

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE  
DES SCIENCES DE L'INFORMATION  
ET DES BIBLIOTHEQUES

DEA en SCIENCES DE L'INFORMATION et de la  
COMMUNICATION.

MEMOIRE

FRANCE TELECOM, reflets d'images, l'entreprise se comporte t-elle  
comme l'acteur de théâtre ?

Serge MADRE

DIRECTEUR DE RECHERCHE: **Arnoud SILLEM**

JUILLET 1992



# **E.N.S.S.I.B.**

## **D.E.A**

Sciences de l'Information et de la communication

**FRANCE TELECOM, reflets d'images, l'entreprise se comporte t - elle  
comme l'acteur de théâtre ?**

Serge MADIE.

### **S U F F R A G A N T S :**

- |                      |  |
|----------------------|--|
| <b>A.SILEM.</b>      | Professeur.  |
| <b>J.M.SALAÜN.</b>   | Responsable de l'option V<br>du DEA commun à LYON 2,<br>LYON 3 et l'ENSSIB.  |
| <b>J.P.BELLEUDY.</b> | Responsable du budget<br>et des ressources<br>humaines de l'OCIDAC<br><br>(France Telecom, Direction de la<br>Production). |

## REMERCIEMENTS.

C'est à peine si j'ose parler de travail en présentant ces pages que je juge indignes de mes professeurs et plus particulièrement de mon Directeur de mémoire Monsieur Ahmed SILEM.

Comment oublier à quel point je suis débiteur de son merveilleux encyclopédisme que j'ai souvent (pour employer une terminologie à la mode ) "senti passer" avec bonheur et réconfort.

Les mots me manquent (et c'est un comble pour un méditerranéen d'ordinaire productif tant du point de vue du verbe que de celui de la plume ...) - pour mettre à la place d'honneur qui lui revient le talent de ce maître riche qui sait tant de choses et qui a si souvent dit à ses étudiants qu'il ne savait rien !

Je prie M. SILEM de bien vouloir accepter ici toute mon admiration en dehors de toute complaisance qu'il serait déplacé de croire trouver : un maître vaut d'abord par son humilité et sa dimension humaine, en un mot par sa vérité.

C'est toujours avec beaucoup d'émotion que j'ai entendu Ahmed SILEM dire avec des mots simples et forts le début de son "parcours" dans la vie, de l'autre côté de cette mer que nous aimons tant tous les deux et dans laquelle je crois pouvoir dire que nous avons trempé l'acier de notre estime réciproque.

Nous avons également partagé le souci de "garder beaucoup de raison et de calme" en des circonstances historiques récentes dont nous estimions pudiquement qu'elles n'étaient pas faciles à traverser pour tous ceux qui essayent d'être ce qu'il est convenu d'appeler des intellectuels...

Il serait profondément injuste de ne pas incorporer dans la cohorte de mes sentiments reconnaissants Messieurs SALAÛN et DALHOUMI. Au premier je dois d'éternels remerciements pour de salutaires "remises en selle" et de précieux conseils. Au second je tiens à nouveau à dire merci pour cette subtile insistance s'agissant de la méthode et de la progression tant dans l'analyse que dans la manière de "croiser" la matière recueillie.

Que mes "entourages" (familial et professionnel) trouvent ici l'expression de ma profonde culpabilité et veuillent bien accepter toute mes excuses pour tout ce qu'ils ont dû supporter, pour ne pas dire subir avec patience et disponibilité.

Enfin, à quarante ans passés je constate que les vertus de l'âge ne sont pas nécessairement des "garanties" de succès et de facilité : je souhaite souligner doublement à quel point je mesure toutes mes faiblesses et mes imperfections.

Je crois savoir que ceux qui me liront ont (comme moi) des responsabilités professionnelles et ...familiales ; en ce qui me concerne, je ne revendique pas ces éléments d'appréciation comme une excuse mais plutôt comme un appel à la clémence !

## SOMMAIRE

Remerciements

**INTRODUCTION**

P. 1 à 9.

## L'APPROCHE THEORIQUE

QUELQUES POINTS DE DEPART

P. 10

DIFFERENTES ENTREES :

AUTANT D'ELEMENTS CONSTITUTIFS TENDANT A DEMONTRER  
QUE L'IMAGE EST " PLURIELLE".

