les contraintes environnementales, comme par exemple, à travers le phénomène de concentration sur le marché généré par les accords de coopération effectués, entre autre, par EDF et ses partenaires.

De tels accords risquent de rendre, en l'occurrence, le changement stratégique d'EDF encore plus complexe, dans la mesure où celui-ci ne pourrait plus à l'avenir prendre place efficacement, ni se comprendre qu'en l'abordant dans ce contexte inter-organisationnel. C'est-à-dire, en mettant en avant ses différentes relations avec ses partenaires, entendus dans le sens large.

De plus, l'importance des coopérations dans la quête des ressources critiques confère à la structure en réseau, un rôle stratégique. Tel que le souligne Gianfaldoni et al. (1997) : par sa fluidité et sa flexibilité, la structure en réseau apparaît comme la plus appropriée pour assurer la pertinence de la stratégie.

Reste maintenant à EDF à bien connaître les réseaux dans lesquels elle est imbriquée, car ainsi que le note Morvan (1991), « les coopérations entre firmes peuvent prendre les formes les plus diverses, des plus secrètes aux plus visibles, des plus souples aux plus contraignantes, des plus licites aux plus réprimées par la législation anti-trust ».

Et de tenir compte du caractère contingent du réseau et des ses frontières mouvantes pour mieux cerner ses choix stratégiques.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

Au terme de cette partie quelques constats ressortent.

Le mouvement de la déréglementation de l'industrie électrique, qui s'est notamment traduit en France par la suppression du monopole et la transformation du statut d'EDF d'entreprise publique d'Etat à celui de société anonyme, conduit cet opérateur historique français à changer d'orientation stratégique, passant d'une stratégie d'opérateur de service public devant satisfaire à tout prix un besoin d'intérêt général à une stratégie d'entreprise en quête de compétitivité dont l'orientation client est essentiellement justifiée par une volonté de préserver, voire de gagner des parts de marché.

Cette évolution stratégique n'exclut pas pour autant, en raison de sa position historique, son rôle de garant de l'indépendance énergétique de la France.

Un rôle qui, rappelons-le, place cette entreprise sous une double pression environnementale :

- celle que tous les opérateurs de secteur subissent, c'est-à-dire la concurrence directe et indirecte, pressions des clients et des fournisseurs, etc. ;
- et celle que l'Etat français exerce sur elle, c'est-à-dire les exigences de la politique énergétique du pays que seule EDF, en tant qu'ancien monopoleur public, supporte.

Des exigences d'intérêt général que les dirigeants d'EDF doivent désormais conjuguer avec les impératifs de gain[147] pour assurer la survie de l'entreprise.

Cette association n'est pas sans conséquences sur l'orientation stratégique d'EDF puisque ses dirigeants doivent se placer dans un nœud relationnel complexe pour définir la stratégie de l'entreprise.

En effet, situés entre deux registres, à savoir les exigences du marché et les exigences de l'Etat, les dirigeants doivent intégrer deux pressions contradictoires (ou tensions dialectiques) dans leur vision. Ce qui rend leur mission stratégique souvent difficile.

Nous avons constaté, par ailleurs, que ce passage vers une organisation "privatisable" a également induit une réallocation des pouvoirs décisionnels qui s'est accompagnée d'une évolution du gouvernement de l'entreprise et du comportement des parties prenantes au processus décisionnel.

Ce nouveau mécanisme de gouvernance soumet la décision des dirigeants au contrôle du nouveau conseil d'administration, qui se compose à présent de représentants de l'Etat, de

[147] Les impératifs de gain renvoient aux dégagement des marges, profits, augmentation du chiffre d'affaires, etc.

représentants des salariés et des représentants des actionnaires privés. En effet, comme le souligne Chatelin dans son étude sur la dynamique de privatisation, « la délégation de la fonction décisionnelle aux dirigeants implique a priori un rôle actif de cet organe. Les administrateurs représentant les intérêts des actionnaires exercent leur fonction de contrôle notamment de ratification et de surveillance des décisions prises » Chatelin (2003).

Autre constat important, celui de la nouvelle position de l'Etat. Certes, ainsi que nous l'avons vu précédemment (cf. §1.2.3.2), la perte des pouvoirs décisionnels de l'Etat semble être néanmoins compensée par la sauvegarde de son droit d'information et le renforcement de son contrôle, notamment financier, mais son intervention auprès d'EDF en tant qu'actionnaire rend son rôle ambigu.

D'un côté, l'Etat accepte le marché imposé par la Commission Européenne, c'est d'ailleurs dans son intérêt d'avoir un groupe énergétique important à l'étranger, et de l'autre, sa politique d'indépendance énergétique du pays limite les marges de manœuvres stratégiques d'EDF.

De même, la représentation de l'Etat dans le conseil d'administration d'EDF rend incontestablement son mécanisme de gouvernance ambivalent. Cette ambivalence est d'autant plus grande que l'Etat est conjointement actionnaire majoritaire d'EDF et acteur régulateur du secteur devant, en l'occurrence, créer les conditions nécessaires pour instaurer une concurrence réelle sur le marché français.

EDF n'est peut-être plus sous la tutelle de l'Etat, mais la pression que celui-ci exerce sur son processus de développement stratégique demeure sans aucun doute.

Notons, que cette problématique de gouvernance risque de se complexifier avec les relations d'alliance et de partenariat qu'entretient EDF avec les autres entreprises. En effet, la coopération prend une importance telle que le réseau semble devenir une configuration stratégique incontournable. Aussi, serait-il nécessaire d'engager une réflexion profonde sur les mécanismes de gouvernance des réseaux qui se forment après une déréglementation du marché.

Ceci étant, il est important de souligner deux autres constatations que nous avons pu dégager de nos recherches relevant du registre stratégique.

- La première, concerne l'insuffisance du cadre théorique généralement exploité pour analyser la dynamique induite par la privatisation. Ce qui nous permet de renforcer les travaux de Chatelin (2001 et 2002) qui déplore justement cette situation.

- Et la deuxième, concerne la non prise en compte du rôle de l'Etat en tant qu'acteur et régulateur du secteur dans les travaux portant sur la stratégie d'entreprise.

Cette influence n'est, en effet, évoquée explicitement ni dans les travaux portant sur le positionnement stratégique des entreprises (comme ceux de Porter, 1980 ; Mintzberg, 1988 ; Campbell- Hunt, 2000), ni dans ceux portant sur la vision des dirigeants, ni dans les multiples outils de l'analyse stratégique, ni même dans la théorie institutionnelle des organisations, ou encore, la théorie des choix stratégiques[148].

Enfin, le cas d'EDF nous permet de relever deux autres observations.

D'un point de vue pratique, nos observations montrent que, compte tenu de la complexité croissante de l'environnement, il est désormais illusoire de penser que la stratégie peut-être définie de manière autonome, en croisant les forces et les faiblesses de l'entreprise avec les opportunités et les menaces de l'environnement, selon les modèles classiques de l'analyse stratégique.

En effet, pour que son intervention sur le marché soit efficace, EDF ne peut plus opérer seule, elle doit établir des accords de coopération avec d'autres partenaires. Une coopération qui rend de fait son processus développement stratégique complexe.

De même, la capacité d'adaptation organisationnelle devient une des conditions-clés de succès de son changement. Pour reprendre les termes de Desreumaux (1996) : "le design organisationnel est devenu véritablement stratégique". En effet, ainsi que nous l'avons souligné dans le deuxième chapitre de cette partie, par souci d'efficacité, EDF a dû se lancer dans une démarche de restructuration très importante en adoptant notamment une structure transversale par Branches. Une réforme organisationnelle sensée faire impliquer davantage la structure dans l'élaboration du plan stratégique de l'entreprise.

De même, pour donner de la cohérence à l'ensemble de cette structure, EDF a également créé une nouvelle branche (Optimisation Amont-Aval et Trading). Notons que, sans ce choix stratégique, EDF aurait pu passer du statut de Groupe industriel intégré à celui de holding énergétique possédant des participations dans les métiers amont et aval de l'électricité.

A un niveau plus théorique, il est intéressant de constater que le développement stratégique et structurel qu'a connu EDF remet largement en question les modèles classiques de développement de l'entreprise, selon lesquels la structure doit suivre la stratégie, ou encore l'inverse. En effet, la turbulence de l'environnement nécessite l'émergence d'une organisation stratégique, c'est-à-dire flexible, capable de s'adapter aux transformations de son environnement et de changer pour améliorer son insertion présente et future.

---

[148] On peut toutefois supposer que cette absence est probablement liée à des raisons idéologiques attachées à des visions libérales de l'économie

DEUXIEME PARTIE : LA CONDUITE DU CHANGEMENT AU SEIN D'EDF : CAS DES STRUCTURES COMMERCIALES

INTRODUCTION

En 1946, la loi de la nationalisation créant EDF, se traduisait par la mise en forme d'un modèle de gestion "social" où les rapports entre les acteurs (dirigeants, employés, syndicats) avaient pour l'essentiel intégré des valeurs communes "identification à la nation et intérêt général". Fondé sur des principes bureaucratiques : travail humain obéissant à des règles imposées par le sommet hiérarchique, personnel agissant essentiellement sous la pression du devoir, ce modèle fondateur n'a cessé d'être ébranlé surtout depuis la fin des années 90 où il est confronté à d'importantes pressions environnementales.

En effet, ainsi que nous l'avons vu dans la première partie, la nouvelle donne institutionnelle a radicalement transformé le fonctionnement traditionnel monopolistique du secteur énergétique français, notamment avec la privatisation "partielle" d'EDF qui oblige désormais celle-ci à concilier deux catégories d'intérêts :

- l'intérêt industriel, commercial et financier de ses "actionnaires" ;
- et ses missions d'intérêt général en faveur du service public.

Deux situations extrêmes avec lesquelles EDF doit combiner et pour lesquelles elle a dû adopter de nouvelles orientations stratégiques et organisationnelles.

Cette quête de performance à travers des processus de changement ne saurait cependant suffire si elle n'est pas accompagnée d'une évolution des pratiques managériales, en particulier, celles qui ont trait à la gestion des compétences humaines.

Cette évolution qui, selon nous, exige une certaine capacité d'apprentissage, s'observe dès à présent dans les activités déjà exposées à la concurrence.

C'est dans cette optique que nous avons donc choisi de mener nos investigations auprès des équipes commerciales mises en place depuis 1998 pour préparer l'ouverture du marché, plus particulièrement, auprès des équipes locales de la Branche Commerce EDF SA.

En effet, dans ce contexte mouvant, les structures commerciales revêtent un caractère stratégique. De même, les bouleversements actuels que vivent ces structures, tant au niveau organisationnel que culturel, offrent un terrain favorable pour analyser les problématiques de changement et d'apprentissage.

Les objectifs de ce deuxième volet de recherche sont donc, rappelons-le :

- analyser comment s'opèrent et se gèrent les changements au niveau local ;
- et repérer quels processus d'apprentissage s'y manifestent et à quel niveau.

Pour le présenter, nous préciserons d'abord les techniques d'approche du terrain ainsi que les principaux travaux sur l'apprentissage organisationnel auxquels nous avons fait appel (chapitre 1). Nous présenterons ensuite les résultats dégagés de l'enquête exploratoire qualitative (chapitre 2). L'enquête par questionnaire menée sur ce terrain et les résultats dégagés seront présentés dans un dernier chapitre (chapitre 3).

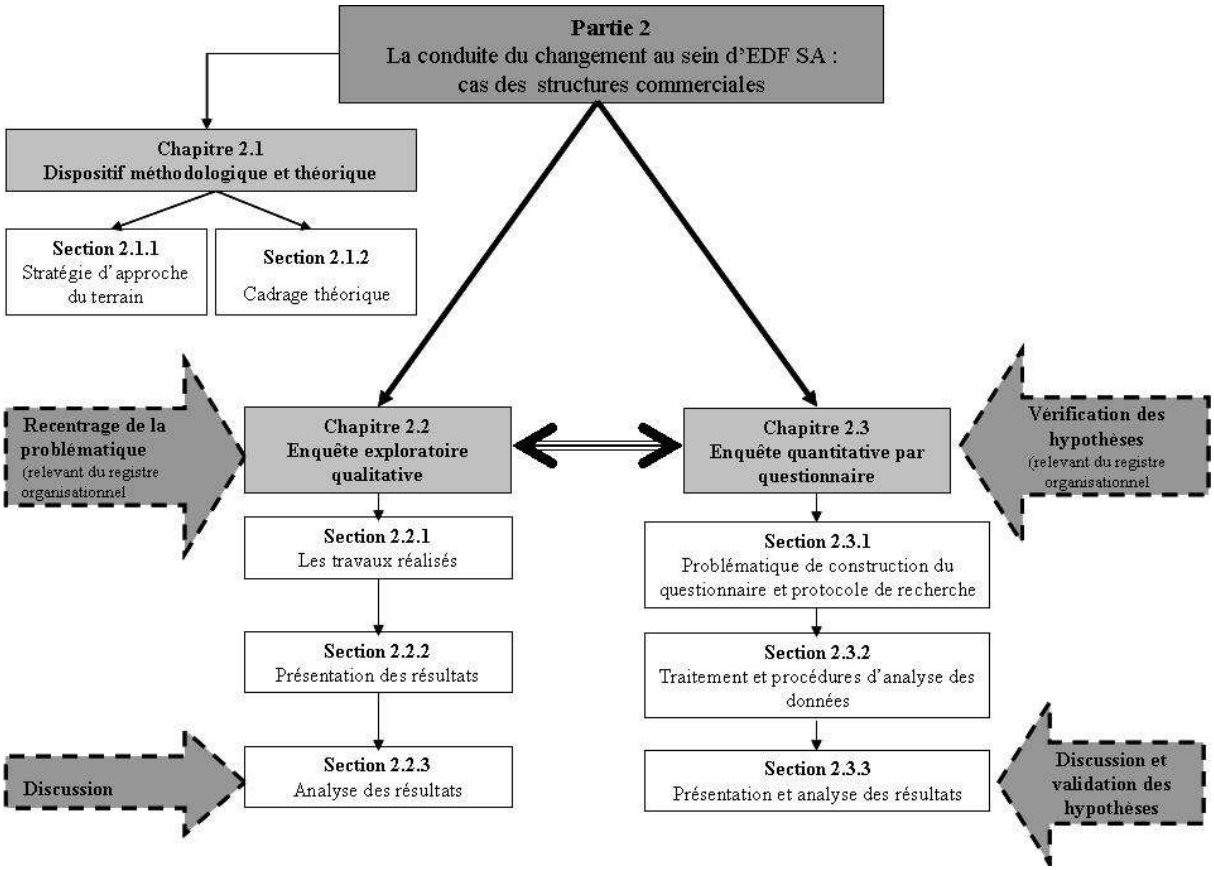
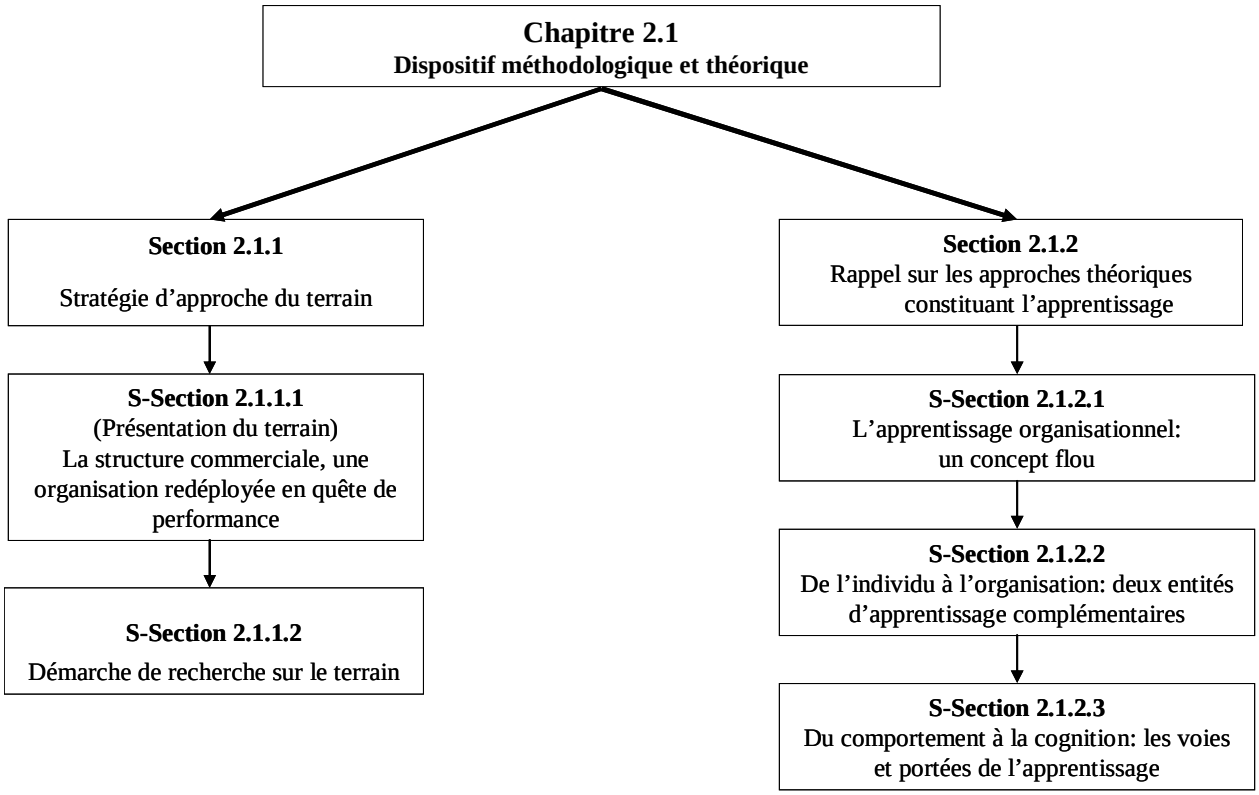


Figure 24 : Représentation détaillée de la deuxième partie

2.1 Dispositif méthodologique et théorique

Au cours de ce chapitre, nous présenterons dans un premier temps le terrain d'étude ainsi que la méthodologique de recueil de données. Puis nous rappellerons dans un deuxième temps, les principales approches théoriques mobilisées dans le cadre de cette recherche, en l'occurrence, celles constituant l'apprentissage organisationnel.

Représentation détaillée du chapitre 2.1



2.1.1 Stratégie d'approche du terrain

Pour mener nos investigations empiriques, notre choix s'est donc principalement porté sur les deux divisions qui structurent la branche commerciale d'EDF SA, à savoir : la Division Entreprises et la Division Particuliers et Professionnels.

Ce niveau régional où exercent les managers intermédiaires[149], où s'effectuent les opérations courantes de gestion et où, surtout, se manifeste concrètement le jeu concurrentiel, devenu de nos jours un enjeu crucial pour le développement de l'entreprise, nous a semblé constituer un lieu propice pour, d'une part, repérer concrètement les logiques d'adaptation et de dysfonctionnements éventuels du système et, d'autre part, déceler les failles susceptibles de causer un télescopage du modèle.

> Dans la mesure où ces services ont à définir des offres totalement nouvelles pour une clientèle qui, en majorité, a la possibilité désormais de choisir le fournisseur qui répondrait au mieux à ses exigences (délais, innovation, prix, diversité…), on peut penser en effet que leur réussite constitue un point névralgique et révélateur pour le développement et la survie de l'entreprise. Les problématiques managériales rencontrées à ce niveau auront inévitablement un retour sur la dynamique globale de l'organisation.

2.1.1.1 La structure commerciale, une organisation redéployée en quête de performance

En créant une branche entièrement consacrée à la commercialisation d'énergie, EDF a souhaité disposer d'une structure dotée de caractéristiques cohérentes avec les exigences de l'ouverture du marché de l'électricité à la concurrence. Celle-ci nécessitait en effet une refonte en profondeur des structures, des équipes, des processus d'information et des systèmes de gestion, dans le but de refléter l'intégration du "commercialisateur" au sein de la chaîne de valeur énergétique et de répondre ainsi aux orientations stratégiques du Groupe EDF.

Afin de préparer et relever les défis posés par l'ouverture du marché, EDF a donc créé au sein de son organisation commerciale deux divisions correspondant à la segmentation de sa clientèle (cf. figure 25 ci-dessous) :

- la Division Entreprises (DP) chargée de commercialiser l'énergie et les services. Elle gère environ 250.000 clients Grands Comptes, Grandes Entreprises, PME-PMI, Collectivités Territoriales et Entreprises Locales de Distribution ;

[149] Précisons que dans le cadre de cette recherche, la fonction de manager intermédiaire renvoie à la fonction de tout manager deux niveaux en dessous du directeur général (assimilé ici au directeur le la division) et un niveau au-dessus des agents opérationnels de terrain.

- et la Division Particuliers et Professionnels (DPP) chargée de commercialiser l'énergie et les services aux 24,1 millions de clients résidentiels, répartis sur 27,3 millions de sites, ainsi qu'aux 2,3 millions de clients professionnels que compte EDF SA.

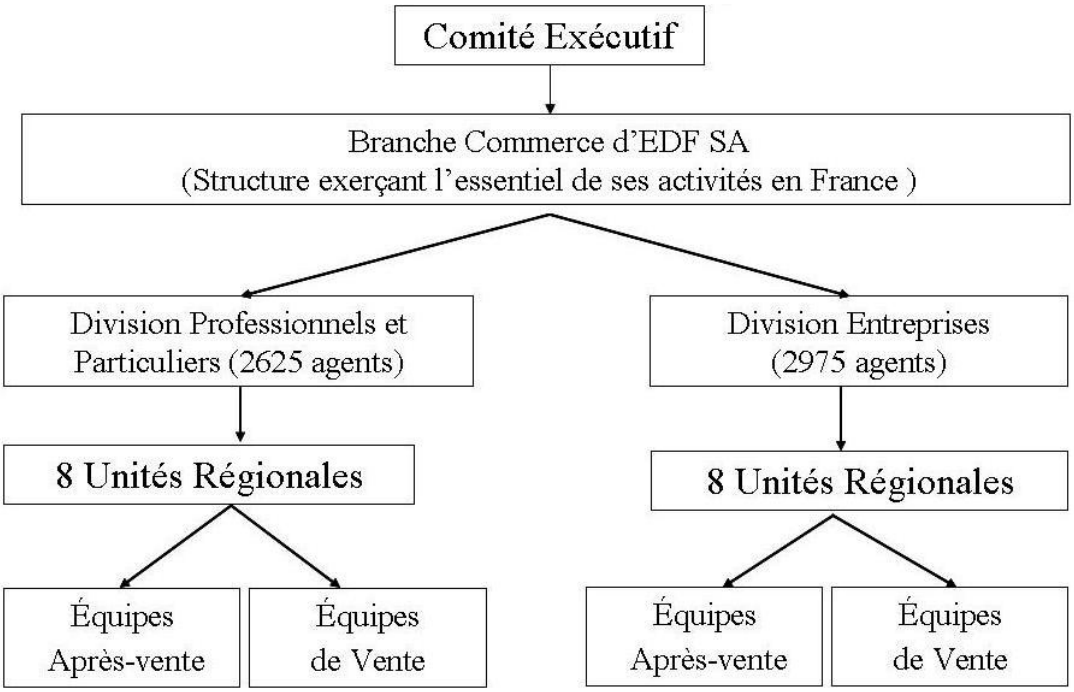


Figure 25: Organisation de la Branche Commerce d'EDF SA

EDF développe un modèle d'activité de commercialisateur complet d'énergies intégrant l'électricité, le gaz et les services, en valorisant les atouts du Groupe au bénéfice du client final. Cette stratégie s'accompagne d'un objectif de maintien d'une part importante de marché et d'un haut niveau de satisfaction des clients.

Cette stratégie passe par une meilleure valorisation du portefeuille clients au travers[150] :

- D'une augmentation du chiffre d'affaires par client notamment grâce au développement :
  - d'une politique commerciale différenciée par segment de clients ;
  - de nouvelles offres énergie (offres duales électricité/gaz naturel) ;
  - de services liés à la fourniture d'électricité ;
  - de nouvelles offres de maîtrise de l'énergie (MDE) ;
  - le lancement de nouvelles marques permettant de porter le dynamisme commercial du Groupe.

[150] *Cf.* Document de bas EDF. Rapport publié en 2004 par l'Autorité des Marchés Financiers (AMF)

- Une réduction des coûts commerciaux : arrêt progressif des aides commerciales, réduction des charges d'exploitation courantes. Cette stratégie s'accompagne d'un objectif de maîtrise de la décroissance des parts de marché et de maintien d'un haut niveau de satisfaction des clients. Les offres, commercialisées sous la marque EDF, capitalisent l'expertise du Groupe en matière de fourniture d'énergie à travers un ensemble de services associés ainsi qu'en matière de maîtrise de la demande d'énergie et d'options de consommation et offrent aux clients finals, du fait de l'intégration amont - aval du Groupe EDF, des solutions de protection au regard des risques de marchés de l'énergie.

Cette stratégie s'appuie sur les atouts majeurs suivants :

- la notoriété de la marque EDF (99 % de notoriété auprès des Français - Enquête EDF, décembre 2004), l'image positive de l'entreprise (82 % des Français ont une bonne ou très bonne image d'EDF - Enquête Sofrès/EDF, juillet 2004) et son capital confiance ;
- la présence et la proximité territoriale de sa force commerciale ;
- l'intégration avec l'aval d'un outil de production compétitif particulièrement favorable dans le contexte de hausse du prix de l'électricité sur le marché du gros ;
- la connaissance approfondie des usages de l'électricité permettant à l'entreprise de répondre au mieux aux besoins des clients, notamment en matière d'optimisation de la consommation énergétique ;
- la légitimité de l'entreprise lui permettant de dépasser la simple fourniture d'électricité et de s'engager dans la vente d'offres multi énergies et d'offres multi services.

2.1.1.2 Démarche de recherche sur le terrain

Deux options majeures guident la recherche en sciences de gestion : le test ou la construction d’un objet théorique.

Si le chercheur a une idée claire et précise sur ce qu’il veut étudier, sa recherche s’oriente vers la vérification. A l’inverse, si le chercheur ignore une grande partie de sa recherche, sa démarche est exploratoire, caractéristique de la construction théorique (Thiétart et al. 2003).

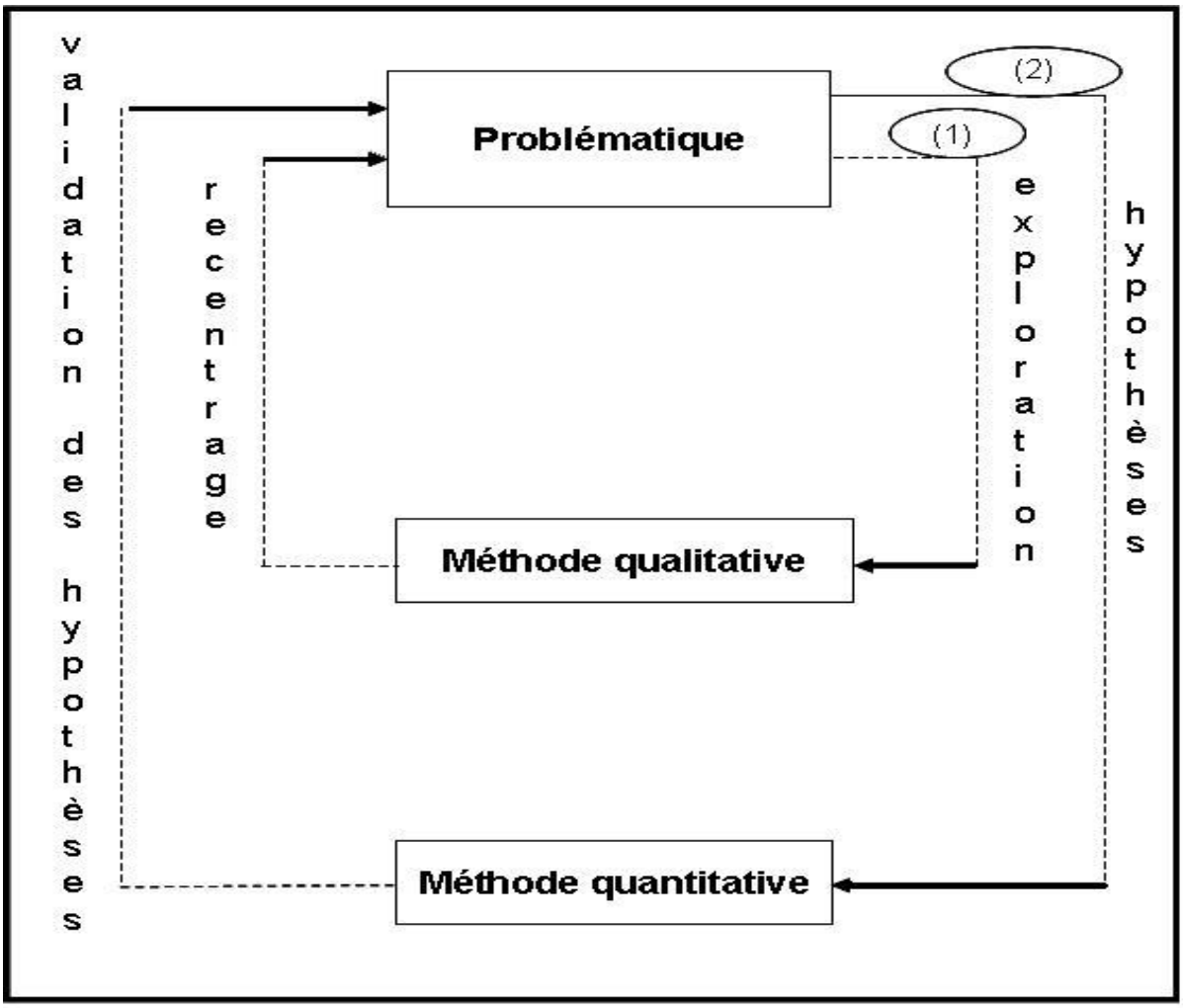
Il est en l’occurrence d’usage en recherche de rattacher la vérification ou le test des hypothèses à une approche quantitative et l’exploration à une approche qualitative (Brabet, 1988).

En ce qui concerne cette étude, l’analyse des processus d’apprentissage dans un contexte organisationnel nouveau et évolutif justifiait de fait une approche exploratoire par entretien en premier lieu afin de recueillir les informations nécessaires au développement des hypothèses

de recherche. Cette démarche qualitative permet également de faire émerger des questionnements à mesure que les interviews avancent. Les entretiens sont ainsi « l'occasion pour le chercheur d'explorer en profondeur afin de découvrir de nouveaux indices, de mettre à jour de nouvelles dimensions d'un problème et d'obtenir des récits et explications vivants, précis et complets, fondés sur l'expérience personnelle » Burgess (1994).

Après avoir pris une connaissance exacte du terrain et dégagé un certain nombre de résultats, nous avons donc pu recentrer notre problématique et repartir sur le terrain avec des questions plus précises que nous avons traitées par questionnaire.

Schématiquement notre démarche de recherche sur le terrain se présente selon ce qui suit :



Source : Ribau (2002)

Figure 26: Démarche de recherche sur le terrain

Les deux investigations se sont déroulées en deux phases successives sur une période de deux ans. Plus exactement, entre 2003 et 2004 pour la recherche exploratoire qualitative qui a duré environ sept mois et entre 2005 et 2006 pour l'enquête par questionnaire qui a nécessité autant de temps que l'enquête précédente (cf. figure 27)

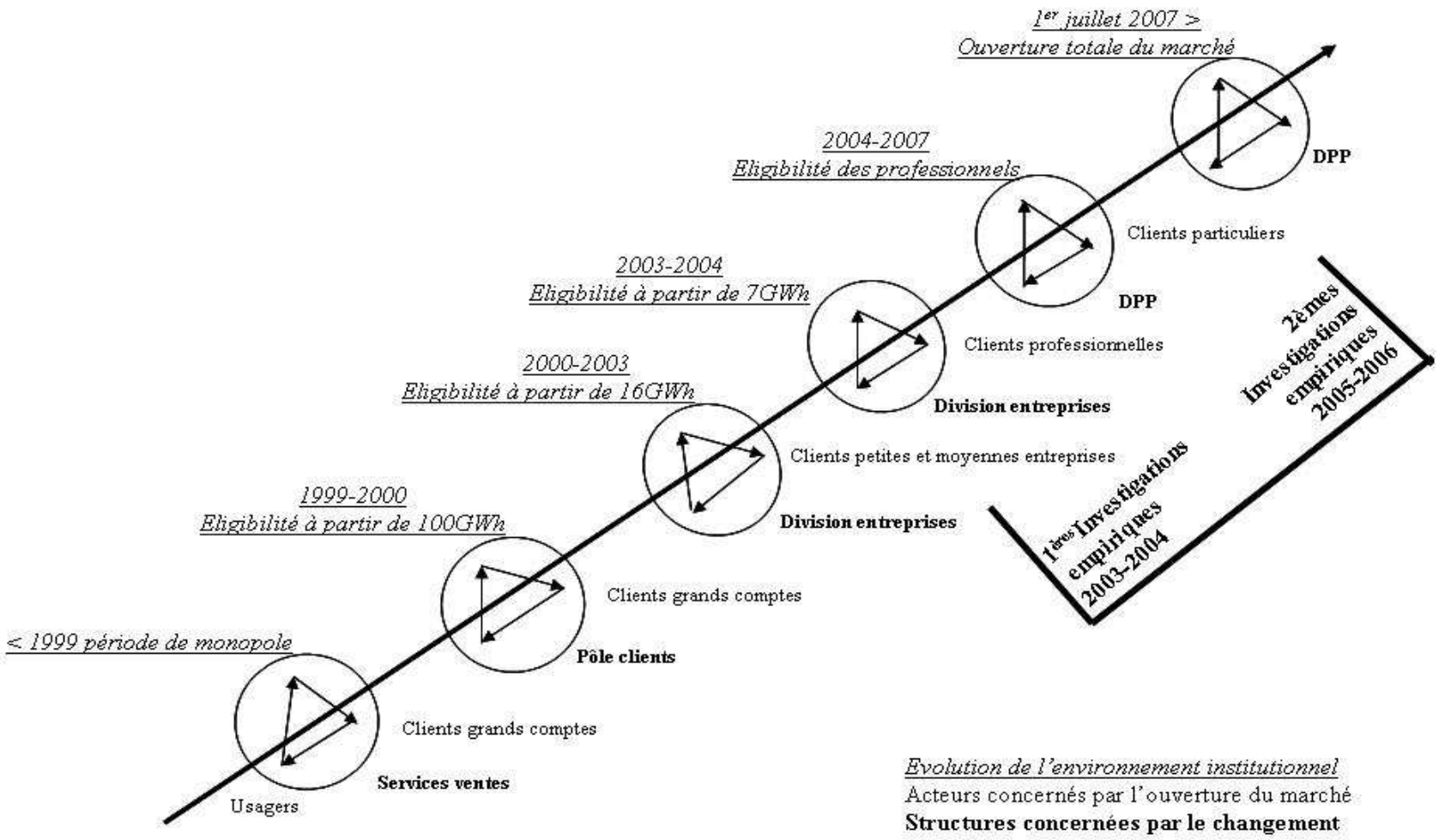


Figure 27 : Périodes d'investigations empiriques

La phase exploratoire qualitative a été effectuée auprès de la DCECL Est située à Pont-à-Mousson. Cette équipe commerciale de la région Lorraine appartenant à la Division Entreprises, gère pas moins de 22 sites éligibles[151].

Avant de mener nos investigations auprès de ces structures, un cahier des charges (cf. annexe 1) à été signé nous engageant à respecter la confidentialité et à remettre une analyse compréhensive des résultats de l'enquête.

Cette enquête a permis de repérer les acteurs pertinents pour notre recherche, d'effectuer des observations « non participantes » lors des journées programmées pour les entretiens et de recueillir des documents internes.

Elle a aussi, et surtout, permis d'apporter quelques éléments de réponses à nos trois questionnements de base portant sur l'apprentissage.

Ainsi que nous les avons présentés dans la deuxième section du chapitre liminaire, les axes de questions privilégiés lors de cette enquête exploratoire peuvent être rappelés comme suit :

> L'évolution du modèle managérial requiert, dans ce contexte mouvant, une démarche de changement volontariste qui, selon nous, ne peut être effective que si l'on développe une réelle capacité d'apprentissage organisationnel.
>
> La question devient alors de savoir sur quels processus cette capacité peut se construire ? Dépend-t-elle principalement :
>
> - de l'évolution des comportements et des compétences (dimension humaine) ?
> - de l'évolution des structures (dimension organisationnelle) ?
> - du processus de conduite du changement (capacité à harmoniser les deux dimensions précédentes) ?

L'ensemble des observations dégagées lors de l'enquête exploratoire qualitative a été vérifié à travers une enquête quantitative par questionnaire qui a concerné les deux divisions de la Branche Commerce. Celui-ci a été introduit via Internet auprès de l'ensemble des catégories professionnelles de la Branche Commerce d'EDF (6053 personnes interrogées).

Cette seconde investigation s'est effectuée en collaboration avec les responsables syndicaux nationaux de la CFE-CGC, en particulier, avec le Secrétaire Fédéral de la Filière Commerce EDF.

---

[151] Ce qui est énorme comparé aux autres régions, comme Rhône Alpe qui gère 8 sites, ou encore, l'Ile de France qui gère uniquement 4 sites.

Un accord de partenariat a été signé (cf. annexe 2) dans lequel nous avons pris l'engagement de respecter l'anonymat des personnes interrogées. Cette obligation a été, en l'occurrence, rappelée dans le questionnaire.

L'enquête a ainsi permis d'évaluer les capacités de changement et d'apprentissage au sein des structures commerciales. Elle a également permis de décrire de façon détaillée les phénomènes d'apprentissage et du changement et de faire ressortir le lien qui existe entre ces deux phénomènes.

Un lien qui, tel que nous l'avons souligné dans la seconde section du chapitre liminaire, a été formulé sous forme d'hypothèses de recherche, à savoir :

> **Hypothèse 1** : La présence d'une forte capacité d'apprentissage (présence de capacités d'apprentissage en double boucle 2) sous-tend la présence d'une forte capacité de changement (présence de capacités de changement humaine et structurel).
>
> **Hypothèse 2** : La présence d'une faible capacité d'apprentissage (présence de capacités d'apprentissage en simple boucle 2) sous-tend la présence d'une faible capacité de changement (absence d'une des deux capacités de changement).

Ces hypothèse sont rappelons-le induites :

- d'une part, de nos entretiens exploratoires qui ont permis de dégager un certain nombre de résultats dont les principaux sont :
  - la coexistence de deux pratiques managériales opposées : celles qui existent depuis la période en monopole, et les nouvelles.
  - le processus d'apprentissage se manifeste à divers niveaux complémentaires ;
  - importance de la dynamique collective dans le processus d'apprentissage ;
  - importance du rôle du manager (de proximité) dans le développement du processus d'apprentissage.
- d'autre part, du modèle théorique de l'action d'Argyris et Schön (1978) qui a permis de distinguer différents niveaux d'apprentissage.

Le choix méthodologique pour récolter les données et les travaux réalisés peuvent être présentés schématiquement comme suit :

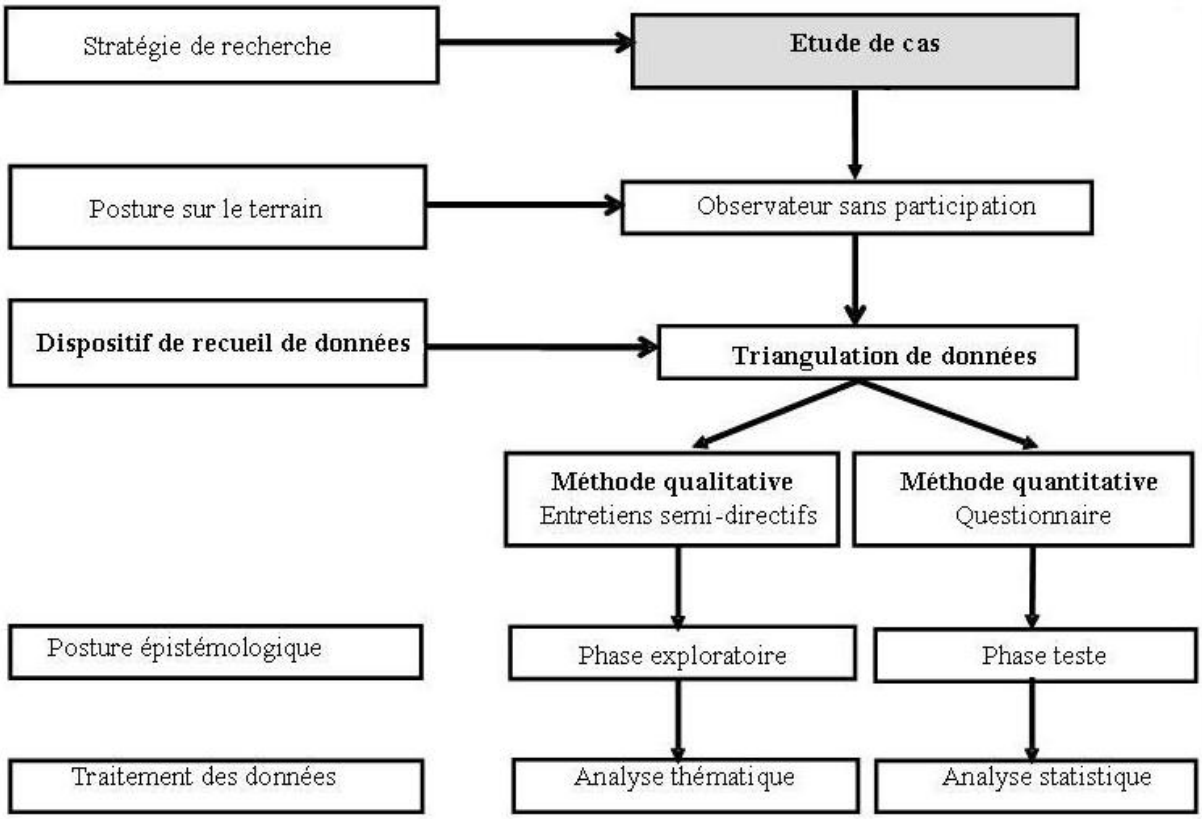


Figure 28: Choix méthodologique et travaux réalisés

S'agissant des objectifs des investigations empiriques, ceux-ci sont résumés dans le tableau n°10 présenté ci-après :

Tableau 10 : Objectifs des investigations empiriques

Phases / Explication de la démarche	Phase exploratoire (enquête qualitative)	Phase test (enquête quantitative)
Techniques de recueil de données	▪ Entretiens semi-directifs	▪ Enquête par questionnaire
Type d'analyse	• Explicative • Descriptive • Diachronique	▪ Descriptive ▪ Prescriptive ▪ comparative
Structures commerciales concernées	Equipe commerciale régionale de la Division Entreprises.	L'ensemble du personnel de la Division Entreprises et la Division Particuliers et Professionnels
Objectifs de l'enquête	▪ Appréhender le fonctionnement des structures commerciales et leurs métiers. ▪ Comprendre la dynamique globale de redéploiement des structures commerciales ainsi que leur logique d'adaptation. ▪ Analyser l'évolution des individus. ▪ Analyser l'évolution des structures commerciales. ▪ Analyser le processus d'apprentissage.	▪ Vérifier la validité des résultats exploratoires. Identifier les convergences et les divergences des discours. ▪ Mesurer les capacités de changement organisationnel et humain. ▪ Mesurer les capacités d'apprentissage. ▪ Mettre en évidence la relation entre la capacité de changement et la capacité d'apprentissage. ▪ Revenir sur la dynamique de changement ▪ « structurel et humain » en centrant l'analyse sur le poids et la mémoire organisationnelle.

2.1.2 Rappel sur les approches théoriques constituant l'apprentissage organisationnel

2.1.2.1 L'apprentissage organisationnel : un concept flou

Durant ces trente dernières années, le phénomène d'apprentissage a suscité un grand intérêt des chercheurs en sciences de gestion. De ces efforts ont fleuri plusieurs définitions consacrées à l'apprentissage organisationnel. Chacune privilégie un angle singulier d'observation du phénomène (cf. figure 29).

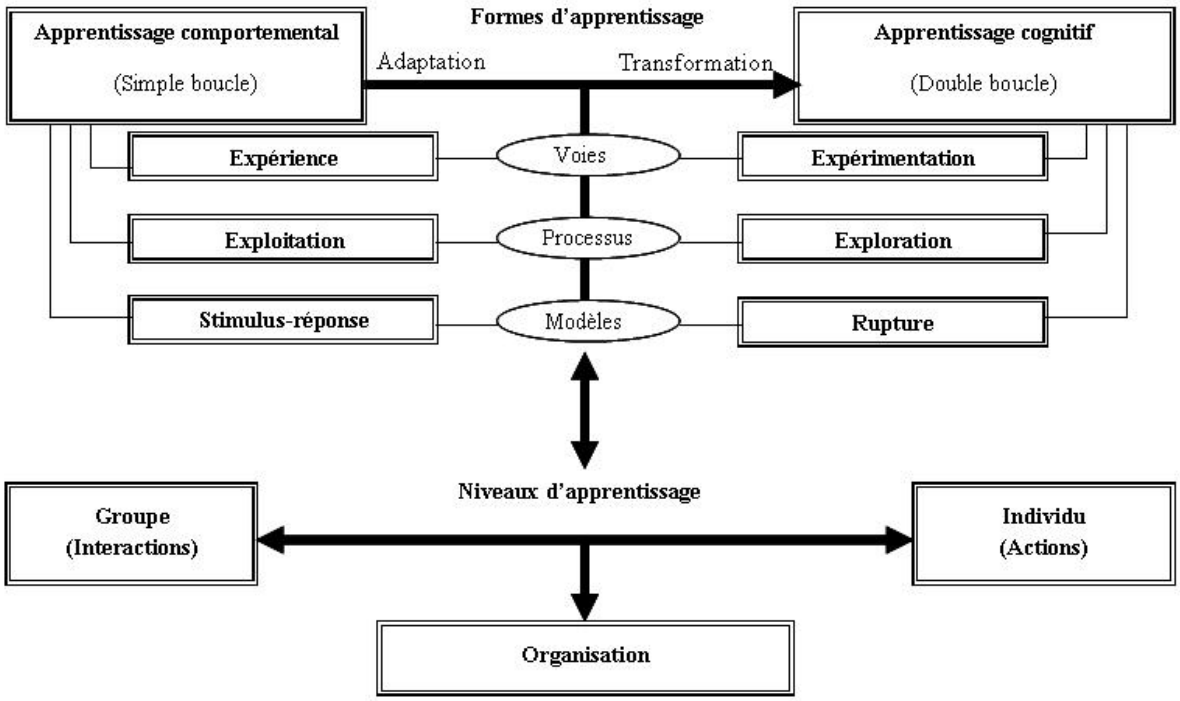


Figure 29 : Les dimensions abordées par la théorie de l'apprentissage

Dans leur ouvrage, Argyris et Schön (1978), véritables références de l'apprentissage organisationnel, insistent sur la dimension individuelle : « nous apprenons quand nous détectons une erreur et que nous la corrigeons. Une erreur correspond à un écart entre ce que nous attendons d'une action et ce qui se produit effectivement, une fois l'action engagée. Une erreur, c'est l'écart entre l'intention et le résultat obtenu. Nous apprenons également quand nous obtenons pour la première fois une concordance entre l'intention et le résultat ». Inspirés par la théorie comportementale de la firme, Levitt et March (1988) mettent l'accent sur la dimension organisationnelle : « les organisations apprennent lorsqu'elles codent dans des routines, qui guident les pratiques, des enseignements de leur histoire ».

Plus récemment, comme le constate Roux-Dufort (2002), les définitions se centrent sur les modalités de production et de diffusion du savoir « comme pierre angulaire des processus d'apprentissage ». Ainsi, d'après Huber (1991), une organisation apprend si n'importe laquelle de ses unités acquiert du savoir reconnu comme potentiellement utile pour l'organisation dans sa totalité. Ces récents travaux privilégient principalement une approche interactionniste et montrent que l'apprentissage se développe et le savoir se produit grâce aux interactions entre les individus. Aussi Ingham (1994) définit-il l'apprentissage organisationnel comme « un processus social d'interactions individuelles qui a pour but et pour résultat de produire de nouvelles connaissances organisationnelles. Qu'il s'agisse de savoir tacite ou d'explicite ».

Cette diversification des travaux sur l'apprentissage organisationnel a certes contribué à enrichir la littérature sur ce phénomène, mais elle a aussi causé sa fragmentation en raison des débats parfois virulents que cela a engendré. Toutefois, il est possible de dégager deux zones de consensus (Fiol et Lyles, 1985 ; Ingham, 1994 ; Keonig, 1994). La première concerne le passage de l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel. La seconde conclut à l'existence de deux types d'apprentissages, certains à caractère comportemental, d'autres à caractère cognitif.

2.1.2.2 De l'individu à l'organisation : deux entités d'apprentissage complémentaires

La création du savoir au sein de l'organisation n'est pas seulement le fruit de processus de conversion des connaissances[152] explicites et implicites[153] (Nonaka, 1994 ; Reix, 1995 ; Baumard, 1996), elle est aussi tributaire des capacités d'apprentissage des différentes entités apprenantes, c'est-à-dire, des aptitudes des individus, des groupes et de l'organisation.

---

[152] Nonaka (1994) identifie quatre processus complémentaires qui favorisent la création du savoir dans l'organisation : la socialisation, l'extériorisation, la combinaison et enfin, l'intériorisation.

[153] Cette distinction de deux formes de connaissances revient à Michael Polanyi (1962) pour qui :

- la connaissance explicite est un savoir exprimé formellement et que l'on peut transmettre aisément aux individus ;
- et la connaissance implicite est un savoir difficilement communicable car issue de l'expérience personnelle et mobilisant les croyances et valeurs personnelles de l'individu.

2.1.2.2.1 La prise en compte de l'individu dans le processus d'apprentissage

Depuis les travaux de Piaget (1970)[154], l'individu comme élément central de l'apprentissage organisationnel est souligné par de nombreux auteurs (Argyris et Schön, 1978 ; Ducan et Weiss, 1979 ; Hedberg, 1981). Kim (1993), par exemple, qualifie l'importance de l'apprentissage individuel pour l'apprentissage organisationnel d'évidente et de subtile. Evidente, car les organisations sont composées d'individus ; subtile, car les organisations peuvent apprendre indépendamment de chaque individu pris spécifiquement, mais elles ne peuvent pas apprendre indépendamment de tous les individus.

Pour Argyris et Schön (2002) aussi, une organisation ne peut apprendre indépendamment des individus qui la constituent. L'élément essentiel d'une organisation réside dans ses individus et dans les actions qu'ils mettent en œuvre quotidiennement. Déjà dans leur ouvrage publié en 1978, ils laissent une place centrale à l'individu dans le processus d'apprentissage. Selon eux, l'individu est un concepteur d'actions qui n'a pas les moyens d'inventer et de concevoir de nouvelles actions pour chaque nouvelle situation. Il doit, en conséquence se doter de modèles ou de "théories" qui rendent la réalité suffisamment simple pour l'appréhender, la gérer et agir sur elle. Ces "théories" sont les matrices de l'action et du comportement que chaque individu fait évoluer au fil de ses expériences. Ces "théories de l'action" comme les désignent Argyris et Schön, sont des processus cognitifs qui permettent d'agir et de penser. La trace de ces processus est observable à travers "les théories d'usage" et les "théories adoptées"[155]. Au fondement de leur approche se trouve un postulat important : la capacité d'une organisation à apprendre dépend essentiellement de la capacité de ses membres à mettre en cause leur théorie de l'action. Pour eux, l'apprentissage organisationnel intervient lorsque les individus, agissant sur la base de leurs images et de leurs cartes cognitives, détectent une réalisation ou un écart dans les anticipations qui confirme ou infirme les "théories d'usage" de l'organisation.

Dans le cas d'une infirmation, les individus passent alors de la détection d'erreur à la correction d'erreur. Un passage qui *in fine* génère un processus d'apprentissage organisationnel puisque les individus doivent dans un premier temps inventer de nouvelles

---

[154] Les travaux de Piaget, J. (1970) ont fortement aidé à comprendre le processus d'apprentissage individuel. Ces analyses sur l'évolution des connaissances chez l'enfant lui ont permis de conclure que celles-ci ne pouvaient s'imposer de l'extérieur au sujet suivant un processus unilatéral de réponse à un stimulus, comme l'avaient avancé les premiers auteurs qui se sont intéressé au phénomène d'apprentissage (Cyert et March, 1963), mais qu'elles résultaient d'une interaction entre l'individu et son environnent. Ainsi le stimulus ne pourrait agir qu'en fonction des schèmes de l'individu.

[155] Les "théories d'usage" sont les "théories de l'action" que les individus utilisent en réalité, c'est-à-dire au moment où ils agissent pour mettre en œuvre leurs projets et, les "théories adoptées" sont les théories de l'action que les individus adoptent intellectuellement et qui comprennent leurs croyances, les attitudes et les valeurs affichées que les individus évoquent pour expliquer leurs actes

stratégies pour corriger cette erreur, ensuite les mettre en œuvre et, enfin, évaluer et généraliser le résultat de cette nouvelle action.

2.1.2.2.2 La dimension organisationnelle de l'apprentissage

Certains auteurs attribuent à l'organisation des capacités cognitives (Levitt et March, 1988). Ils soutiennent qu'à la base des modifications de comportements et du progrès de la performance, se trouve la capacité de l'organisation à recueillir, traiter, et produire des connaissances sur les relations entre elle et son environnement (Nonaka et Takeuchi, 1995 ; Lam, 2000).

D'autres auteurs considèrent par ailleurs, que ce sont les activités de l'organisation qui permettent aux individus d'acquérir de nouvelles connaissances et, pour que celles-ci deviennent organisationnelles, il faut que les actions des individus soient conservées dans des « fichiers ayant pour fonction de conserver une trace des actions, décisions, règlements et politiques spécifiques de l'organisation ; elles peuvent aussi figurer sur les organigrammes, officiels ou non, grâce auxquels les organisations se rendent compréhensibles auprès de leurs membres et de l'extérieur. Enfin, les connaissances organisationnelles peuvent résider dans des objets physiques qui servent de références et d'indicateurs aux membres, dans le cadre quotidien du travail » (Argyris et Schön, 2002)

Les concepts de mémoire organisationnelle (Levitt et March 1988 ; Stein, 1989 ; Walsh et Ungson, 1991 ; Sims, 1999), et de représentation partagée (Argyris et Schön, 1978, Ingham, 1994) prennent ici toute leur importance. Ce processus de construction de savoir et de mémorisation dans l'organisation est particulièrement souligné par Argyris et Schön (1978) pour qui l'apprentissage organisationnel ne peut être effectif que si l'apprentissage individuel est inscrit dans la mémoire organisationnelle. Il doit être encodé dans les images et cartes cognitives partagées des "théories d'usage" de l'organisation, à partir desquelles les agents continueront d'agir. Sinon, l'individu a appris, mais pas l'organisation.

2.1.2.2.3 Comment l'apprentissage individuel devient-il organisationnel ?

La relation entre l'apprentissage individuel et l'apprentissage organisationnel demeure encore abstraite. Ainsi, Cowan (1993) souligne que « les interrelations entre l'apprentissage individuel et organisationnel restent peu connues ». Pour d'autres, en revanche, cela ne pose aucune complication. C'est le cas de Dodgson (1993) pour qui « l'apprentissage organisationnel est aussi naturel que l'apprentissage des individus quand ces derniers tentent de s'ajuster et de survivre dans un monde incertain et compétitif ». Considérant le savoir comme un bien collectif, certains auteurs soulignent la nécessité de diffuser l'information au sein de l'organisation (Favereau, 1989 ; Doz, 1994 ; Olivera, 2000). Ils accordent en l'occurrence une grande importance aux processus d'interactions entre les individus (Elkjaer,

1999 ; Easterby-Smith et al., 2000) pour faciliter le passage de l'apprentissage organisationnel à l'apprentissage individuel.

En effet, la littérature récente montre que l'apprentissage naît d'une confrontation et d'une interaction entre les individus. L'individu n'est plus considéré comme une unité isolée au sein de l'organisation, mais comme un être social à la fois façonné par l'organisation et la façonnant (Andrews et Delahaye, 2000 ; Blacker et Mc Donald, 2000).

Le groupe comme vecteur clé de la production d'un apprentissage collectif (Crossan et al., 1999 ; Blacker et Mc Donald, 2000) a déjà été souligné par Bennis et Nanus (1985) pour qui « les individus apprennent en interagissant et en servant notamment de médiateurs dans les flux d'informations, les groupes apprennent quand les membres coopèrent dans le but d'accomplir un but commun, l'apprentissage organisationnel se manifeste à tous les niveaux quand de nouveaux comportements, connaissances ou valeurs sont produits et utilisés ». Ces interactions deviennent des conditions nécessaires à l'apprentissage au niveau du groupe et donnant naissances à de nouvelles connaissances organisationnelles, fruit d'une production collective (Nonaka, 1994 ; Ingham, 1995).

Cette réflexion sur la façon de créer le savoir offre des perspectives nouvelles sur la façon dont se produit l'apprentissage. Dépassant le débat de l'apprentissage comme somme des apprentissages individuels ou comme résultant d'un processus cognitif d'ensemble[156], les travaux privilégiant une approche interactionniste montrent que le savoir se produit grâce aux échanges et aux dialogues, autrement dit, grâce aux interactions entre les individus.

Selon cette approche, comme le souligne Roux-Dufort (2002) « la recherche sur l'apprentissage privilégie principalement l'étude des pratiques et de l'activité réelle des individus en action plutôt que l'étude à posteriori du savoir crée, stocké et diffusé ». Les interactions deviennent alors l'unité d'analyse principale : « la façon dont les interactions sont organisées, établies et régulées est déterminante pour rendre compte des formes d'apprentissage possibles » Roux-Dufort (2002).

2.1.2.3 Du comportement à la cognition: les voies et portées de l'apprentissage

S'intéresser au contenu d'apprentissage en terme de processus est une façon supplémentaire pour comprendre comment se gère concrètement l'évolution du savoir dans les organisations. Argyris et Schön (1978) ont particulièrement contribué au développement des connaissances sur le processus d'apprentissage organisationnel en particulier lorsqu'ils poussent l'analyse de leurs théories de l'action en mettant en évidence trois niveaux d'apprentissage (cf. figure 30).

---

[156] Pour certains auteurs les résultats des apprentissages organisationnels sont moins que la somme des connaissances individuelles, pour d'autres, au contraire, les organisations apprennent et savent plus que leurs membres.

Pour eux, la correction d'erreurs génère un processus d'apprentissage organisationnel qui s'énonce par rapport à un ensemble de normes de fonctionnement donné.

Cet apprentissage en « simple boucle » ou **apprentissage de niveau I** est un processus d'adaptation qui consiste à modifier des pratiques sans pour autant qu'il soit nécessaire de réexaminer ou de remettre en cause les valeurs directrices qui sous-tendent ces pratiques dans l'organisation.

Si ce modèle d'apprentissage ne permet pas de corriger les erreurs perçues, il est alors possible selon Argyris et Shöne d'effectuer un déplacement cognitif vers le modèle en « boucle double » : **un apprentissage de niveau II** qui se produit lorsque le dysfonctionnement ne peut être réduit par un simple ajustement des pratiques, c'est-à-dire sans remettre en cause ou à minima, les programmes maîtres et les buts qui sous-tendent les "théories d'usage". Ici la capacité de désapprendre des figures de pensées s'avère toutefois indispensable. Enfin, si les individus sont capables de modifier les règles d'apprentissage, c'est-à-dire de développer des capacités d'apprendre, on pourrait parler alors d'organisation intelligente qui aurait développé un troisième apprentissage**.** Il s'agit, de **l'apprentissage de niveau III** qualifié par Argyris et Schön de deutero learning.

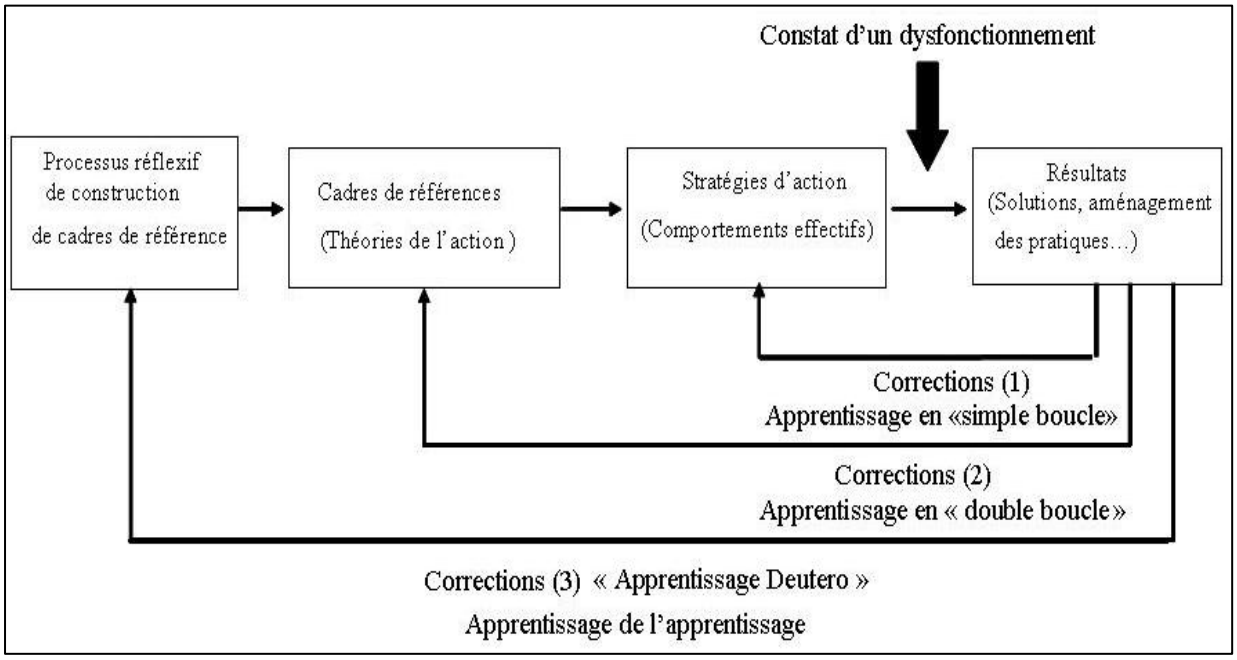


Figure 30: Les processus d'apprentissage d'après Argyris et Schön (1978)

La distinction proposée par Argyris et Shön entre l'apprentissage de niveau I et de niveau II est à mettre en rapport avec la distinction faite par d'autres auteurs : entre l'apprentissage par les transformations comportementales et apprentissage par les transformations cognitives.

En effet, pour pouvoir parler d'apprentissage, il est important de montrer qu'il existe un lien de cause à effet entre le changement observé et l'acquisition d'une connaissance ou d'une pratique nouvelle. Pour ce faire, seule une analyse du contenu d'apprentissage est en mesure d'apporter des éléments de réponses concernant les modifications que celui-ci est susceptible de susciter dans l'organisation et l'ampleur de ces transformations.

Le contenu de l'apprentissage comprend en fait deux niveaux distincts et dont la portée varie en fonction de l'ampleur des changements qu'ils produisent au sein des organisations : l'expérience (Cyert et al., 1963; Di Maggio et al., 1983 ; Levitt et al., 1988) et l'expérimentation (Argyris et al., 1978 ; Hedberg, 1981 ; Huber, 1991 ; Miner et al., 1996). Par une répétition ou « l'exploitation des régularités dans les organisations » (Koenig, 1994), les individus apprennent en améliorant constamment leurs pratiques. Par l'expérimentation, les individus modifient leur mode d'interprétation pour élaborer des réponses innovantes.

Pour expliciter cette distinction, Koenig (1994) renvoie à l'analogie opposant opérations et projets. La gestion de l'expérience serait similaire à celle de la gestion des opérations conduite dans des systèmes bien identifiés et transitoirement stabilisés pour faire face à des perturbations éventuelles ou à des incidents. Mais, aussi gênant qu'ils puissent être, ces événements n'impliquent ni de redéfinir l'activité, ni de repenser les dispositifs destinés à la contrôler. Certes la reproduction ne se fait pas à l'identique, des adaptations mineures sont effectuées, des améliorations sont réalisées, mais le cadre général reste le même. A l'inverse, l'expérimentation serait comparable au projet qui lui, est plutôt inédit et précisément ce qui modifie le cadre, régénère le système, transforme la définition des activités. Il ne se développe ni se contrôle de la même manière que les opérations.

2.1.2.3.1 La gestion de l'expérience : un processus d'apprentissage comportemental

Dans l'approche comportementale, l'apprentissage est essentiellement individuel. Il permet de comprendre comment les comportements peuvent se développer même si les individus ne comprennent pas leur environnement ou les relations entre les actions et leurs résultats. Les auteurs qui privilégient cette approche abordent l'apprentissage à partir d'un concept clé qui est l'expérience. Ces auteurs de l'organisation défendent l'idée selon laquelle les états mentaux des individus sont impossibles à comprendre et pensent que la psychologie doit se limiter aux comportements observables résultant d'un évènement ou d'une situation, qui se manifestent par une transformation de l'attitude et/ou du discours de l'individu (Wacheux, 1993). Pour eux, l'apprentissage est un processus de modification du comportement des individus à travers un mécanisme approprié de stimulus-réponse (Kazdin, 1974). Autrement dit, comme un processus de conditionnement pavlovien, dans la mesure où « il serait impossible de remonter à la conscience » (Pesqueux, 2004). L'individu acquerrait alors des connaissances nouvelles par confrontation ou interaction avec d'autres individus, d'autres situations que celles auxquelles il est communément confronté.

La manifestation individuelle étant ainsi envisagée comme une réponse à des éléments extérieurs, l'apprentissage ne peut donc être que conforme au conditionnement dans lequel évolue l'individu ou de la formation qu'il a suivi. Les notions de renforcement positif et de renforcement négatif sont ici au cœur de l'apprentissage. Le renforcement positif présente un événement agréable à l'individu, comme la conséquence d'un comportement souhaité tandis que, dans le renforcement négatif, un élément désagréable est introduit avant que se produise le comportement de l'individu. Et dans ce cas, le renforcement est supprimé lorsque le comportement souhaité a lieu. L'apprentissage est appréhendé en terme de répétition et de dressage (Pesqueux, 2004).

L'approche béhavioriste a également été utilisée pour étudier les évolutions organisationnelles (March et Cyert 1963 ; Levitt et March, 1988). Tel que nous l'avons vu dans la première partie (cf. § 1.3.2), les transformations comportementales sont considérées alors comme le fruit d'une adaptation et d'un ajustement de l'organisation aux stimuli de l'environnement selon des normes et des routines précisément définies (Cyert et March, 1963).

Le béhaviorisme, au niveau organisationnel, aborde l'apprentissage comme un processus d'adaptation (Dalft et Weick, 1984 ; Fiol et Lyles, 1985 ; Weick, 1991) qui s'ancre essentiellement dans l'expérience et l'histoire de l'organisation et dans sa capacité à en inférer de nouvelles routines.

Ainsi, au même titre que les schèmes qui structurent l'action humaine, les routines fondent le comportement organisationnel. Elles s'enrichissent et évoluent à travers l'expérience issue de l'action. Expérience qu'elles enracinent et qui les rendraient accessibles aux membres de l'organisation et suivant la même logique, à l'organisation dans son ensemble.

Cela étant, l'apprentissage comportemental demeure mineur car l'apprentissage se fait sans modifier fondamentalement le cadre d'action ni les croyances fondatrices des entités apprenantes. En effet, les modifications se font de manière incrémentale à l'intérieur des normes de performance constantes. C'est une manière de maintenir un statu quo tout en s'adaptant aux modifications de l'environnement.

Ce type d'apprentissage ne débouche pas vraiment sur un changement réel car il constitue plutôt une évolution normale, qui n'est ni plus ni moins qu'une réaction à un stimuli (Miles et Randolph, 1980) visant à ajuster un comportement (Hedberg, 1981) à une situation donnée. C'est un apprentissage opérationnel (Kim, 1993), simple (Argyris et Schön, 1978) et adaptatif (Senge, 1990) qui n'impact nullement la trajectoire professionnelle de l'individu ni même celle que l'organisation s'est fixée dans son ensemble. C'est pourquoi, certains auteurs pensent qu'un apprentissage ne peut être productif que s'il transforme les cadres de référence de base des entités apprenantes ainsi que leur propre système d'interprétation. Ils encouragent alors un apprentissage conceptuel (Kim, 1993) et générateur (Senge, 1990) qui correspondrait mieux aux contextes environnementaux actuels caractérisés de plus en plus par la complexité et la perturbation.

2.1.2.3.2 La gestion de l'expérimentation : un processus d'apprentissage cognitif

Les tenants de l'approche cognitive (Duncan et Weiss, 1979 ; Friedländer, 1983 ; Huber, 1991) critiquent le modèle stimulus-réponse et considèrent que l'apprentissage comportemental ne tient pas compte de la complexité interne du sujet apprenant, par conséquent, de la complexité de l'apprentissage lui-même. Ils se concentrent alors sur ce qui se passe à l'intérieur de la boîte noire et concluent que l'apprentissage ne peut porter que sur le nouveau comportement mais sur un changement cognitif comprenant les systèmes de connaissances et les croyances des individus de l'organisation. Pour eux, le véritable apprentissage est celui qui permet de rompre avec le cadre de référence, c'est-à-dire qui exige une réflexion sur la modification de ce dit cadre.

C’est le cas d’Argyris et Schön (2002) qui voient l’apprentissage organisationnel comme une transformation de l’organisation et non seulement comme une simple adaptation à une modification extérieure. Déjà en 1978, le modèle d’apprentissage en double boucle qu’ils présentaient supposait une remise en question des valeurs directrices du sujet apprenant. Une remise en question qui selon Ingham (1994) « implique une démarche heuristique de critiques imaginatives et entraînant des modifications dans les schémas de connaissance et de réponses ou la production de nouveaux schémas ». En somme, un apprentissage issu d’un processus d’inférence plus que d’une séquence essai-erreur et d’une acquisition de compétences ou de routines (Miner et Mezias, 1996).

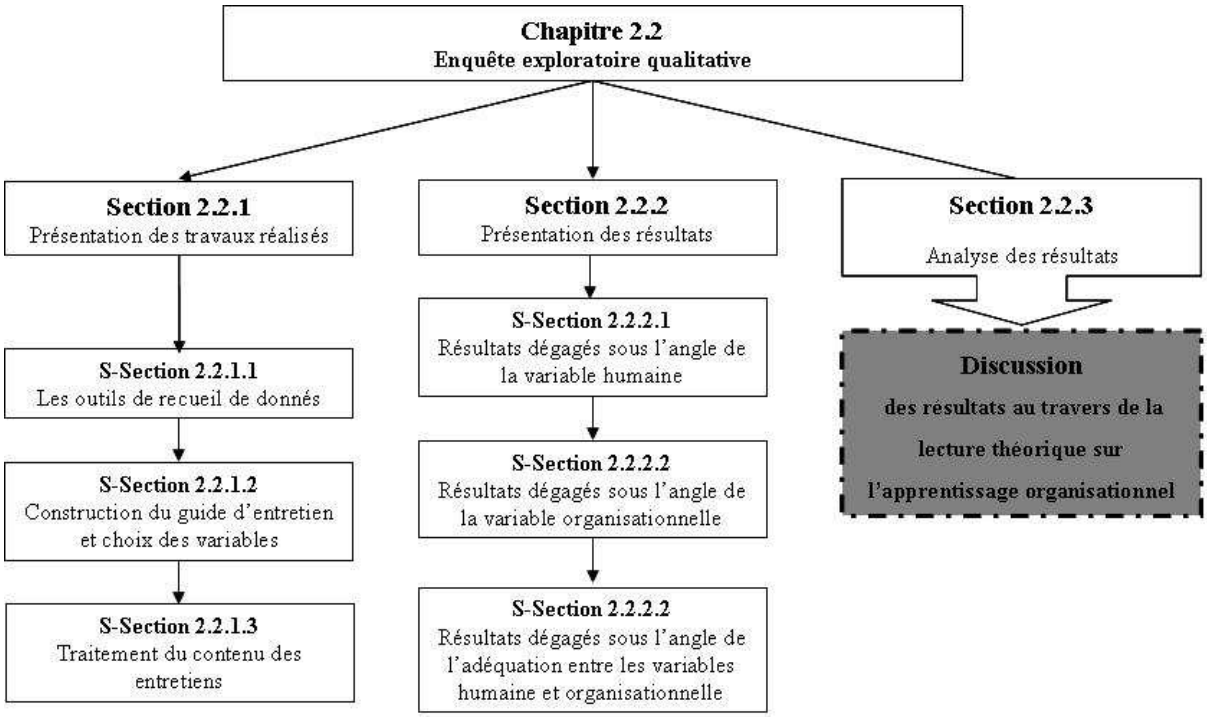
Pour les tenants de cette approche, l’apprentissage est vu comme un processus expérimental qui vise à apprendre sur la base d’une observation informée et validée mais aussi d’une expérimentation active et volontaire (Miner et Mezias, 1996). Le principe consiste en fait à expérimenter de nouvelles pratiques dans l’optique d’enrichir le registre des réponses de l’organisation avant même qu’elle n’ait besoin de s’adapter à des conditions ou des situations inconnues.

2.2 Enquête exploratoire qualitative

Ainsi que nous l'avons précisé dans la première section du chapitre précédent, cette enquête à permis d'apporter un certains nombre de réponses à nos trois questions de base portant sur le développement du processus d'apprentissage au sein des structures commerciales d'EDF SA.

Dans un premier temps, nous présenterons donc les travaux réalisés sur ce terrain (2.2.1). Ensuite, seront présentés les résultats dégagés de cette enquête exploratoire qualitative (2.2.2). Une analyse de ces derniers au travers de la grille de lecture théorique sur l'apprentissage organisationnel sera présentée à la fin de ce chapitre (2.2.3).

Présentation détaillée du chapitre



2.2.1 Les travaux réalisés

2.2.1.1 Les outils de recueil de données…

Les entretiens constituent la source d'information la plus importante dans cette recherche exploratoire. 15 entretiens semi-directifs d'une durée de 2H30 environ ont été conduits auprès de quatre catégories professionnelles :

- services des ventes (3 managers première ligne et 2 commerciaux) ;
- services après-vente : (2 managers première ligne et 2 conseillers service clientèle) ;
- services transverses : 1 responsable de ressources humaines ;
- et 5 représentants syndicaux :
    - 3 CGT dont 2 ayant anciennement exercé des fonctions de managers et 1 ayant exercé des fonctions de responsable des ressources humaines ;
    - et 2 CFE-CGC ayant anciennement exercé des fonctions de manager.

Les entretiens ont été entièrement enregistrés et retranscrits. C'est une source assez riche puisque au-delà des réponses aux questions, le face-à-face a suscité d'autres types de questions qui n'étaient pas prévues dans le guide d'entretien initial et qui ont permis d'enrichir et de renforcer le déroulement de l'entrevue.

Les personnes interviewées ont donc été invitées à s'exprimer librement à partir de quatre axes que nous leur exposions. L'ensemble des axes abordés constitue notre guide d'entretien (cf. annexe 3 pour connaître son contenu).

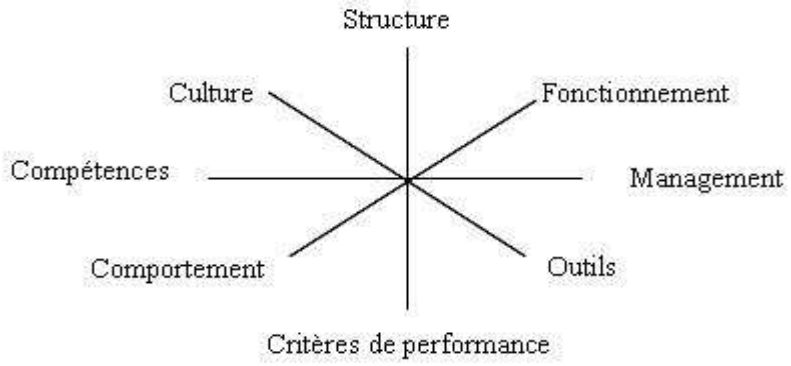
2.2.1.2 Construction du guide d'entretien et choix des variables

La structure de ce guide d'entretien reflète les dimensions organisationnelles proposées par Mintzberg et Westley (1992) pour analyser les impacts du changement sur une organisation (cf. tableau n°11). Ces dimensions organisationnelles ont été complétées avec celles proposées par Autissier et Moutot (2003) qui, s'inspirant des travaux de Kanter (1990) sur la roue du changement, élaborent un outil à huit dimensions sur lesquelles le changement peut avoir des conséquences plus ou moins importantes (cf. figure 31).

Tableau 11 : Les dimensions organisationnelles

Etat d'organisation (composition)	Stratégie de l'organisation (direction)
La culture La structure Le management Les hommes	La vision Les produits Les programmes Les outils

Source : Mintzberg et Westley (1992)



Source : Autissier et Moutot (2003)

Figure 31: Les cadrans du changement

Nous avons donc regroupé ces différentes dimensions en deux groupes. Chaque groupe correspond à une des deux variables (explicatives) retenues dans le cadre de la problématique, c'est-à-dire la variable humaine et la variable organisationnelle (cf. tableau n°12 pour connaître les objectifs visés par dimension) :

- **La variable humaine** comprend la dimension individuelle aussi bien formelle qu'informelle ainsi que la dimension collective informelle. Elle désigne :
  - les compétences qui représentent les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires à la réussite du changement ;
  - les comportements qui décrivent les règles tacites régissant les rapports entre les individus ;
  - la culture qui représente l'ensemble des valeurs sociales et professionnelles, ainsi que les croyances et normes de comportement partagées entre les membres de l'organisation.
- **La variable organisationnelle** comprend uniquement la dimension collective formelle. Elle désigne :

- la structure qui fait référence au figure de répartition des tâches et des responsabilités à l'intérieur de l'organisation ;
- le fonctionnement qui désigne les règles formelles régissant les rapports de travail tant verticaux qu'horizontaux entre les individus ;
- le management qui comprend le dispositif ayant pour objectif de coordonner l'action des individus ;
- les outils de gestion qui font référence aux équipements informatiques utilisés dans l'environnement du travail ;
- les critères de performance qui désignent les mesures (indicateurs) de performance permettant de piloter l'organisation[157].

Tableau 12 : Les objectifs visés par dimension

Axe	Dimensions visées	Objectifs
1er axe	Individuelle formelle	• Comprendre comment évolue le métier commercial d'EDF. • Identifier les compétences exigées pour exercer ce métier.
2ème axe	Individuelle informelle	• Comprendre le comportement des individus. • Analyser la capacité d'adaptation des individus.
3ème axe	Collective formelle (dimension micro-structurelle qui désigne l'unité commerciale régionale)	• Comprendre le fonctionnement structurel. • Analyser l'impact du changement structurel sur les individus. • Analyser l'évolution du mode de management par lequel l'action des individus est gérée. • Identifier les outils de gestion utilisés pour exercer le métier commercial. • Observer si l'on encourage la valorisation des compétences.
	Collective formelle (dimension macro-structurelle qui désigne la branche commerce)	• Analyser les conditions dans lesquels s'opèrent les changements dans la branche commerce. • Evaluer comment est perçue la branche commerce par rapport au groupe EDF.
4ème axe	Collective informelle	• Comprendre comment fonctionne le réseau relationnel. • Analyser le comportement du groupe. • Evaluer le poids de la culture dans la structure commerciale. • Analyser le processus d'apprentissage dans l'organisation

[157] La définition de la performance retenue dans le cadre de cette recherche exploratoire est celle qui correspond à son sens le plus large, à savoir « un ensemble de résultats organisationnels économiques et non économiques et des résultats humains » Desreumaux (1992).

2.2.1.3 Traitement du contenu des entretiens

L'analyse qualitative a été réalisée de la façon suivante :

- une première lecture des réponses à chaque question a été faite dans le but d'acquérir une vue d'ensemble des informations rapportées ;
- une seconde lecture a permis de traiter l'ensemble des données d'entretiens.

Celle-ci a été réalisée en utilisant la méthode des codages thématiques préconisée par Miles et Huberman (1991) pour ordonner un matériau empirique.

Nous avons donc établi au préalable une liste de codes que nous avons attribués aux segments de texte sélectionnés. Lorsqu'un segment de texte semblait pouvoir faire l'objet d'un codage multiple (représentation simultanée de plusieurs thématiques), nous avons opté pour un codage multiple.

La liste de codage dégagée a permis d'organiser le contenu des entretiens sous forme de « matrices à groupement conceptuels ». Dans les différentes lignes des tableaux, sont réparties les données recueillies auprès des personnes interrogées au sujet des items (dimensions codées) indiqués dans la colonne de gauche.

Ces matrices ont facilité la réalisation d'analyses de données selon les variables explicatives retenues dans le cadre des trois questionnements précisés précédemment (cf. section 2 du chapitre liminaire et § 2.1.1.2).

Un codeur indépendant du terrain de recherche a, par ailleurs, été chargé de classifier dans les différentes catégories proposées, 40 extraits d'entretien choisis au hasard. 35 extraits ont été classés dans la même catégorie que nous, ce qui correspond à un coefficient de correspondance de 90%.

Au terme de cette opération, nous avons sélectionné plus de 350 extraits des entretiens menés auprès des 15 membres de la division Entreprises.

2.2.2 Les résultats dégagés des entretiens

L'enquête réalisée a ainsi permis de dégager un certain nombre d'observations intéressantes ci-dessous présentées :

2.2.2.1 Sous l'angle de la variable humaine

- Un métier commercial pur qui paraît émerger : l'agent commercial passe du conseil et d'appui au client à un vrai rôle commercial qui doit défendre les intérêts de l'entreprise. Il doit notamment faire appel à des compétences diverses pour mener ses actions

« Le métier a changé. Avant y'avait une dimension d'assistanat des clients, on n'avait pas de contenu très précis. Aujourd'hui, y a un travail de veille plus important. En monopole d'Etat on n'avait pas grand chose à négocier, puisqu'il s'agissait d'appliquer une tarification. Maintenant, on est vraiment en négociation, il faut se battre pour défendre ses marges et proposer des prix et produits attractifs pour les clients »

« Je gère un portefeuille clients grandes entreprises. Pour les clients éligibles c'est toutes les négociations d'offres de prix, de fournitures, assurer la gestion du contrat éligible et du contrat transport et puis, pour les clients qui sont encore aux tarifs du monopole, on gère leur contrat tarif vert ou tarif jaune. On fait aussi des enquêtes de satisfaction client ».

« Comme on est en interface avec les clients et le service technique on fait appel aux compétences techniques pour répondre aux problèmes des clients. D'ailleurs, c'est ce qui fait que cette fonction n'est pas ennuyeuse. On travaille sur d'autres niveaux : une fois c'est le négociateur, une fois c'est plutôt le conseiller technique, une fois ça peut être un client qui est en cessation d'activité puis il est obligé de renvoyer des personnes il n'est pas dans le même état d'esprit alors on essaye de voire ce qu'on peut faire. Après, on travaille sur du juridique parce que y a des contrats »

- Les commerciaux sont en adaptation continuelle pour mieux anticiper le changement. Ils semblent toutefois satisfaits de leur métier. Mais néanmoins méfiants et montrent de l'appréhension par rapport a l'avenir.

« On fait de notre mieux pour anticiper le changement à venir. Au-delà de la performance "économique", on cherche à s'adapter à une nouvelle culture de travail, nouvelle orientation client, travaille en fonction des marges dégagées… ».

« On est dans une phase de préparation, on anticipe l'ouverture totale du marché et on tente d'adapter la structure et notre manière de travailler ».

« On se sent très impliqué pour gagner des clients. Y a aussi ce contact direct avec le client qui est forcément facteur de motivation pour aller au delà de nos compétences. Y a une pression telle qu'on est obligé de lui répondre et lui trouver des solutions. Ceci étant, on vit en ce moment des changements tels qu'on a du mal à se projeter même sur du court terme. On ne sait pas combien de clients on va perdre, y a beaucoup d'incertitudes. Le marché peut être très attaqué comme on est dans une zone frontalière avec Luxembourg, la Belgique et l'Allemagne. Y a beaucoup de réponses qu'on n'a pas et derrière, EDF va devoir réagir et nous on sera obligé de suivre ses politiques commerciales… ».