P. 11

LES IMAGES OU L'APPEL AU PARTAGE

P. 12

IMAGE ET ENTREPRISE: UNE VALEUR RECENTE P. 12

**1) Une première notion: l'image de marque, vers une identité ?**

**2) Image, représentation, imaginaire. P. 18**

2.1) l'approche de la psychologie cognitive P. 19

2.2) Les aspects collectifs. P.20

**3) Le démontage sémiologique : BARTHES, rhétorique et mythologie de l'image ou l'inévitable. P.22**

**4) Imagination, imaginaire. P.23**

**5) L'analyse sémantique et sémiologique "hors BARTHES" P.24**

**6) L'image et le droit. P.25.**

**7) L'image et la psychanalyse. P.26**

**8) puissance du slogan: sciences du langage et image P.27**

## L'APPROCHE EMPIRIQUE

### 1) De l'ombre des années 70 à la réforme des "PTT" P.29.

- 1.1) Une histoire récente P.29
- 1.2) Une révolution et son outil. P.31
- 1.3) Le dépôt de la marque. P.32
- 1.4) Le débat public:original et risqué P.33

### 2) Le visage d'un acteur : la Direction Générale des Télécommunications françaises s'émancipe et prend le masque de l'exploitant public: P.34

- 2.1) Ce que dit la loi. P.34
- 2.2) Une analyse de l'exploitant, notions induites P.36

### 3) FRANCE TELECOM: principales données chiffrées. P.37

- 3.1) Les aspects financiers. P.38.
- 3.2) Les ressources humaines. P.39.
- 3.3) Les activités. P.42.
- 3.4) Le mécénat, la voix et les gestes P.46.

### 4) Trois enquêtes pour essayer de savoir si les images reviennent.P.48.

- 4.1) Une présentation schématique
  - \*- Le guide d'entretien page 51 à 53
  - \*- Le questionnaire page 53 à 54
  - \*- Les principales tendances dégagées page 55 à 63
  - \*- Des éléments de conclusion page 63 à 65
- 4.2) Une dernière enquête pour regrouper plusieurs interrogations
  - \*- Le questionnaire page 65 à 70
- 4.3) Les résultats ou l'illustration de la contradiction institutionnelle.

## **CONCLUSION**

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **RAPPEL DES PRINCIPALES SOURCES UTILISEES**

## **ANNEXES**

## INTRODUCTION

La décision de tenter une approche "structurée" de FRANCE TELECOM au travers de l'image ou des images - relève de plusieurs incertitudes et de plusieurs interrogations :

Est - il possible d'affirmer - sans risque de voir arriver une cohorte d'éléments contradictoires - qu'à une administration ayant (parfois) bien mérité de Courteline a succédé une entreprise performante dotée d'une "image" forte et incontestable ?

Si entreprise il y a, est - on bien certain qu'elle "est" autant au plan interne qu'externe ?

Cette entreprise - pour reprendre une formule de Gilles Marion (1989) est - elle bien celle qui fait "venir à elle le client" non seulement dans le cadre d'une activité commercialement "primaire" du type *prestation fournie = accord puis règlement du client*, ce qui est presque trivial, mais surtout dans le fait d'associer le client à la vie, à la démarche "communicationnelle" de l'entreprise ?

Nous aborderons ultérieurement certains aspects historiques qui permettront de mieux "recadrer" ce contexte d'entreprise qui déclenche bien

des interrogations notamment au travers de la ...réforme de ce qui fut les "PTT"

S'agissant des questions que l'on peut se poser, il y a une dominante essentielle : sommes - nous une entreprise ? si tel est le cas, en "interne", avons - nous une "image" une "représentation" (ou plusieurs !) de notre "maison" pour reprendre une dénomination apparue pour la première fois dans un mensuel interne (Fréquences Telecom) en 1991.

D'une manière plus générale sommes - nous dans une situation d'assimilation à une entité plus ou moins "précisée", avons - nous cet "esprit maison" dont on nous dit souvent qu'il est l'une des caractéristiques essentielles...voire obligatoires de ces grandes sociétés, de ces grandes "marques" qui réussissent .