- La nécessité de partager les savoirs et les expériences individuelles est mise en avant. Le groupe semble être le lieu privilégié pour capitaliser les connaissances. Selon les commerciaux, pour améliorer la performance, « *il faut profiter de ce que l'autre a appris* ».

« Je m'appuie à la fois sur l'expérience et la dynamique de groupe car le fait de travailler avec plusieurs on s'améliore tout les jours. Il y a des demandes différentes, des perceptions différentes et puis chacun amène une pierre à l'édifice ».

« Y a des contacts entre nous. On s'entraide, y a des expériences qui servent aux autres. Lorsqu'on est en négociation, par exemple, on est en open space, et donc tout le monde le vit en même temps »

« Je m'appuie sur mon expérience que j'ai eu dans le privé pour appréhender mon nouveau métier car y a pas mal de liaisons en terme de relation client. Maintenant, y a aussi une notion d'entraide car c'est tellement complexe qu'on ne peut pas maîtriser techniquement tout. On demande donc conseil à nos collègues, à des personnes qui sont au dessus de nous ou qui ont plus d'ancienneté dans l'entreprise ».

« Comme on est tous jeunes dans la fonction on a plutôt tendance à se serrer les coudes et quand y a un qui apprend quelque chose il en fait bénéficier un peut tout le monde. Dans les relations inter-services, je dirais qu'on a un relationnel fonctionnel à travers lequel on apprend à travailler différemment »

- L'activité de résolution des problèmes est au cœur du processus d'apprentissage. Les commerciaux sont attentifs aux problèmes auxquels ils sont confrontés. Ils se questionnent de manière permanente sur la manière d'améliorer leurs actions. Ils ont l'occasion aussi de débattre en groupe des difficultés rencontrées comme des bonnes pratiques. La pratique de quelques jeux de rôles semble les aider à débloquer certaines situations.

« Une fois par mois, que ça soit une bonne pratique ou un problème on en parle avec l'ensemble des commerciaux et des appuis. On voit si y a un qui a une bonne idée. On fait aussi quelques jeux de rôles pour aider à comprendre et à surmonter quelques problèmes que l'on peut rencontrer dans notre métier qui, en l'occurrence, sont malheureusement récurrents ».

« Si on rencontre une problématique importante et qu'on a réussit à la résoudre ça va servir après comme bonne pratique pour les autres. Sinon, y a les jeux de rôle, c'est vraiment une façon expérimentale collective d'aide à la résolution d'une problématique ».

« Y a quelque chose qui mérite une réflexion très forte, c'est l'apprentissage collectif et le partage des compétences dans l'équipe car y a des expériences très variées. Il va y avoir des jeux de rôle, certes, mais ça reste assez délicat à réaliser car quand on se met en situation de jeu de rôle par apport aux collègues on se met aussi dans une situation de fragilité. Donc, on va aller progressivement ».

2.2.2.2 Sous l'angle de la variable organisationnelle

- Une organisation, à priori, flexible se met en place. Ceci se traduit notamment par une ouverture vers d'autres équipes, la transversalité entre les services et le partage des connaissances en réseau.

« C'est un mode d'organisation qui crée des effets de réseaux d'échanges en terme de compétences et d'expériences entre les managers. Ca fait évoluer des comportements d'où le slogan : « d'EDF : gagner ensemble ».

« L'apprentissage est médiatisé par la hiérarchie, ça se passe aussi à l'intérieur de notre équipe. On est organisé pour qu'il y ait un maximum d'échanges. On décloisonne au maximum. Après, on a des réseaux parallèles. Comme on se connaît pratiquement tous, nous les vendeurs, on se téléphone, on fait des réunions grands comptes. Je dirais que j'apprends aussi par le réseau. Donc, y a un réseau local, inter-équipes, intra-équipes, après y a le réseau un peu plus élargit des commerciaux de France des grands comptes ».

« Avec la branche énergie, il y a des liens évidents puisqu'il est notre fournisseur exclusif, avec les branches pays on a aussi des liens car on a des clients européens. On a des liens aussi avec la direction R&D car on a des clients qui posent des questions sur l'utilisation de certains processus qu'on peut mettre à leur disposition. Ca enrichit nos offres d'expertise en matière de processus ».

« On a des organisations régionales et puis y a une animation transverse avec un directeur de marché. Il anime un réseau avec les managers des ventes sur son segment pour s'assurer que

les politiques sont déployées à peu prés de la même manière. Donc, ça créé de la coordination et de la cohérence et après chacun travail dans son coin selon les spécificités de son portefeuille ».

- Des procédures mises en place pour cadrer le travail des commerciaux. Contrairement à la période de monopole où les procédures étaient complètement absentes, désormais, elles ont non seulement été formalisées, mais elles ont même fait l'objet d'une certification. « *La certification étant obtenu, faudra maintenant qu'on l'entretienne* ».

« …pour ce qui est des procédures ça ne fait que quelques années que ça a été mis en place. Avant, il y'avait des procédures mais elles n'étaient pas écrites et maintenant on a un ingénieur qualité qui les établit ».

« On a des procédures qui encadrent notre activité et la manière de travailler avec les clients éligibles. Elles sont définies par la direction qualité qui se base sur la norme ISO 9001 pour tout se qui concerne l'accueil, négociation, facturation. Aujourd'hui, la procédure qualité est la même pour toute la direction commerciale. Ceci dit, ça ne limite pas vraiment la marge de manœuvre ».

« …Pour les procédures, c'était pesant au départ car on avait pas l'habitude de travailler avec des procédures formelles et maintenant ça fait 2 ans que c'est écrit on commence à s'y faire. Concernant les règles commerciales, ça a toujours existé. Certes, c'était plus ou moins appliqué mais maintenant avec ces problèmes de qualité c'est plus suivi et ça s'amplifie ».

« Par rapport à la certification ISO 9001 et à la qualité ils ont écrit beaucoup de procédures. Ca fait partie aussi des formations qu'on fait car c'est un point qu'il faut travailler et à appliquer, comme pour la traçabilité qui demande énormément d'efforts. Quand on fait ce métier on a le relationnel avec le client, on l'a au téléphone, on lui rend visite, on doit répondre immédiatement et donc on les traces pas toujours. C'est pourquoi, on ne maîtrise pas encore intégralement ces procédures et c'est relativement récent aussi ».

- Mise en place d'un mode de fonctionnement par objectif et le recours au contrat. Ce dispositif managérial "participatif" semble servir non seulement pour motiver les commerciaux au travail, mais aussi pour les responsabiliser sur l'atteinte des résultats.

« Le contrat d'objectifs est un véritable outil de motivation. On a certains axes qu'on doit arriver à obtenir coûte que coûte. Tels que le nombre de visites aux clients, de services rendus, de négociations gagnées. Simplement, on n'a pas forcément la main sur (on y va ou on y va pas. On y va, mais jusqu'à quel point). Les marges minimales sont fixées. On ne peut pas aller au delà sans l'accord du directeur des ventes Lorraine et si c'est pas suffisant on remonte au niveau national, etc. Ceci dit, on ne sollicite pas tout le temps la hiérarchie. On se sent assez responsabilisé dans notre travail ».

« Chaque commercial à un contrat d'objectifs avec ses résultats à faire sur l'année. Ensuite, chaque mois on fait une revue de portefeuille nominativement pour voir où on en est par rapport à la performance ».

Le mode de fonctionnement par objectifs se présente selon une logique de cascade *« L'échelon régional formule une proposition d'objectifs au national, ce qui donne lieu en retour à un contrat d'objectifs plus ou moins négocié pour l'unité régionale, contrat qui est ensuite décliné au niveau des équipes commerciales, puis en contrats d'objectifs individuels tenant compte de la qualité du portefeuille client… ».*

- Une marge de manœuvre relativement satisfaisante dans le travail en général**.** Chacun semble assez libre de s'organiser comme il l'entend pour obtenir les résultats exigés.

« Les limites d'interventions entre équipes sont fixées mais dedans on est très libre. EDF c'est une grosse structure mais qui laisse beaucoup de place à l'autonomie. Y a des directives mais on n'a pas beaucoup de lignes blanches à ne pas franchir. A la limite la façon d'obtenir les résultats est un petit peu laissée libre à chacun de voir comment il s'organise. Par ailleurs, nous sommes une structure nouvelle dans un cadre mouvant, c'est pour cela que nous n'avons pas un cadre précis, sinon ça ne serait pas bon pour la réactivité ».

«En tant que manager je trouve ma marge d'autonomie suffisante, dans le sens où, dès lors que j'ai des résultats je peux mettre en place pour mon équipe à peu prés ce que je veux. Je peux modeler les portefeuilles de mon équipe comme je l'entends et de les confier à la personne que je souhaite, je peux modifier aussi les modes d'animation de mon équipe, lancer des actions spécifiques… »

« Les marges d'autonomie ces quatre dernières années étaient très faibles. Maintenant, les choses ont un peu évoluées, on est plus responsabilisé par rapport à notre portefeuille client et on nous fait sentir qu'à partir 2007 ce portefeuille il va falloir le maintenir en terme de chiffres d'affaire et de marges »

- Des modalités d'appréciation des performances plus claires qu'en période de monopole.

« *La performance quantitative est désormais basée sur des critères bien précis. Par exemple, il est demandé au commercial de vendre tant de services et s'il atteint son objectif à 70%, il bénéficie de points dont le cumul permet d'apprécier sa performance et la façon de le récompenser »*

« Les modalités d'appréciation des performances ont évoluées car avant elles n'étaient pas adaptées à la notion d'objectifs quantitatifs. Là, on commence à avoir un cadre

d'appréciation qui est plus précis et défini par rapport à un certain nombre de points qui sont mis sur l'atteinte d'objectifs. Maintenant, elles devront certainement évoluer encore après ».

- Un travail commercial de plus en plus centré sur les résultats économiques. « *Ce qui compte à présent c'est d'augmenter le rendement par segment d'activité ».*

« On relativise le travail avec le client en fonction de ce qu'il rapporte vraiment. Pas de temps à perdre avec des clients qui ne rapportent pas assez. Y a un vrai changement de mentalités. D'ailleurs, on priorise maintenant en terme de chiffre d'affaires par rapport aux sites et non pas seulement sur le nombre de sites ».

- La pratique de compagnonnage est notamment développée pour aider les commerciaux dans leur nouveau métier**.**

« Y a des demandes clients qui sont en pleine évolution, ils ont donc besoin de conseils sur les usages, comme sur les tarifs qu'ils vont choisir et dans ce rôle de conseil on peut faire appel à des experts, ce qu'on appelle des appuis commerciaux car on reste un peu généraliste et c'est important quand le client a une demande relativement pointues et précise par rapport a son activité »

« Aujourd'hui, sur le segment éligible, on travaille chacun avec un appui commercial. On essaye de monter des offres attractives qu'on adapte avec les cellules offre de prix. On voit quand il va falloir attaquer, on fait des stratégies commerciales et on en parle avec le responsable hiérarchique pendant les points hebdomadaires ».L'intranet et les forums comme pierre angulaire du système d'information.

« Notre système d'information se base sur le journal ESTRADE qu'on trouve sur intranet et dans lequel on retrouve un peu de tout comme dans le journal national. Avant y avait rien car c'étaient des petites structures sur quelques sites alors on faisait de la communication directe. Or que maintenant on est une structure qui regroupe 22 et c'est énorme ».

« On obtient des informations par le journal interne qu'on peut trouver en intranet, y a les forums aussi. C'est les membres du comité de direction qui font des interventions sur par exemple les nouveaux plans de retraite, l'ouverture du capital, le réseau d'offre de prix, des nouveaux produits ».

- Ce nouveau métier a, à priori, stimulé le processus d'innovation qui s'est traduit par l'introduction de nouveaux logiciels de gestion

« Depuis un an, on a un nouvel outil de gestion des « relations clients ». C'est un programme informatique qui fait le suivi commercial pur (adresse, interlocuteur…) avec des parties usages qui sont plus développées sur l'utilisation de l'énergie, le niveau de concurrence. Ca permet d'avoir un suivi client et aux autres collègues de voir ce qui a été fait ou pas ».

2.2.2.3 Sous l'angle de l'adéquation entre les variables humaine et organisationnelle

- Les réorganisations structurelles semblent être mal maîtrisées. Elles ont vraisemblablement nui aux rendements des commerciaux.

« *Ce qui a suivi le changement, c'est un état d'âme, désorientation et déstabilisation dans le travail. En effet, la Branche Commerce est composée de structures issues de démarches de fusions et de réorganisations. Lors de sa création, elle n'avait ni cadrages, ni procédures, ni mode de fonctionnement particulier. Il a fallu tout mettre en place et très vite, ce qui a provoqué un sérieux trouble surtout lorsque les premières unités se sont mises en place avant même que les procédures ne soient calées et que les commerciaux n'aient suivi de formation* ».

« *On a vécu une période de flottement. On était perdu, on ne savait pas qui gérait quoi. Le client nous appelait pour avoir des informations sur sa facture et on ne savait pas où elle était, le client voulait changer ses coordonnées bancaires on ne savait pas où les transmettre. On a vécu des moments de flottement. Ca a crée aussi quelque part de la suractivité inutile. Et maintenant, ça va mieux, tout le monde commence à prendre ses marques en sachant à qui faire appel, comment, dans quel procédure, dans quelle limite* »

« On a vécu une grosse transformation qui a été plus ou moins bien pilotée et donc moins bien vécu par l'ensemble des collaborateurs. Cette difficulté de réorganisation a causé un retard considérable sur le travail car pendant un moment les gens étaient bouffés par la réorganisation structurelle et les procédures qui n'étaient pas complètement calées. On a eu un moment où on été tous perturbé et ça c'est une évolution ratée parce que y a une difficulté structurelle qui a eu un impact négative sur la performance. Je pense qu'une évolution si elle avait été complètement réussie et parfaitement gérée elle aurait eu un impact positif ».

- L'individu et la structure, un binôme qui doit être géré en même temps

« Les agents nous retournent qu'ils sentent que la structure s'améliore et ça les rassure. On se sent dans une structure prête. Par contre, on ne se sent pas, nous, forcément tous prêts et les deux sont vraiment à gérer en parallèle. Il y a deux dimensions à manager en même temps, la structure doit être prête et l'agent doit se sentir prêt aussi. C'est un couple à peu près inséparable. Si l'agent se sent prêt et pas la structure, il ne sera pas performant puisqu'il n'est pas rassuré et y'aura des états d'âme. Je sens qu'on est dans une boucle parfois on se sent en harmonie parfois pas ».

- Bien qu'il ait eu des concertations sur le changement, celui-ci demeure toutefois imposé.

« *La structure a évolué. On a spécialisé mais, ça ne va pas se faire forcement en un mois. Les changements se sont mis en place plus ou mois rapidement et on est encore en phase de transition. On a fait avec les choix des agents et leur emplacement donc on n'a pas toujours fait comme on a voulu ou comme il a été nécessaire de faire. Y a eu un compromis entre les attentes des agents, leur mobilité et l'attentes du métier. Y a eu une négociation entre ce que le national voulait et ce que le local pouvait mettre en place selon ses possibilités en terme d'infrastructures et d'agents. Maintenant, je pense que ce changement est plus subi que choisi* ».

- Des résistances ont notamment été manifestées.

« Au départ on était très sous informé du changement des structures commerciales. Ca a été très mal vécu, on se disait on va nous piquer le commercial parce qu'on n'a pas été assez performant. On l'a pris comme une punition. Ils se battaient déjà plus haut contre ce changement et localement on s'est battu aussi »

« On a connu beaucoup de modifications ces dernières années puisque je suis arrivée en 2000 et on a déjà changé de structures 3 ou 4 fois. C'est vrai qu'il faut s'adapter vite alors ça ne se passe pas toujours dans le bonheur et l'exaltation ça se passe aussi dans les grincements de dents de temps en temps ».

- Paradoxalement, une mobilisation enthousiaste et volontaire pour dépasser les difficultés du changement est également observée

« Ce changement est vécu de manière dynamique. Même si les gens émettent des réserves, tout le monde se met en route et se motive pour se remettre à travailler. Ça pourrait être déstabilisant de changer d'équipe et de portefeuilles à chaque fois mais, je pense que les gens sont plutôt adaptables. On vit ça comme une période perpétuelle de changement, on n'a pas le temps de se pauser qu'il y a déjà autre chose. Ca t'évite aussi de te mettre dans une routine et ça c'est important pour le commercial. On est dans une situation mouvante et chacun doit essayer de trouver un équilibre dans la mouvance. Notre intérêt maintenant c'est d'anticiper le changement de 2007 pour nous permettre d'être plus performant d'où l'intérêt de l'apprentissage ».

- Un effort de professionnalisation se poursuit à travers des programmes de formation très denses**.**

« *On est dans une structure où y a énormément de programmes de formation, on est attentif aux besoins de chacun, on est tout le temps à la recherche du professionnalisme. Comme on*

est en mouvance, on change de logiciels et donc il y a des gens qui sont en formation du nouveau logiciel. Il faut adapter les compétences à la nouvelle façon de travailler. Il y a des formations imposées, sachant que si une personne estime qu'elle a des améliorations à faire sur un domaine particulier qui concerne son travail, elle peut faire une demande de formation »

« On peut assez facilement solliciter des formations. Cependant, pour 2004 les formations imposées sont déjà très lourdes donc c'est assez difficile de répondre aussi à des souhaits personnels. En plus, avec les contraintes du travail, ce n'est pas évident… »

« *J'ai eu des petits stages de formations internes et puis, depuis la fin de l'année dernière, la division entreprise suit un cursus de professionnalisation et donc j'ai eu une formation sur le management commercial ».*

« Y a eu deux éléments clés l'année dernière pour améliorer les compétences. La première c'est une démarche d'évaluation de 360° que l'organisation a fait avec un consultant. Ca a permis, notamment, de repérer nos points forts et axes de progrès. Et puis, en second lieu, ça a été complété par des formations en management commercial qui m'a aussi beaucoup enrichi ».

2.2.3 Analyse des résultats au travers de la grille de lecture théorique sur l'apprentissage organisationnel

2.2.3.1 Le rôle prééminent du groupe et l'activité de résolution des problèmes au cœur du processus d'apprentissage

Ce qui semble contribuer à augmenter le savoir des commerciaux, ce sont leurs comportements face aux problèmes auxquels ils sont confrontés. En effet, en monopole, le personnel chargé de la vente (on ne parlait pas à l'époque de commerciaux) était individualiste, son seul souci étant d'exécuter les tâches qui lui étaient confiées sans se soucier des problèmes des autres. Désormais, tous les commerciaux vivent simultanément le changement et sont tous confrontés à de nouvelles situations de travail. Par conséquent, l'entraide, le partage d'expérience et l'échange d'information pour améliorer leurs actions semblent prendre de plus en plus d'importance.

Ces nouveaux comportements se matérialisent par exemple dans le recours aux débats en groupe pour discuter des problèmes rencontrés ou des bonnes pratiques. L'évolution du contexte environnemental confronte de plus en plus les commerciaux à des situations problématiques qui dépassent les limites de leurs expériences et de leur expertise. En ce sens ces situations semblent exiger beaucoup plus une aptitude des commerciaux à coopérer qu'une capacité de ceux-ci à apporter isolément une expertise appropriée (Roux-Dufort, 2002). Les échanges, le dialogue, plus généralement, les interactions entre les commerciaux deviennent une condition nécessaire pour permettre à un collectif d'individus de répondre différemment que d'habitude à une erreur perçue.

Pour en revenir aux travaux d'Argyris et Schöne (1978) sur les "théories de l'action" qui se développent au niveau individuel, celles-ci sont apparues pertinentes pour les niveaux collectifs dès lors que l'on s'intéresse aux échanges interindividuels, à la construction collective des savoirs et aux transformations observables des "théories en usage".

Elles ont permis, par exemple, de repérer à travers les processus d'élaboration de référentiels, qui s'observent au sein des structures commerciales d'EDF, des situations où le déclaratif "théorie adoptée" ne correspondait pas ou mal à la réalité "théorie en usage". En effet, se situant en interface entre les clients et les services techniques, les commerciaux sont contraints à faire appel à des compétences diverses qui ne sont pas forcément indiquées dans les procédures pour mener leurs actions et répondre aux problèmes des clients.

2.2.3.2 Un management des ressources humaines évoluant selon un processus d'apprentissage adaptatif

Les modalités de gestion des ressources humaines au sein des structures commerciales semblent révolues : le statut en vigueur régissant le personnel devient incohérent aux regards des nouvelles missions assignées aux commerciaux dans le cadre de la transformation d'EDF. Initialement conçu pour un personnel d'entreprise publique, par conséquent assimilé à celui des fonctionnaires, ce statut qui prône une logique d'uniformité des règles régissant le personnel (classification des emplois par corps, grades, échelons, rémunération déterminée à travers une grille indiciaire, promotion et avancement par quotas d'emplois, garantie de l'emploi…) ne correspond plus aux nouvelles réalités du travail. L'exemple type de ce dysfonctionnement est l'absence d'adéquation entre l'évolution de la carrière du commercial et sa performance. Ainsi, à l'instar des fonctionnaires et dans le respect du principe d'égalité et de promotion[158], la politique d'avancement[159]reste principalement tributaire de l'ancienneté et des quotas fixés par les instances nationales.

Toutefois, ces incohérences ne demeurent pas insurmontables dans la mesure où certaines pratiques de gestion des ressources humaines ont commencé à évoluer. Le modèle d'apprentissage caractérisant ces évolutions reste pour l'instant un apprentissage en simple boucle : un processus d'adaptation qui consiste à modifier des pratiques sans pour autant remettre en cause ou du moins réexaminer les valeurs directrices qui les sous-tendent.

Ces évolutions nous les avons identifiées. En voici l'essentiel :

- **Une fonction ressource humaine qui se diversifie**

Pour résoudre le problème de la résistance aux changements dans les structures commerciales, les responsables de ressources humaines se sont vus attribuer d'autres missions. En sus de leur travail quotidien consistant à gérer les carrières (évaluation, avancement) et à s'occuper des procédures administratives (recrutements, salaires, congés, rémunérations de la performance, rémunérations de la disponibilité, les aides aux logements…), ils sont désormais mobilisés pour accompagner le changement. Ils sont ainsi chargés de la mise en place et du suivi de la formation. Ils sont aussi amenés à accompagner les projets professionnels des uns et des autres

---

[158] Comme le souligne Mercier (2000) « Les principes qui ont présidé à l'élaboration du statut des entreprises de service public font référence aux fondements même du service public "à la française", à savoir aux grands principes d'égalité, de continuité et de mutabilité »

[159] Pour l'avancement d'échelon dans la grille, le quota d'agents méritants au sein d'EDF est fixé par le ministère à 23% par an par rapport à la masse salariale globale.

« Mon rôle est de chapeauter le pôle RH mais également certaines fonctions supports comme la logistique d'achats, la communication interne/externe et le service informatique de l'unité. C'est un peu un "fourre tout". La fonction RH dans une structure commerciale, c'est avant tout axé sur la gestion des carrières et l'accompagnement du changement auquel on est confronté. Les efforts que l'on fait consistent, d'une part, à accompagner les équipes de vente et ceux du back office vers les nouveaux métiers auxquels ils sont aujourd'hui obligés de se former pour être opérationnels au 1er juillet 2004 et, d'autre part, à faire tout le travail quotidien, c'est-à-dire, tout ce qu'on appelle les périphériques du contrat de travail. Et puis, comme il y a beaucoup de transhumance, on doit aussi gérer la mobilité des agents. Parlant de mobilité, il y a ceux qui sont moteurs, c'est-à-dire, ceux qui sautent dans la locomotive et y a ceux qui restent sur le quai de la gare et vous pouvez faire passer n'importe quel train de toutes les façons ils n'y monteront pas car ils ne sont pas faits pour cette aventure. Donc, on les aide à faire autre chose, ce qui n'est pas facile en raison de la spécialisation de plus en plus recherchée dans les branches d'EDF »

« J'actionne plusieurs leviers. D'une part, la filière RH de la DE en terme d'expertise et, d'autre part, je m'appuie beaucoup sur les managers de l'unité parce qu'ils m'apportent des problématiques qui, plus ou moins, viennent alimenter la réflexion. Je suis très participatif. C'est d'ailleurs, primordial si l'on veut réussir le changement »

- **Un rôle d'encadrement intermédiaire qui se valorise**

Le manager intermédiaire semble jouer un rôle non négligeable dans la mobilisation des commerciaux dans ce contexte de changement. Au delà de son rôle traditionnel, qui est l'expertise et le contrôle, il doit désormais non seulement s'investir d'avantage dans son rôle d'animateur d'équipe, mais aussi aider les membres de son équipe à faire monter leurs compétences. Pour cela, il doit avoir lui aussi un *background* culturel sur le métier commercial et disposer de certaines compétences en communication pour motiver les membres de son équipe[160] et donner du sens à l'action collective qui consiste "*à travailler ensemble de manière enthousiaste et offensive face à la concurrence*".

« *Mon équipe a complètement perdu les repères. Elle découvre un nouveau métier donc il faut tout reconstruire pour eux. Et le fait de savoir qu'ils ont un manager qui a une expérience commerciale ça les déstabilise moins. Ceci dit, je prends beaucoup de plaisir à exercer mon métier en tant que manager. C'est un métier complet, on traite directement avec les clients. Donc, il y a cet aspect négociation qui m'amuse et y a l'aspect management et accompagnement du changement qui me plait aussi… C'est un métier qui exige un savoir-*

[160] Certains managers vont même jusqu'à faire de l'animation hebdomadaire de challenges qui consiste à créer de l'émulation en diffusant à l'ensemble de l'équipe commerciale les résultats individuels des uns et des autres.

faire sur le coaching, la motivation, le relationnel avec les gens surtout quand on est engagé dans un processus de changement, il faut avoir certaines compétences en communication pour donner du sens. Le manager doit avoir un certain charisme suffisant pour entraîner son équipe ».

« On a beaucoup de pressions dans notre métier, C'est pourquoi on a besoin d'avoir un manager qui soit incitatif, proactif, humain avec un certain charisme et de nouvelles méthodes. Heureusement c'est le cas pour notre manager, il est jeune et il a beaucoup d'idées novatrices »

« Je dirige une équipe de vente grande entreprise. Ma mission est de manager cette équipe, piloter ses résultats et contribuer au développement professionnel de mes collaborateurs qui continuent à se professionnaliser. Je rencontre aussi chacun de mes collaborateurs une fois par mois, en revue de portefeuille pour les commerciaux et suivi d'activité pour les assistants commerciaux. On regarde systématiquement notre positionnement par rapport au contrat d'objectifs annuels. On voit s'il y a un écart et on essaye de le traiter. On fait aussi un point sur les affaires significatives du mois, la stratégie de négociation, satisfaction client, réclamations…et un point R H pour voir si l'agent est allé en formation, qu'est-ce qu'il en retire, comment on peut capitaliser là dessus…J'ai une réunion équipe orientée ventes tout les mois, dans laquelle on traite les résultats de l'équipe par rapport au contrat d'objectifs collectifs. Et puis, y a des points mensuels d'informations de 2 heures où je commente une note de cadrage national, une nouvelle procédure à mettre en place. Tout ce que je fais comme entretiens et comptes-rendus de réunion est transmis en copie à mon manager, le Directeur des ventes, et j'ai moi-même un RDV mensuel avec mon manager pour faire le point sur mon activité et le fonctionnement de mon équipe ».

- **Une recherche d'adéquation des compétences aux besoins**

Dans ce contexte concurrentiel, le développement des compétences commerciales devient un enjeu crucial pour l'entreprise. C'est pourquoi, avant même que le marché ne s'ouvre à la concurrence, EDF s'est lancée dans une politique de recrutement ciblée et adaptée, qualitativement et quantitativement, aux missions des commerciaux. Aussi, pour accélérer la professionnalisation du personnel en place, des commerciaux issus de grandes écoles de commerce ont-ils été recrutés.

« En 1998, y a eu un redéploiement des personnes qui connaissaient les clients et un recrutement des 50 commerciaux jeunes dynamiques issus de grandes écoles de commerce mis un peu partout au niveau national. D'emblée, fallait accélérer le changement de culture et le rythme des commerciaux, fallait des gens qui aient moins d'état d'âmes ».

« Contrairement à une époque où on était un peu n'importe qui n'importe où. Maintenant, vu la spécialisation du métier, la compétence des agents est plus étudiée. On est plus à la recherche des agents un peu plus efficaces plus rapidement. On ne peut plus se donner le luxe de former des gens pendant un an pour qu'ils soient efficace ».

- **Une valorisation des compétences par la rémunération de la performance**

Faute de pouvoir instaurer une procédure d'individualisation des rémunérations, en raison du statut[161], une certaine flexibilité est introduite. « *Il s'agit d'un bonus de rendement variable lié à la reconnaissance de la performance "RLP" individuelle des cadres commerciaux* ». S'ajoutant à la rémunération de base, cette valorisation très sélective peut se perdre en cas de non performance[162]. Le but est de motiver davantage les cadres commerciaux en assurant une cohérence avec leurs objectifs et ceux de l'entreprise. « *Ces primes "d'atteinte d'objectifs" commencent à être significatives et peuvent même atteindre un à deux mois de salaire, se rapprochant ainsi de 6% à 20% de la rémunération annuelle chez les cadres commerciaux* ».

2.2.3.3 Un fonctionnement organisationnel évoluant selon un processus expérimental

Les changements en terme de fonctionnement organisationnel semblent remettre en cause le cadre de référence et les valeurs directrices de l'organisation commerciale ainsi que ces normes de performance. Ils renvoient à priori à une volonté de changement organisationnel plus profonde, celle de transformer l'organisation et non seulement de l'adapter à une modification extérieure. Le modèle d'apprentissage qui explique ce type de changement est un apprentissage en double boucle (Argyris et Schön, 1978) qui vise à apprendre sur la base d'une expérimentation active et volontaire (Miner et Mezias, 1996). Le principe consiste alors à expérimenter de nouvelles pratiques afin d'enrichir le registre des réponses de l'organisation commerciale et lui permettre ainsi de faire face aux conditions et aux situations qui sont en état de fréquents changements. Ceci semble lui garantir une certaine flexibilité dans le temps et lui assure une adaptation permanente.

Pour caractériser ces changements, voici quelques exemples :

- Mise en place d'un contrôle de la performance à posteriori. Depuis la création de la Branche Commerce, une évaluation a posteriori de la performance des commerciaux a été systématisée. Ce système de suivi s'effectue en premier lieu entre le manager première ligne (MPL) et les assistants commerciaux pour évaluer leurs activités et en

---

[161] A l'instar de France Télécom, la décision en matière de cadrage des rémunérations individuelles au sein d'EDF est centralisée au niveau de la direction générale ou de la direction des ressources humaines.

[162] Depuis 2002, des référentiels méthodologiques sont mis à disposition des managers pour mesurer performances individuelles.

second lieu avec l'agent commercial lui-même pendant la revue du portefeuille. Ces réunions individuelles "éprouvantes" durent parfois trois heures selon l'activité du commercial. L'ensemble de ces réunions permettront au MPL de faire le point avec le directeur régional, informations transmises par les soins de celui-ci sous forme de tableaux de bord à la direction nationale qui aura pour mission de juger son efficacité sur le terrain.

« Le contrôle se présente comme un système de cascade. Le national fixe un contrat d'objectifs annuels avec l'unité Est. Après, le directeur va répartir selon les régions et puis, pareil, les MPL vont dispatcher entre les commerciaux. L'évaluation de la performance se fait par un système de suivi à travers les tableaux de bords où chaque mois on voit ou on en est par rapport au contrat d'objectifs. C'est le MPL, pendant la revue de portefeuille avec le commercial, qui voit où en on est par rapport au contrat d'objectifs. C'est des réunions individuelles qui durent parfois trois heures selon l'activité, en présence de l'appui commercial. Après, chaque mois, le MPL fait le point avec le directeur des ventes Loraine qui lui est en relation avec le directeur des ventes de France »

« Y a deux types de contrôle pour tout le monde. D'une part, on a un plan d'audit interne et, d'autre part, on a le contrat d'objectifs de l'unité qu'il faut respecter et sur lequel on est examiné à partir de certains critères comme la part du marché, la marge, la satisfaction du client, la qualification des fichiers du client, les nombres de visites chez le client, ….de toutes les manière ils sont définis dans les LGA (lettre de gestion annuelle de l'unité) et suivis à travers des tableaux de bord. Après, deux fois par an, on a une revue de performance avec le national. Donc là on prend tout les items de ce contrat d'objectifs et on a notre directeur national qui nous taquine point par point et on explique pourquoi on est à côté. Une fois qu'on a fait ça il nous donne l'inter-comparaison et puis après il nous donne une enveloppe contenant la rémunération de la performance calculée sur la base du classement. C'est quand même une récompense adaptée au commercial ».

- Des critères de performance plus tangibles sont apparus**.** Contrairement à la période en monopole où les indicateurs de performance étaient purement qualitatifs donc difficilement appréciés, sur le segment ouvert les indicateurs sont de plus en plus précis donc plus facilement mesurables puisqu'ils se basent sur des indicateurs quantitatifs tels que les parts de marché.

« *Basés sur le chiffre d'affaires, parts de marché,* marges dégagées *par portefeuille d'activité, taux de satisfaction client, nombres de visites chez le client, etc., les indicateurs de performance sur le marché ouvert sont plus tangibles que sur le marché non éligible où les tarifs sont encore fixés par une cellule de prix. Ceci n'est pas sans conséquence, dans la mesure où les équipes commerciales travaillant sur le segment en monopole ont du mal à*

définir les indicateurs permettant d'évaluer leur performance, partant, leur impact sur la structure globale ».

- Le recours aux « challenges », une nouvelle pratiques qui permet à la fois motiver les commerciaux et de promouvoir les bonnes pratiques

L'année dernière on a fait un chalenge commercial sur les ventes de services, là j'ai fait de l'animation hebdomadaire du chalenge où je diffuse à l'ensemble de l'équipe et, c'est affiché dans « l'open space », les résultats individuels des uns et des autres par rapport au chalenge pour créer un peu d'émulation et surtout identifier les bonnes pratiques qui seront ensuite transmises au niveau national, qui va à son tour les évaluées pour ne garder que les meilleures qui seront récompensées.

- Le recours au contrat d'objectif (plus ou moins négocié), entre la direction commerciale nationale et les unités commerciales régionales reflète le passage d'un modèle organisationnel basé sur l'exécution à un modèle organisationnel basé sur la responsabilisation.

- Le management par objectif adopté au sein des structures commerciales semble favoriser l'émergence d'un métier commercial orienté vers l'atteinte des résultats et de plus en plus à l'écoute du marché.

« Avant c'est l'armé on avait des directives et on exécutait. Maintenant, on tient compte de ce que dit le client et on est dans une boucle d'amélioration. On cherche à être plus réactif et plus impliqué au travail qui nous ait donné ».

- L'organisation du travail en équipes locales "semi-autonomes" semble refléter le passage d'un modèle centralisé et autoritaire à un modèle prônant la coopération entre les équipes commerciales et la prise d'initiative.

Conclusion du chapitre

Les contributions majeures d'Argyris et Schön (1978) sur les niveaux d'apprentissage sont tout à fait appropriées pour caractériser de manière générale le développement des processus d'apprentissage au sein des structures commerciales d'EDF.

Ceci a permis, en effet, de distinguer deux types d'actions de changement :

- l'action de changement de type reproducteur qui correspond à un processus d'apprentissage visant l'adaptation ;
- et l'action de changement de type transformateur qui correspond à un processus d'apprentissage visant l'adaptabilité.

Une dichotomie du changement qui justement a tendance, comme le constate Guilhom, (1998), à engendrer un clivage entre un changement déterministe ou contraint et un changement volontariste (Hafsi et al., 1997). Un clivage qui est bien au cœur de la problématique d'une entreprise aussi structurée qu'EDF.

De plus, en terme de management, EDF semble prendre une orientation différente de celle qu'elle avait empruntée en période de monopole. Elle semble passer d'un mode de management "classique" dont l'objectif était de gérer essentiellement une action rationnelle et efficace, à un mode de management qui se structure à partir et autour des hommes afin de tirer le plus grand parti possible de leurs compétences.

Aussi, ses forces et ses actions mises en œuvre semblent-elles concentrées sur ses capacités à apporter une plus-value discriminante aux besoins du client qui, en l'occurrence, possède désormais un véritable pourvoir de négociation. Ce ne sont plus les compétences isolées qui permettent de parvenir à ce résultat, mais la coopération entre les individus.

Une évolution qui ne reflète *in fine* rien d'autre qu'une volonté de faire face aux difficultés ensemble, de trouver des solutions ensemble, en somme, une volonté d'apprendre ensemble.

Par ailleurs, il semble important de mettre l'accent sur le rôle que jouent à présent les managers intermédiaires dans ce contexte organisationnel mouvant et qui, selon nous, n'est pas à négliger car ce sont eux qui, au quotidien, font vivre le changement.

Considérés comme acteurs importants de la mutation (notamment par Autissier et Vandangeon, 2007), "ces champions du changement" (Fabi et al, 1999) ne sont pas toujours des responsables hiérarchiques, ce sont parfois des leaders capables d'agir sur le changement par leur forte influence sur leurs collaborateurs. « C'est par le travail d'un ou plusieurs champions, véritables catalyseurs du changement appuyés par des équipes porteurs, que la transformation va s'opérer » (Randeau, 1999).

En effet, les individus éprouvent un fort besoin à se référer à un "rassembleur" qui réussirait à les mobiliser pour réaliser des projets signifiants.

La figure 32 présentée ci-après reprend l’ensemble des résultats dégagés de l’enquête exploratoire qualitative.

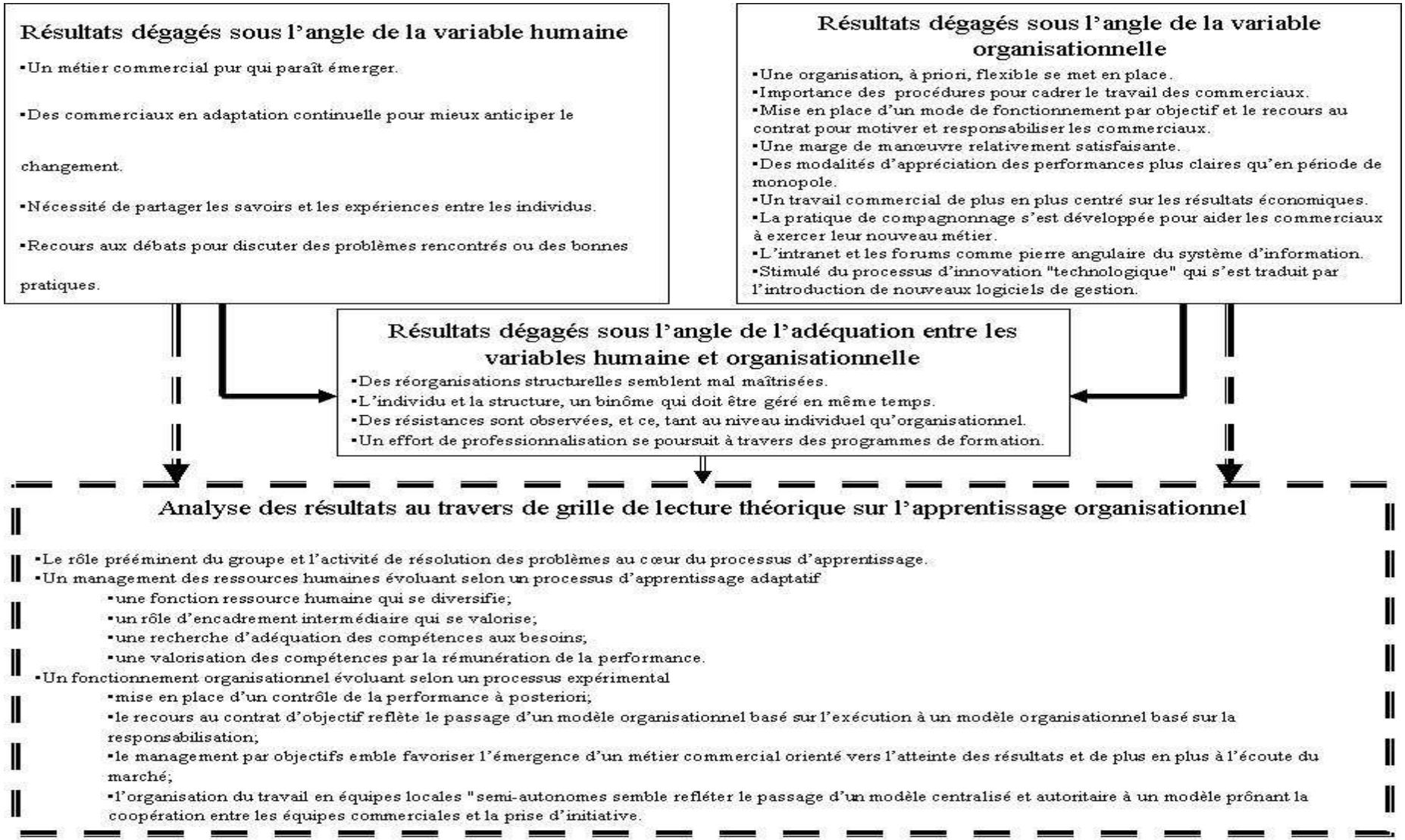


Figure 32 : Résultats de l'enquête exploratoire par questionnaire

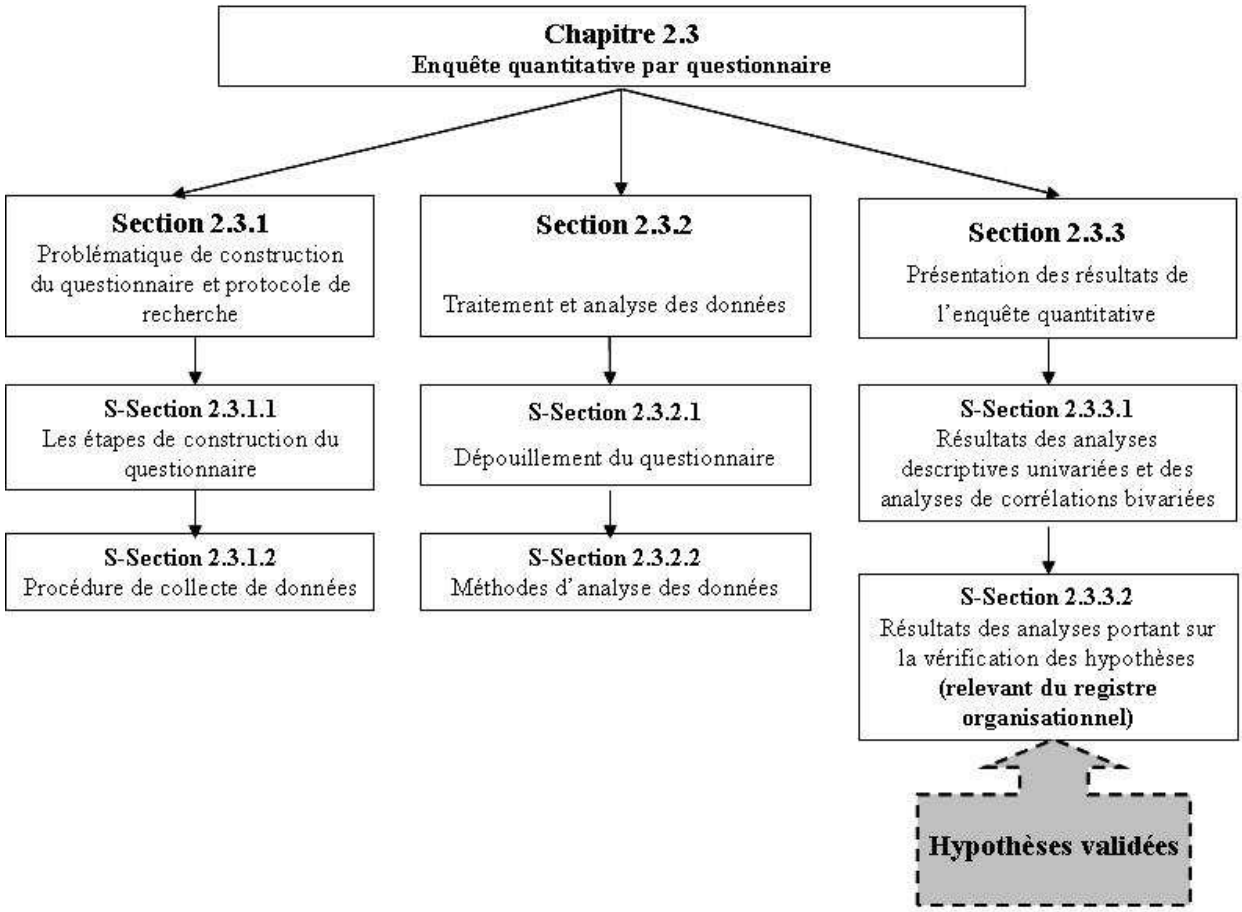
2.3 Enquête quantitative par questionnaire

Tel que nous l'avons indiqué dans la première section du chapitre précédent ainsi que dans la deuxième section du chapitre liminaire, cette enquête quantitative par questionnaire vise à analyser la capacité de changement au sein des structure commerciales ainsi qu'à vérifier :

- d'une part, la validité des résultats obtenus lors de l'enquête qualitative exploratoire ;
- et d'autre part, les hypothèses dégagées de ces derniers portant sur la corrélation susceptible d'exister entre les capacités du changement humain et structurel et les capacités d'apprentissage en simple boucle et en double boucle.

Ce chapitre rappelle donc d'abord la problématique de construction du questionnaire et protocole de recherche (2.3.1). Ensuite, seront décrites les opérations de traitement des données ainsi que les procédures d'analyse de celles-ci (2.3.2). Enfin, la présentation des résultats de l'étude terminera ce chapitre (2.3.3).

Présentation détaillée du chapitre



2.3.1 Problématique de construction du questionnaire et protocole de recherche

2.3.1.1 Les étapes de construction du questionnaire

2.3.1.1.1 Du pré-test au questionnaire final

Les qualités métrologiques du questionnaire élaboré ont été évaluées à l'aide de la méthode du test-retest à deux mois d'intervalle. Cette méthode a permis de vérifier la consistance interne des construits théoriques du questionnaire (cf. annexe 4 pour connaitre son contenu).

Pour ce faire, 5 personnes ont été invités à compléter le questionnaire à deux reprises. Parmi elles, 3 ont retourné les deux questionnaires dûment complétés. L'évaluation de la consistance interne des construits théoriques a été effectuée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (Cronbach, 1951).

Au total sept thématiques sont abordées dans le questionnaire.

- l'environnement interne et externe à l'organisation ;
- la perception du changement en général ;
- le changement du potentiel humain ;
- le changement structurel ;
- la conduite du changement ;
- l'apprentissage organisationnel ;
- la performance.

Indépendamment du premier thème qui concerne la réalité au travail, tous les autres thèmes abordés visent à cerner la représentation qu'ont les individus du changement (c'est de perceptions subjectives individuelles dont il est question).

Les sept thématiques citées ci-dessus ont été regroupées dans le questionnaire en cinq grandes parties.

- la première partie permet d'identifier l'identité professionnelle du répondant. Il s'agit de la section : « Vous et votre organisation ».
- la deuxième partie permet d'évaluer les pressions environnementales. Il s'agit de la section 2 « Votre organisation et son environnement interne et externe ».
- la troisième partie permet d'appréhender globalement quelle perception ont les personnes interrogées du changement. Il s'agit de la section 3 « Perception et vécu du changement depuis la création de la Branche Commerce ».

- une quatrième partie porte sur la compréhension et la mesure du changement. Il s'agit de la section 4 « capacité de changement du potentiel humain » ; la section 5 « capacité de changement structurel » ; la section 6 « la conduite du changement » ; et la section 8 « Evaluation du niveau de performance ».

- enfin, la cinquième partie est consacrée à l'apprentissage organisationnel. C'est la section 7, intitulée « Les formes et niveaux d'apprentissages ».

Ce questionnaire est constitué pour partie de questions que nous avons élaborées, mais également pour une grande partie de questions que nous avons puisées au sein de divers ouvrages. En effet, le questionnaire comprend 37 questions dont :

- 11 questions sont élaborées sur la base des travaux de Hafsi et Demers (1997). Il s'agit de la question 11 portant sur les caractéristiques environnementales externes. Les questions 16 à 20, portant sur le changement humain. Les questions 23 et 24, portant sur le comportement face aux conflits et aux différences. Les questions 25 et 26, portant sur les transformations structurelles. Et enfin la question 33 portant sur la capacité managériale à conduire le changement.

- 4 questions sont tirées de l'ouvrage de Autissier et Moutot (2003). Il s'agit des questions allant de 12 à 15 relatives aux processus du changement, au comportement face au changement, à la participation aux changements, au sentiment par rapport aux changements, à l'origine des changements.

- les questions 30 et 31 portant sur Processus décisionnel et sur la formation sont puisées de l'ouvrage de Brilman (2000).

- la question 32 relative au rôle du manager dans le contexte de changement est inspirée des travaux de Bennis et Nanus (1984) sur le leadership transformationnel.

- la question 34 sur l'apprentissage est adaptée de « *Learning Styles Inventory* », présenté par David Kolb (1976).

- enfin, les questions 36 et 37 portant sur la performance s'inspirent des travaux de Morin et al (1994).

Les résultats de l'enquête exploratoire qualitative ont eux aussi fourni un certain nombre d'items se rapportant aux construits théoriques pour le développement des questions. C'est le cas notamment des 7 questions que nous avons nous-mêmes élaborées, à savoir les questions (10, 21, 22, 27, 28, 29, 35), portant respectivement sur les conditions de travail au sein de l'entité, la dynamique collective, les déterminants de la rémunération, la lourdeur structurelle, le mode de management, la satisfaction par rapport au degré d'autonomie, la souplesse et réactivité des individus.

2.3.1.1.2 Choix des variables : vers la construction d'un modèle observable

Deux types de questions ont été utilisés pour construire notre questionnaire.

Il comprend, en effet, 15 questions fermées à choix unique (QCU) auxquelles ont été ajoutées 22 questions fermées à choix multiples (QCM).

Les personnes interrogées avaient pour tâche de répondre aux questions en utilisant l'échelle de Likert de cinq points : 1 représente la note la plus faible (pas du tout d'accord, pas du tout important, aucune, évolution très négative) et 5 représente la note plus élevée (tout à fait d'accord, tout à fait important, amplification, évolution très positive).

Les 37 questions du questionnaire ont été regroupées en 9 variables (nominales) descriptives[163] et 21 variables (d'échelle) propres à l'étude que l'on a mesurées de la façon suivante :

1. La variable qui caractérise les **conditions de travail au sein de l'entité (CWE)** a été mesurée par quatre items : conditions de travail faciles, normales, conflictuelles, stressantes[164]. Evalués sur une échelle de Likert à 5 niveaux, allant de totalement en accord à totalement en désaccord.
2. La variable qui définit **la pression de l'environnement externe** (**PEE)** a été mesurée par trois items : environnement externe instable « nouvelles lois, normes… », dynamique « agressivité des nouveaux concurrents, pouvoir de négociation des clients… », ou complexe « degrés élevé d'hétérogénéité et interdépendance avec les interlocuteurs ». Evalués sur une échelle de Likert à 5 niveaux, allant de totalement en accord à totalement en désaccord.
3. La variable qui caractérise **le processus de changement au sein de l'entité** (**PROCHGE)** a été mesurée par quatre items : changement imposé, volontaire, brutal, progressif. Evalués par le même type d'échelle que les deux variables précédentes.
4. La variable qui caractérise **le comportement face au changement** (**CPFCHG)** a été déclinée en deux sous-variables :
   - la participation au changement (PARTCHG), mesurée par 4 items : participation aux changements en testant des choses et en faisant remonter des retours d'expérience au manager, participation aux changements en appliquant ce qui est demandé, participation aux changements en développant des arguments contradictoires, sans opinion ;
   - et le sentiment par rapport au changement (SENTPRCHG) que l'on a mesuré également par 4 items : très favorable aux changements, en attente de voir concrètement ce que les changements vont donner, méfiant à l'égard des changements, sans opinion à l'égard des changements ;
5. La variable qui définit **les origines du changement (OCHG)** a été mesurée par trois items : le changement est attribué à une volonté émanant de la base, à une volonté émanant des dirigeants, à des pressions institutionnelles. Evalués par le même type d'échelle que les variables précédentes.
6. Cinq sous-variables à items mesurées par une échelle de likert allant de pas du tout d'accord à tout à fait d'accord ont permis définir **la capacité de changement du potentiel humain (CCHGH)**. Ces sous-variables portent sur :
   - la gestion de l'entité (GSE) : clarté des objectifs, clarté de la structure, souplesse de la structure, implication des individus, satisfaction par rapport aux performances, satisfaction des individus ;
   - le climat général au sein de l'entité (CLGNE) :faiblesse du nombre de griefs, faiblesse du taux d'absentéisme, relations détendues entre les individus, climat organisationnel plaisant ;

---

[163] Les variables descriptives servent essentiellement à identifier les répondants par des critères tels que (le service d'appartenance, le métier exercé, le statut, etc.

[164] Les scores des deux derniers items ont été inversés lors du traitement des résultats.

- les préoccupations des individus (PREOID) : le salaire est la préoccupation principale, la sécurité de l'emploi est primordiale, la nature du travail est primordiale, la qualité de vie au travail est primordiale, l'ambition et le désir d'avancer sont grands ;
- la portée du changement sur l'entité (PGHGE) : il change les orientations, il change les règles du jeu, les valeurs, les croyances, il est perçu comme radical ;
- la préparation au changement (PREPCHG) : les changements ont été notifiés formellement (directives, notes internes…), des rencontres ont été organisées avec la direction, une formation aux pratiques nouvelles est en cours ou a été réalisée, les opinions des personnes sont prises en considération dans la conduite du changement, les personnes les plus affectées reçoivent un soutien personnalisé.

7. La variable qui permet de caractériser **la dynamique collective (DYCL**) a été mesurée par trois items : l'entraide au sein des structures commerciales depuis la création de la Branche Commerce, le partage d'expérience et l'échange d'information entre les individus. Evalués sur une échelle de Likert à 5 niveaux, allant de pas du tout important à tout à fait important.
8. Quant au **comportement face aux conflits (CPFCF)**, la variable qui le caractérise comprend trois items : les conflits sont inutiles et nuisent aux relations, faut d'abord penser au travail et ne pas refaire le monde, les conflits offrent des occasions de progresser.
9. La variable relative **au comportement face aux différences (CPFDFF),** a elle aussi été évaluée par trois items : vous êtes ouvert au point de vue des autres, même quand ils s'opposent au vôtre, vous acceptez facilement les différences individuelles, vous encouragez les autres à faire connaître leurs idées, leurs sentiments et leurs perceptions.
10. Deux sous-variables à items mesurées par une échelle de Likert, allant de tout à fait d'accord à pas du tout d'accord, ont permis de définir **la capacité de changement structurel (CCHGST)**. Ces sous-variables portent sur :
    - l'adéquation de la structure avec les exigences du métier, notamment en terme de degré de spécialisation des postes de travail, de degré de centralisation de l'autorité, de taux d'utilisation des mécanismes de coordination verticaux et les mesures de contrôle formels, de taux d'utilisation des mécanismes de coordination horizontaux et les mesures de contrôle informels[165]) ;
    - et la satisfaction par rapport à l'évolution de la structure depuis la création de la Branche Commerce. Cette sous-variable comprend les même items citées ci-dessus ;
11. La variable qui caractérise **les lourdeurs structurelles (LRDST)** a été évaluée par quatre énoncés : degrés d'hiérarchisation, poids des normes et des règles, cloisonnement de la structure. La mesure de ces énoncés était basée sur une échelle à 5 niveaux, allant de pas du tout important à tout à fait important.
12. **L'évolution des modes de management (EVMMGT)** depuis la création de la Branche Commerce a été définie par une variable à trois items : la responsabilisation, la liberté d'initiative et marges de manœuvres. Evalués par une échelle de Likert à 5 niveaux, dont 1 (aucune) représente l'évaluation la plus faible et 5 (amplification) représente l'évaluation la plus élevée.
13. **Le style de management** (**STYMGT),** a lui aussi été défini par une variable à trois items : la délégation, la direction, et l'animation. Evalués par la même échelle précédente.
14. l'évaluation de la satisfaction par rapport aux **degrés d'autonomie** (**SFDGAUT)** s'est effectuée à l'aide d'une variable à trois items. Les répondants devaient indiquer leur degré d'accord avec chacun des trois énoncés présentés, soit : en terme d'organisation de travail, en terme de définition des objectifs, et enfin en terme de gestion du portefeuille d'activité. L'échelle de Likert utilisée comportait 5 niveaux, allant de totalement en accord à totalement en désaccord.
15. **La détermination de la rémunération** (**DRM)** a, quant à elle, été caractérisée par une variable à trois items : l'ancienneté, la maîtrise du métier, l'importance des responsabilités. Evalués également sur une échelle de Likert à 5 nivaux, allant de totalement en accord à totalement en désaccord.
16. Une variable à six items caractérise **lformation (FORIMP).** L'énoncé de la question était « la formation qui requière le plus d'importance pour vous est la formation formelle initiale, formelle continue, par le partage des expériences et des connaissances entre les individus, par

[165] Le score de cet item a été inversé lors du traitement des données.

l'expérimentation "jeu de rôle, simulation", par la mobilité "professionnelles et géographique", par le tuteur. La mesure de cette variable était basée sur une échelle de Likert à 5 niveaux, allant de pas du tout importante à tout à fait importante.

17. L'importance du **rôle du manager dans ce contexte de changement** (**RMGCXCHG)** a été caractérisée par une variable d'échelle à quatre items : susciter et maintenir l'intérêt des collaborateurs, communiquer, faire preuve de soutien, fiabilité et constance, aider au développement des compétences de ses collaborateur.
18. **La capacité managériale à conduire le changement (CMCCHG)** a été définie par une variable à 12 items : le manager de proximité est l'objet de respect et de confiance, est perçu comme un symbole de succès et d'accomplissement, est une personne à laquelle les gens sont fiers d'être associés, fixe des objectifs exigeants pour ses collaborateurs et pour lui-même, motive ses subordonnés à accomplir davantage que ce qu'ils auraient cru possible, propose des solutions originales à des problèmes qui semblaient insurmontables, traite chacun de ses subordonnés comme un individu unique et digne de respect, comprend et tente de satisfaire les besoins de ses subordonnés, fournit des informations relatives aux objectifs organisationnels à ses subordonnés, aide ses collaborateurs à aborder les problèmes sous un angle nouveau, encourage ses subordonnés à remettre en question leurs croyances et leurs valeurs, de même que les siennes, s'ils les jugent déphasées, comprend et explique clairement à ses subordonnés les occasions et les menaces auxquelles l'organisation est soumise.
19. S'agissant des **capacités d'apprentissage (CAPP)**, celles-ci sont caractérisées par deux variables à items :
    - une qui permet de définir la capacité d'apprentissage en simple boucle (CAPPSB). Les répondants devaient indiquer leur degré d'accord avec chacun des six énoncés présentés, soit : tendance à se référer à ce qui ce fait habituellement pour le mettre en pratique, sensibilité à ce qui se passe autour pour recueillir le plus d'éléments possibles, importance des expériences vécues et celles des autres, observation du travail des autres et la recherche des bonnes pratiques pour se les approprier, prudence et observation attentive de ce qui se passe avant de chercher à imaginer divers explications possibles, attention soutenue à la situation et de tout ce qui s'y rapporte de prés ou de loin et l'apprentissage ;
    - et l'autre, permet de définir la capacité d'apprentissage en double boucle (CAPPDB). Les répondants devaient également indiquer leur degré d'accord avec chacun des six énoncés présentés, soit : primauté à la réflexion avant l'action, implication volontaire dans les expériences nouvelles, la préoccupation principale porte surtout sur des perspectives d'avenir, prise de risques et primauté à la créativité et à l'improvisation pour résoudre immédiatement la situation problématique qui se pose, provocation des situations pour identifier d'éventuels erreurs et leur apporter des éléments de réponses, recherche de nouvelles méthodes de travail et l'anticipation.
20. **La souplesse et réactivité des individus (SOUPREACID)** est définie par une variable à cinq items **:** souplesse et réactivité face au client, souplesse et réactivité face à la concurrence, face aux techniques de travail, aux règlements, incidents au travail « conflits, erreurs… ». Evalués par le même type d'échelle que la variable précédente.
21. Enfin**,** la variable qui caractérise **la performance (PERF)** a été déclinée en quatre sous-variables à items :
    - performance économique (PERFE) : chiffres d'affaire et marges dégagées par portefeuille d'activité, niveau des ventes, part de marché par segment d'activité, qualité de l'offre ;
    - performance sociale (PERFS) : engagement au travail, rendement, entente entre les individus, degrés de formation et développement des compétences ;
    - performance du groupe (PERFG) : progrès des équipes dans l'atteinte des objectifs, capacité des équipes à s'adapter aux changements, capacité des équipes à faire face aux tensions et à résoudre les problèmes ;
    - performance politique (PERFP) : satisfaction client, rentabilité ;
    - Chacun des items étant mesuré par une échelle de Likert à 5 niveaux dont 1 (évolution très négative) étant l'évaluation la plus faible et 5 (évolution très positive) étant l'évaluation la plus forte.

2.3.1.2 Procédure de collecte des données

La population visée par l'enquête était constituée de l'ensemble du personnel de la Branche Commerce d'EDF SA, soit 6053 agents. L'intérêt du choix d'une population complète est l'exhaustivité et donc la précision de l'information[166].

Aussi, afin de pouvoir interroger toutes ces personnes, le type de recueil de données le plus pertinent pour notre besoin fut la diffusion du questionnaire par mail. En effet, après avoir préparé le mail de lancement, notre partenaire professionnel pour cette enquête, à savoir le Secrétaire Fédéral CFE-CGC de la Filière Commerce EDF, a envoyé le questionnaire (après validation) à partir de ses propres listes de diffusion internes. Ainsi, nous n'avions pas à gérer nous-mêmes le carnet d'adresses électroniques des personnes interrogées, ce qui garantissait la confidentialité de l'opération.

La collaboration avec le représentant syndical a été assurée dès le début de l'enquête. Par son entremise, les personnes ont été contactées et la recherche leur a été présentée. Cette personne a accepté d'agir comme responsable de la promotion de l'enquête dans l'entreprise, de la diffusion du questionnaire auprès des répondants et du suivi de l'enquête au niveau local. Via leur messagerie électronique, les personnes avaient accès au questionnaire d'enquête par simple clic sur leur ordinateur de travail ou leur ordinateur personnel. Tous les utilisateurs ont donc été invités à répondre à cette enquête. Ils y ont été sensibilisés par des mails de relance que nous avons effectués à quatre reprise en l'espace d'un mois environ. Trois semaines après la diffusion du questionnaire, un message de rappel a été envoyé aux personnes par intranet. Un second courrier de rappel a été transmis quatre semaines après l'envoi du premier rappel. Ce second message ainsi que ceux qui ont suivi indiquaient que les personnes n'ayant pas encore répondu au questionnaire pouvaient le faire en cliquant sur le lien qu'on leur avait fourni.

Quant à la récupération des données, celle-ci s'est réalisée directement sur le serveur web fourni et installé par un prestataire externe à l'entreprise (cf. figure 33).

[166] Le choix d'une population complète a présenté des défauts qu'il est important de souligner. Ces défauts portent essentiellement sur le coût élevé, la lourdeur de l'enquête et la longueur des délais.

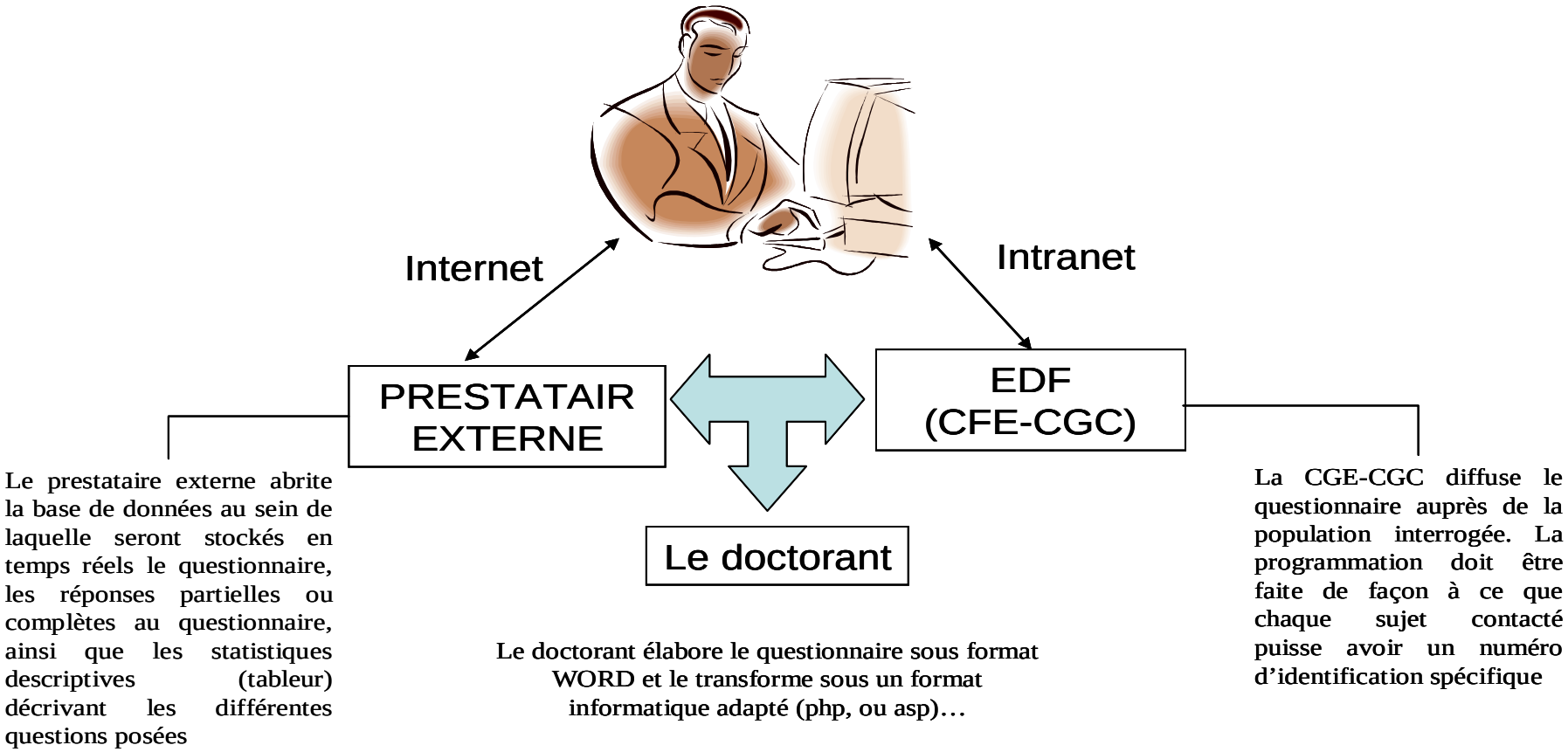


Figure 33: Modélisation de la démarche partenariale

2.3.2 Traitement et analyse des données

2.3.2.1 Dépouillement du questionnaire

Dans notre plan de dépouillement, nous avons procédé à la codification du questionnaire pour rendre les informations recueillies exploitables. Puis nous avons effectué une analyse descriptive statique des variables (nominales) ayant servi à identifier les répondants.

Ce tri à plat avait pour objectif de mesurer les taux de réponses: total des personnes interrogées, questionnaires exploitables retournés, non exploitables, visites du site, nombre de réponse par région, par division, par catégories professionnelles, par statut, etc.

En effet, toutes les réponses ont été examinées une par une pour extraire les questionnaires exploitables. Cette sélection s'est notamment appuyée sur deux critères indispensables :

- il fallait que le répondant soit identifiable et qu'il appartienne à une des deux divisions qui structurent la branche commerciale d'EDF SA, c'est-à-dire la division entreprises et la division particuliers et professionnels
- il fallait que les questions indispensables à l'étude aient au moins une réponse. Il s'agit notamment des questions 16 à 20 portant sur la capacité de changement du potentiel humain, des questions 25 et 26 portant sur la capacité de changement structurel, la question 33 liée à la capacité managériale à conduire le changement, la question 34 liée aux capacité l'apprentissage et enfin, les questions 36 et 37 relatives à la performance

Au total, 255 questionnaires complétés ont été retournés. Ce nombre de réponse n'est certes pas très important. Toutefois, il est relativement acceptable pour que la précision des mesures devienne suffisante.

Les résultats du dépouillement ont été consignés dans des tableaux dont les principaux sont rappelés ci-après :

Résultat général du dépouillement

Nombre de visitant au site	Nombre de questionnaires vides	Nombre de questionnaires incomplets	Nombre de questionnaire exploitables
963	378	330	255

Nombre de questionnaires exploitables par division

Division entreprises	Division particuliers-professionnels	Ne se prononce pas (NSP)	Total des répondants
147 réponses	107 réponses	1	255 réponses

Nombre de questionnaires exploitables par régions géographiques

Régions	Total des réponses
Ouest	41
Sud Ouest	36
Sud Est	31
Méditerranée	25
Centre	23
Paris et Région parisienne	46
Est	35
Nord -Manche-Mer du Nord	18
Total	255

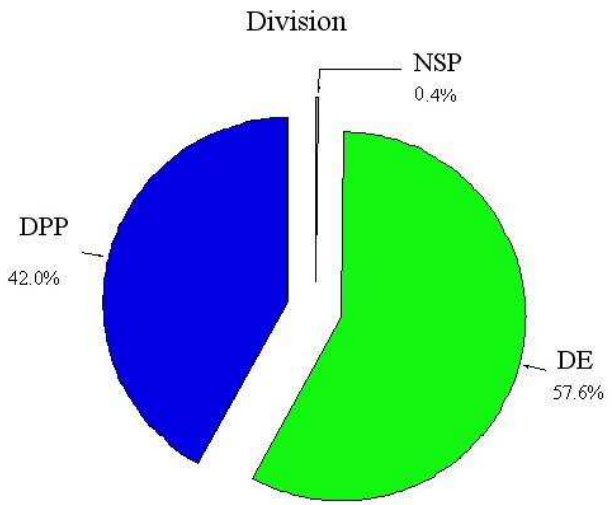
Nombre de questionnaires exploitables par catégories professionnelles

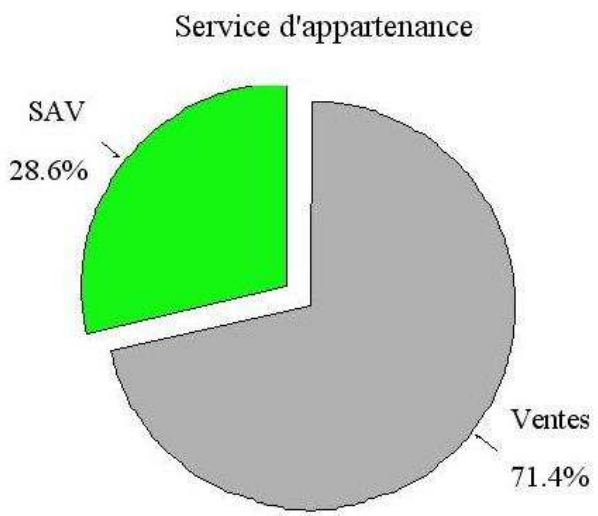
Métiers	Total des réponses
Ne se prononce pas	9
Manager	37
commercial	74
Appui commercial	58
Conseiller service clientèle	22
Autre	55
Total	255

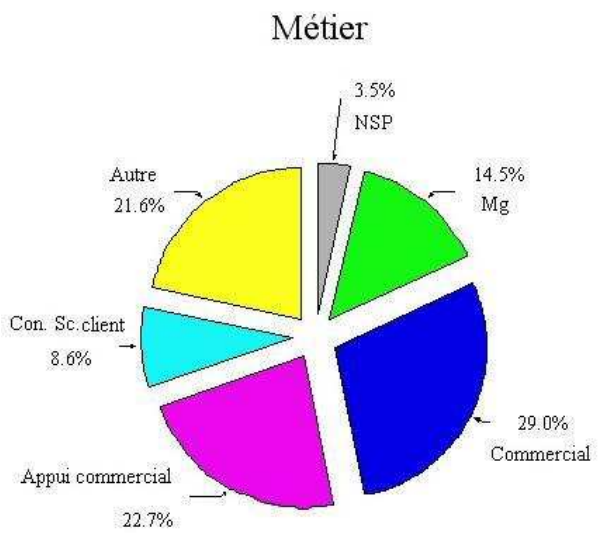
Nombre de questionnaires exploitables par statuts

Statuts	Total des réponses
Ne se prononce pas	8
Encadrement supérieur	29
Encadrement intermédiaire	95
Collaborateur	123
Total	255

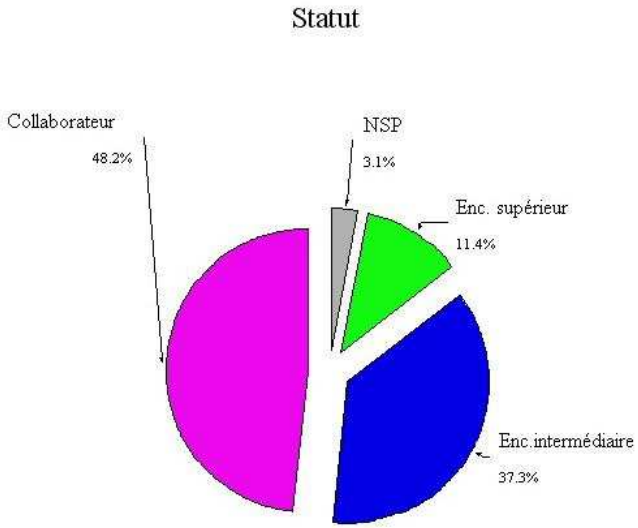
Caractéristiques des répondants en pourcentage (*n=255*)

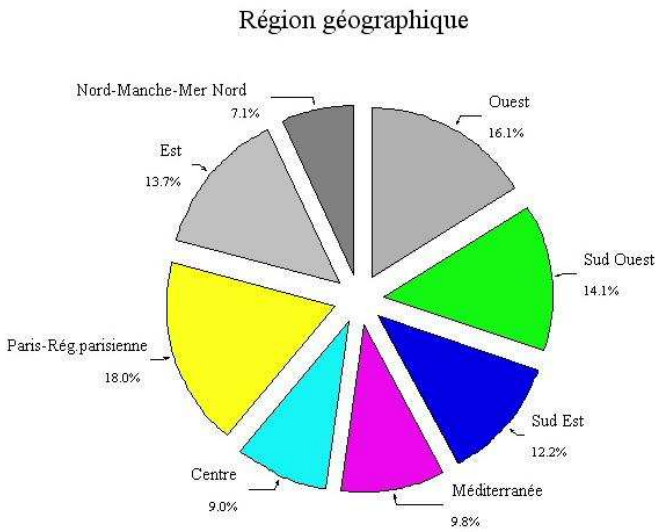


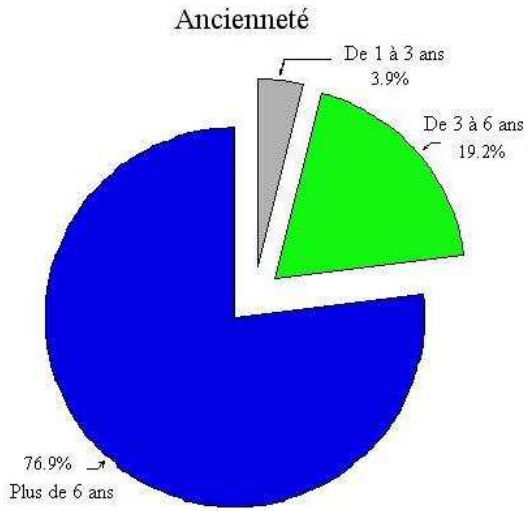




Caractéristiques des répondants en pourcentage (suite)







2.3.2.2 Méthodes d'analyse des données

L'analyse des données a été effectuée à l'aide du logiciel SPSS (référence 11.5).

Cette analyse comprend principalement deux étapes :

- La première étape consistait :
    - d'une part, en des analyses descriptives de chaque variable. Ces statistiques descriptives avaient pour but de décrire les données en terme de mesure de la tendance centrale et de mesure de la dispersion. Elles ont notamment servi à valider les résultats exploratoires. Les mesures de la tendance centrale comprenaient la moyenne et le mode. La mesure de dispersion comprenait l'écart-type.
    - et d'autre part, en des analyses statistiques bivariées. Ces dernières ont été utilisées pour rechercher des rapports significatifs (corrélation) entre les différentes variables étudiées. Elles ont permis de confirmer les hypothèses de recherche relevant du registre organisationnel. Elles ont permis aussi de manière incidente de faire ressortir des liaisons que l'on n'avait pas soupçonnées lors du lancement de l'enquête.
- La deuxième étape consistait à vérifier la validité des hypothèses à travers une analyse statistique explicative visant à estimer la relation linéaire reliant la capacité d'apprentissage organisationnel (variable à expliquer) et la capacité du changement humain et structurel (variables explicatives).

2.3.2.2.1 Analyses descriptives des variables propres à l'étude

<u>Analyse descriptive univariée : tri à plat</u>

Dans le cadre de l'analyse statistique univariée, nous avons établi des modes[167] pour mesurer les variables fermées à choix unique. Cependant, pour mesurer les questions à choix multiples autorisant plusieurs réponses, nous avons d'abord calculé le score moyen des items se rapportant à chaque variable. Ensuite nous avons calculé les moyennes[168].

A titre indicatif, nous rappelons ci-dessous à travers des exemples la logique mathématique utilisée pour le calcul des scores.

---

[167] Le mode représente la valeur la plus fréquente de la distribution numérique.

[168] La moyenne est au groupe ce que le score est à l'individu, c'est-à-dire qu'elle permet de savoir la position exacte d'une groupe ou d'un échantillon sur un axe (une variable).

Dans un premier temps nous avons procédé à l'attribution d'un coefficient quantifiant un niveau de l'échelle d'évaluation d'une question (correspond dans notre cas aux différentes valeurs chiffrées de l'échelle).

Soit p_k le facteur pondération d'une évaluation et n_i le nombre de personnes parmi la population N ayant choisi une évaluation k, la valeur pondérée de l'évaluation sera :

$$v_i = \frac{n_i}{N} \times p_k \text{ ou } v_i = F_i \times p_k$$

où F_i correspond à la fréquence ou la fraction $\frac{n_i}{N}$ exprimée en pourcentage (%).

<u>Exemple 1</u> : Sur N = 200 réponses au questionnaire, pour la question « Je suis satisfait des mécanismes de coordination horizontaux et les mesures de contrôle informels », n_i=50 ont répondu « tout à fait d'accord ». Cette évaluation correspond au niveau de l'échelle d'évaluation à un facteur de pondération de 5 (sur une échelle de 1 à 5).

- Fi = 50/200 = 0,25 = 25%

- v_i= 0,25 x 5 = 1,25

<u>Score de sous variable (SSV</u>)

Le SSV est la moyenne pondérée des évaluations par sous-variable. Elle correspond à la somme des valeurs pondérées (v_i) :

$$SSV = \frac{\sum_{i=1}^{N} n_i \times p_{ki}}{N} = \sum_{i=1}^{N} v_i = \sum_{i=1}^{N} F_i \times p_{ki}$$

<u>Exemple 2</u> : Suite de l'exemple précédent : le reste de la population a répondu comme suit :

« pas du tout d'accord »	⇨n_i=30, p_k=1	v_i= (30/200) x 1 = 0,15
« pas d'accord »	⇨n_i=20, p_k=2	v_i= (20/200) x 2 = 0,2
« Plutôt d'accord »	⇨n_i=30, p_k=3	v_i= (30/200) x 3 = 0,45
« d'accord »	⇨n_i=70, p_k=4	v_i= (70/200) x 4 = 1,4
« tout à fait d'accord »	⇨n_i=50, p_k=5	v_i= (50/200) x 5 = 1,25

⇨ SSV1 = 0,15 + 0,2 + 0,45 + 1,4 + 1,25 = 3,45 : l'évaluation globale de la sous-variable est « plutôt d'accord »

Score variable (SVar)

Le SVar est la moyenne arithmétique des sous-variables d'une variable donnée :

$$SVar = \frac{\sum_{i=1}^{n_{sv}} SSV}{n_{sv}}$$

où n_{sv} correspond au nombre sous-variables traitées.

Exemple 3 : Suite de l'exemple précédent : La sous-variable précédente (SV1) fait partie d'une variable à 5 sous-variables : SV1 à SV5 . Les SSV sont les suivants : SSV1 = 3,45 ; SSV2 = 4,1, SSV3 = 2,9, SSV4 = 3,55, SSV5 = 4.

Le SVar : $\frac{3{,}45 + 4{,}1 + 2{,}9 + 3{,}55 + 4}{5} = \frac{18}{5} = 3{,}6$ ⇨ L'évaluation de la variable est « d'accord ».

(SVar – mise en évidence de la tendance globale des réponses).

Cette phase descriptive a, en outre, consisté en une comparaison de l'information par k échantillons indépendants. Les analyses comparatives, ou plus exactement les analyses des différences des groupes, ont nécessité l'analyse des divergences statistiques. Un certain nombre de tests statistiques ont servi à déterminer si de véritables divergences existaient entre certains groupes cibles. Aussi pour les variables dépendantes (continues) métriques nous avons utilisé le test paramétrique de la variance (ANOVA simple)[169] et pour les variables dépendantes (qualitatives) ordinales, nous avons utilisé le test non paramétrique des médianes (KRUSKAL-WALLIS).

Cette analyse comparative a donc nécessité une procédure de stratification qui s'est déroulée en deux temps. En effet, n'ayant pas pu obtenir de résultats discriminants par divisions nous avons procédé à une deuxième stratification de la population mère par catégories professionnelles. Ce critère de stratification qui est le "métier", a permis d'observer des différences significatives entre les quatre groupes indépendants qu'on a comparé sur une même variable.

[169] ANOVA simple est une technique statistique qui serte à vérifier si la moyenne de la variable dépendante (VD) varie selon l'état de la variable indépendante (VI). Autrement dit, il s'agit de vérifier si la différence des moyennes des groupes de la VI est significative. Sachant que le test est valable uniquement pour une VD continue (métrique) et une seule VI catégorielle, mais qui a plus de deux états (ex.: groupes d'âge).

Les groupes de populations observés comprennent : les managers (Mg), les commerciaux (C)les appuis commerciaux (AC) et enfin, les conseillers service clientèle (CSC).

191 questionnaires ont ainsi été traités. Ce qui correspond à un taux de traitement de 74,9 % des réponses.

Analyse de corrélation bivariée : tri croisé

Tel que nous l'avons précisé précédemment, cette étape consistait à savoir s'il y avait une relation significative entre les différentes variables qui caractérisent les capacités de changement et celles de l'apprentissage. Ces dernières étant essentiellement des variables métriques, nous avons donc utilisé le coefficient de corrélation linéaire de Pearson pour évaluer le degré d'association de variables en question.

La corrélation de Pearson est une mesure de corrélation entre vecteurs de valeurs : il permet la mesure de la liaison linéaire existante entre deux variables. Les valeurs du coefficient de corrélation varient entre -1 et 1, une valeur de 0 indiquant qu'il n'y a pas de liaison linéaire. La valeur absolue du coefficient de corrélation indique l'intensité de la relation linéaire entre les variables, les valeurs absolues les plus grandes indiquant des relations plus fortes. Le signe du coefficient indique le sens de la relation.

Trois paramètres sont donc à prendre en considération dans la corrélation de Pearson :

- L'éloignement du la valeur zéro.
- Une significativité acceptable de la corrélation doit être <0.05 (probabilité de corrélation > 95%).
- Le signe du coefficient de Pearson : un signe positif indique une corrélation dans le même sens (quand la variable 1 augmente, la valeur 2 augmente dans le même sens) ; un signe négatif indique que les deux variables sont corrélées en sens inverse (quand la variable 1 augmente, la valeur 2 baisse).

2.3.2.2.2 Analyse statistique explicative

Cette étape finale consistait à vérifier la validité des hypothèses en décrivant la relation entre chacune des capacités d'apprentissage et celles des capacités de changement. Pour ce faire, nous avons donc utilisé la régression linéaire[170] comme méthode d'analyse explicative que nous avons, en l'occurrence, établie pour chaque catégorie professionnelle.