C'est un honneur d'appartenir à et de servir - HONDA.

On a pu parler des hommes du Cheval Noir ou du Commandeur - Il Cavalo Nero, il Commendatore - s'agissant de Ferrari.

Ne rentre pas dans telle entreprise qui veut...car cela se mérite !

Cette mythologie et ce ...bestiaire sont intéressants à plus d'un titre : nous le verrons plus loin il s'agit d'organisations sociales pour lesquelles la ou les sciences d'approche sont relativement récentes.

Les connotations sont passionnantes :

le "Commandeur" Enzo Ferrari était (d'une certaine manière) le chef d'orchestre du rituel et de la légende proposés et servis à une armée de "croyants" à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise qui fabrique les célèbres bolides.

On "rentre", on "pénètre" dans l'entreprise; c'est un "acte" initiatique qui tend à organiser la fusion d'un individu au..."sein" de cette autre organisation sociale qu'est une entreprise.

Il est presque troublant de remarquer une relative analogie comportementale avec l'initiation maçonnique: on rédige son testament car on laisse une "première vie "dans le cabinet de réflexion avant de renaître à et en la maçonnerie.

P. NAUDON, 1990, observe que "l'essentiel [...] consiste à imaginer la mort du profane et la résurrection du myste à une vie nouvelle"

D'une certaine manière, notamment au Japon, l'appartenance à l'entreprise précède l'individu:

L'honneur de travailler pour/chez - HONDA, ce sont aussi les retrouvailles du "japonais de base" (3 heures de transports en commun par jour, 8 jours de congés annuels)- avec le Samouraï qui doit respecter son code d'honneur (Bushido) et qui n'est pas propriétaire de sa vie qui appartient au seigneur, à l'empire.

La structure agit à la fois comme une organisation qu'il faut défendre ...jusqu'à la mort et comme une entité qui génère tout le prestige que l'on doit ressentir à la seule idée de se sacrifier pour elle !

Il est naturellement puéril et hasardeux de donner aux discours de "couloirs et d'attente dans les salles de reprographie" une dimension excessive.

Nos constats ne reposent pas sur des éléments de départ aussi fragiles; toutefois, il reste clair que l'absence de comportements "minimum" a fini par retenir à de nombreuses reprises notre attention : pourquoi un décalage

aussi fort aussi "criant" entre le discours d'une partie de l'institution et les "fidèles" pour conserver une analogie du domaine spirituel ?

Par comportement minimum, nous entendons l'intérêt, le souci que doit manifester tout élément de l'organisation/entreprise - s'agissant notamment de ce qui est l'image de cette entreprise, de ce qui d'une façon immédiate est censé générer (de la part des "récepteurs") une représentation, une "construction mentale" plus ou moins élaborée qui est à la fois reconnaissance, adhésion, appartenance, plaisir ...imaginé par anticipation .

Comme cela a souvent été observé, "la croyance en l'image tend à remplacer l'adhésion au verbe" redistribuant de la sorte toutes les données qui intéressent "l'être et le paraître".

Courteline que nous évoquions plus haut ne nous semblait pas très loin : le Général de Gaulle parlait du téléphone comme d'un "machin" auquel il n'accordait pas de crédit, aucune croyance et beaucoup de méfiance.

Le chansonnier humoriste Fernand Reynaud devait rendre célèbre un "22 à Asnières" impossible à obtenir à moins de passer...par New York ; tandis que selon une formule devenue célèbre "la moitié de la France attend le téléphone tandis que l'autre attend la tonalité."

Un premier constat s'impose : on se trouve bien éloigné des télécommunications et de La Communication avec un service public, une administration (les PTT) dont les français retiennent comme "image" principale le téléphone qu'ils ne peuvent pas avoir, qui marche mal, dont l'utilisation est assurée par d'accariâtres furies, hybrides d'indiscrétion et de rigueur quasi militaire : les standardistes ou "filles de l'inter".

Comment par conséquent, à l'issue d'évolutions récentes que nous développerons plus loin - localiser (enfin) des indices forts nous permettant de dire qu'il y a bien "entreprise" ?