[170] La régression linéaire sert à tester la causalité entre deux variables; déterminer la probabilité que pour une certaine valeur de VI, on peut prédire la valeur de VD. On assume que la VI est responsable d'une partie de la variation de la VD, mais que la VD n'affecte pas la VI

Deux catégories de variables sont donc concernées par cette analyse explicative :

1er catégorie de variables : Les capacités d'apprentissage constituent les deux variables privilégiées à expliquer. Il s'agit des variables latentes-dépendantes. Ces variables correspondent aux deux formes et niveaux d'apprentissages, à savoir l'apprentissage de niveau 1 en simple boucle et l'apprentissage de niveau 2 en double boucle.

2ème catégorie des variables : Les capacités de changement constituent, quant à elles, les deux variables explicatives. Il s'agit des variables indépendante. Ces variables correspondent aux deux capacités de changements, c'est-à-dire celle du potentiel humain et celle de la structure.

Pour s'assurer qu'il n'y ait pas de risque de colinéarité entre les deux variables explicatives, nous avons effectué une analyse de corrélation bivariée pour vérifier si elles étaient associées ou pas. Le résultat de l'analyse, tel que le présente le tableau croisé n°1 ci-dessous, montre que le coefficient de corrélation entre ces deux variables est faible, il n'y a donc pas de phénomène de colinéarité.

Tableau croisé n° 1 : Corrélation entre la capacité de changement humain et structurel

		Q16À20 CCGHH	Q25À26 CCHGST
Q16À20 CCHGH	Corrélation de Pearson	1.000	.056
	Sig. (bilatérale)	.	.377
Q25À26 CCHGST	Corrélation de Pearson	.056	1.000
	Sig. (bilatérale)	.377	.

2.3.3 Résultats de l'enquête quantitative

Cette enquête quantitative vise deux types de résultats :

- Le premier type de résultat recherché, c'est l'obtention de données sur chacune des variables.
- Le second type de résultat recherché, c'est l'identification de liens significatifs entre les variables qui caractérisent la dynamique humaine et organisationnelle et les variables qui caractérisent l'apprentissage.

2.3.3.1 Résultats des analyses descriptives univariées et des analyses de corrélations bivariées

Les premiers résultats statistiques montrent que l'instabilité, la dynamique et la complexité de l'environnement externe exercent une pression sur l'ensemble des catégories professionnelles (cf. diagramme 1). Elle est toutefois jugée plus forte par les commerciaux et les appuis commerciaux (personnel du *front office*) que par les managers et les conseillers service clientèle (personnel du *back office*). De même, les managers sont les seuls à juger les conditions de travail au sein de l'entité "plutôt" favorables (cf. diagramme 2) .

Diagramme 1
Pression de l'environnement externe à l'entité

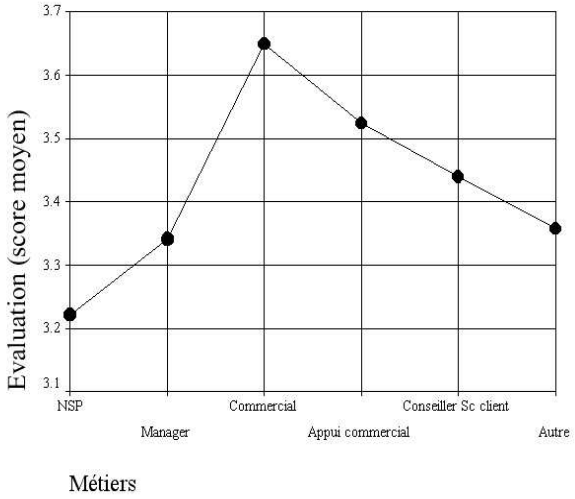
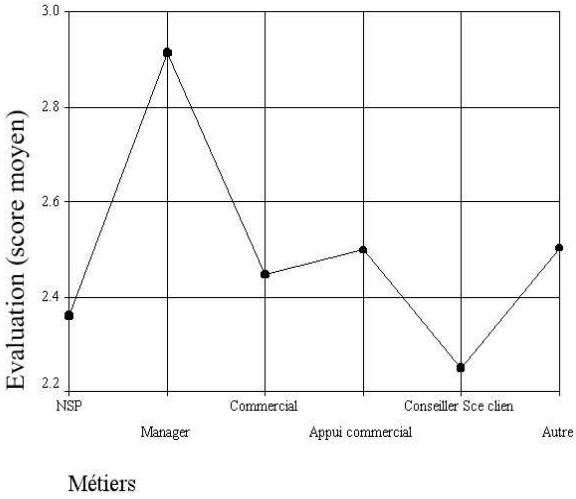


Diagramme 2
Les conditions de travail au sein de l'entité



Le processus de changement est perçu comme le déploiement d'un plan élaboré par le sommet. En effet, dans tous les métiers, l'origine des changements est attribué essentiellement à une volonté émanant des dirigeants (cf. diagramme 3), mais pas du tout à une volonté émanant de la base (cf. diagramme 4). Il s'apparente ainsi à une démarche d'intervention du changement de type top down.

Diagramme 3
Origine des changements : Volonté émanant de la base

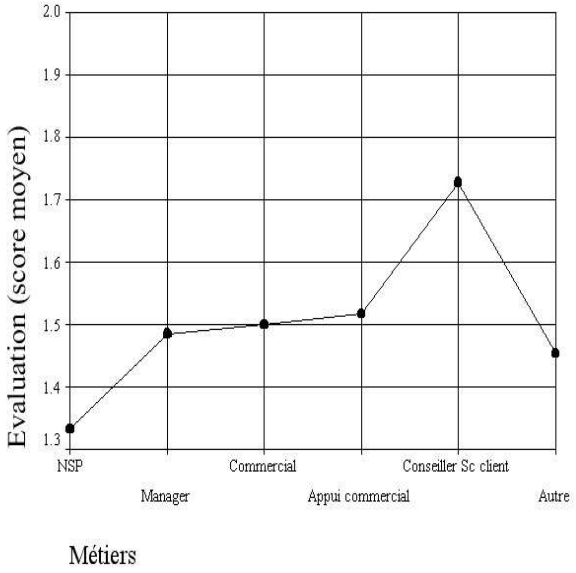
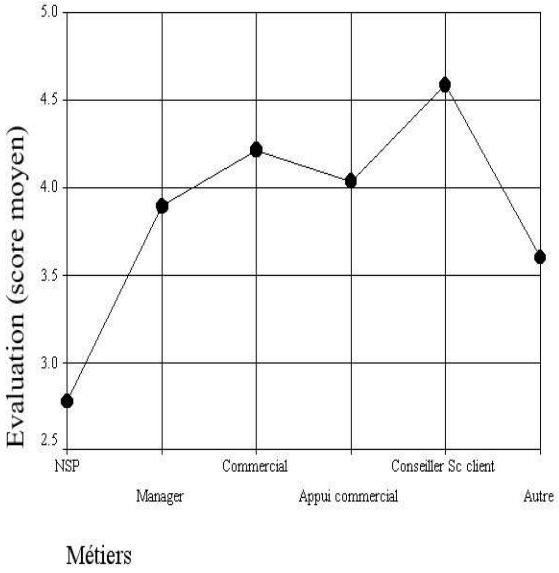


Diagramme 4
Origine des changements : Volonté émanant des dirigeants



Le modèle imposé semble, en outre, le mieux caractériser le processus de changement étudié (cf. diagramme 5). Cependant, seuls les managers le perçoivent comme étant "plutôt" progressif que brutal[171] contrairement au reste des catégories professionnelles (cf. diagramme 6).

[171] Selon Autissier et Moutot (2003), le changement imposé progressif répond généralement à des contraintes de l'environnement. Alors que le changement imposé brutal correspond généralement à une solution choisie pour faire face à une situation de crise engendrée par un dysfonctionnement particulier.

Diagramme 5
Changement imposé

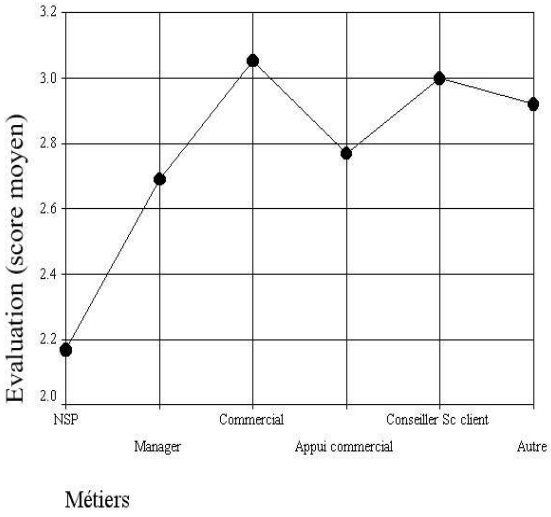
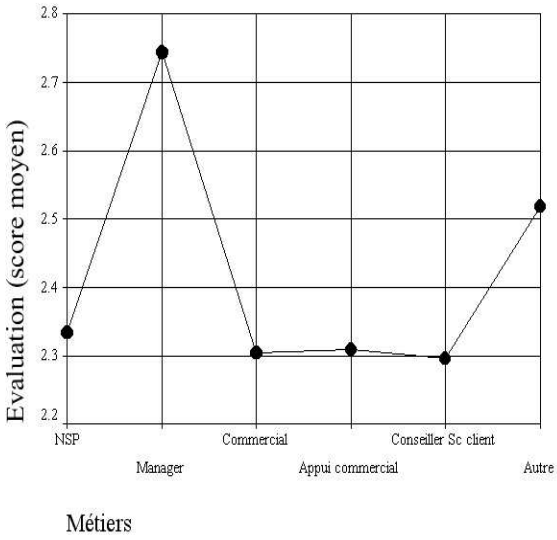


Diagramme 6
Changement progressif



Ceci atteste, en l'occurrence, que les managers sont davantage impliqués dans ce processus du changement (cf. .diagramme 7) donc forcément mieux préparés (cf. .diagramme 8).

Diagramme 7
Implication des individus

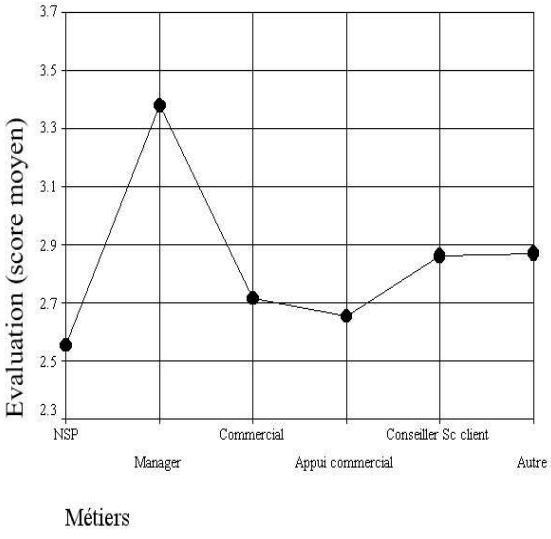
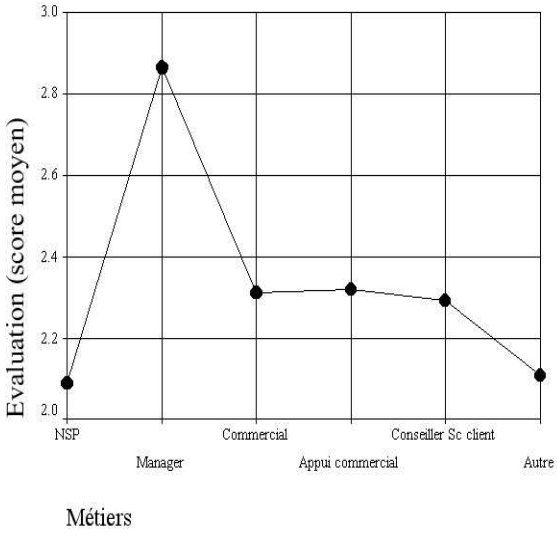


Diagramme 8
Préparation au changement



Les résultats montrent, par ailleurs, qu'à l'inverse des managers, le comportement des autres catégories professionnelles est plus passif que proactif face au changement (cf. diagramme 9 et 10). En effet, les commerciaux, les appuis commerciaux et les conseillers service clientèle sont moins favorables aux changements que les managers (cf. diagramme 11) et plus méfiants (cf. diagramme 12). Ils cherchent certainement à être rassurés et sécurisés dans ce contexte mouvant. Probablement aussi en attente des résultats probants.

Diagramme 9
Comportement passif face au changement

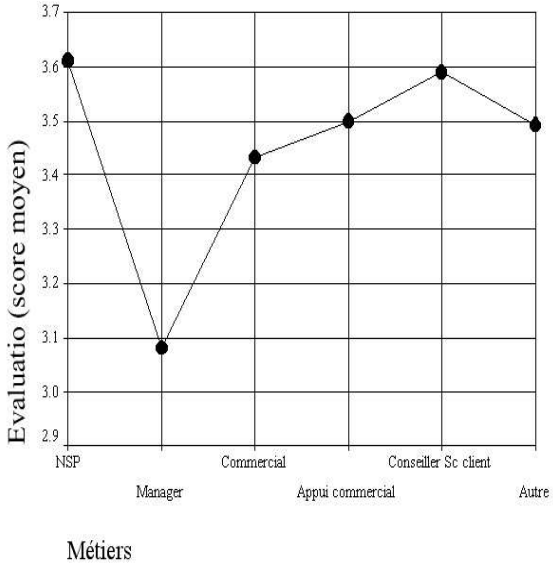


Diagramme 10
Comportement proactif face au changement

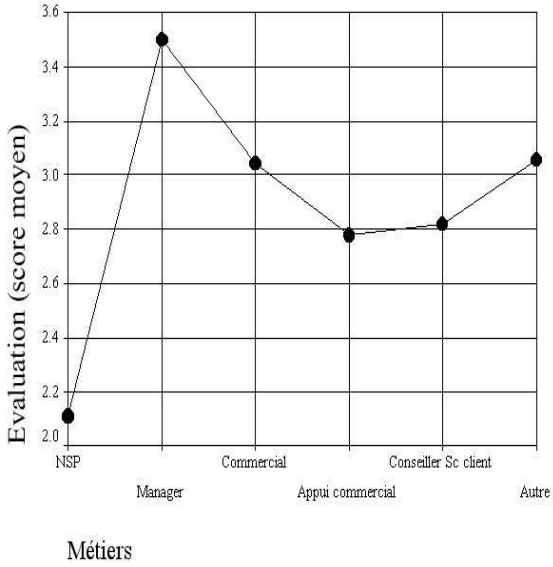


Diagramme 11
Sentiment par rapport aux changements : Favorable

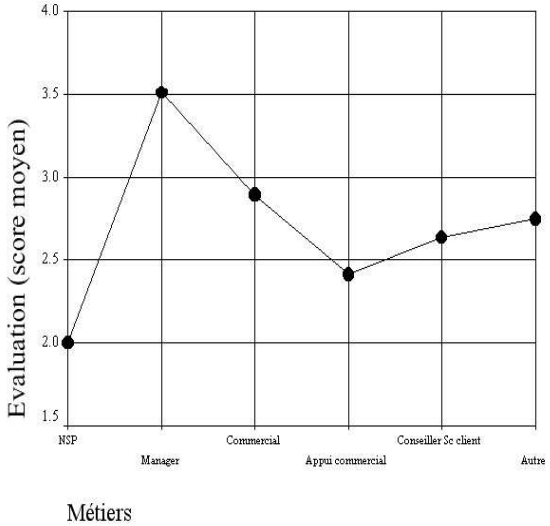
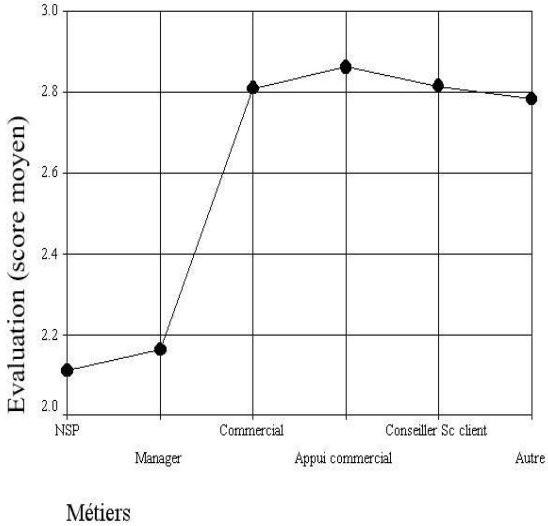
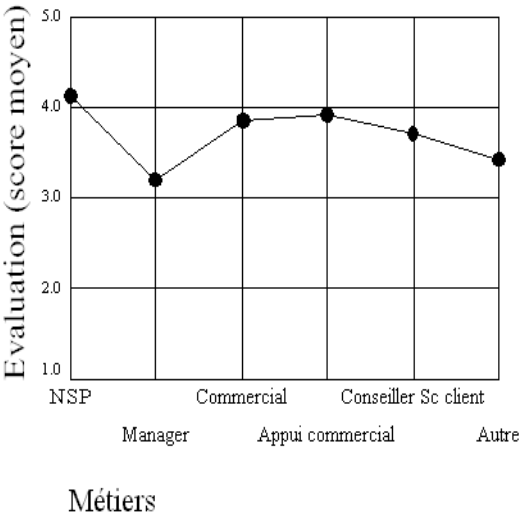


Diagramme 12
Sentiment par rapport aux changements : Méfiance



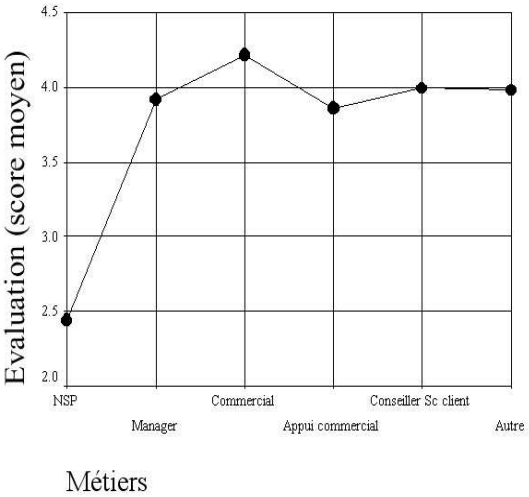
Nos résultats insistent aussi sur l'importance de la dynamique collective. Les échanges, le dialogue, plus généralement, les interactions entre les commerciaux deviennent une condition nécessaire pour permettre à un collectif d'individus de répondre différemment que d'habitude à une erreur perçue (cf. diagramme 13). La formation par le partage d'expérience et des connaissances entre les individus obtient en l'occurrence un score élevé (cf. diagramme 14).

Diagramme 13
Coopération entre les individus



Résultat ⇨ Importante

Diagramme 14
Formation par le partage d'expériences



Résultat ⇨ Importante

L'analyse de corrélation bivariée a notamment pu montrer qu'il existe un lien significatif entre la dynamique collective et celle de l'apprentissage en simple boucle et en simple boucle (cf. tableaux croisés n° 2 et n°3).

Tableau croisé n° 2 : Corrélation entre la dynamique collective et la capacité d'apprentissage en simple boucle

		Q21 DYCL	Q34.1 APPSB
Q21 DYCL	Corrélation de Pearson	1.000	.441**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q34.1 APPSB	Corrélation de Pearson	.441**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

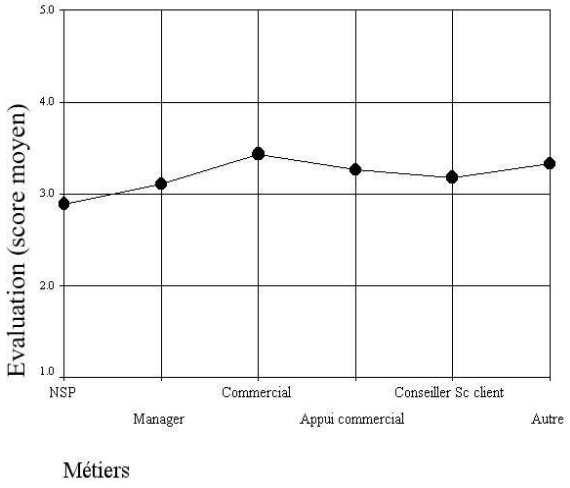
Tableau croisé n° 3 : Corrélation entre la dynamique collective et la capacité d'apprentissage en double boucle

		Q21 DYCL	Q34.2 APPDB
Q21 DYCL	Corrélation de Pearson	1.000	.477**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q34.2 APPDB	Corrélation de Pearson	.477**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Cela étant, il est important de souligner que la coopération entre les individus implique un cadre structurel faiblement hiérarchisé (Quinn Mills et Friesen, 1992 ; Grima et Josserand, 2000 ; Josserand, 2001). Or, les résultats quantitatifs démontrent que les efforts engagés depuis la création de la Branche Commerce ne semblent favoriser aucune atténuation du degré d'hiérarchisation (cf. diagramme 15).

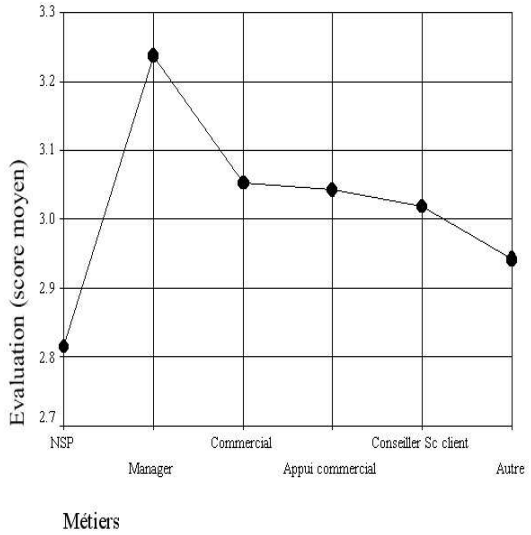
Diagramme 15
Degrés d'hiérarchisation



Résultat ⇨ plutôt important

Quant à la capacité de changement du potentiel humain, les résultats montent qu'elle est "plutôt" importante (cf. diagramme 16).

Diagramme 16
Capacité de changement du potentiel humain



Résultat ⇨ plutôt importante

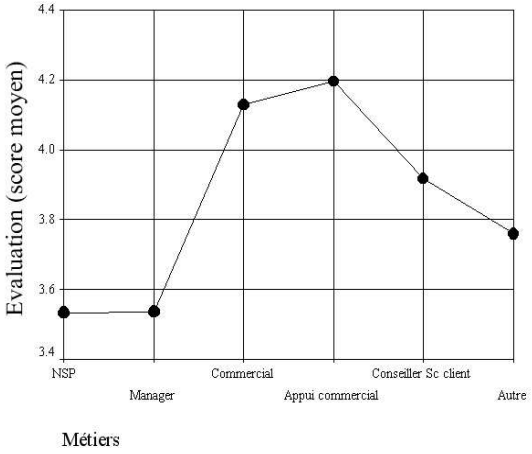
En effet, le changement a bel et bien eu un impact sur les individus[172] (cf. diagramme 17), le climat général au sein de l'entité est acceptable (cf. digramme 18)[173]. En revanche, la gestion de l'entité (structure) n'est pas appréciée (cf. diagramme 19) et des préoccupations demeurent[174] (cf. diagramme 20).

[172] Les résultats révèlent que le changement est perçu comme radical, dans la mesure où il a changé les orientations, les règles du jeu, et voire même les valeurs et croyances des individus

[173] Le nombre de griefs et le taux d'absentéisme sont, en l'occurrence, particulièrement faibles

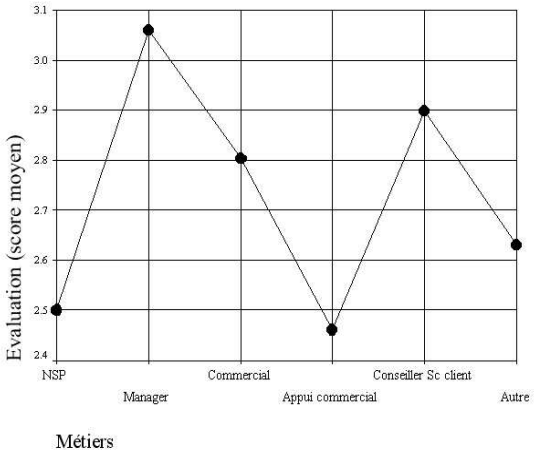
[174] Les préoccupations ayant obtenu le score le plus élevé portent essentiellement sur la sécurité de l'emploi, la nature du travail et la qualité de vie au travail.

Diagramme 17
Impact du changement sur les individus



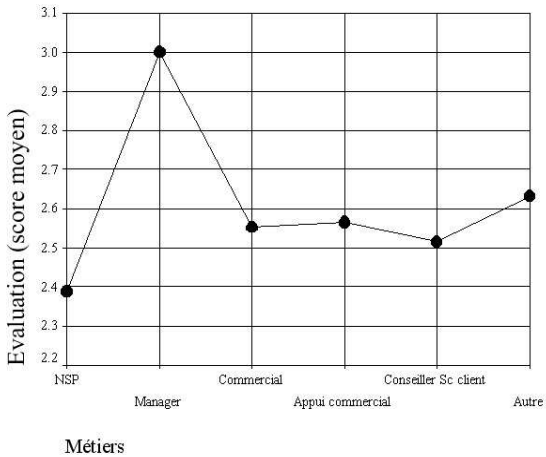
Résultat ⇨ important

Diagramme 18
Le climat général au sein de l'entité



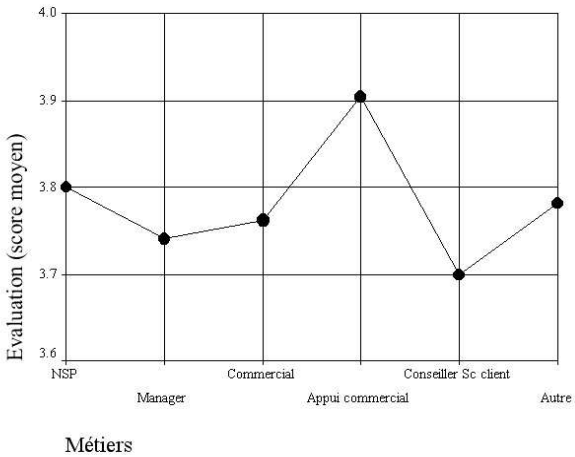
Résultat ⇨ plutôt satisfaisant
(sauf pour les AC) [175]

Diagramme 19
La gestion de l'entité



Résultat ⇨ plutôt insatisfaisante
(sauf pour les managers)

Diagramme 20
Préoccupation des individus



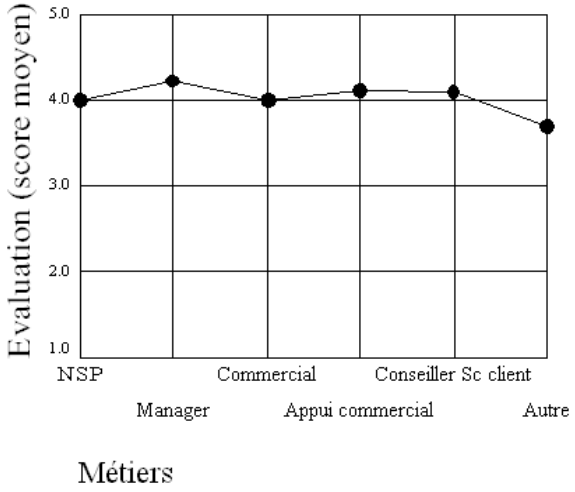
Résultat ⇨ importante

L'importance du rôle du manager de proximité dans ce contexte de changement est confirmée. Hormis sa fonction classique d'animation, le manager doit être un agent du changement. C'est-à-dire, qu'il doit être en mesure d'aider les membres de son équipe à développer leurs compétences (cf. diagramme 21), de donner du sens (vision), de motiver les

[175] Les appuis commercial ont pour mission d'apporter de l'aide aux commerciaux. Une fonction qui à priori n'est pas sans tension compte tenu de leur positionnement statutaire-fonctionnel. Travaillant en marge du circuit formel, les appuis commercial semblent rencontrer des difficultés pour faire valoir leurs actions-conseils auprès des commerciaux. Ils sont notamment les seuls à juger que les relations entre les individus sont tendues et que le nombre de griefs est élevé.

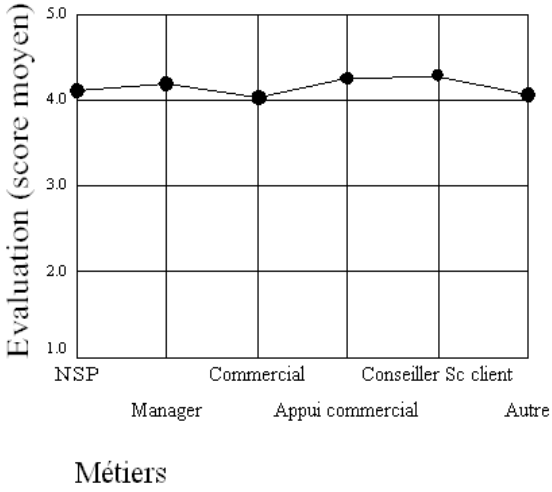
personnes dans ce contexte d'incertitude (cf. diagramme 22), et faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports (cf. diagramme 23). Notons à ce titre qu'à l'exception des conseillers service clientèle, la capacité managériale à conduire le changement au sein des structures commerciales est jugée "plutôt" importante (cf. diagramme 24).

Diagramme 21
Rôle du manager dans le développement des compétences de ses collaborateurs



Résultat ⇨ Important

Diagramme 22
Capacité du manager à communiquer



Résultat ⇨ Importante

Diagramme 23
Rôle du manager dans le soutien et le maintien de l'intérêt de ses collaborateurs

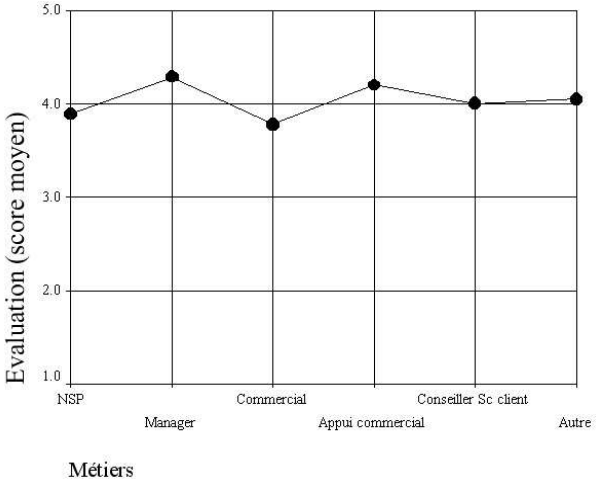
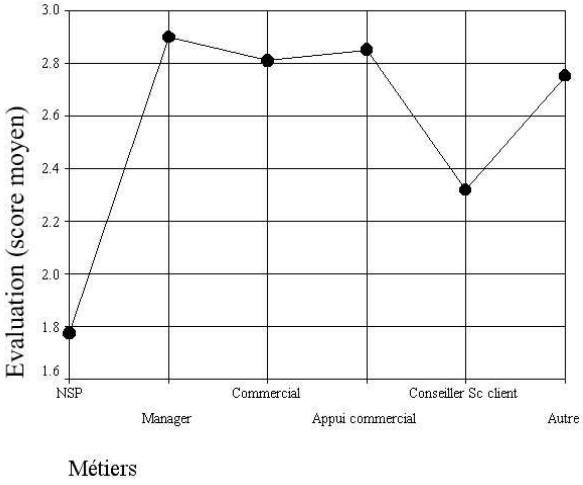


Diagramme 24
Capacité managériale à conduire le changement



Résultat ⇨ Important

Résultat ⇨ plutôt importante (sauf pour les CSC) [176]

Les résultats de l'analyse de corrélation bivariée relève, on outre, qu'il existe un lien significatif entre l'implication des managers dans le processus de changement et la capacité de changement du potentiel humain et structurel (cf. tableaux croisés n° 4 et n° 5)

Tableau croisé n°4 : Corrélation entre la capacité managériale à conduire le changement et la capacité de changement humain

		Q33 CMCCHG	Q16À20 CCHGH
Q33 CMCCHG	Corrélation de Pearson	1.000	.326**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q16À20 CCHGH	Corrélation de Pearson	.326**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau croisé n° 5 : Corrélation entre la capacité managériale à conduire le changement et la capacité de changement structurel

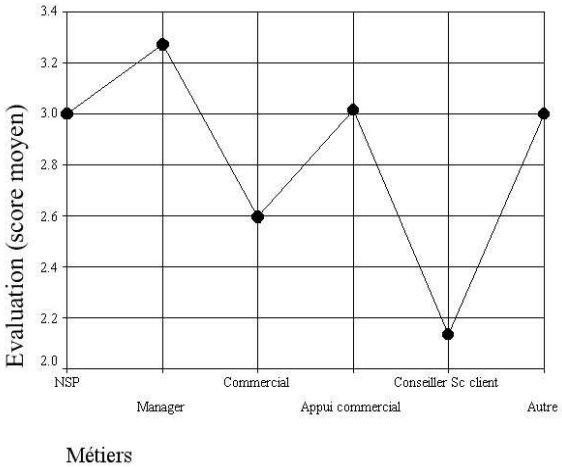
		Q33 CMCCHG	Q25À26 CCHGST
Q33 CMCCHG	Corrélation de Pearson	1.000	.515**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q25À26 CCHGST	Corrélation de Pearson	.515**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

La capacité de changement structurel est, quant à elle, jugée "plutôt" importante par les managers et les appuis commerciaux. Tandis que pour les commerciaux et les conseillers service clientèle expriment une réelle insatisfaction concernant l'évolution de la structure (cf. diagramme 25). Ceci est valable autant pour le taux de spécialisation des postes qu'ils jugent fort et insatisfaisant que pour le taux d'utilisation des mécanismes de coordination horizontaux et les mesures de contrôle informels qu'ils jugent faibles et insatisfaisants.

[176] Les conseillers service clients sont les seuls à juger que le manager de proximité ne fixe pas des objectifs exigeants, ne motive pas assez, ne propose pas des solutions originales, n'aide pas à aborder les problèmes sous un angle différent, n'encourage pas assez à remettre en question les croyances et valeurs, n'explique pas clairement les menaces auxquels l'organisation est soumise. Cela étant, il est important de souligner que lors de l'enquête exploratoire qualitative on avait relevé une certaine frustration de la part des CSC qui s'estimaient désavantagés comparé aux personnel de la vente.

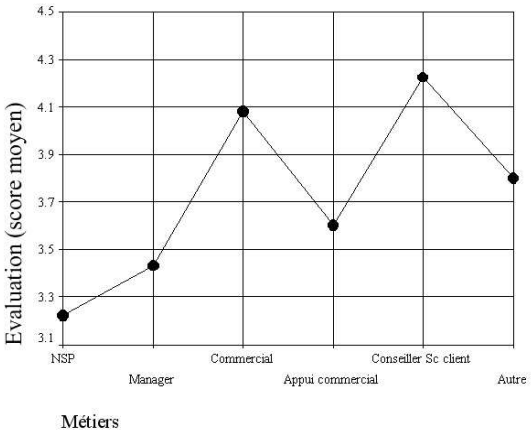
Diagramme 25
Capacité de changement structurel



Résultat ⇨ plutôt importante uniquement chez les Mg et les AC

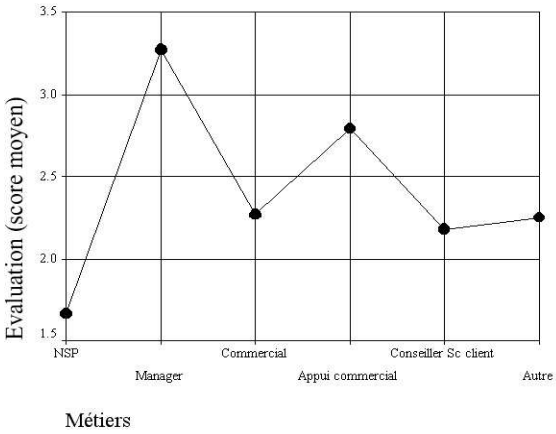
Ces deux catégories professionnelles trouvent notamment les lourdeurs structurelles plus importantes (cf. diagramme 26) et le degré d'autonomie au travail insatisfaisant (cf. diagrammes 27).

Diagramme 26
Lourdeurs structurelles



Résultat ⇨ plus importantes
chez les C et CSC

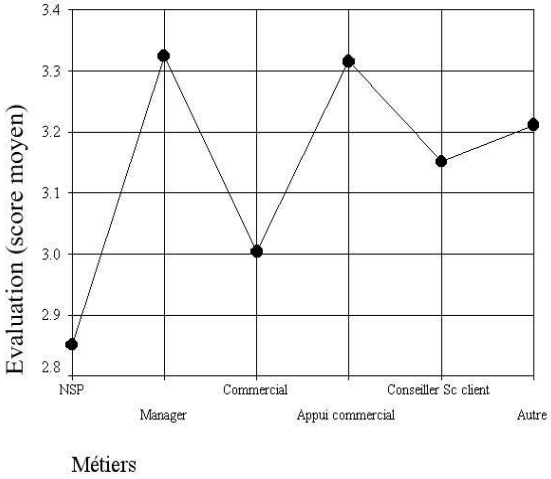
Diagramme 27
Satisfaction par rapport au degrés d'autonomie



Résultat ⇨ insatisfaisante
chez les C et CSC

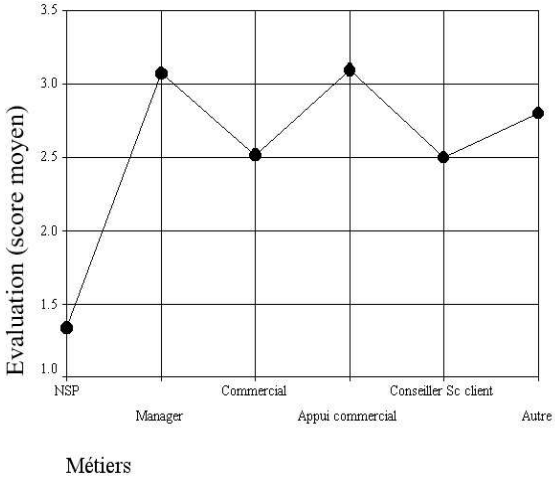
De même que la capacité d'apprentissage est particulièrement faible dans ces deux métiers. En effet, ainsi que le montrent les diagrammes 28 et 29, les commerciaux et les conseillers service clientèle n'ont pas de capacité d'apprentissage en double boucle, contrairement aux managers et aux appuis commerciaux qui bénéficient d'une capacité d'apprentissage "plutôt" importante.

Diagramme 28
Apprentissage en simple boucle



Résultat ⇨ plutôt importante

Diagramme 29
Apprentissage en double boucle



Résultat ⇨ Pas importante
chez les C et CSC

L'analyse de corrélation bivariée montre d'ailleurs qu'il existe un lien significatif entre la capacité de changement structurel et la capacité d'apprentissage en simple boucle et en double boucle (cf. tableaux croisés n°6 et n°7)

Tableau croisé n° 6 : Corrélation entre le changement structurel et la capacité d'apprentissage en simple boucle

		Q25À26 CCHGST	Q34.1 APPSB
Q25À26 CCHGST	Corrélation de Pearson	1.000	.265**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q34.1 APPSB	Corrélation de Pearson	.265**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

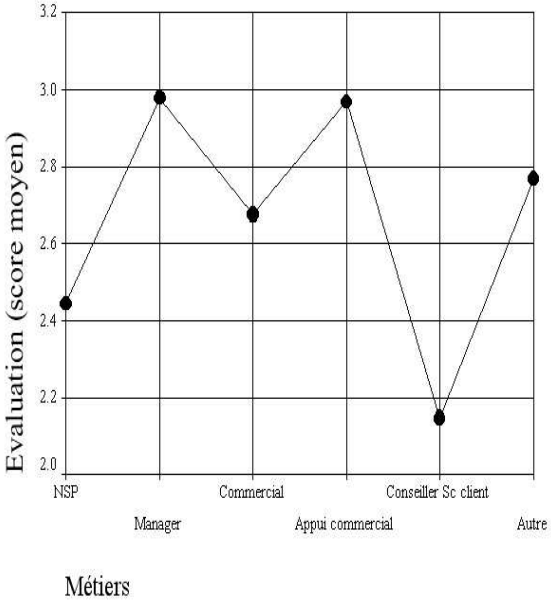
Tableau croisé n° 7 : Corrélation entre changement structurel et la capacité d'apprentissage en double boucle

		Q25À26 CCHGST	Q34.2 APPDB
Q25À26 CCHGST	Corrélation de Pearson	1.000	.153*
	Sig. (bilatérale)	.	.015
	N	255	255
Q34.2 APPDB	Corrélation de Pearson	.153*	1.000
	Sig. (bilatérale)	.015	.
	N	255	255

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

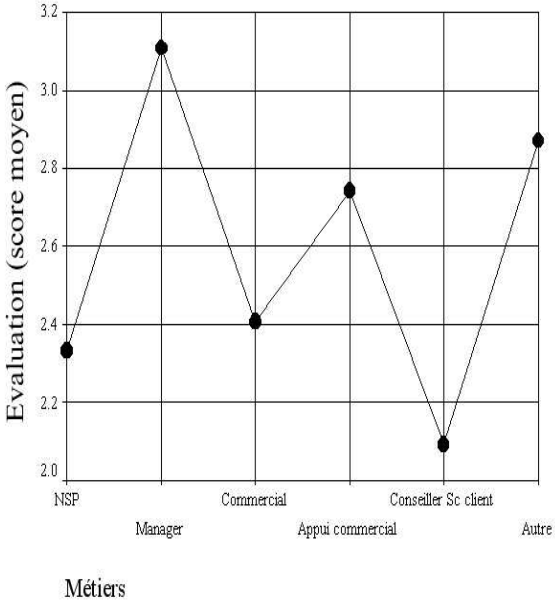
Nos résultats insistent également sur la faiblesse du niveau de performance des commerciaux et des conseillers service clientèle (cf. diagrammes 30, 31, 32 et 33).