La communication ne se limite plus à un schéma figé tendant à mettre en évidence une démarche simpliste du style *entreprise = signaux publicitaires émis par une élite numériquement restreinte à l'attention d'un monde externe (à l'entreprise) dont on espère consommation(s) et par conséquent (en toute logique économique) profits.*

Ce qui caractérise l'actuelle volonté de communication c'est avant tout l'ambition de persuader, de convaincre et "d'évangéliser" toutes les peuplades qui sont parties prenantes dans l'activité de l'entreprise.

Dans ce cas, tous doivent "croire" et pour que la croyance soit...crédible il faut que les principaux éléments qui, en interne, composent l'entreprise atteignent le même degré de conviction que le client potentiel : "*on ne vend bien que les produits en lesquels on croit*".

Le sujet que nous avons retenu c'est : "FRANCE TELECOM : REFLETS D'IMAGES, L'ENTREPRISE SE COMPORTE - T -ELLE COMME L'ACTEUR DE THEATRE ?".

L'entreprise "émet" à l'attention de l'extérieur des images qui suscitent - auprès des récepteurs - un processus de reconnaissance, d'adhésion ou de rejet. Nous avons essayé de nous interroger sur le retour, le "feed back" de ces images.

Y - a - t - il un reflet des images (en interne) que l'entreprise a "lancées" vers l'extérieur ? quelle population est informée ? quel est (éventuellement) le juste degré de l'ensemble des critères dits "d'appartenance" à l'entreprise ?

Enfin, pour nous, toujours demeure cette fascination pour l'image dont nous dirons pudiquement qu'elle nous apparaît comme le masque facile que nous appliquons parfois sur nos frustrations : l'idée que nous nous faisons est aussi un artifice qui consiste à accepter temporairement un réel qui ne nous satisfait pas.

Nous sommes frappés par le nombre de démarches qui, de plus en plus, expriment clairement la volonté de rechercher l'IMAGE d'un service, d'une entreprise, d'un monde professionnel .

Entre septembre 1990 et août 1991 nous aurons vu successivement : \* une enquête interne à notre service (Service Central de l'Exploitation Technique et du Soutien) ayant pour but de rechercher les causes du dysfonctionnement du service, mais aussi de tenter d'en identifier l'image (sic !) dans les ..autres services de France Telecom.

Une partie de cette enquête a été utilisée dans le cadre d'une recherche préparée avec M. DALHOUMI (ENSSIB) et a été prolongée par un travail plus spécifique, sous la forme d'entretiens du type "directs" - guide d'entretien à l'appui, avec notamment la vérification d'une "image" voulue forte par l'institution : "FRANCE TELECOM UN AVENIR D'AVANCE".

( Ces différentes enquêtes se retrouveront dans la partie consacrée à une approche empirique de FRANCE TELECOM ).

\* une démarche des hôpitaux de l'assistance publique (Paris) qui ont créé 50 postes de chargés de la communication afin d'améliorer l'image de l'hôpital, de le rendre "plus humain" et de "favoriser le dialogue en interne". (in Le Monde daté du 31 octobre 1990 : *l'hôpital touché par le virus de la communication*. Francine Alzicovici).

\* une puissante organisation patronnale (l'Union des Industries Minières et Métallurgiques) commander au cabinet CCA une étude sur "l'image de l'industrie" auprès des jeunes de 15/17 ans. (in Le Monde daté du 16 août 1991 : *Abominable industrie* . Caroline Monnot).

Enfin, comment ne pas rappeler la formidable sentence de Serge Daney dans son "*Eloge têtue de l'information*" (in Libération du 31 octobre 1991): "*Aujourd'hui que télévision et Roumanie est devenu un thème [...] de plaisanterie, nombreux sont ceux qui ont juré [...] qu'ils regarderaient mieux les images...l'information c'est ce qu'il [l'autre] apprend en se faisant tirer le portrait [...] l'information cède alors la place à [...] la communication.*"

A l'intérieur de FRANCE TELECOM, y - a - t - il un reflet des images que l'entreprise a "lancées" vers l'extérieur ?

Par ailleurs, le problème n'est - il pas dans le fait que l'entreprise/administration FRANCE - TELECOM orchestre sa persuasion comme un acteur de théâtre qui rend vrai un texte et qui donne corps et vie à un personnage que le public reçoit en tant que tels, sans que, pour autant, "l'acteur" ne soit aussi en situation de croyance, d'adhésion au discours institutionnel qu'il proclame.

"Mettez l'action d'accord avec la parole, la parole d'accord avec l'action toute exagération s'écarte du but du théâtre qui [...] a encore pour objet d'être le miroir de la nature " déclare HAMLET (Acte III scène 2).

\* Interrogeant les "magistrats" du tribunal des ...flagrants délites, M. LE FLOCH, 1991, constate un besoin de "mettre en scène" : des entreprises désirent être "jugées" avant de lancer un produit, d'engager l'avenir de tout ou

partie de la structure de production sur une prestation donnée, car c'est une "forme d'intervention qui implique tout le monde".

M. LE FLOCH rappelle rapidement les travaux de l'historien M. LEVER qui souligne qu'au moyen age un tribunal bouffon taquinait la bourgeoisie pour mieux la ..conforter.

Il est fait mention - à propos de cette mise en scène - "d'un facteur de progrès et d'équilibre qui [...] oblige à trouver l'harmonie intérieure".

C'est seulement à partir de la fin 1991 que, dans une note "confidentielle", le Directeur Général de FRANCE TELECOM évoque le besoin et la nécessité d'organiser et de définir les objectifs de la communication au sein de FRANCE TELECOM.

Pour la première fois (de façon officielle) il est précisé que "La communication de FRANCE TELECOM et de ses filiales est un outil essentiel pour atteindre les objectifs à court et à long terme du groupe[...] c'est un élément clé de l'esprit d'appartenance au groupe en interne et de la cohérence et de l'impact de son image, en externe."

L'importance de l'image de FRANCE TELECOM et plus globalement du groupe "jaillit" au travers d'un descriptif procédural très significatif:

- \* "renforcer et valoriser l'image de l'entreprise dans l'opinion publique" (on observera que la note parle d'entreprise ce qui n'est pas paradoxalement habituel).

- \* "promouvoir les produits et services fournis par le groupe".

- \* "faire adhérer le personnel aux grandes orientations et le mobiliser sur les objectifs majeurs".

(on remarquera également cette volonté de faire adhérer le personnel à la "mouvance strategico décisionnelle" du groupe, ce qui, a contrario, peut laisser supposer qu'il y a - pour le moins - une insuffisance sur cet aspect de la vie du groupe.

Pour ce travail, nous avons retenu l'architecture suivante :

**L'approche théorique avec notamment les aspects Image(s) et Entreprise.**

**L'approche empirique avec la présentation de France Telecom, le Corpus que nous avons retenu sur une période donnée, les éléments d'enquête que nous avons souhaité associer à ce travail.**

# **L'APPROCHE THEORIQUE**

Une tentative d'approche de l'image.

...QUELQUES POINTS DE DEPART : DEFINITION ET CONTEXTE.

**IMAGE** : du latin IMAGO, inis . Représentation, effigie, portrait, mais aussi le fait de concevoir quelque chose, de s'en faire une idée ( *concipere animo imaginem rei* ). Et, déjà, un droit...à l'image puisque les magistratures curules donnaient le droit d'avoir son image en cire ( *jus imaginis dare* : selon Cicéron, accorder le droit d'image). Ces premiers éléments nous sont fournis par C. Lebaigue.

On trouve également chez F. Gaffiot l'idée d'une copie, d'une identité parallèle : *Virtutis imagine* (une copie de la vertu selon Quintilianus) mais aussi ombre, masque, apparence : *Modestiae imagine* (le masque de la modestie selon Tacite).

Le Larousse de la langue française "prolonge" et complète les racines antiques : *apparence visible d'un corps reproduite par l'effet de certains phénomènes optiques* ( c'est notamment le cas des reflets).