Diagramme 30
Performance économique



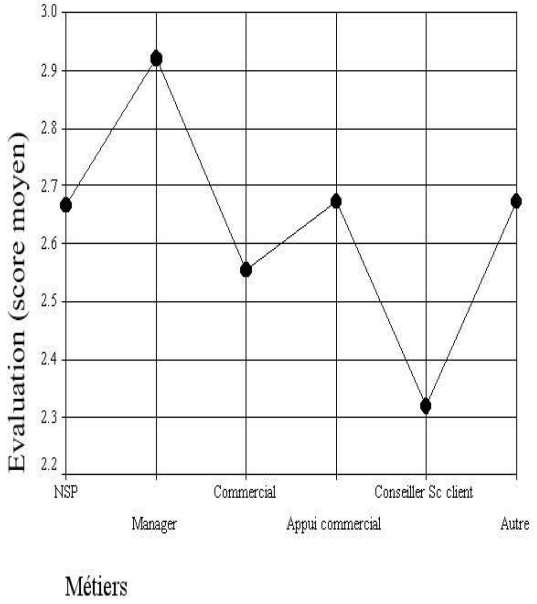
Résultat ⇨ Plus importante chez les Mg et AC

Diagramme 31
Performance sociale



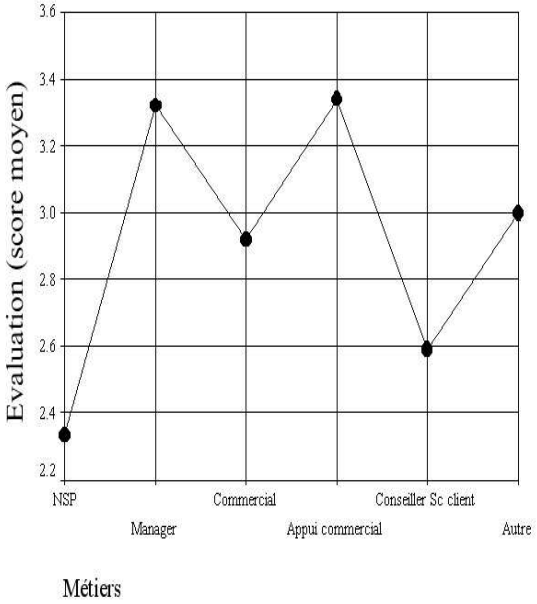
Résultat ⇨ Plus importante chez les Mg et AC

Diagramme 32
Performance du groupe



Résultat ⇨ Plus importante chez les Mg et AC

Diagramme 33
Performance politique



Résultat ⇨ Plus importante chez les Mg et AC

Les analyses de corrélation bivariée dévoilent que le niveau de performance est significativement associé aux capacités d'apprentissage (cf. tableaux croisés n° 8, n°9, n°10, n°11, n°12, n°13, n°14, n°15)

Tableau croisé n° 8 : Corrélation entre la performance économique et la capacité d'apprentissage en simple boucle

		Q34.1 APPSB	Q36.1 PERFE
Q34.1 APPSB	Corrélation de Pearson	1.000	.295**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q36.1 PERFE	Corrélation de Pearson	.295**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau croisé n° 9 : Corrélation entre la performance économique et la capacité d'apprentissage en double boucle

		Q34.2 APPDB	Q36.1 PERFE
Q34.2 APPDB	Corrélation de Pearson	1.000	.179**
	Sig. (bilatérale)	.	.004
	N	255	255
Q36.1 PERFE	Corrélation de Pearson	.179**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.004	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau croisé n° 10 : Corrélation entre la performance sociale et la capacité d'apprentissage en simple boucle

		Q34.1 APPSB	Q36.2 PERFS
Q34.1 APPSB	Corrélation de Pearson	1.000	.299**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q36.2 PERFS	Corrélation de Pearson	.299**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau croisé n° 11 : Corrélation entre la performance sociale et la capacité d'apprentissage en double boucle

		Q34.2 APPDB	Q36.2 PERFS
Q34.2 APPDB	Corrélation de Pearson	1.000	.178**
	Sig. (bilatérale)	.	.004
	N	255	255
Q36.2 PERFS	Corrélation de Pearson	.178**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.004	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau croisé n° 12 : Corrélation entre la performance du groupe et la capacité d'apprentissage en simple boucle

		Q34.1 APPSB	Q36.3 PERFG
Q34.1 APPSB	Corrélation de Pearson	1.000	.291**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q36.3 PERFG	Corrélation de Pearson	.291**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Tableau croisé n° 13 : Corrélation entre la performance du groupe et la capacité d'apprentissage en double boucle

		Q34.2 APPDB	Q36.3 PERFG
Q34.2 APPDB	Corrélation de Pearson	1.000	.151*
	Sig. (bilatérale)	.	.016
	N	255	255
Q36.3 PERFG	Corrélation de Pearson	.151*	1.000
	Sig. (bilatérale)	.016	.
	N	255	255

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Tableau croisé n° 14 : Corrélation entre la performance politique et la capacité d'apprentissage en simple boucle

		Q34.1 APPSB	Q37 PERFP
Q34.1 APPSB	Corrélation de Pearson	1.000	.209**
	Sig. (bilatérale)	.	.001
	N	255	255
Q37 PERFP	Corrélation de Pearson	.209**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.001	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

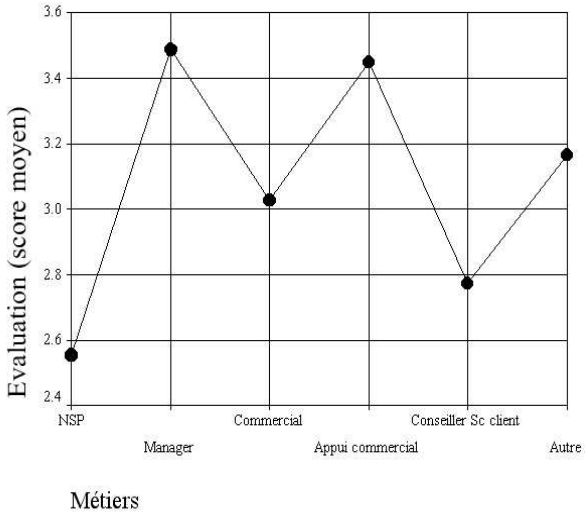
Tableau croisé n° 15 : Corrélation entre la performance politique et la capacité d'apprentissage en double boucle

		Q34.2 APPDB	Q37.2 PERFP
Q34.2 APPDB	Corrélation de Pearson	1.000	.258**
	Sig. (bilatérale)	.	.000
	N	255	255
Q37.2 PERFP	Corrélation de Pearson	.258**	1.000
	Sig. (bilatérale)	.000	.
	N	255	255

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

L'inertie organisationnelle ne semble pas s'appliquer au modèle managérial dont l'évolution est plus satisfaisante que celle de la structure. Précisons toutefois que cette transformation est jugée plus importante par les managers et les appuis commerciaux que par les commerciaux et les conseillers service clientèle (cf. diagramme 34). Ces deux derniers trouvent, en effet, l'évolution de la responsabilisation, de la liberté d'initiative et des marges de manœuvres insuffisantes.

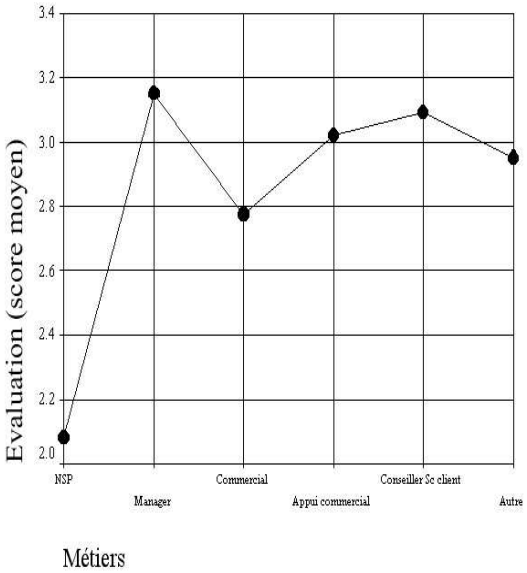
Diagramme 34
Evolution du mode de management



Résultat ⇨ plus importante chez les Mg et les AC

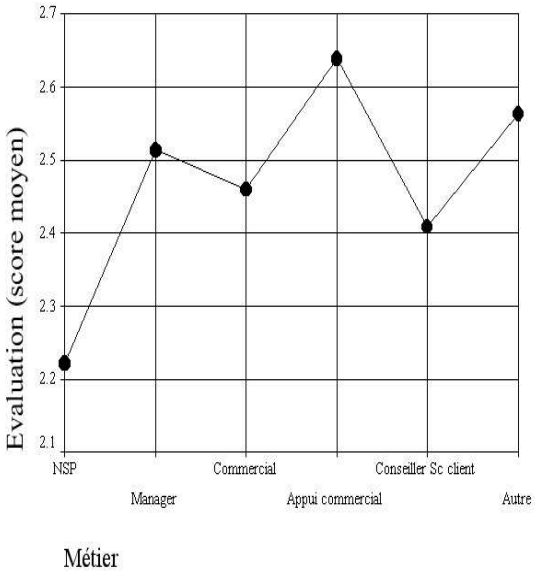
Quant au style de management, celui-ci est paradoxalement jugé par tous comme davantage centré sur l'animation[177] que sur la direction[178], mais pas du tout sur la délégation[179].

Diagramme 35
Style de management : Animation



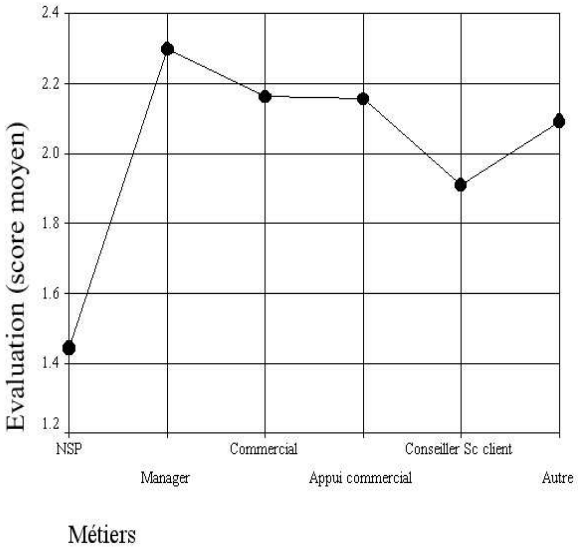
Résultat ⇨ plutôt importante

Diagramme 36
Style de management :Direction



Résultat ⇨ pas importante

Diagramme 37
Style de management : Délégation



Résultat ⇨ pas du tout importante

---

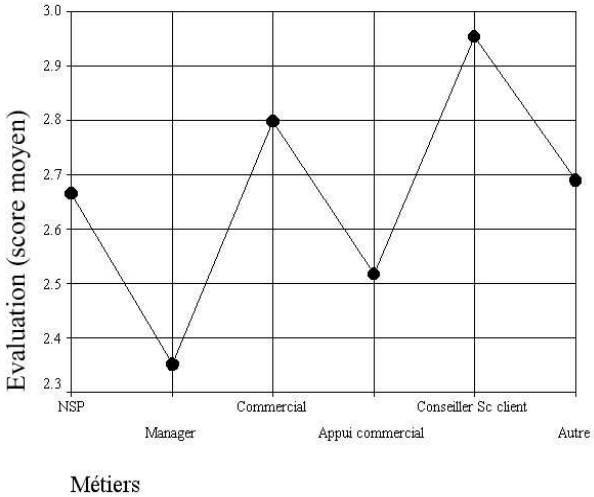
[177] Le travail des subordonnés est canalisé et encouragé et la responsabilité des décisions est partagée

[178] Des instructions précises sont données aux subordonnés et leur mise en ouvre est surveillée ou suivie

[179] Des directives sont données aux subordonnés et la responsabilité leur est laissé pour la mise en ouvre

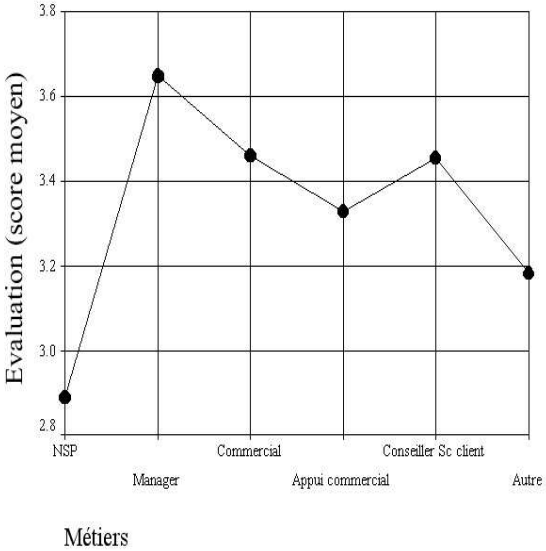
Enfin, nos résultats soulignent une avancée en matière de rémunération. Bien que l'ancienneté soit déterminante pour la rémunération chez les commerciaux et les conseillers service clientèle (cf. diagrammes 38), d'autres critères pris désormais en considération comme la maîtrise du métier et l'importance des responsabilités témoignent d'une volonté de voir adapter la politique de rémunération aux exigences du métier (cf. diagrammes 39 et 40).

Diagramme 38
Déterminant de la rémunération : Ancienneté



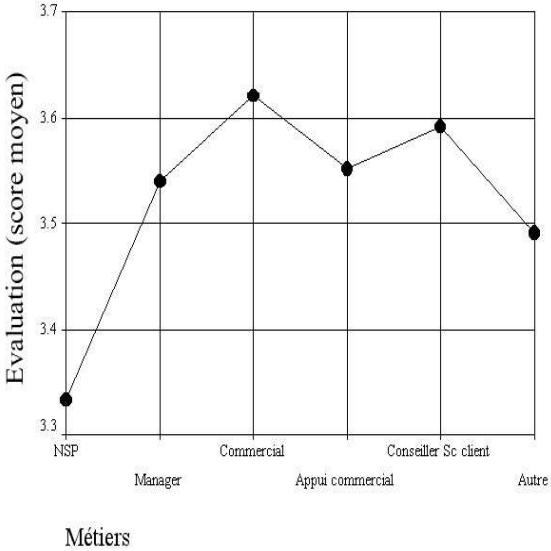
Résultat ⇨ pas importante chez les Mg et les AC

Diagramme 39
Déterminant de la rémunération :
Maîtrise du métier



Résultat ⇨ importante

Diagramme 40
Déterminant de la rémunération :
Responsabilité



Résultat ⇨ importante

2.3.3.2 Résultats des analyses portant sur la vérification des hypothèses relevant du registre organisationnel

Ainsi que l'ont montré les résultats des analyses descriptives univariées, la capacité de changement humain (CCHGH) et la capacité de changement structurel (CCHGST) ne sont pas les mêmes pour toutes les catégories professionnelles observées. Idem pour la capacités d'apprentissage en simple boucle (CAPPSB) et la capacité d'apprentissage en double boucle (CAPPDB).

En effet, alors que CCHGH est "plutôt" importante dans tous les métiers (un peu plus pour les managers)[180], la CCHGST est, quant à elle, importante uniquement pour les managers et les appuis commerciaux.

Ces deux dernières catégories professionnelles pour qui les deux capacités de changement existent sont les seuls a avoir une capacité d'apprentissage forte, c'est-à-dire une capacité d'apprentissage en double boucle (CAPPDB).

Tandis que les commerciaux et les conseillers service clientèle pour qui la capacité de changement structurel n'est pas importante, ont une capacité d'apprentissage faible, c'est-à-dire une capacité d'apprentissage en simple boucle.

Nous avons, par ailleurs, pu démontrer à travers l'analyse de corrélation bivariée qu'il existe un lien significatif entre la capacité de changement structurel et les capacités d'apprentissage en simple boucle et en double boucle.

Nous pouvons ainsi confirmer nos hypothèse, à savoir :

H_1 : La présence d'une forte capacité d'apprentissage (présence de capacités d'apprentissage en double boucle) sous-tend la présence d'une forte capacité de changement (présence de capacités de changement humaine et structurel).

H_2 : La présence d'une faible capacité d'apprentissage (présence de capacités d'apprentissage en simple boucle) sous-tend la présence d'une faible capacité de changement (absence d'une des deux capacités de changement). Les observations dégagées pour chaque hypothèses sont résumées dans le tableau n°13 suivant :

[180] Bien qu'il est été possible de dégager une tendance globale des résultats, la différence entre les groupes est néanmoins significative.

Tableau 13 : Les observations dégagées par hypothèses

	Capacités d'apprentissage observée	Formes d'apprentissage	Capacités de changement observée	Type de changement observé	Styles d'apprentissage (selon D.Kolb)	Caractéristiques des styles d'apprentissage	Métiers concernés	Dépendance de sentier[181]
H_1	Apprentissage de niveau I Amélioration (simple boucle)	imitation, adaptation, observation	une seule capacité de changement	changement humain	Divergent[182] / accommodateur[183]	Imaginatif/ dynamique	Commerciaux Conseillers service clientèle	faible (Organisation qualifiante[184]
H_2	Apprentissage de niveau II Invention (double boucle)	transformation, expérimentation	les deux capacités de changement	changement humain et structurel	Convergent[185] Assimilateur[186]	Pratique Stratégique analytique	Managers Appui commerciaux	Très Faible voire aucune (organisation apprenante[187])

[181] La dépendance de sentier renvoie au poids de la mémoire organisationnelle

[182] Divergent : Principale ressource est l'observation des autres.….besoin incessant d'interagir avec les autres

[183] Accommodateur : Intérêt accordé principalement à l'expérience concrète. Problèmes solutionnés par tâtonnement (processus d'essais/erreurs).

[184] Organisation qualifiante = organisation qui favorise l'amélioration des compétences individuelles et tente de les convertir en un avantage concurrentiel interne

[185] Convergent : Habilité à élaborer des modèles et à les mettre en pratique

[186] Assimilateur : Capacité de réfléchir sur l'expérience à partir des divers points de vue et à créer des concepts, d'élaborer des modèles pour intégrer des observations.

[187] Organisation apprenante = organisation qui a intégré totalement les processus d'apprentissages individuels et organisationnels.

Les hypothèses étant confirmées, il reste donc à expliquer ou, plus exactement, à décrire la relation qui existe entre les capacités de changement (VI) et les capacités d'apprentissage (VD) pour parvenir à vérifier la validité des hypothèses.

Les principaux résultats de cette analyse explicative sont résumés dans les tableaux présentés ci-dessous.

Tableau des significativités (*p*) des régressions[188] existantes pour l'ensemble des métiers

Variables dépendantes / Variables indépendantes	Q34.1 (APPSB)	Q34.2 (APPDB)
Q 16 à 20 (CCHGH)	0.393	0.168
Q 25 à 26 (CCHGST)	0.000	0.043

Tableau des significativités (*p*) des régressions[189] existantes par métier

Métiers / Variables indépendantes	Managers	Commerciaux	Appuis commerciaux	Conseillers service clientèle
Q 16 à 20 (CCHGH)	0.312	0.991	0.669	0.010
Q 25 à 26 (CCHGST)	0.027	0.015	0.163	0.018

Variable dépendante : Q34.1 (CAPPSB)

Tableau des significativités (*p*) des régressions[190] existantes par métier

Métiers / Variables indépendantes	Managers	Commerciaux	Appuis commerciaux	Conseillers service clientèle
Q 16 à 20 (CCHGH)	0.715	0.481	0.341	0.428
Q 25 à 26 (CCHGST)	0.268	0.017	0.132	0.364

Variable dépendante : Q34.2 (CAPPDB)

[188] La relation est statistiquement significative quand $P < 0.05$

[189] Idem

[190] Idem

Commentaire des tableaux de régression

L'observation générale qui concerne toute la population montre que la capacité de changement structurel (VI) a une influence sur la capacité d'apprentissage en boucle (VD)

Cependant, lorsqu'on observe en détail certaines catégories professionnelles, ont constate que ce rapport n'est pas confirmé dans tous les métiers.

- Chez les managers, par exemple, seule la capacité de changement structurel à une influence sur la capacité d'apprentissage organisationnel en simple boucle.
- Chez les commerciaux, la capacité de changement structurel a, en revanche, une influence à la fois sur la capacité d'apprentissage en simple boucle et sur la capacité d'apprentissage en double boucle.
- Chez les appuis commerciaux aucune influence n'est observée
- Chez les conseillers service clientèle c'est les deux capacités de changement, c'est-à-dire structurel et humain qui ont une influence sur la capacité d'apprentissage en simple boucle.

Au regard de ces résultats, on peut avancer que la relation d'influence de la capacité de changement structurel est confirmée sur l'ensemble de la population. Elle n'est toutefois pas confirmée pour chaque métier dans la mesure où, tel que le montrent les résultats de la régression, dans certains métiers comme celui des appuis commerciaux, la capacité de changement n'a aucune influence sur les capacités d'apprentissage.

De même, il est intéressant de relever que la capacité de changement structurel est celle qui a le plus d'influence sur les capacités d'apprentissage.

Conclusion du chapitre

L’analyse des capacités de changement et d’apprentissage au sein de la Division Entreprises et de la Division Particuliers et Professionnels qui structurent la branche commerciale d’EDF SA, nous permet de tirer un certain nombre de conclusions.

Tout d’abord, nous avons montré que la capacité de changement, notamment structurel, a une influence non négligeable sur la capacité d’apprentissage.

En effet, nous avons observé que lorsque l’évolution organisationnelle n’est pas importante, la capacité d’apprentissage n’est pas importante non plus. Nous avons ainsi pu montrer que certaines caractéristiques structurelles, comme un degré élevé de spécialisation et un faible recours aux mécanismes de coordination horizontaux peuvent limiter la capacité d’apprentissage des acteurs.

Idem, pour les pratiques managériales qui ont trait à la gestion des compétences humaines. L’absence d’une certaine forme d’autonomie et de liberté d’initiative peuvent aussi inhiber l’apprentissage des individus.

Tel que nous le résumons dans le schéma n°31 qui suit, l'enquête quantitative, malgré ses limites, nous a donc permis de confirmer les hypothèses relevant du registre organisationnel.

Nous avons également mis en lumière le fait qu’il existe un lien significatif entre le niveau de l’apprentissage et celui de la performance qui est "plutôt" faible lorsque la capacité d’apprentissage en double boucle n’est pas importante.

Par ailleurs, nous avons montré que la coopération entre les individus et leur engagement de manière active pour faire bénéficier les autres de leur connaissance, est particulièrement nécessaire pour faire évoluer leur capacité d’apprentissage qui se traduit par la transformation de leurs "théories d’action" (au sens d’Argyris et Schön. Cf. § 2.1.2.2.1).

De même, l’importance du rôle du manager dans ce contexte organisationnel en perpétuelle mutation est confirmée.

Un rôle qui, en l’occurrence, nécessite des caractéristiques du leadership transformationnel recommandées par Bennis et Nanus (1984), à savoir :

- Capacité à susciter et à maintenir l’intérêt du groupe au regard des orientations et des buts privilégiés ;
- Capacité à communiquer sa vision, sa compréhension des choses, et surtout de les rendre signifiantes auprès du groupe ;
- Capacité à faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports avec ses collaborateurs ;

- Capacité à faire monter en compétences ses collaborateurs, y compris lui-même.

Enfin, nous avons montré que la capacité managériale à conduire le changement a un lien significatif avec les capacités de changement humain et structurel.

.

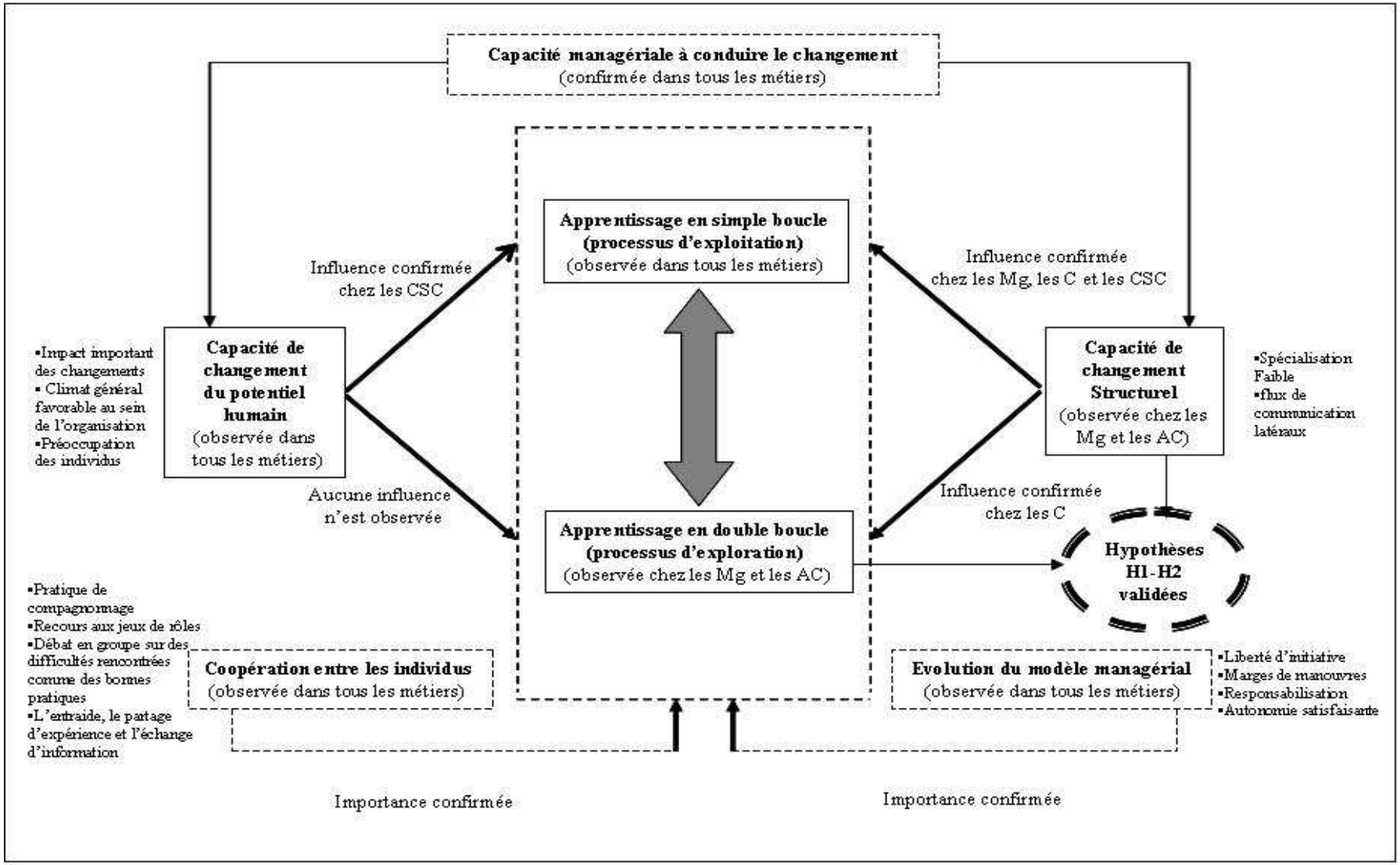


Figure 34: Les principaux résultats de l'enquête quantitative

CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE

Il apparaît d'après l'analyse des processus de changement organisationnel au sein des structures locales de la Branche Commerce EDF SA, que ceux-ci sont en adaptation continue (encore en phase de transition) et de plus en plus lourds à gérer. De même que leur contexte est instable et imprévisible

Cette période de changement est, par ailleurs, marquée par le modèle chaotique, caractérisé par l'incertitude, l'ambiguïté, le flou, la confusion, l'émergence d'imprévus. D'où la méfiance de certains individus et leur comportement "plutôt" passif vis-à-vis du changement[191].

Il apparaît également que l'évolution structurelle est en décalage avec celle des pratiques managériales qui ont trait à la gestion des compétences. Alors qu'elles devraient se renforcer mutuellement, la lourdeur que connaît la structure, entre autres, au niveau de sa hiérarchisation et de son cloisonnement qui continuent à être aussi importants qu'en période de monopole, risque de rendre l'organisation incompatible avec les modifications des pratiques managériales qui tendent à mettre en place un dispositif managérial participatif et responsabilisant.

En effet, pour gagner en flexibilité[192], en réactivité[193] et en agilité[194], l'ensemble des catégories professionnelles observées (un peu plus pour les manager et les appuis commerciaux) est davantage responsabilisé depuis la création de la Branche Commerce et jouit désormais d'une certaine liberté d'action et de marges de manœuvre. Le style de gestion est, en outre, plus centré sur l'animation que sur la direction comme ce fut le cas en période de monopole.

Tandis que la transformation de la structure demeure toutefois insatisfaisante, notamment selon l'avis des commerciaux et des conseillers service clientèle. Cette inertie structurelle se traduit, en l'occurrence, par l'attachement à des principes d'organisation non forcément efficaces pour le développement des capacités d'apprentissage.

Au-delà des résistances organisationnelles que peuvent connaître les structures commerciales d'EDF SA, des évolutions sont toutefois observées. Elles semblent résulter d'une dynamique

---

[191] Il est nécessaire de préciser que cette forme de résistance est toutefois atténuée par deux facteurs : l'existence d'un système d'intéressement matériel généreux (rémunération qui tend à s'adapter aux charges de travail, nouveaux locaux, ordinateurs et téléphones portables…) et l'existence de considérations psychologiques comme le sentiment de fierté d'appartenir à un groupe aussi grand tel que EDF

[192] La flexibilité est la capacité à répondre aux diverses demandes des clients.

[193] La réactivité est la vitesse de satisfaction aux demandes non anticipées des clients.

[194] L'agilité est la capacité de l'organisation à se reconfigurer en fonction des évolutions de son environnement, de son marché, etc.

collective qui tend à prendre de plus en plus d'importance dans ce contexte mouvant et incertain[195].

Le passage vers le marché ouvert semble, en effet, exiger une participation active du « facteur humain ». Qu'ils soient commerciaux, conseillers service clientèle, appuis commercial, manager ou encore responsables des ressource humaines, ils sont tous amenés à s'impliquer davantage dans cette "quête de performance". C'est pourquoi les processus de changement ne peuvent plus consister indéfiniment en une démarche de type « top-down », mais se doivent d'être négociés et concertés, autrement dit, interactifs. Le redéploiement du changement vers la base paraît ainsi plus pertinent qu'une approche imposée, planifiée et linéaire. Les processus de changement doivent aujourd'hui non seulement réguler les éventuelles résistances des individus mais susciter leur adhésion ou, plus encore, les transformer tous (pas seulement les managers) en acteurs du changement[196]. Le processus de développement organisationnel est *in fine* une affaire de tous[197].

Une certaine agilité doit donc être acquise afin de gérer et développer au mieux le capital humain. Ceci s'applique notamment aux responsables de ressources humaines qui devraient se comporter davantage en partenaires des managers pour mieux aligner les processus de GRH sur les enjeux stratégiques et renforcer leur rôle d'intégrateur et d'accélérateur des changements[198].

Enfin, il apparaît que le processus d'apprentissage au sein des structures commerciales d'EDF SA tend vers une nécessité de gestion intégrative des voies d'apprentissages, à savoir l'apprentissage en simple boucle et l'apprentissage en double.

Bien que les connaissances produites n'influencent pas forcément les performances organisationnelles (Ingham, 1994), les recherches réalisées jusqu'à présent sur l'apprentissage considèrent néanmoins l'apprentissage comme facteur important de l'amélioration de la performance (Roux-Duffort, 2002). C'est ce que ce travail de recherche a justement permis de constater, dans la mesure où l'amélioration de la performance au sein des structures commerciales d'EDF SA semble résulter d'un compromis entre un processus d'apprentissage comportemental (simple boucle) et un processus d'apprentissage cognitif (double boucle),

---

[195] Ainsi que le notent Hafsi et demers (1997), l'inertie structurelle peut constituer en une pression susceptible d'encourager les individus à aller au delà de ces résistances organisationnelles.

[196] Une réflexion devrait toutefois être engagée en se sens afin de s'assurer que les formes d'implication développées par les personnes concernées sont bien adaptées à la situation, c'est-à-dire que les pratiques misent en œuvre pour obtenir ce qui relève d'un changement d'attitude sont bel et bien celles sollicitées par le changement.

[197] Ainsi que le souligne Thévenet (1993), « on ne peut être membre d'un groupe sans construire progressivement avec lui une relation et sans être construit en partie soi même dans cette relation »

[198] D'une façon générale on retrouve ces mêmes exigences dans de nombreuses organisations publiques conduites à se recentrer sur les attentes des usagers et développer des logiques d'accompagnement individuel ou des actions sur mesure.

plus particulièrement, pour reprendre les termes de March (1991), entre l'exploitation de « vieilles certitudes » organisationnelles (les expériences acquises) et l'exploration ou expérimentation de nouvelles alternatives.

Dans certains cas, les individus ont recours au processus d'exploitation. Ils puisent en effet dans les savoirs institutionnalisés, standardisés et codifiés disponibles au sein de l'organisation. L'organisation constitue le réservoir de savoirs et de routines nécessaires au traitement de la situation et nourrit l'action des individus. Dans d'autres, ils ont recours au processus d'exploration, les savoirs que les individus mobilisent pour traiter les situations, souvent nouvelles et problématiques, ne sont pas forcément disponibles, ni même préalablement encodés dans les routines. Il s'agit en fait d'une reconfiguration inédite des ressources qui consiste à pousser les individus à puiser dans des registres d'intuition ou à combler des écarts de savoir le plus fréquemment absents des registres canoniques pour résoudre le problème posé.

L'exploitation des compétences et des modes d'action existants, dont le résultat est immédiat et souvent positif, assure un sentiment de contrôle et réduit considérablement l'incertitude de l'action des individus, alors que le résultat de l'exploration de nouvelles voies est non seulement inconnu, mais prend beaucoup plus de temps pour assurer un retour à l'organisation ; il est donc porteur d'incertitudes.

En définitif, l'apprentissage organisationnel semble s'exercer dans une tension entre l'exploration de nouvelles possibilités et la consolidation ou le raffinement des alternatives existantes. Car d'un côté, la concentration exclusive sur l'exploration implique souvent que les structures commerciales ne recueillent jamais les fruits de leur savoir. De l'autre, une concentration exclusive sur l'exploitation condamne ces structures à l'obsolescence. La solution consiste alors à trouver un équilibre entre une dose d'exploitation qui assure la viabilité des structures et une dose d'exploration qui garantit leur régénérescence (Levinthal et March, 1993).

CONCLUSION GENERALE

Au terme de ce travail, et en complément des conclusions de la première et la deuxième partie du présent manuscrit, nous souhaitons reprendre ici les apports de notre recherche tant du point de vue théorique que managérial.

Mais, si ce travail de recherche présente un certain nombre d'apports intéressants, il n'est pas exempte de limites, certaines d'entre elles pouvant constituer d'ailleurs des voies de recherches futures, tant pour nous-mêmes que pour la communauté gestionnaires en général.

1 Apports conceptuels et managériaux de la recherche

Les conclusions issues du terrain nous permettent de renforcer un certain nombre de recherches en gestion. Parmi elles, celles portant sur le rôle stratégique du dirigeant (Mintzberg, 1973 ; Hart et Quinn 1993, Barabel 2006). Nos travaux insistent, en effet, sur l'importance de l'activité stratégique de celui-ci, qui doit avant tout être un "visionnaire". Ainsi que le soutien Barabel (2006), la définition, la formulation et la mise en œuvre de la stratégie doivent constituer l'un des tous premiers rôles du dirigeant. Il est, à ce titre, identifié à l'intérieur comme à l'extérieur de l'organisation comme le principal responsable de la stratégie.

Nos conclusions confirment également l'importance du rôle des managers intermédiaires (Lebor et Stofman, 1988 ; Kanter, 1982 ; Floyd et Wooldridge, 1992, 1994, 1997 ; Frohman et Johnson, 1993 ; Quy Nguyen, 2001 ; Autissier et Vandangeon, 2007).

Leur proximité de la base, c'est-à-dire du niveau opérationnel, rend cette strate organisationnelle essentielle pour assurer l'adéquation entre la vision stratégique des dirigeants et la réalité quotidienne du terrain.

A cette intervention du manager intermédiaire s'ajoute son importance en tant que guide et soutien pour l'apprentissage : « les cadres moyens sont à la jonction entre les flux d'information verticaux et horizontaux de l'entreprise. Ils servent de passerelle entre les idéaux de la direction et les réalités souvent chaotiques du marché auxquelles sont aux prises ceux qui sont sur le terrain […] En créant des concepts d'activités et des produits de niveau intermédiaire, les cadres moyens font la liaison entre ce qui est et ce qui devrait être. Ils remodèlent l'activité selon la vision de l'entreprise. Ce sont les véritables ingénieurs du savoir » Nonaka (1999).

Ceci étant, le rôle du manager, s'il est essentiel, ne peut suffire. La réussite du changement que vit EDF, en général, et les structures commerciales, en particulier, nécessite, non sans tensions et conflits, l'implication et la participation de tous les acteurs. Le facteur humain est au cœur du changement.

Autre renforcement, il s'agit cette fois des travaux portant sur l'importance de la variable structurelle dans la gestion des connaissances. En effet, le développement des capacités

d'apprentissage nécessite des caractéristiques structurelles correspondants à celles d'une structure apprenante. Par conséquent :

- Elle doit permettre une certaine autonomie et liberté d'initiative (Nonaka, 1994; Ravasi et Verona, 2001, Gupta et Govindarajan, 2000).
- Elle doit être faiblement hiérarchisée et prendre une forme transversale pour favoriser les flux de communication, partant, la coopération entre les individus (Nonaka et Takeuchi, 1995, Quinn Mills et Friesen, 1992 ; Grima et Josserand, 2000 ; Josserand, 2001).
- Elle doit être aussi faiblement spécialisée. Ainsi que l'a constaté Tarondeau (1998), la spécialisation favorise le cloisonnement des savoirs organisationnels et la fermeture sur des domaines de connaissances particuliers, partant, elle inhibe la possibilité d'apprendre.

La contribution du facteur humain dans le développement du savoir est, par ailleurs, confirmée (Bonfour et Sensiper, 2000 ; Thomas, Kellogg et Erickson, 2001, entre autres). La dynamique collective, l'engagement des individus à résoudre les problèmes ensemble et à partager le savoir dont ils disposent constituent des facteurs importants pour développer les capacités d'apprentissage au sein de l'organisation, qui plus est, en mouvement.

Enfin, ainsi que nous l'avons souligné dans la conclusion de la première partie, les résultats de cette recherche relèvent l'absence de travaux théoriques dans le champs de la stratégie qui prennent en compte l'Etat en tant qu'actionnaire bénéficiant des profits de l'entreprise, en l'occurrence EDF, et en tant que régulateur du marché.

Ils relèvent aussi l'insuffisance de certains cadrages théoriques pour analyser les effets de la privatisation sur le système de gouvernance.

En dehors de ces aspects conceptuels et théoriques, notre recherche fournit également des apports managériaux intéressant le praticien.

Tout d'abord, notre recherche souligne l'évolution de la question du changement dans les entreprises publiques au cours de ces dix dernières années.

Après une longue période de stabilité et de quiétude, EDF subit depuis que la Commission Européenne a supprimé les monopoles nationaux et imposé la régulation par le marché, des pressions incessantes de son environnement. Des pressions qui sont d'autant plus grandes que ses frontières sont désormais bouleversées. En effet, en plus de l'Etat avec lequel EDF continue d'entretenir des relations denses, voire complexes, cette entreprise entretient aujourd'hui des relations diversifiées aves plusieurs acteurs économiques afin de saisir les opportunités de développement et faire face à la concurrence.

Cette évolution est également liée à ses objectifs qui oscillent à présent entre l'intérêt général et dégagement de profits. Une situation pour laquelle elle a dû renouveler ses schémas organisationnels et stratégiques.

Aussi, l'enjeu pour cet ancien monopoleur est-il désormais double : « repérer sur quoi repose ses capacités d'anticipation et d'adaptation dans une organisation qui a gagné en complexité ; comment les combiner en jouant sur les ressources disponibles, internes et externes, et tirer parti de l'incertitude d'un environnement en mouvement » Bayad et Delobel (1998).

Notre recherche souligne aussi l'importance du contexte dans lequel est plongée l'entreprise. Ce contexte englobe principalement deux aspects : un aspect interne ou historique et un aspect externe.

Ainsi, du point de vue organisationnel, il s'avère que la trajectoire, le poids du passé de l'entreprise, sa mémoire organisationnelle, en l'occurrence, la forme structurelle adoptée en période de monopole conditionnent ses choix futurs. Il y a donc une certaine dépendance de sentier. La nouvelle structure par Branches d'EDF n'est autre, en effet, qu'un assemblage de la structure fonctionnelle et de la structure divisionnelle déjà sélectionnées dans l'histoire de cette entreprise.

Ce n'est pas une forme organisationnelle optimale qui semble être recherchée au sein d'EDF, mais plutôt l'évitement de toute solution figée afin de conserver une capacité d'adaptation stratégique permettant de faire face à l'ouverture du marché, et ce, en adoptant « des formes composites capables de fonctionner dans la complexité, à travers des représentations d'elle-même qui facilitent son action sur le réel » Argyris et Schon (1978).

Des formes composites qui, selon Louart (1996), obéissent à des règles de construction telles que :

- Co-apparition de formes organisationnelles déjà observées dans l'histoire de l'entreprise. Si les apparences changent, l'efflorescence des configurations est comme un condensé des structures préalablement testées par l'organisation.
- Mélange de formes constituant des assemblages hétérogènes en relation avec le contexte: par exemple, association de modèles bureaucratiques, participatifs et néo-tayloriens.
- Association des parties stables/mobiles et aux contours plus flous, tant par rapport à l'espace (logique de réseau) que par rapport au temps (management de projets).

Concernant l'aspect externe, notre recherche montre que la complexité du contexte externe a nécessité en premier lieu une action stratégique. « La complexité appelle la stratégie. Il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertain et l'aléatoire […] Elle est l'art d'utiliser les informations qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain les schémas

d'action et d'être apte à rassembler le maximum de certitudes pour affronter l'incertain » Martinet (2006).

Nos recherches montrent aussi que le poids des institutions sur la stratégie est important . A l'instar de Hafsi et Fabi (1997), nous avons constaté que lorsque les institutions sont stables, elles déterminent les stratégies des entreprises. Lorsqu'elles sont en mutation, elles évoluent conjointement avec celles-ci.

De même qu'elles ont une influence sur le positionnement stratégique des dirigeants qui, ainsi que nous le schématisons ci-dessous, doivent à la fois tenir compte des pressions du marché, mais aussi de celles des pouvoirs politiques.