L'aspect "interne" (l'inner- self des anglo saxons) est également abordé dans cette définition : *vision intérieure qu'une personne a d'un être ou d'une chose.*

Enfin, s'agissant de la psychologie et de la publicité, le Larousse met en évidence la *persistance d'une impression sensorielle* et le fait que l'image de marque (sic!) consiste en *l'idée favorable ou défavorable que le public se fait d'une marque commerciale, d'une personnalité, d'une institution.*

L'image peut parfois dépasser le modèle: dans certaines circonstances détruire l'image c'est commettre un double crime .

Ainsi, lors de la disparition d'une actrice qui avait été sa compagne, l'écrivain R. GARRY lut devant les journalistes de la presse télévisée des extraits d'un rapport du FBI faisant état de la nécessité de "Cheapen her image" c'est à dire de dégrader l'image de l'actrice Jean Seberg auprès de l'opinion publique internationale.

...DIFFERENTES ENTREES : AUTANT D'ELEMENTS CONSTITUTIFS D 'UNE MOZAIQUE TENDANT A DEMONTRER QUE L'IMAGE EST "PLURIELLE"...

Nous dirons que l'image doit s'approcher selon différentes "entrées". L'image existe diversement selon qu'il s'agit de psychologie, de droit, de psychanalyse de sémantique/sémiotique , de sciences du langage, de publicité etc...

Par ailleurs, notre propos et notre souhait constant sont de ne pas trop nous éloigner de l'image en tant qu'elle peut apparaître comme l'un des éléments - clé associé à la représentation de l'entreprise.

De plus en plus, la valeur communicationnelle de l'image ou des images d'une entreprise, d'une institution, semble inévitable : l'entreprise tend à valoir plus par ce qu'elle nous incite à construire (mentalement) de façon immédiate que par la valeur (en temps réel) du produit et/ou de la prestation qu'elle nous propose.

### ...LES IMAGES ...OU L'APPEL AU PARTAGE...

En nous invitant à partager le progrès la SNCF (cf une campagne récente "le progrès ne vaut que si il est partagé par tous") - nous demande de rejoindre l'entreprise : notre représentation est donc celle d'une "fraternité" qui nous permet de nous ...transporter ensemble dans la même direction, celle du progrès constant au service de tous. Mais le partage est aussi religion : "heureux les invités au repas du seigneur..." comme nous le rappelle le prêtre catholique au moment de la communion".(Cf Tardy, Missel pour les 9/14)

Cette image d'une très forte convivialité, qui tend à dire que le progrès ne doit pas être la propriété d'un "happy few" persiste et atténuée (par exemple) un TGV atlantique qui ne fonctionne pas de façon satisfaisante (cf multiples incidents sérieux au cours de l'été 91) - donc mauvaise image - et qui ne saurait donner une image de progrès.

### ... IMAGE ET ENTREPRISE : UNE VALEUR RECENTE...

Il convient, en dernier lieu, d'oser une nouvelle métaphore : l'entreprise et son image se "vendent" mieux, depuis que la France est devenue

une "démocratie ordinaire" pour reprendre le mot de serge July, 1986, ouverte à un débat d'idées et de valeurs largement comparable à celui qui peut exister dans d'autres démocraties industrielles concurrentes.

C'est paradoxalement sous la gauche que d'une façon quelque peu manichéenne, l'entreprise a conquis une "image valorisante, noble...acceptable" - qui concorde avec un changement de discours très net de la jeunesse :

la génération de Mai 1968 avait dénoncé en bloc le profit et les méfaits du capitalisme, élevant l'entreprise au rang de...bagne, au service d'un patronnat sanguinaire.

La génération qu'elle a engendrée se reconnaît dans les grands repreneurs, dans les "killers" et autres "golden boys yuppies" capables de faire ou de défaire des empires financiers à un âge auquel leur parents préparaient dans la souffrance et l'inquiétude un avenir sans garantie.

### **- 1) Une première notion : l'image de marque, vers une identité ?.**

Un malentendu durable s'est installé depuis le début des années cinquante : une erreur de traduction a donné "image de marque" qui ne veut plus rien dire au lieu de "image de LA marque " (Brand Image)

Par extension, par "vulgarisation", ce qui ne pouvait s'appliquer qu'à un produit ou une ligne de produits - a été utilisé pour aborder toutes sortes de réalités : lors d'affaires sensibles on a pu parler d'image de marque de la justice.

La consultation de bases de données (DELPHES, FRANCIS..) permet de découvrir de nombreuses références à cette notion .

Il est en tout état de cause impossible d'éviter cette référence à la notion d'image de marque. Elle apparaît de plus en plus comme un préalable et un élément constitutif de l'aspect "Identité" de l'entreprise.

\* C.REGOUBY, 1988, parle de la nécessité pour l'entreprise de se construire une image de marque. Cette réflexion est placée par l'auteur dans le cadre d'une réflexion théorique et pratique sur le concept de la communication globale.

Il est ainsi fait appel à une approche en forme de trilogie : années 60 = consommation, année 70 = libération(s), années 80 = communication et une nouvelle révolution culturelle tendant à construire le "capital image de l'entreprise" au travers de la communication globale.

\* LE MONITEUR DES TRAVAUX PUBLICS, 1987, fait état de la volonté du conseil général de la Haute Vienne de changer "l'image de marque" du département" en associant les entreprises au développement culturel. A cet effet une association "culture et entreprise" est créée.

\* A. RUSTENHOLZ, 1988, présente la Télématicque comme un "outil de marketing et le souci de l'image de marque pour l'entreprise".

La télématicque, par le biais des jeux, peut permettre à l'entreprise d'organiser un "marketing direct" en constituant un "mailing".

\* P. GAUMETON, 1991, évoquant les retombées de l'enquête métiers, souligne la tentative de valorisation d'une nouvelle "image de marque" par les entreprises de la région Hainaut Cambresis - afin de *"séduire et de rendre plus crédibles les propositions qui doivent mener à une prospérité retrouvée ou accrue.."*

\* J.P. VERGES, 1991, analyse la stratégie ("à l'international") de MATRA qui souhaite affirmer une "image de marque" de grand groupe international via une campagne corporate dans la presse française, mais aussi en Grande Bretagne, en Asie, en Allemagne et en Italie.

\* Pour DEGRELLE, 1989, l'image de l'entreprise c'est un ensemble de représentations tant affectives que rationnelles qui sont associées à l'organisation.

L'image est alors présentée comme la résultante d'une politique globale de communication qui doit être considérée comme une variable stratégique. Cette variable stratégique prenant par exemple tout son impact lorsqu'il y a introduction de l'entreprise sur le second marché boursier.

Degrelle cite le cas de la société Reydel qui, dans sa démarche, a prouvé que l'entreprise doit d'abord réfléchir de façon approfondie sur son identité sur son image avant de procéder à toute forme de communication externe.

\* FONTANA, 1988, tente une définition du concept d'image: ensemble des représentations qu'un individu se fait des réalités, ce qui, dans une approche "collective" est une idée de premier plan qui est partagée de façon simultanée par tous les membres de l'entreprise, ou par tous les clients : l'image selon Fontana étant externe ou interne selon qu'il s'agit des clients ou des personnels. Ce dernier point n'entraîne pas totalement notre adhésion car la "frontière" n'est peut être plus aussi marquée...depuis que certaines entreprises essayent (principe des "portes ouvertes") de faire pénétrer le client à l'intérieur de l'ensemble des problèmes qu'elles doivent affronter : c'est le cas de RHONE-POULENC qui en 1990 a organisé de véritables rencontres avec le public, en essayant d'offrir une image aussi transparente que possible notamment en regard des préoccupations écologiques évoquées spontanément par les visiteurs.

On notera avec intérêt que les familles des personnels (techniciens de base et cadres divers) étaient présentes comme pour faciliter la communication : nous partageons aussi en qualité de "public" et de "consommateurs" tout ce que cette entreprise représente.

Par contre, les trois facteurs de développement de l'image, tels qu'ils sont posés par Fontana nous semblent importants :

- motivation et efficacité quotidiennes.
- stratégie tendant à la diversification et à l'utilisation de la "périphérie concurrentielle"
- communication, notamment par le biais de la publicité.