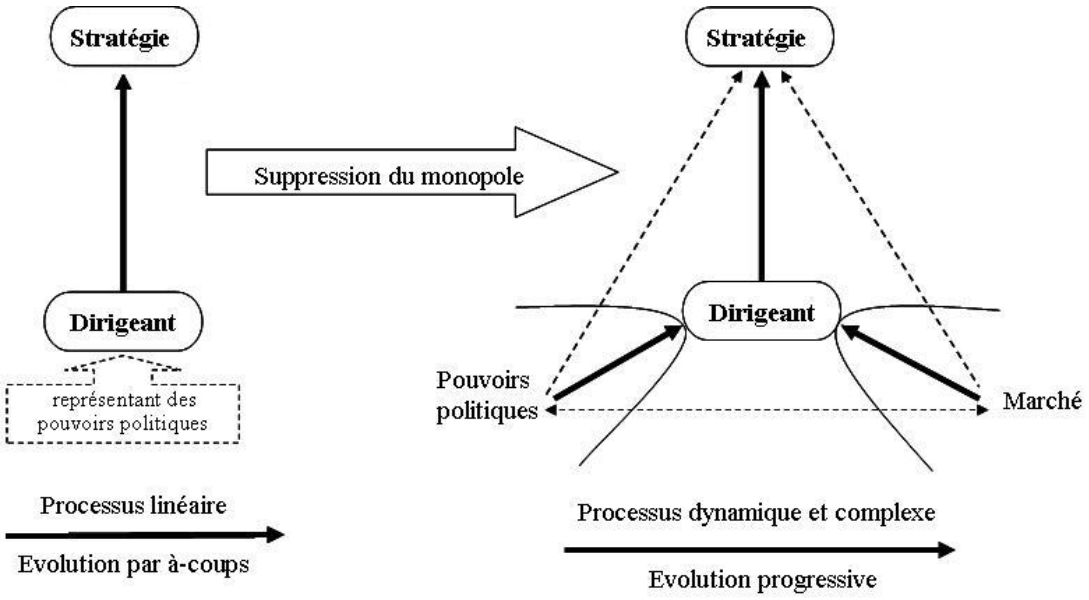


Figure 35 : Le processus évolutif de la formulation stratégique d'EDF

Enfin, notre travail permet d'observer qu'il n'y pas de bonne ou de mauvaise solution pour piloter une entreprise. Il n'y a de solution valable que par rapport au contexte dans lequel est plongée celle-ci. En effet, tel que le constate Ederlé (2001), « la seule recette qui semble être certaine est qu'il n'y a pas de recette globale universelle. Cela ne veut pas dire que "tout est bon", simplement qu'il n'existe pas de méthode standard applicable telle quelle par n'importe quelle entreprise et qui lui garantirait le succès à coup sûr ».

Un travail de compréhension et d'adaptation à la réalité de l'entreprise est de ce fait incontournable. Comme le notent Collins et Porras (1996), « Créer une entreprise pérenne et performante sur le long terme exige une énorme quantité de bon vieux travail acharné, de dévouement à l'amélioration et la volonté de construire sans cesse pour le futur. Il n'y a pas de raccourci. Il n'y a pas de potion magique. Il n'y a pas de détour […] C'est une longue et difficile ascension [...] et le succès n'est jamais définitif ».

2 Limites et perspectives de la recherche

La première limite renvoie à la stratégie de recherche adoptée. S'appuyant sur une étude de cas unique, cette étude se trouve restreinte par les caractéristiques et l'expérience propre à ce cas.

Cependant, on pourrait remédier à cette limite en effectuant une étude comparative qui vise un échantillon plus large d'entreprises « privatisées » et subissant le même type de contraintes institutionnelles, et ce, selon qu'elles soient du même secteur ou pas.

De même, ces résultats touchent une entreprise en mouvement qui nécessite donc un retour sur le terrain. Mais, en tant qu'observateur « participant », cette fois, afin de connaître parfaitement tous les éléments du terrain ayant évolué.

Enfin, la troisième limite qui mérite d'être mentionnée concerne le choix d'une seule Branche au sein d'EDF SA.

En effet, le changement touche l'ensemble de l'entreprise, il serait donc intéressant de prendre en compte d'autres Branches, comme la Branche Energie. Ceci permettrait notamment de comparer deux logiques d'adaptation : celle des structures situées en amont, c'est-à-dire les unités de production et celles situées en aval, c'est-à-dire les unités commerciales que l'on a observées dans le cadre de cette recherche.

S'agissant des perspectives, deux questions nous semblent pertinentes et qu'on devrait développer.

La première question concerne la transformation du processus décisionnel qu'il convient d'explorer. En particulier, la complexité du système de gouvernement d'entreprise induit par la privatisation.

Quant à la deuxième question, celle-ci concerne les nouvelles formes organisationnelles qui tendent à devenir stratégiques de nos jours. En effet, l'effort de modernisation n'est pas complètement achevé. Au fur et à mesure que la pression du marché augmente, EDF se connecte à des réseaux de partenaires, pousse davantage sa logique de transversalité et aplatit sa structure.

Elle opte en somme pour une structure souple qui, telle que la décrit Castells (1998), « peut générer du savoir et traiter l'information ; s'adapter à la géométrie variable de l'économie globale ; être assez souple pour changer ses moyens aussi vite que les objectifs évoluent, sous l'impact des rapides transformations culturelles, technologiques et institutionnelles ; et innover ». L'innovation organisationnelle devenant ainsi l'arme clé de la concurrence.

BIBLIOGRAPHIE

A

A. Alchian (1950): *Uncertainty, Evolution and Economic Theory.* Journal of Political Economy, 58 (3): p.211-221.

A. Alchian (1953): *Biological Analogies in the Theory of the Firm: Comment.* American Economic Review, 43 (4): p.600-603.

A. Alchian et H. Demsetz (1972): *Production, Information Costs, and Economic Organization.* American Economic Review, 62: p.777-795.

C. Alcouffe et N. Corrégé (2004): *Structures de gouvernance dans l'entreprise étendue: l'exemple d'Airbus.* Les notes du Laboratoire Interdisciplinaire de recherche sur les ressources humaines et l'emploi (LIRHE), 393 (5).

N. Alter (1999): *les organisations: Etat de savoirs (Collectif, sous la direction de P.Cabin).* Éditions Sciences Humaines. Paris.

K. Andrews (1971): *The concept of corporate strategy*. Éditions R.D. Irwin. Homewood, Illinois.

H. I. Ansoff (1965): *Corporate Strategy*. Éditions Mc Graw-Hill. New York.

H. I. Ansoff (1978): *Planned management of turbulent change*, dans *"Encyclopedia of Professional Management"*. sous la direction de: L.R. Bittel & M.A. Bittel. Éditions McGraw-Hill. New York.

C. Argyris (1995): *Savoir pour agir: Surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Éditions. Paris.

C. Argyris et D. Schön (1978): *Organizational learning: a theory of action perspective*. Éditions. Reading (MA).

C. Argyris et D. A. Schon (2002): *L'apprentissage organisationnel: théorie, méthode, pratique.* Éditions De Boeck Université. Bruxelles.

W. G. Astley et A. H. Van De Ven (1983): *Central perspectives and debates in organization theory.* Administrative Science Quarterly, 28: p.245-273.

J. Aubert-Krier (1962): *La gestion de l'entreprise*, Vol. Tome 1. Éditions Presses Universitaires de France (PUF). Paris.

D. Autissier, F. Bensebaa et F. Boudier (2007): *L'atlas du management: Les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*. Éditions d'Organisation. Paris.

D. Autissier et J. M. Moutot (2003): *Pratiques de la conduite du changement*. Éditions Dunod. Paris.

D. Autissier et J. M. Moutot (2007): *Méthode de conduite du changement: Diagnostic Accompagnement Pilotage* Stratégie et Management. Éditions Dunod. Paris.

D. Autissier et I. Vandangeon-Desrumez (2007): *Les managers de première ligne et le changement.* Revue Française de Gestion, 33 (174): p.115-130.

M.-J. Avenier (1996): *La stratégie tatonnante: des interactions récursives entre vision et action stratégiques*. dans *Actes de la 5ème Conférence Internationale de l'AIMS*. Lille.

C. Ayerbe et A. Missonier (2006): *Validité externe et validité interne de l'étude de cas: une opposition à dépasser ?* dans *Actes de la 15ème Conférence Internationale de l'AIMS*. Lille.

W. Azan (2007): *Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel.* Revue Française de Gestion, 2 (171): p.15-30.

B

V. Baptiste (2003): *Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement L'accréditation hospitalière*. Thèse de. Université Jean Moulin (Lyon 3).

G. Barouch et H. Chavas (1993): *Où va la modernisation*. Éditions l'harmattan. Paris.

A. Bartoli et P. Hermel (1989): *Le développement de l'entreprise*. Éditions Economica. Paris.

P. Baumard (1995): *Des organisations apprenantes ? Les dangers de la " consensualité"*. Revue Française de Gestion, 1995 (Septembre-Octobre): p.49-56.

M. Bayad et B. Delobel (1997): *Le changement des hommes et des organisations au sein d'un monde en mutation: L'impérieux besoin d'une approche constructiviste*. dans *Colloque Constructivisme et Sciences de gestion - IAE de Lille*. Lille.

M. Bayad et B. Delobel (1998): *GRH et changement organisationnel: discours et réalités*. dans *Colloque Métamorphose des organisations - IAE de Nancy*. Nancy.

M. Bayad et C. Schmitt (2002): *Valeur et performance en PME: de l'importance de la vision partagé*. dans *Actes du 6° Congrès international francophone sur la PME*. Montréal.

M. Bayad et C. Schmitt (2004): *De l'importance de la conception dans le processus de structuration des organisations.* dans *Colloque métamorphose des organisations - IAE de Nancy*. Nancy.

A. G. Bedian et R. F. Zammuto (1991): *Organizations theory and design*. Éditions The Dryden Press. New York.

H. Ben Aissa (2001): *Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?* dans *Actes de la 11ème Conférence Internationale de Management Stratégique*.

S. Ben Letaifa (2006): *Compatibilité et incompatibilité des paradigmes et méthodes*. dans *Actes de la 15ème Conférence Internationale de l'AIMS*. Lille.

W.-G. Bennis et B. Nanus (1984): *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. Éditions Harper Collins. New York.

W.-G. Bennis et B. Nanus (1985): *Organization Learning: The Management of The Collective Self.* New Management, 3 (1): p.6-13.

P. J. Berger et T. Luckman (1967): *The Social Construction of Reality*. Éditions Doubleday Anchor. New York.

P. Bernoux (1995): *La sociologie des entreprises*. Éditions du Seuil. Paris.

W. C. Bogner, H. Thomas et J. Mcgee (1996): *A Longitudinal Study of the Competitive Positions and Entry Paths of European Firms in the U.S. Pharmaceutical Market.* Strategic Management Journal, 17 (2): p.85-108.

L. J. Bourgeois (1980): *Strategy and environment: A conceptual integration.* Academy of Management Review, 5 (1): p.25-39.

L. Boyer et N. Equilbey (2003): *Organisation: théories et applications*. Éditions d'Organisation. Paris.

J. Brabet (1993): *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*. Éditions Economica. Paris.

M. Brasseur et H. J. Mzabi (2004): *Implication des salariés, clef de réussite du changement ?* Humanisme et entreprise, (266): p.17-36.

J. Brenot et L. Tuvee (1996): *Le changement dans les organisations*, Vol. Mai. Éditions. Presses Universitaires de France (PUF). Paris.

J. Brilman (2000): *Les meilleurs pratiques de management au cœur de la performance*. Éditions d'Organisations. Paris.

T. F. Burgess (1994): *Making the leap of agility: defining and achieving agile manufacturing through business process redesign and business network redesign.* International Journal of Operations and Production Management, 14 (11): p.23-34.

T. Burns et G. M. Stalker (1966): *The management of innovation*. Éditions Tavistock. London.

R. J. Butler et M. Carney (1986): *Strategy and Strategic Choice: The Case of Telecommunications.* Strategic Management Journal, 7 (2): p.161-178.

C

J. L. Campbell et L. N. Lindberg (1990): *Property Rights and the Organization of Economic Activity by the State.* American Sociological Review, 55: p.634-647.

C. Campbell-Hunt (2000): *What have we learned about generic competitive strategy ? A meta-analysis.* Strategic Management Journal, 21 (2): p.127-154.

F. Caron et F. Cardot (1991): *Histoire Générale de l'Electricité en France: Tome premier 1881-1918*. Éditions Fayard. Paris.

G. D. Carton (1997): *Eloge du changement: Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel*. Éditions de l'ANACT. Paris.

M. Castells (1998): *La Société en Réseaux, tome I : L'ère de l'information*. Éditions Fayard. Paris.

C. Catelin et C. Chatelin (2001): *Privatisation, gouvernement d'entreprise et processus décisionnel: Une interprétation de la dynamique organisationnelle - Le cas de France Télécom.* Finance Contrôle et Stratégie, 4 (2).

E. Chaffée (1985): *Three models of strategy.* Academy of Management Review, 10 (1): p.89-98.

A. D. Chandler (1962): *Strategy and Structure*. Éditions MIT Press. Cambridge.

D. Channon (1973): *Strategy and Structure in British Enterprise*. Éditions Harvard University Press. Boston.

G. Charreaux (1997): *Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance, théories et faits*. Éditions Economica. Paris.

C. Chatelin (2001): *Privatisation et architecture organisationnelle: une contribution à la théorie de la gouvernance à partir d'une approche comparative des formes organisationnelles publiques et privées*. Thèse de. Université de Bourgogne.

C. Chatelin (2002): *Gouvernance partenariale et performance organisationnelle: les enseignements des privatisations passées*. dans *Actes de la Conférence internationale New Research on Corporate Governance*. Mons-Belgique.

C. Chatelin (2004): *Privatisation et gouvernance partenariale: enjeux théoriques et méthodologiques.* Revue des Sciences de Gestion, 204: p.89-108.

C. Chatelin-Ertur (2003): *Privatisation et gouvernance partenariale: enjeux théoriques et méthodologiques.* Working Papers FARGO. Tome 1.

J. Child (1972): *Organizational structures, environment and performance: The role of strategic choice.* Sociology, 6 (1): p.1-22.

J. Child (1997): *Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect.* Organization Studies, 18: p.43-76.

C. U. Ciborra (1996): *The platform organization: recombining strategies, structures, and surprises.* Organization Science, 7 (2): p.103-118.

J.-C. Collins et J.-I. Porras (1996): *Bâties pour durer. Les entreprises visionnaires ont-elles un secret?* Éditions First. Paris.

A. Compeyron (2000): *Une irrésistible modernisation des entreprises de services public*. Éditions Presse universitaire. Rennes.

B. Coriat et O. Weinstein (1995): *Les nouvelles théories de l'entreprise.* ditions LGF - Livre de Poche. Paris.

P. Cossette (1996): *La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME : une étude de cartographie cognitive.* Revue internationale PME, 9 (1): p.123-142.

P. Cossette (2003): *Méthode Systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant.* Revue de l'Entrepreneuriat, 2 (1): p.1-17.

L. J. Cronbach (1951): *Coefficient alpha and the internal structure of tests.* Psychometrika, 16: p.297-334.

M. Crozier (1963): *Le phénomène bureaucratique*. Éditions du Seuil. Paris.

M. Crozier (1979): *On ne change pas la société par décret*. Éditions Grasset. Paris.

M. Crozier et E. Friedberg (1977): *L'acteur et le système*. Éditions du Seuil. Paris.

R.-M. Cyert et J.-G. March (1963): *A behavioral theory of the firm*. Éditions Prentice Hall. Toronto.

D

M. T. Dacin (1997): *Isomorphism in context: The power and prescription of institutional norms.* Academy of Management Journal, 40 (1): p.46-81.

D. Dauchy (1996): *L'introduction de la dimension institutionnelle dans la modélisation stratégique: apports constructivistes*. dans *Actes de la 5ème Conférence Internationale de l'AIMS*. Lille.

A. David (1999): *Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion*. dans *Actes de la 8ème Conférence Internationale de l'AIMS*. Ecole Centrale de Paris.

M. De Barabel (2006): *Le métier de PDG dans les grandes entreprises: une approche par l'analyse du travail quotidien* (p. : 497-511), dans *"Recherches en Management et Organisation"*. sous la direction de: M. Kalika et P. Romelaer. Éditions Economica. Paris.

E. Delavallee (2002): *La culture d'entreprise pour manager autrement*. Éditions d'Organisation. Paris.

C. Desama (2004): *1990-2003: la libéralisation du marché de l'électricité en Europe Revue Politique et Parlementaire.* Problèmes économiques, (2.852).

A. Desreumaux (1981): *Histoire et structure des entreprises.* Revue Française de Gestion, 1981 (septembre/octobre).

A. Desreumaux (1992): *Structures d'entreprise: Analyse et gestion* Vuibert Gestion. Éditions Vuibert. Paris.

A. Desreumaux (1996): *Nouvelles formes d`organisation et évolution de l`entreprise.* Revue Française de Gestion, (janvier-février).

A. Desreumaux (1998): *Théorie des organisations* Les essentiels de la gestion. Éditions EMS. Paris.

M. Diani (2003): *Économie Évolutionniste et Culture d'Entreprise*. Thèse de Thèse en Sciences Economiques. Université Louis Pasteur (Strasbourg I).

W. R. Dill (1958): *Environment as an influence on managerial autonomy.* Administrative Science Quarterly, 2 (4): p.409-443.

P. J. Dimaggio et W. W. Powell (1983): *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields.* American Sociological Review, 48 (2): p.147-160.

N. M. Dixon (1994): *The Organizational Learning Cycle - How We Can Learn Collectively*. Éditions McGraw-Hill. New York.

M. Dodgson (1993): *Organizational Learning: a review of some Literatures.* Organizational Studies, 14 (3): p. 375-394.

G. Dosi (1982): *Technological Paradigms and Technological Trajectories: A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change.* Research Policy, 11 (3): p.147-162.

G. Dosi (1988): *Sources, Procedures, and Micoeconomic Effects of Innovation.* Journal of Economic Literature, 26 (3): p.1120-1171.

G. Dosi et L. Marengo (1993): *Some elements of an evolutionary theory of organizational competences, in evolutionary concepts in contemporary economics.* Éditions Michigan University. Michigan.

G. Dosi et J. S. Metcalfe (1991): *Approches de l'irréversibilité en théorie économique*, dans *"Les figures de l'irréversibilité en économie"* (p. : 37-67) sous la direction de: B. Chavance & O. Godard R. Boyer. Éditions de l'Ecole des hautes Etudes en Sciences Sociales. Paris.

G. Dosi, D. Teece et S. Winter (1990): *Les frontières des entreprises: Vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise.* Revue d'Economie Industrielle, 51 (1er trimestre): p. 238-254.

E

N. Ederlé (2001): *Vision et pilotage d'entreprise: conceptualisation, représentation et pratiques.* Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion. Université Dauphine (Paris IX).

M. S. El-Namaki (1992): *Creating a Corporate Vision.* Long Range Planning, 6 (25): p.25-29.

Y. Evrard, B. Pras, E. Roux, *et al.* (2000): *Market: Etudes et Recherches en Marketing (2ème Edition).* Éditions Dunod. Paris.

F

B. Fabi, Y. Martin et P. Valois (1999): *Favoriser l'engagement organisationnel des personnes ouvrant dans des organisations en transformation. Quelques pistes de gestion prometteuses.* Gestion, 24 (3): p.102-113.

M. Farjoun (2002): *Towards an Organic Perspective on Strategy.* Strategic Management Journal, 23 (7): p.561-594.

G. Faure (1995): *Structure Organisation et Efficacité de l'entreprise*. Éditions Dunod. Paris.

H. Fayol (1966): *Administration industrielle et générale*. Éditions Dunod. Paris.

L. J. Filion (1991): *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Éditions Éditions de l'entrepreneur. Montréal.

L. J. Filion (1994): *Les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME regardées à partir de la métaphore mécanique*. dans *Actes de la 39ème Conférence Mondiale de l'ISCAB*. Strasbourg.

M. C. Fiol et M. A. Lyles (1985): *Organizational Learning.* Academy of Management Review, 10 (4): p.803-813.

J.-P. Fitoussi (2003): *EDF, le marché et l'Europe*. Éditions Fayard. Paris.

S. W. Floyd et B. Wooldridge (1992): *Middle management involvement in strategy and its association with strategic type.* Strategic Management Journal, 13 (153-167).

S. W. Floyd et B. Wooldridge (1994): *Dinosaurs or dynamos ? Recognizing middle management's strategic role.* Academy of Management Executive, 8 (4): p.47-58.

S. W. Floyd et B. Wooldridge (1997): *Middle management's strategic influence and organizational performance.* Journal of Management Studies, 34 (3): p.465-485.

M. Forte, J. J. Hoffman, B. T. Lamont, *et al.* (2000): *Organizational form and environment: An analysis of between-form and within-form responses to environmental change.* Strategic Management Journal, 21 (7): p.753-773.

T. Foucart (2006): *Colinéarité et régression linéaire.* Mathématiques et sciences humaines, 173 (2).

F. Fréry (1998): *Les réseaux d'entreprises: une approche transactionnelle*, dans *"Repenser la stratégie - Fondements et perspectives"*(p. : 61-84). sous la direction de: H. Laroche & J.-P. Nioche. Éditions Vuibert. Paris.

F. Fréry (2001): *Entreprises virtuelles et réalités stratégiques.* Revue Française de Gestion, 133 (Mars-Mai): p.23-31.

F. Fréry (2005): *Proposition pour une axiomatique de la stratégie*, dans *"Perspective en Management Stratégique (Tome 11)"*. sous la direction de: J. Lauriol & A. Mbengue P. Joffre. Éditions EMS. Paris.

T. Froehlicher (1997): *L'évolution du champ du management stratégique: Une triple rupture.* Cahier du CESAG. Université Robert Schuman, Strasbourg III.

T. Froehlicher et V. S. (1999): *Connivences d'acteurs, contrats, coopération, inter-entreprises et métamorphose des organisations*. Éditions Presses Universitaires de Nancy (P.U.N). Nancy.

T. Froehlicher et B. Walliser (2004): *La métamorphose des organisations: Design organisationnel: créer, innover, relier*. Éditions L'Harmattan. Paris.

A. L. Frohman et L. W. Johnson (1993): *The Middle Management Challenge: Moving from Crisis to Empowerment*. Éditions McGraw-Hill. New York.

F. Fulconis (2003): *Les structures en réseau: archétype de design organisationnel pour de nouvelles formes de coordination interentreprises*, dans *"La métamorphose des organisations: Design organisationnel: créer, innover, relier"*. sous la direction de: T. Froehlicher & B. Walliser. Éditions Fayard. Paris.

G

P. Gianfaldoni, B. Guilhon et P. Trinquet (1997): *La firme réseau dans le BTP* collection Recherche, Vol. 86. Éditions PUCA (Plan, Urbanisme, Construction et Architecture).

V. Giard (1991): *Gestion de projets*. Éditions Economica. Paris.

J.-M. Glachant et D. Finon (2003): *The Making of Competitive Electricity Markets in Europe: No Single Ways and No 'Single Market'*, dans *"Competition in European Electricity Markets: A Cross-Country Comparison"*. Éditions Edward Elgar Publications. Cheltenham, UK

J.-M. Glachant et D. Finon (2005): *France electricity reform: a competitive fringe in the shadow of a State owned incumbent.* Energy Journal, 26.

E. Godelier (1998): *Alfred CHANDLER contre Andrew PETTIGREW: le changement dans les entreprises: crise ou mutation ?* Revue Française de Gestion, 1998 (120).

P.-Y. Gomez (2002): *Gouvernement des entreprises et incidence sur leur développement*, dans *"Développement de l'organisation: nouveaux regards"*. sous la direction de: R. Durand. Éditions Economica. Paris.

R. Greenwood et C. R. Hinings (1996): *Understanding radical organizational change: Bridging together the old and the new institutionalism.* Academy of Management Review, 21 (4): p.1022-1045.

J. Greffeuille (1994): *Comment aider à la formulation d'une vision stratégique ?* Working Paper - IAE Aix-Marseille, 421.

A. Guilhon (1993): *Etude de la relation entre le changement organisationnel et l'investissement intellectuel dans les PME*. Thèse de. Université Montpellier I.

A. Guilhon (1998): *Le changement organisationnel est un apprentissage.* Revue Française de Gestion, 1998 (4): p.98-106.

A. K. Gupta et V. Govindarajan (2000): *Knowledge management's social dimension: lessons form Nucor steel.* Sloan Management Review, 42 (71-80).

H

T. Hafsi et C. Demers (1997): *Comprendre et mesurer la capacité de changement*. Éditions Transcontinental. Montréal.

T. Hafsi et B. Fabi (1997): *Les fondements du changement stratégique*. Éditions Transcontinental. Montréal.

T. Hafsi et I.-E. Hatimi (2004): *Changements institutionnels, stratégie concurrentielle et performance: le cas de l'industries des équipements de télécommunication en Amérique du Nord.* Revue canadienne des sciences de l'administration, 21 (2): p.162-179.

T. Hafsi, L. Siagh et A. O. Diallo (2007): *Environnement intense et choix stratégiques. Le cas des banques islamiques.* Revue Française de Gestion, 33 (171): p.119-140.

D. J. Hall et M. A. Saias (1979): *Les contraintes structurelles du processus stratégique*. Revue Française de Gestion, 23: p.4-15.

D. J. Hall et M. A. Saias (1980): *Strategy Follows Structure!* Strategic Management Journal, 1: p.149-163.

A. Hamdouch (1999): *Services internes et services externes. Comment optimiser les frontières fonctionnelles de l'entreprise?* Revue Française de Gestion, 1999 (125): p.29-43.

G. Hamel et C. K. Prahalad (1995): *La Conquête du futur*. Éditions InterÉditions. Paris.

M. T. Hannan et J. Freeman (1977): *The Population Ecology of Organizations.* American Journal of Sociology, 82 (5): p.929-964.

S. L. Hart et R. E. Quinn (1993): *Roles executives play: CEOs, behavioral complexity and firm performance.* Human Relations, 4: p.277-299.

B. Hedberg (1981): *How organizations learn and unlearn*, dans *"Handbook of Organizational Design; Vol.1 (Adapting organizations to their environments)"*. sous la direction de: C. Nystrom & W.-H. Starbuck. Éditions Oxford University Press. Oxford.

J.-P. Helfer, M. Kalika et J. Orsoni (1996): *Management: Stratégie et organisation*. Éditions. Vuibert. Paris.

B. Henriet (1999): *La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles.* Revue Française de Gestion, (juin-juillet): p.82-92.

L. Hrebiniak et W. Joyce (1985): *Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism.* Administrative Science Quarterly, 30 (3): p.336-349.

G. Huber (1991): *Organizational learning: the contribution processes and the literatures.* Organization Science, 2 (1): p.88-115.

I

M. Ingham (1994): *L'apprentissage organisationnel dans les coopérations.* Revue Française de Gestion, (1): p.105-119.

M. Ingham (1995): *Analyse des processus d'apprentissage organisationnel dans le contexte de coopération impliquant des projets de recherche et de développement*. Thèse de Doctorat ès-sciences en Sciences de Gestion. Université Dauphine (Paris 9).

M. Ingham et C. Mothe (2000): *Les déterminants de l'apprentissage organisationnel.* Revue Française de Gestion, (janvier-février): p.71-79.

J

D. Jolly (2001): *Alliances interentreprises*. Éditions Vuibert. Paris.

K

M. Kalika (1988): *Structures d'entreprises, Réalités, déterminants et performances*. Éditions Economica. Paris.

R. M. Kanter (1982): *The Middle Manager as Innovator.* Harvard Business Review, 60 (4): p.95-105.

R. M. Kanter, B. Stein et T. D. Jick. (1992): *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Éditions Free Press. New York.

R. Kaplon et D. Norton (1992): *Balanced scorecard: measures that drive performance.* Harvard Business Review, 70 (2): p.71-79.

H. D. Kim (1993): *The Link Between Individual and Organisational Learning.* Sloan Management Review, Fall: p.37-50.

G. Koenig (1993): *Production de la connaissance et constitution de pratiques organisationnelles!* Revue de Gestion des Ressources Humaines, 1993 (9): p.4 - 17.

G. Koenig (1994): *L'apprentissage organisationnel: repérage des lieux.* Revue Française de Gestion, 1994 (janvier-février): p.76-83.

G. Koenig (1996): *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*. Éditions Nathan Université. Paris.

D. Kolb (1976): *Learning Style Inventory: Technical Manual*. Éditions McBer and Co. Boston.

D. Kolb (1984): *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Éditions Prentice Hall. Englewood Cliffs, Toronto.

J.-P. Kotter (1990): *What Leaders Really Do.* Harvard Business Review, 68 (368): p.103-11.

L

A. Lam (2000): *Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework.* Organization Studies, 21 (3): p.487-513.

P. Lawrence et J. Lorsch (1989): *Adapter les structures de l'entreprise: intégration ou différenciation*. Éditions d'organisation. Paris.

P. Le Goff (1995): *Le mythe de l'entreprise*. Éditions La Découverte. Paris.

E. P. Learned, C. R. Christensen, K. R. Andrews, *et al.* (1969): *Business Policy: Text and Cases*. Éditions R.D. Irwin. Homewood, IL.

W. Lebor et J. Stofma (1988): *Putting Management Back in the Middle.* Personnel Administrator, September (45-50).

B. Levitt et J.-G. March (1988): *Organizational learning.* Annual Review of Sociology, 14: p.319-340.

M. Lévy-Leboyer et H. Morsel (1994): *Histoire Générale de l'Electricité en France: Tome deuxième 1919-1946*. Éditions Fayard. Paris.

K. Lewin (1947): *Frontiers in group dynamics.* Human Relations, 1 (1): p.5-41.

K. Lewin (1978): *Décisions de groupe et changement social*, dans *"Psychologie sociale: textes fondamentaux anglais et américain"*. sous la direction de: A. Levy. Éditions Dunod. Paris.

M. Lipton (1996): *Demystifing the Development of an Organizational Vision.* Sloan Management Review, 37 (4): p.83–92.

Y.-F. Livian (1995): *Introduction à l'analyse des organisations*. Éditions Economica. Paris.

Y.-F. Livian (2001): *Organisation: théories et pratiques*. Éditions Dunod. Paris.

P. Louart (1996): *L'apparente révolution des formes organisationnelles.* Revue Française de Gestion, 1996 (janvier-février): p.74-85.

P. Louart (2002): *Allocution autour de l'étude de cas*. dans *Journée d'étude sur la méthode des cas, application à la recherche en gestion*. Bordeaux.

M

J.-G. March (1991): *Exploration and exploitation in organisational learning.* Organization science, 2 (1).

A.-C. Martinet (2006): *Stratégie et pensée complexe.* Revue Française de Gestion, 160 (1): p.31-46.

O. Meier (2008): *Diagnostic stratégique*. Éditions Dunod. Paris.

J.-Y. Ménard (2000): *Une irrésistible modernisation des entreprises de service public (Collectif)*. Éditions Rennes 2 Presse Université. Rennes.

E. Mercier (2000): *Les pratiques de GRH dans les grands services publics:des spécificité liées au contexte économique, politique et sociale de la France.* Cahier du GREFIGE - Université de Nancy II.

J. W. Meyer et B. Rowan (1977): *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony.* American Journal of Sociology, 83 (2): p.340-363.

M. B. Miles et A. M. Huberman (1991): *Analyse des données qualitatives* Pédagogies en développement. Éditions De Boeck Université. Bruxelles.

R. E. Miles et C. C. Snow (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Éditions McGraw-Hill. New York.

D. Miller (1986): *Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis.* Strategic Management Journal, 7 (3): p.233-249.

D. Miller (1988): *Relating Porter's business strategies to environment and structure.* Academy of Management Journal, 31 (2): p.280-309.

D. Miller (1999): *Notes on the study of configurations.* Management International Review, 39 (2): p.27-40.

D. Miller et P. Friedsen (1980): *Momentum and Revolution in Organizational Adaptation.* Academy of Management Journal, 23 (4): p.591-614.

D. Miller, P. H. Friesen et H. Mintzberg (1984): *Organizations: A quantum view*. Éditions Prentice-Hall. Englewood Cliffs. New Jersey.

D. Miller et H. Mintzberg (1984): *The Case for Configuration*, dans *"Organizations: A Quantum View* (p. : 10-30). sous la direction de: D. Miller & P. Friesen. Éditions Prentice Hall. New Jersey.

D. Miller et J. Shamsie (1996): *The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965.* The Academy of Management Journal, 39 (3): p.519-543.

A.-S. Miner et S.-J. Mezias (1996): *Ugly ducking no more: past and futures of organizational learning research.* Organization Science, 7 (88-99).

H. Mintzberg (1973): *The nature of managerial work*. Éditions Harper & Row. New York.

H. Mintzberg (1987): *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy.* California Management Review, 30 (1): p.11-24.

H. Mintzberg (1989): *Le management: Voyage au centre des organisations*. Éditions d'Organisation. Paris.

H. Mintzberg (1994): *Grandeur et décadence de la planification stratégique* Stratégies et management. Éditions Dunod. Paris.

H. Mintzberg (1998): *Generic strategies: toward a comprehensive framework.* Advances in Strategic Management, 5: p.1-67.

H. Mintzberg (1998): *Structure et dynamique des organisations*. Éditions.

H. Mintzberg, B. Ahlstrand et J. Lampel (1999): *Safari en pays stratégie: L'exploration des grands courants de la pensée stratégique* Stratégie. Éditions Village Mondial.

H. Mintzberg et F. Westley (1992): *Cycles of Organizational Change.* Strategic Management Journal, 13: p.39-59.

E. Morin (1994): *La Complexité humaine* Collection Champs. Éditions Flammarion.

E. M. Morin, A. Savoie et G. Beaudin (1994): *L'efficacité de l'organisation: Théories, représentations et mesures*. Éditions Gaëtan Morin.

P. Morin (1988): *Pratiques du changement organisationnel.* Revue Française de Gestion, 1988 (Mars-Avril-Mai): p.60-66.

E. Morris (1991): *Vision and Strategy: a Focus for the Future.* The Journal of Business Strategy, 8 (2): p.51–58.

H. Morsel (1996): *Histoire Générale de l'Electricité en France: Tome troisième 1946-1987*. Éditions Fayard. Paris.

Y. Morvan (1991): *Fondements d'économie industrielle*. Éditions Economica. Paris.

G. Mussche (1974): *Les relations entre stratégies et structures dans l'entreprise.* Revue Economique, 14 (1): p.30-49.

N

B. Nanus (1995): *Visionary Leadership*. Éditions Jossey-Bass. Hoboken, New Jersey.

R. R. Nelson et S. G. Winter (1977): *In Search of a Useful Theory of Innovation.* Research Policy, 6 (1): p.36-76.

R.-R. Nelson et S.-G. Winter (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Éditions Belknap Harvard. Cambridge.

G. Nizard (1991): *Les métamorphoses de l'entreprise*. Éditions Economica. Paris.

N. Nohria et G. R. (1994): *Firms and Their Environments*, dans *"Handbook of Economic Sociology"*. sous la direction de: N.J. & Swedberg Smelser, R. Éditions Princeton University Press. New Jersey.

I. Nonaka (1991): *The Knowledge-Creating Company.* Harvard Business Review, 69 (3): p.96-104.

I. Nonaka (1994): *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation.* Organization Science, 5 (1): p.14-37.

I. Nonaka (1999): *L'entreprise créatrice de savoir knowledge management*. Éditions d'Organisation. Paris.

I. Nonaka et H. Takeuchi (1995): *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Éditions Oxford University Press. Oxford.

S. Nora (1967), *Rapport sur les entreprises publiques*, Groupe de travail du comité interministériel des entreprises publiques: Paris.

D. C. North (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Éditions Cambridge University Press. Cambridge.

O

C. Oliver (1990): *Determinants of Interorganizational Relationships: integration and future directions.* The Academy of Management Review, 15 (2): p.241-265.

C. Oliver (1991): *Strategic Responses to Institutional Processes.* Academy of Management Review, 16 (1): p.145-179.

C. Oliver (1997): *Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Ressource Based Views.* Strategic Management Journal, 18: p.697-713.

P

G. Paché (1996): *L'entreprise en réseau entre mythes et réalités.* Gestion 2000, 1 (Janvier-Février): p.33-50.

G. Paché (2002): *L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants: coopération ou simple coordination ?* Gestion 2000, 1 (Janvier-Février): p.109-124.

R. Paturel et H. Savall (1999): *Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie*. dans *Actes de la 8ème Conférence Internationale de l'AIMS*. Paris.

Y. Pesqueux (2004): *Apprentissage organisationnel, économie de la connaissance: mode ou modèle ?* Cahiers du LIPSOR, série de recherche n°6. Conservatoire National des Arts et Métiers. Paris.

A. Pettigrew (1985): *The Awakening giant Continuity and Change in ICI*. Éditions Basil - Balckwell. Oxford.

J. Piaget (1970): *L'épistémologie génétique* Que sais-je ? Éditions Presses Universitaires de France (PUF). Paris.

M.-A. Plagnet (2005): *L'ouverture a la concurrence de l'industrie électrique: le rôle de la politique de la concurrence et des mesures correctives*. Thèse de Doctorat en Economie Industrielle. Ecole des Mines de Paris.

M. Polanyi (1967): *The Tacit Dimension*. Éditions Doubleday & Company. Garden City, New York.

K. R. Popper (1999): *La connaissance objective*. Éditions Flammarion. Paris.

M. E. Porter (1982): *Choix stratégiques et concurrence, Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Éditions Economica. Paris.

M. E. Porter (1986): *L'avantage concurrentiel* Interéditions. Éditions Dunod. Paris.

M.-E. Porter (1996): *What is Strategy.* Harvard Business Review, 74 (6): p.61-78.

W. W. Powell et P. J. Dimaggio (1991): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Éditions University of Chicago Press. Chicago/London.

C. K. Prahalad et G. Hamel (1990): *The Core Competence of the Corporation.* Harvard Business Review, 68 (3): p.79-91.

Q

D. Quinn Mills et B. Friesen (1992): *The learning organization.* European Management Journal, 10 (2): p.146-156.

H. Quy Nguyen (2001): *In praise of middle managers.* Harvard Business Review, 79 (8): p.72-80.

R

K. Ramaswany, A. S. Thomas et R. J. Litschert (1994): *Organizational Performance in a Regulated Environment: the Role of Strategic Orientation.* Strategic Management Journal, 15 (1): p.63-74.

D. Ravasi et G. Verona (2001): *Organizing the process of knowledge integration: the benefits of structural ambiguity.* Scandinavian Journal of Management, 17 (41-66).

R. Reix (1995): *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise.* Revue Française de Gestion, 1995 (Septembre-Octobre): p.17-28.

N. Remili (2006): *Pour une vision holiste du changement: conceptualisation théorique*. dans *Actes de la 15ème Conférence Internationale de Management Stratégique*. Annecy / Genève.

F. Revolon (1999): *L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME: une étude exploratoire.* Cahier de recherche - IAE Nancy 2.

N. Ribau (2002): *Perceptions et impacts des projets d'amélioration de la qualité: Application aux hôpitaux publics français.* Thèse de. INPL - Génie Des Systèmes Industriels.

A. Rondeau (1999): *Transformer l'organisation: Vers un modèle de mise en œuvre.* Gestion, 24 (3): p.148-157.

L. Rouleau (1997): *Le point de vue structurationniste en stratégie: perspectives, notions et enjeux*. dans *Actes de la 6ème Conférence Internationale de l'AIMS*.

C. Roux-Dufort (2002): *L'apprentissage organisationnel et le développement des organisations* (pp : 111-134) dans *"Développement des Organisations: Nouveaux Regards"*. sous la direction de: R. Durand. Éditions Economica. Paris.

M. Rowlinson (1995): *Strategy, Structure and Culture - Cadbury, Divisionalization and Merger in the 1960s.* Journal of Management Studies, 32 (2): p.121-140.

R. P. Rumelt (1974): *Strategy, structure and economic performance*. Éditions Harvard University Press. Boston.

C. J. Russel (1990): *Selecting top corporate leaders: an exemple of bibliographical information.* Journal of Management, 16 (1): p.73-86.

S

K. Scholes, G. Johnson et F. Fréry (2002): *Stratégique (2ème édition)*. Éditions Pearson Education. Paris.

W. R. Scott (1995): *Institutions and organizations*. Éditions Sage. Thousand Oaks, California.

W. R. Scott et J. W. Meyer (1983): *The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*, dans *"The New Institutionalism in Organizational Analysis"*. sous la direction de: W.W. Powell & P.J. Di Maggio. Éditions The University of Chicago Press. Chicago.

W. R. Scott et J. W. Meyer (1991): *The organization of societal sectors: propositions and early evidence*, dans *"The New Institutionalism in Organizational Analysis"*. sous la

direction de: W. W. Powel & P.J. Di Maggio. Éditions University of Chicago Press. 108-142.

W. R. Scott et J. W. Meyer (2001): *Institutions and organizations* Foundations for organizational science serie. Éditions Sage Publications. Thousand Oaks, California.

P. Senge (1990): *The Leader's New Work: Building Learning Organizations.* Sloan Management Review, 32 (1): p.7-23.

H. Serieyx (1992): *Les stratégies de changement.* Politique et Management Public, 10 (1): p.138-150.

D. Silverman (1970): *Théorie des organisations*. Éditions Dunod. Paris.

J. Singh (1986): *Performance, Slack, and Risk-taking in Organizational Decision Making.* Academy of Management Journal, 29 (3): p.562-585.

Y. Smeers (2005): *How Well Can One Measure Market Power in Restructured Electricity Systems?* dans *SSRN eLibrary*: SSRN.

N.-J. Smelser et R. Swedberg (2005): *The Handbook of Economic Sociology*. Éditions Princeton University Press. New Jersey.

N. Snyder et M. Graves (1994): *Leadership and vision.* Business Horizons, 37 (1): p.1-7.

A. Stéphane et C. Buisson (2002): *Entreprises publiques: Le rôle de l'Etat actionnaire*. Éditions La Documentation Française. Paris.

Strategor (2006): *Stratégie, Structure, Décision, Identité - Politique générale d'entreprise*. Éditions Interéditions. Paris.

M. C. Suchman (1995): *Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches.* Academy of Management Review, 20 (3): p.571-610.

T

P. Tabatoni et P. Jarniou (1975): *Les systèmes de gestion*. Éditions Presses Universitaires de France (PUF). Paris.

J.-C. Tarondeau (1998): *Le management des savoirs* Que sais-je? Éditions Presses Universitaires de France (PUF). Paris.

J.-C. Tarondeau (2002): *Le Management des savoirs* Que sais-je ? Éditions Presses Universitaires de France. Paris.

J.-C. Tarondeau, A. Jolibert et J.-M. Choffray (1994): *Le management à l'aube du XXIe siècle.* Revue Française de Gestion, 1994 (4).

D. Teece (1982): *Towards an economic theory of the multiproduct firm Source.* Journal of Economic Behavior and Organization, 3: p.39-63.

D. J. Teece (1987): *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*. Éditions Ballinger. Cambridge.

D. J. Teece (1988): *Technological Change and the Nature of the Firm*, dans *"Technical Change and Economic Theory"* (p. 256-281). sous la direction de: G. Dosi. Éditions Pinter Publishers. London.

R. Tessier et Y. Tellier (1973): *Changement planifié et développement des organisations*. Éditions IFG. Montréal.

R. Tessier et Y. Tellier (1992): *Méthodes d'intervention, développement organisationnel*, dans *"Changement planifié et développement des organisations"*. Éditions Presses de l'Université du Québec. Québec.

R. A. Thiétart (1990): *La stratégie d'entreprise (2nd Ed)*. Éditions Mc Graw-Hill. New York.

R. A. Thiétart (2003): *Méthodes de recherche en management*. Éditions Dunod. Paris.

H. Thomas et T. Pollock (1999): *From I-O Economics' SCP paradigm through strategic groups to competence-based competition: reflexions on the puzzle of competitive strategy*. British Journal of Management, 10 (127-140).

W. A. Thomas, W. A. Kellogg et T. Erickson (2001): *The knowledge management puzzle: human and social factors in knowledge management.* IBM Systems Journal, 40 (4): p.863-884.

A. A. Thompson et A. J. Strickland (1996): *Strategic Management (9ème Ed)*. Éditions R.D. Irwin. Homewood, IL.

J. D. Thompson (1967): *Organizations in Action*. Éditions McGraw-Hill. New York.

N. Tichy et D. Ulrich (1984): *Revitalizing organizations: The leadership role*, dans *"Managing organizational transitions"* (p. : 240-266). sous la direction de: J. Kimbedy & R. Quinn. Éditions R.D. Irwin. New York.

P.-E. Tixier (2002): *Du monopole au marché: Les stratégies de modernisations*. Éditions La découverte. Paris.

P.-E. Tixier et N. Mauchamp (2000): *EDF, GDF: une entreprise en mutation*. Éditions La découverte. Paris.

U

J. C. Usunier, M. Easterby-Smith et R. Thorpe (1993): *Introduction à la recherche en gestion*. Éditions Economica. Paris.

V

A. H. Van De Ven et G. Huber (1990): *Longitudinal Field Research Methods for studying Processes of Organizational Change.* Organization Science, 1 (3): p.213-219.

A. H. Van De Ven et M. S. Poole (1995): *Explaining development and change in organizations.* Academy of Management Review, 20 (3): p.510-540.

I. Vandangeon-Derumez (1998): *La dynamique des processus de changement.* Revue Française de Gestion, 120 (4): p.120-138.

N. Varraut (1999): *De la vision à l'intention stratégique: une application au dirigeant propriétaire de PME.* Economies et Sociétés (séries SG), 26-27 (6).

A. Vas (2005): *Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: Une approche multiparadigmatique.* Management International, 9 (2).

A. Vas et R. Coeurderoy (2004): *Dynamique organisationnelle et diffusion du changement: Analyse par modèle de survie de l'introduction d'un système de gestion integré du travail*. dans *Actes de la 13ème Conférence Internationale de l'AIMS*. Vallée de Seine.

A. Vas et M. Ingham (2004): *Organizational change: Open your eyes and use a wide angle lens.* European Business Forum, 2004 (16): p. 60-64.

A. Vas et M. Ingham (2004): *Réorganisation: optez pour le grand angle.* Expansion Management Review, (113): p.25-32.

J. Vasconcelos (2004): *Services of General Interest and Regulation in the EU Energy Market*. dans *Council of European Energy Regulators*. Leipzig.

G. Vedel et P. Delvolvé (1992): *Droit Administratif (Tome 1).* Éditions Presses Universitaires de France (PUF). Paris.

N. Venkatraman et J. E. Prescott (1990): *Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications.* Strategic Management Journal, 11 (1-23).

W

F. Wacheux (1996): *Méthodes qualitatives et recherche en gestion* Série Politique générale, finance et marketing. Éditions Economica. Paris.

P. Watzlawick, J. Weakland et R. Fisch (1975): *Changement: Paradoxe et psychothérapie*. Éditions du Seuil. Paris.

M. Weber (1971): *Economie et société*. Éditions Plon. Paris.

B. Wernerfelt (1984): *A Resource-Based View of the Firm.* Strategic Management Journal, 5 (2): p.171-180.

M. Wieviorka (1989): *Le modèle d'EDF*. Éditions La Découverte. Paris.

S. G. Winter (1964): *Economic 'natural Selection' and the Theory of the Firm.* Yale Economic Essays, 4: p.225-272.

S. G. Winter (1987): *Knowledge and competence as strategic assets*, dans *"The competitive challenge"*. sous la direction de: D.J. Teece. Éditions Ballinger (Harper and Row). Cambridge.

P. Wirtz (1999): *Evolution institutionnelle, schémas mentaux et gouvernement des entreprises: le cas Krupp-Thyssen.* Finance Contrôle Stratégie, 2 (1): p.117-143.

Y

S. Yami (2006): *Les stratégies collectives à l'épreuve des faits.* Revue Française de Gestion, 167 (8).

R. K. Yin (1994): *Case Study Research, Design and Methods (2nd Ed).* Éditions Newbury Park - Sage Publications. Thousand Oaks. California.

R. K. Yin (2003): *Case Study Research. Design and Methods, Applied Social Research Methods Series (3rd Ed).* Vol. 5. Éditions Newbury Park - Sage Publications. Thousand Oaks. California.

ANNEXES

ANNEXE 1 : CAHIER DES CHARGES

ANNEXE 2 : ACCORD DE PARTENARIAT

ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN

ANNEXE 4 : QUESTIONNAIRE

ANNEXE 1

CAHIER DES CHARGES

Cahier des Charges

I) Identification des partenaires

- Partenaire académique : Laboratoire de recherche GREFIGE. Université de Nancy II.
- Partenaire professionnel : DCECL région Lorraine.

II) Engagement mutuel

- **Le partenaire académique** : Respect de la confidentialité, respect du cahier des charges.
- **Le partenaire professionnel** : Mise à disposition des moyens documentaires et humains sollicités par le partenaire académique nécessaire au bon déroulement de son étude.

III) Définition des besoins

- **Pour le partenaire académique :** Organisation de l'étude permettant de traiter la problématique de recherche portant sur la mutation des structures commerciales d'EDF.
- **Pour le partenaire professionnel :** Analyse compréhensive des résultats de l'enquête.

IV) Précisions sur les investigations prévues

1) Analyse documentaire

Il s'agit de recueillir et d'exploiter les données disponibles en interne pour faire le point sur l'état actuel des connaissances concernant notre sujet de recherche.

2) Entretiens exploratoires

Ce sont des entretiens semi-directifs[1] d'une durée de 2H30 environ dont l'intérêt est de mettre en lumière certains aspects de la recherche et de compléter ainsi les pistes de travail que les lectures auront mis en évidence.

Les entretiens contribuerons à préciser les aspects à prendre en considération et à orienter, élargir ou rectifier le champs d'investigation des lectures.

[1] L'intérêt de ses entretiens semi-directifs est l'obtention de récits et d'explications vivantes, précises et complètes, susceptibles de nous permettre l'exploration en profondeur de certains aspects se rapportant à notre problématique de recherche.

L'analyse documentaire et les entretiens exploratoires sont complémentaires et s'enrichissent mutuellement. Les lectures donnent un cadre aux entretiens exploratoires et ceux-ci nous éclairent sur la pertinence de ce cadre.

3) Observation non participante

Il s'agit de pouvoir disposer d'un contact privilégié avec les acteurs afin de mener des échanges informels, riches pour notre étude.

V) Détail des prestations demandées

Deux phases concomitantes d'investigations sur le terrain

1) L'analyse des documents

Le temps ainsi que le choix du traitement (sur place ou à emporter) sont conditionnés par :

- le catalogage et formes de support :
  - supports traditionnels (articles, publications internes) ;
  - sur supports numériques (CD. Rom – compact disc, disponibles sur le serveur, intranet, etc.).
- le type d'informations à traiter :
  - Bilans d'activités qui font le point sur les avancées des services commerciaux en terme de démarches qualité et de performances (économique, sociale et organisationnelle) ;
  - Les textes fondateurs qui ont posé un cadre et ont explicité les processus de redéploiement des structures d'EDF, en particulier, des structures commerciales ;
  - Rapports d'informations internes ;
  - Publications officielles.

2) Les entretiens exploratoires

Quinze entretiens sont envisagés. Il faut prévoir **une demie journée par entretien** et un intervalle minimal d'une semaine[2].

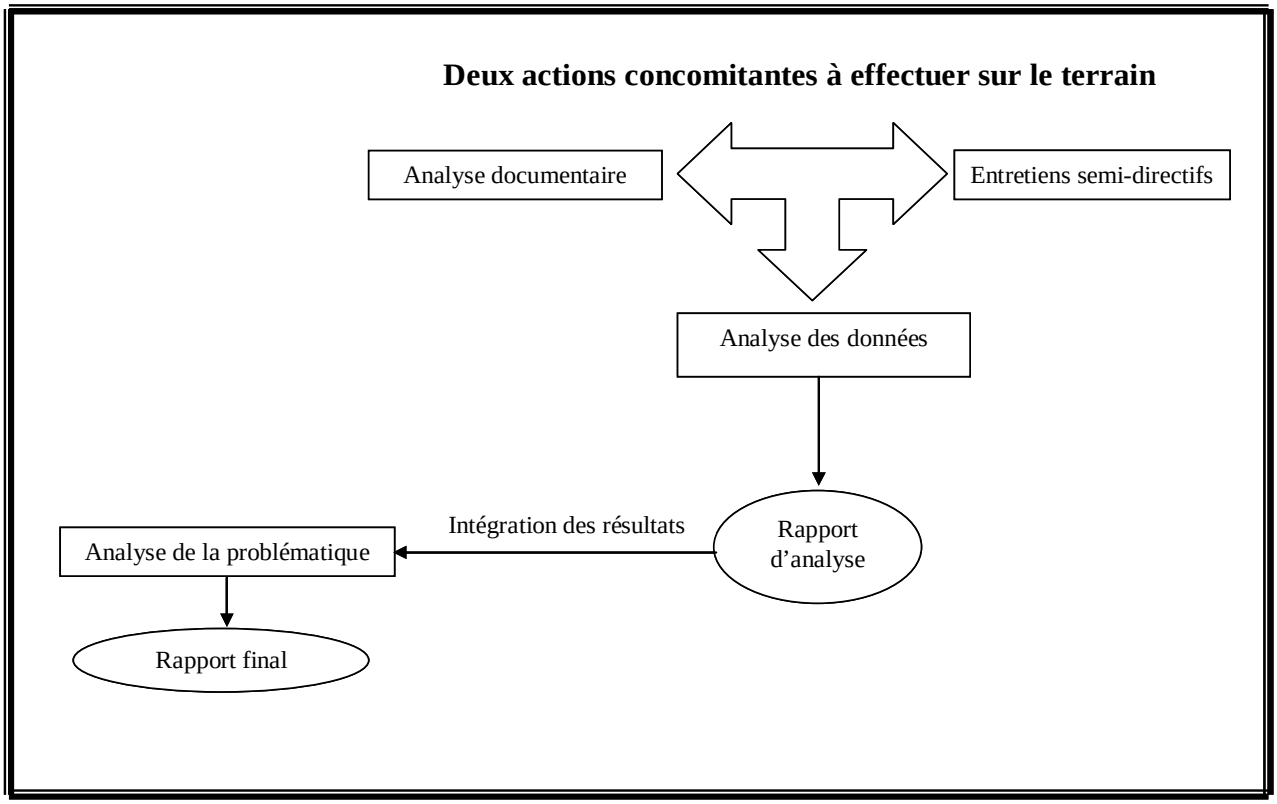
[2] Temps nécessaire pour traiter de manière efficace les informations de chaque entretien avant d'entamer un autre

Population visée :

- Le Directeur de la commercialisation de l'énergie aux entreprises et les collectivités locales ;
- Le responsable des ressources humaines ;
- Les chefs de vente (managers) ;
- Les commerciaux (personnel exerçant en *front-office*) ;
- Les gestionnaires clientèle (personnel exerçant en *back-office*).

La durée de l'enquête dépendra du nombre de personnes interviewées.

Schéma récapitulatif de la démarche de recherche



ANNEXE 2

ACCORD DE PARTENARIAT

Syndicats des
Maîtrises et Cadres
des Industries
Electriques et Gazières

GREFIGE
Université Nancy 2

ACCORD DE PARTENARIAT

Tripartite

ACCORD DE PARTENARIAT

Le présent accord de partenariat porte sur la réalisation d'une enquête auprès d'agents de la branche commerce d'EDF. Enquête réalisée par Samira AIT ABDESLAM dans le cadre d'un travail de thèse de doctorat en Sciences de Gestion sous la direction du Professeur V. CLAUSTRE.

I) Identification des partenaires

- Partenaire académique : Laboratoire de recherche GREFIGE, Université de Nancy II représenté par le Professeur V. CLAUSTRE.
- L'étudiante : Samira AIT ABDESLAM en thèse de doctorat en Sciences de Gestion
- Partenaire professionnel : Organisation syndicale CFE-CGC, représenté par son Secrétaire Fédéral Branche Commerce EDF.

II) Engagement mutuel

- **Le Partenaire professionnel** diffusera au cours du mois de janvier 2005 un questionnaire auprès des agents de la branche commerce, via le réseau internet.
- Ce questionnaire sera bâti par le partenaire académique et l'étudiante, et soumis pour avis et observations au Partenaire professionnel avant diffusion.
- **Le Partenaire académique et l'étudiante,** s'engagent au respect le plus absolu de l'anonymat des personnes interrogées.

Cette obligation sera rappelée dans le questionnaire.

III) Définition des besoins

- **Pour le Partenaire académique et l'étudiante :** organisation d'une enquête par questionnaire permettant de traiter la problématique de recherche portant sur les mutations des structures commerciales d'EDF. Ils devraient traiter les données de l'enquête dès l'acquisition du questionnaire complété par les réponses correspondantes.

- **Pour le Partenaire professionnel :** disposer d'une analyse compréhensive et objective des données recueillies à travers l'enquête dont l'objectif est de comprendre et de mesurer les capacités de changement des agents commerciaux de la branche commerce d'EDF.

IV) Précisions sur les investigations du partenaire académique et de l'étudiante

Le Partenaire académique et l'étudiante sont tenus d'effectuer une analyse statistique.

La durée de l'analyse est tributaire de la consistance des documents (questionnaires) et des outils d'analyse auxquels ils devraient faire appel pour le traitement des données et l'interprétation des résultats.

Les analyses envisagées dans le cadre de ses investigations empiriques sont les suivantes :

- Dans un premier temps, une analyse descriptive univariée (tri à plat)
- Ensuite, dans un deuxième temps, une analyse de corrélation bivariée (tri croisé)
- Enfin, dans un troisième temps, une analyse explicative (régression linéaire).

V) propriété

Les partenaires conviennent que ces informations et ces analyses sont leur propriété commune et que toute exploitation de ces données et informations dans un cadre autre que celui défini par la présente convention devra avoir été préalablement autorisée par le partenaire concerné.

Partenaire Professionnel	**L'étudiante**	**Partenaire Académique**
Jean-Luc HAAS	**Samira AIT ABDESLAM**	**V. CLAUSTRE**
Secrétaire Fédéral de la Filière Commerce EDF	Thésarde à l'Université Nancy 2	Professeur à l'Université Nancy 2

ANNEXE 3

GUIDE D’ENTRETIEN

Guide d'entretien

Plan de l'entretien : Mode de questionnement selon 4 axes

Durée de l'entretien : 2h30

Objectif : Analyser les transformations des structures commerciales d'EDF SA

Axes	Questions posées
1er axe	Pourriez-vous me parler de votre métier ?
2ème axe	Comment travaillez-vous ?
3ème axe	Que pensez-vous de la nouvelle configuration structurelle ? Pensez-vous que sont mode de fonctionnement est efficace ? Comment jugez-vous votre performance et celle de votre équipe? Que pensez-vous du fonctionnement actuel de la branche commerce ? Avez-vous une idée sur le fonctionnement global du Groupe EDF ?
4ème axe	Pensez-vous que ce mode d'organisation est source d'apprentissage ? Comment fonctionnent les équipes entre-elles ? Comment évaluez-vous le poids de la culture au sein des structures commerciales ?

Des questions subsidiaires sont posées selon les catégories professionnelles

1er Axe : Sur le plan individuel formel

1- Quel était votre métier antérieur ?
2- Avez-vous suivi une formation pour exercer votre métier actuel ?
3- Est-ce que votre métier nécessite une expérience spécifique ?
4- Votre travail est-il prédéfinit par des règles et procédures ?
5- Quelle est votre marge d'adaptation (flexibilité) par rapport aux outils et méthodes ?
6- Pensez-vous que votre métier va encore évoluer ?

2ème Axe : Sur le plan individuel informel

7- Comment êtes-vous organisé avec votre entourage ?
8- Travaillez-vous en réseau ?
9- Faites-vous appel à plusieurs compétences ? Si oui : Est-ce que les rôles sont bien définis ?
10- Vos suggestions sont-elles prises en compte par la hiérarchie ? Avez-vous l'impression de faire bouger les choses autour de vous ?
11- Comment jugez-vous la marge d'autonomie dans l'exercice de vos fonctions ?

Pour les opérationnels :

- Est-ce que vous négociez vous même avec les clients, etc. ?
- Prenez-vous seul les décisions ?

Pour Managers :

- Etes-vous contraints de solliciter la hiérarchie fréquemment ?

Pour le directeur

- Prenez-vous les décisions vous-même ou de manière collégiale ?
- Comment percevez-vous la relation de travail avec le niveau national ?
- Comment procédez-vous pour gérer les conflits au sein de votre unité ?

12- Quels sont les outils de gestion auxquels vous faites appel ?

- Les opérationnels : Pour gérer vos relations avec les clients
- Les managers : Pour dynamiser votre équipe
- Le directeur : Pour gérer votre unité

3ème Axe : Sur le plan collectif formel

13 Les objectifs de votre équipe sont-ils atteins ?

14 Que pouvez-vous dire à propos de la valorisation des compétences ? Pensez-vous qu'elles sont mises au profit de l'amélioration de la performance ? Si oui : Comment ?

15 Etes-vous aidé par la hiérarchie dans cette démarche d'amélioration des compétences ?

16 Quelles mesures sont prises par votre hiérarchie pour faire partager les connaissances et les expériences de chacun ?

17 Comment l'apprentissage est-il médiatisé dans l'organisation ?

18 Comment la performance est mesurée au sein de votre unité ? Y'a-t-il des indicateurs ?

19 Comment s'organise la circulation de l'information au sein de votre unité?

20 Quel est le degré de coordination et de cohérence des équipes ?

21 Est-ce que les normes qui ont servi de référence pour définir les objectifs de votre structure prennent vie dans les pratiques ou les modes de fonctionnement ?

22 Pensez-vous que la nouvelle structure favorise l'assimilation de nouveaux modèles de gestion ?

23 Qu'en est-il du statut ?

24 Que pensez-vous du changement structurel et managérial que connaissent les structures commerciales ?

4ème Axe : Sur le plan collectif informel

25 Pensez-vous que la nouvelle structure favorise le développement de synergies, l'articulation des compétences et l'implication du personnel ?

ANNEXE 4

QUESTIONNAIRE

QUESTIONNAIRE

Le questionnaire auquel vous vous apprêtez à répondre est réalisé dans le cadre d'un travail de recherche appliquée entre le GREFIGE[3] de l'IAE de Nancy (Université de Nancy II) et la CFE-CGC. Cette enquête porte sur les processus d'adaptation qui se font jour au sein d'EDF en prise à d'importantes restructurations depuis sa mise en concurrence. Elle vise en particulier à évaluer les conditions d'évolution du personnel commercial afin d'anticiper leurs besoins dans le domaine du management et en terme de compétences.

- **Objectif de l'enquête** : Dans le contexte d'ouverture du marché de l'électricité, mesurer les impacts des changements structurels et humains liés aux orientations stratégiques et organisationnelles sur les agents de la branche commerce d'EDF.
- **Population ciblée par l'enquête** : Personnel de la Branche Commerce d'EDF.

Les réponses que vous allez apporter à ce questionnaire seront entièrement CONFIDENTIELLES.

Les conditions de divulgation des données recueillies, inhérentes à ce type de recherche seront scrupuleusement respectées[4].

Si vous avez la moindre question concernant ce questionnaire ou si vous souhaitez des informations complémentaires merci de contacter la doctorante au (n° de téléphone) ou d'adresser vos interrogations aux adresses électroniques suivantes :

Pour la Division Entreprises : Questionnaire.edf-entreprises@univ-nancy2.fr
Pour la Division Particuliers-Professionnels : Questionnaire.edf-parprof@univ-nancy2.fr

Dans le questionnaire, les termes « votre organisation » ou « votre entité » font référence à l'unité régionale dans laquelle vous travaillez.

Les changements dont il est question sont ceux mis en place depuis l'ouverture du marché, plus précisément, depuis la création de la branche commerce d'EDF et l'enclenchement des démarches de réorganisations pour la mise en place les Directions Commerciales Régionales mais également des Directions Centrales .

Mode d'emploi

Pour choisir une réponse: cliquez sur la case correspondante, elle sera automatiquement sélectionnée.

[3] GREFIGE : Groupe de Recherche en Economie Financière et en Gestion des Entreprises.
[4] Une convention tripartite a été signée.

Section 1 : Vous et votre organisation

Pour nous permettre d'analyser vos réponses en fonction de votre profil, merci de nous indiquer les renseignements vous concernant dans cette section.

1. Dans quelle région travaillez-vous ?

a) Ouest	
b) Sud Ouest	
c) Sud Est	
d) Méditerranée	
e) Centre	
f) Paris et Région parisienne	
g) Est	
h) Nord, Manche, Mer du Nord	
i) Département d'Outre-Mer	
j) Pays Etrangers	

2. Votre entité dépend de quelle division ?

a) Division Entreprises	
b) Division Particuliers-Professionnels	
c) Autre, précisez :	

3. Vous travaillez au sein de quel service ?

a) Service des ventes	
b) Service après-vente	
c) Autre, précisez :	

4. Quel est votre statut ?

a) Encadrement supérieur	
b) Encadrement intermédiaire	
c) Collaborateur	

5. Quel est votre métier actuel ?

a) Manager	
Précisez :	
b) Commercial	
c) Appui commercial	
d) Conseiller service clientèle	
e) Autre, précisez :	

6. Sur quel segment du marché exercez-vous ce métier ?

Ouvert		En monopole	

7. Comment avez-vous été recruté ?

A) Par recrutement interne ?			
Oui		Non	

Si oui, précisez :

a) Une promotion	
b) Juste un changement de poste	

B) Par recrutement externe ?			
Oui		Non	

Si oui, quelles ont été les qualifications exigées ?

a) Expérience professionnelle, Précisez :

b) Diplôme, Précisez :

8. Depuis combien de temps travaillez-vous au sein d'EDF ?

Moins d'un an		De 1 à 3 ans		De 3 à 6 ans		Plus de 6 ans	

9. Avez-vous travaillé ailleurs ?

Oui		Non	

Si oui, précisez ce qui suit :

a) Le nom de l'entreprise :
b) La fonction exercée :

Section 2 : Votre organisation et son environnement « interne et externe »

Le plus souvent, les questions utilisent deux formes de notations sur des échelles de valeurs telles que celles ci-dessous :

1 Pas du tout d'accord	2 Pas d'accord	3 Plutôt d'accord	4 D'accord	5 Tout à fait d'accord

Ou

1 Pas du tout important	2 Pas important	3 Plutôt important	4 important	5 Tout à fait important

10. Comment voyez-vous les conditions de travail au sein de votre organisation ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Faciles	1	2	3	4	5
b) Normales	1	2	3	4	5
c) Conflictuelles	1	2	3	4	5
d) Stressantes	1	2	3	4	5

11. Comment jugez-vous l'environnent externe de votre organisation ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Instable (nouvelles lois, nouvelles normes de certification, nouvelles technologies…)	1	2	3	4	5
b) Dynamique (agressivité des nouveaux concurrents, évolution du pouvoir de négociation des clients)	1	2	3	4	5
c) Complexe (degré élevé d'hétérogénéité et d'interdépendance avec vos interlocuteurs)	1	2	3	4	5

Section 3 : Perception et vécu du changement depuis la création de la branche commerce

12. Comment trouvez-vous le changement au sein de votre entité ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Imposé	1	2	3	4	5
b) Volontaire	1	2	3	4	5
c) Brutal	1	2	3	4	5
d) Progressif	1	2	3	4	5

13. Comment participez-vous aux changements ?

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) En testant des choses et en faisant remonter des retours d'expérience à votre manager	1	2	3	4	5
b) En appliquant ce que l'on vous demande	1	2	3	4	5
c) En développant des arguments contradictoires	1	2	3	4	5
d) Sans opinion	1	2	3	4	5

14. Etes-vous plutôt de manière générale :

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Très favorable aux changements	1	2	3	4	5
b) En attente de voir concrètement ce que cela donne	1	2	3	4	5
c) Méfiant à l'égard des changements	1	2	3	4	5
d) Sans opinion	1	2	3	4	5

15. A quoi attribuez-vous les changements en cours ?

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) A une volonté émanant de la base	1	2	3	4	5
b) A une volonté émanant des dirigeants	1	2	3	4	5
c) A une pression institutionnelle	1	2	3	4	5

Section 4 : Capacité de changement du potentiel humain

16. Que peut-on dire en ce qui concerne la gestion de votre entité au cours des trois dernières années ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Les objectifs étaient clairs	1	2	3	4	5
b) La structure était claire	1	2	3	4	5
c) La structure était souple	1	2	3	4	5
d) Les individus étaient impliquées	1	2	3	4	5
e) Les performances étaient satisfaisantes	1	2	3	4	5
f) Les individus paraissaient satisfaits	1	2	3	4	5
g) Autre, précisez :	1	2	3	4	5

17. Que peut-on dire du climat général dans votre entité au cours des trois dernières années ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Le nombre de griefs était faible	1	2	3	4	5
b) Le taux d'absentéisme était faible	1	2	3	4	5
c) Les relations étaient détendues	1	2	3	4	5
d) Le climat organisationnel était plaisant	1	2	3	4	5
e) Autre, précisez :	1	2	3	4	5

18. Que peut-on dire des préoccupations des individus à l'heure actuelle ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Le salaire est la préoccupation principale	1	2	3	4	5
b) La sécurité de l'emploi est primordiale	1	2	3	4	5
c) La nature du travail est primordiale	1	2	3	4	5
d) La qualité de vie au travail est primordiale	1	2	3	4	5
e) L'ambition et le désir d'avancer sont grands	1	2	3	4	5
f) Autre, précisez :	1	2	3	4	5

19. Que peut-on dire du changement que vit votre entité ces trois dernières années ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Il change les orientations	1	2	3	4	5
b) Il change les règles du jeu	1	2	3	4	5
c) Il change les valeurs	1	2	3	4	5
d) Il change les croyances	1	2	3	4	5
e) Il est perçu comme radical	1	2	3	4	5

20. Que peut-on dire de la préparation au changement au sein de votre entité ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Les changements ont été notifiés formellement (directives, notes internes…)	1	2	3	4	5
b) Des rencontres ont été organisées avec la direction	1	2	3	4	5
c) Une formation aux pratiques nouvelles est en cours ou a été réalisée	1	2	3	4	5
d) Les opinions des personnes sont prises en considération dans la conduite du changement	1	2	3	4	5
e) Les personnes les plus affectées reçoivent un soutien personnalisé	1	2	3	4	5

21. Les items présentés ci-dessous sont-ils importants ? (plusieurs réponses sont possibles)

	N'existe pas	Pas du tout important				Tout à fait important
a) Echange d'informations entre les individus		1	2	3	4	5
b) Partage d'expériences entre les individus		1	2	3	4	5
c) L'entraide entre les individus		1	2	3	4	5

22. Selon-vous, ce qui influence la détermination de rémunération dans les structures commerciales serait :

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) L'ancienneté	1	2	3	4	5
b) La maîtrise du métier	1	2	3	4	5
c) l'importance des responsabilités	1	2	3	4	5

23. Quel est votre comportement face aux conflits ?

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Les conflits sont inutiles et nuisent aux relations	1	2	3	4	5
b) Vous pensez qu'il faut d'abord penser au travail et ne pas refaire le monde	1	2	3	4	5
c) Les conflits peuvent être utiles. Vous en tirez souvent des occasions de progresser	1	2	3	4	5
d) Autre, précisez :	1	2	3	4	5

24. Quel est votre comportement face aux différences ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Vous êtes ouvert au point de vue des autres, même quand ils s'opposent au vôtre	1	2	3	4	5
b) Vous acceptez facilement les différences individuelles	1	2	3	4	5
c) Vous encouragez les autres à faire connaître leurs idées, leurs sentiments et leurs perceptions	1	2	3	4	5
d) Autre, précisez :	1	2	3	4	5

Section 5 : Capacité de changement structurel

25. Selon vous, les éléments suivants sont-ils faibles depuis la création de la branche commerce ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Le degré de spécialisation des postes de travail	1	2	3	4	5
b) Le degré de centralisation de l'autorité	1	2	3	4	5
c) Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination verticaux et les mesures de contrôle formels (relations avec la hiérarchie et la supervision directe)	1	2	3	4	5
d) Le taux d'utilisation des mécanismes de coordination horizontaux et les mesures de contrôle informels (entre les collaborateurs)	1	2	3	4	5

26. Selon vous, les éléments suivants sont-ils satisfaisants depuis la création de la branche commerce ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Le taux de spécialisation des postes de travail	1	2	3	4	5
b) Le degré de centralisation de l'autorité	1	2	3	4	5
c) Les mécanismes de coordination verticaux et les mesures de contrôle formels (relations avec la hiérarchie et la supervision directe)	1	2	3	4	5
d) Les mécanismes de coordination horizontaux et les mesures de contrôle informels (entre les collaborateurs)	1	2	3	4	5

27. Les items suivants sont-ils importants depuis la création de la branche commerce ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout important				Tout à fait important
a) Degrés d'hiérarchisation	1	2	3	4	5
b) Poids des normes et des règles	1	2	3	4	5
c) Cloisonnement de la structure	1	2	3	4	5

28. Parmi les items présentés ci-dessous, lesquels ont connu des modifications depuis la création de la branche commerce ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Aucune				Amplification
a) La responsabilisation	1	2	3	4	5
b) La liberté d'initiative	1	2	3	4	5
c) Marges de manœuvres	1	2	3	4	5

29. Estimez-vous que votre autonomie est de plus en plus satisfaisante en terme :

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) D'organisation de travail	1	2	3	4	5
b) De définition de vos objectifs	1	2	3	4	5
c) De gestion de votre portefeuille d'activité	1	2	3	4	5

30. Quel est le styles de management présentés ci-dessous, lesquels ont connu des modifications depuis la création de la branche commerce ?

	Aucune				Amplification
a) La délégation : Des directives sont données aux subordonnés et la responsabilité leur est laissée pour la mise en oeuvre	1	2	3	4	5
b) La direction : Des instructions précises sont données aux subordonnés et leur mise en œuvre est surveillée ou suivie	1	2	3	4	5
c) L'animation : Le travail des subordonnés est canalisé et encouragé et la responsabilité des décisions est partagée	1	2	3	4	5

Section 6 : La conduite du changement

31. Quelle est la formation qui requière, selon vous, le plus d'importance ?

	Pas du tout importante				Tout à fait importante
a) Formelle initiale	1	2	3	4	5
b) Formelle continue	1	2	3	4	5
c) Par le partage des expériences et des connaissances entre les individus	1	2	3	4	5
d) Par l'expérimentation (jeu de rôle, simulation…)	1	2	3	4	5
e) Par la mobilité (professionnelle, géographique)	1	2	3	4	5
f) Par le tuteur	1	2	3	4	5
g) Par les réorganisations	1	2	3	4	5

32. Dans ce contexte de changement, en quoi voyez-vous l'importance du rôle du manager ? (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Dans sa capacité à susciter et à maintenir l'intérêt de ses collaborateurs au regard des orientations	1	2	3	4	5
b) Dans sa capacité à communiquer avec ses collaborateurs	1	2	3	4	5
c) Dans sa capacité de faire preuve de soutien, de fiabilité et de constance dans ses rapports avec ses collaborateurs	1	2	3	4	5
d) Dans sa capacité à faire monter en compétence ses collaborateurs y compris lui-même	1	2	3	4	5
e) Autre, précisez :	1	2	3	4	5

33. Le manager avec qui vous êtes en contact : (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) Est l'objet de respect et de confiance	1	2	3	4	5
b) Est perçu comme un symbole de succès et d'accomplissement	1	2	3	4	5
c) Est une personne à laquelle les gens sont fiers d'être associés	1	2	3	4	5
d) Fixe des objectifs exigeants pour ses collaborateurs et pour lui-même	1	2	3	4	5
e) Motive ses subordonnés à accomplir davantage que ce qu'ils auraient cru possible	1	2	3	4	5
f) Propose des solutions originales à des problèmes qui semblaient insurmontables	1	2	3	4	5
g) Traite chacun de ses subordonnés comme un individu unique et digne de respect	1	2	3	4	5
h) Comprend et tente de satisfaire les besoins de ses subordonnés	1	2	3	4	5
i) Fournit des informations relatives aux objectifs organisationnels à ses subordonnés	1	2	3	4	5
j) Aide ses collaborateurs à aborder les problèmes sous un angle nouveau	1	2	3	4	5
k) Encourage ses subordonnés à remettre en question leurs croyances et leurs valeurs, de même que les siennes, s'ils les jugent déphasées	1	2	3	4	5
l) Comprend et explique clairement à ses subordonnés les occasions et les menaces auxquelles l'organisation est soumise	1	2	3	4	5
m) Autre, précisez :	1	2	3	4	5

Section 7 : Les formes et niveaux d'apprentissages

34. Pour chaque type d'apprentissage. Veuillez indiquer, les items qui décrivent le mieux votre manière habituelle de procéder quand vous cherchez à apprendre quelque chose ou à résoudre un problème :

34.1 : 1ère type (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord				Tout à fait d'accord
a) J'ai tendance à me référer d'avantage à ce qui ce fait habituellement pour le mettre en pratique	1	2	3	4	5
b) Je suis sensible à ce qui se passe et je suis tout disposé à recueillir le plus d'éléments possibles	1	2	3	4	5
c) Je me réfère principalement à l'ensemble de mes expériences vécues, ou à ce qui a été vécu par d'autres	1	2	3	4	5
d) J'observe le travail des autres et je cherche les bonnes pratiques pour me les approprier	1	2	3	4	5
e) J'ai tendance à être prudent, je préfère observer attentivement ce qui se passe et comment cela se déroule avant de chercher à imaginer divers explications possibles	1	2	3	4	5
f) Je porte mon attention soutenue à la situation et j'y observe tout ce qui s'y rapporte de prés ou de loin	1	2	3	4	5

34.2 : 2ème type(plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
a) Avant d'agir, je me demande d'abord à quoi cela va servir et quelle comportement je devrai adopter	1	2	3	4	5
b) Je m'implique volontiers dans des expériences nouvelles, je suis porté à sortir des sentiers battus	1	2	3	4	5
c) Je provoque des situations dans le but d'identifier les éventuels erreurs et leur apporter des éléments de réponses satisfaisants	1	2	3	4	5
d) Je prends des risques en passant aussitôt à l'action, je m'appuie sur ma créativité et j'improvise pour résoudre immédiatement la situation problématique qui se pose	1	2	3	4	5
e) Je me préoccupe surtout des perspectives d'avenir, je cherche à prévoir et/ou à prévenir ce qui pourrait éventuellement arriver par rapport à cela	1	2	3	4	5
f) Je m'ingénue à élaborer de nouvelles méthodes de travail	1	2	3	4	5

35. Dans le cadre de votre travail, vous estimez-vous souple et réactif face à ce qui suit : (plusieurs réponses sont possibles)

	Pas du tout d'accord			Tout à fait d'accord	
a) Clients	1	2	3	4	5
b) Concurrents	1	2	3	4	5
c) Techniques	1	2	3	4	5
d) Règlements	1	2	3	4	5
e) Incidents au travail (conflits, erreurs…)	1	2	3	4	5

Section 8 : Evaluation du niveau de performance

36. Pour chaque type de performance. Veuillez apprécier l'évolution des éléments suivants sur les 3 dernières années en utilisant l'échelle ci-dessous.

1	2	3	4	5
Evolution très négative	Evolution négative	Evolution plutôt positive	Evolution positive	Evolution très positive

36.1 Performance économique (plusieurs réponses sont possibles)

	Evolution très négative			Evolution très positive	
a) Taux de croissance du chiffre d'affaire de votre entité	1	2	3	4	5
b) Marges dégagées par portefeuille d'activité	1	2	3	4	5
c) Niveau des ventes de votre entité	1	2	3	4	5
d) La part de marché de votre segment d'activité	1	2	3	4	5
e) La qualité de vos offres par rapport à vos principaux concurrents	1	2	3	4	5

36.2 Performance sociale (plusieurs réponses sont possibles)

	Evolution très négative			Evolution très positive	
a) Votre engagement dans le travail	1	2	3	4	5
b) Votre rendement					
c) Entente et consensus entre les individus	1	2	3	4	5
d) Degrés de formation et développement des compétences commerciales	1	2	3	4	5

36.3 Performance des groupes (plusieurs réponses sont possibles)

	Evolution très négative				Evolution très positive
a) Progrès des équipes commerciales dans l'atteinte de leurs objectifs	1	2	3	4	5
b) Capacité des équipes commerciales à s'adapter aux changements internes et externes	1	2	3	4	5
c) Capacité des équipes commerciales à faire face aux tensions et à résoudre les problèmes	1	2	3	4	5

37. Selon vous, depuis trois ans, quelle a été l'évolution de la satisfaction client et de la rentabilité de votre entité ?

La satisfaction client a très fortement diminué depuis 3 ans	1	2	3	4	5	La satisfaction client a très fortement augmenté depuis 3 ans
La rentabilité a très fortement diminué depuis 3 ans	1	2	3	4	5	La rentabilité a très fortement augmenté depuis 3 ans

Nous sommes conscients de la "rigidité" du format d'un tel questionnaire. Peut être auriez-vous souhaité développer certaines de vos réponses. Peut être n'avez-vous pas trouvé la "case"qui correspond à la situation de votre organisation. Cet encadré vous-est donc destiné. Nous tiendrons compte de vos remarques lors du traitement de votre questionnaire. Enfin, si vous avez d'autres types de commentaires, ou encore de questions concernant cette enquête, n'hésitez pas à nous en faire part.

Merci d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

Le compte-rendu des résultats de cette étude vous sera transmis ultérieurement par l'intermédiaire de la CFE-CGC.

Du monopole au marché : cas d'EDF, entreprise en mutation

La dérégulation du marché énergétique en Europe impulsée par la commission européenne pour introduire la concurrence a provoqué d'importants bouleversements au sein d'EDF (Electricité de France). En effet, longtemps géré sous monopole d'Etat, cet opérateur historique est désormais amené à changer de stratégie, de structure et de modes de management des compétences afin de réagir rapidement aux mutations économiques et aux risques qui en découlent. Dans ce travail de thèse, nous analysons ces transformations à partir de deux registres de recherches complémentaires en gestion : celui de la stratégie et celui de l'organisation.

Le registre stratégique s'appuie sur une analyse "documentaire" à travers laquelle nous tentons d'analyser, d'une part, le poids du "jeu" institutionnel ainsi que le rôle du dirigeant dans l'orientation stratégique d'EDF et, d'autre part, d'analyser comment ces orientations se traduisent en changements structurels.

Quant au registre organisationnel, celui-ci s'appuie sur deux analyses à la fois qualitative par entretiens semi-directifs et quantitative par questionnaire, à travers lesquelles nous tentons de démontrer, en nous centrant particulièrement sur le cas des structures commerciales d'EDF, que les capacités de changement de cette entreprise tendent à être conditionnées, au même titre que les entreprises privées, par un processus d'accumulation des compétences internes. Ces compétences dépendent de la capacité à valoriser au plan collectif les compétences individuelles, à savoir, de la qualité de l'apprentissage organisationnel.

Mots clés *:* ouverture du marché, changement, stratégie, organisation, apprentissage organisationnel.

From monopoly to the market: case of EDF, a company in mutation

The deregulation of the energy market in Europe, impelled by the European Commission to introduce competition, caused significant upheavals within EDF (Electricité De France). Indeed, managed a long time under the State monopoly, this French historical operator was brought to change its strategy, its structure and its competences management modes, in order to react quickly to the economic changes and their resulting risks. We analyzed in our thesis these transformations starting from two complementary registers: that of the strategy and that of the organization.

The study of the strategic register, which was based on a "documentary" analysis through which we analyzed, on the one hand, the weight of the institutional "game" as well as the role of leaders in the EDF strategic orientation and, on the other hand, to analyze how these orientations were translated into structural changes.

The study of the organisational register, which was based on two complementary analyses: a qualitative analysis, based on semi-directive talks, and quantitative analysis, based on questionnaires way. Theses analyses were particularly centred on the EDF commercial structures, which abilities of change tighten with being conditioned, as well as in private companies, by a process of internal competences accumulation. These competences depend on the capacity to promote to the collective plan individual competences, e.g. quality of organizational learning.

Keywords : market opening, change, strategy, organization, organizational learning.

Centre Européen de Recherche en Economie Financière et Gestion des Entreprises (CEREFIGE)

IAE de Nancy II

Université de Nancy II

13 Rue Michel Ney

54037 Nancy Cedex