\* Identité et image de l'entreprise ont d'ailleurs largement préoccupé KAPFERER, 1988, qui, dans un article de synthèse - relève que sans définition de l'identité il y a risque de propagation d'images informelles : équilibre et positionnement d'un prisme d'identité, d'image de l'entreprise sont indispensables.

\* Image et identité doivent aussi se comprendre au premier degré: comment "reconnaître" une entreprise, une société ? KOCINSKI, 1990, parle même d'un "vêtement d'image" dans un article consacré au choix d'un vêtement de travail dans une entreprise.

\* Avec un angle d'attaque relativement comparable, BERTAUX et GUERIN mettent en évidence les vertus de l'image au travers d'un choix judicieux en matière de Design-Packaging : l'image de marque de l'entreprise est véhiculée, d'où, selon eux, l'importance de l'image du produit comme premier "vecteur de communication".

D'une manière générale, le rôle de l'image ...au service de l'entreprise paraît déterminant notamment en ce qui peut concerner les changements de La culture de l'Entreprise.

\* On remarque que selon SCHNEIDER, POWLEY et DEGOT, 1986, les images s'organisent selon des domaines ce qui constitue la "vision" (the view)

que l'entreprise peut avoir d'elle même. Les images, les représentations étant exprimées au travers de symboles, de slogans, de métaphores et d'éléments descriptifs. Les auteurs évoquent le cas de la dérégulation et d'ATT : il a été nécessaire de mettre en oeuvre une stratégie nouvelle visant à changer la culture des entreprises fraîchement dérégulées en ré-organisant les images ou l'image de marque de ces entreprises.

\* HEBERT, 1987, présente et analyse les mécanismes institutionnels qui, à partir de l'image ou des images de l'entreprise jouent un rôle dans la conquête des marchés.

\* L'image est aussi notoriété, c'est du moins ce que retient KRETCHMAR, 1991, dans un court article consacré au "palmarés" des douze produits et marques les plus connus.

\* Enfin, à la différence de COHEN et GSCHWIND, 1971, qui parlent d'image de marque de l'entreprise parcequ'il leur apparaît impossible de dissocier le produit de l'entité/entreprise, G.MARION, 1989, souligne qu'une démarche contraire est non seulement possible , mais nécessaire à qui veut construire le "discours de l'entreprise" et non plus, uniquement, le discours de la marque.

Autant, en ce domaine, lancer un appel à la prudence: l'image d'une entreprise doit plus faire appel à un système "en mozaïque" composé de différentes parties éventuellement interactives - qu'à une théorie figée tendant par exemple à organiser des "oppositions" du type réel et artifice, vécu et fantasme...

Plus satisfaisante paraît l'approche qui rassemble aussi bien les discours tenus sur l'entreprise à l'intérieur comme à l'extérieur, que les volontés qui s'y manifestent, ainsi que les idées, les opinions plus ou moins structurées qu'elle génère au travers de "son discours d'institution".

## - 2) Image, représentation, imaginaire

Différentes approches ont proposé, ont développé des "interprétations": psychologie cognitive, psychologie sociale, psychanalyse, sociologie .

Le Larousse évoque aussi bien (au pluriel) la notion de *protestations émises par un état*, qu'une *activité théâtrale*. Il peut également être question du Droit au travers d'un *pouvoir légal* ou d'une *utilisation de l'emblème, du symbole ou de l'allégorie afin de représenter une chose abstraite*.

On ne peut pas écarter la première ...représentation qui consiste à dire que "l'on se fait immédiatement un cliché; que l'on se joue son propre cinéma". Peut - on dire, pour autant, qu'il y a un reflet fidèle, une restitution "à l'identique" d'une réalité qui serait extérieure à la conscience de l'individu placé non seulement en situation de récepteur, mais aussi de "concepteur".

Pour G. DURAND, 1969, 1990, il y a un "trajet anthropologique" qu'il définit comme un "échange incessant au niveau de l'imaginaire entre les pulsions subjectives et assimilatrices et les intimations objectives émanant du milieu cosmique et social".

L'imaginaire est donc ramené à un parcours procédural interne dans lequel, nos réactions émotionnelles et nos pulsions assimilent et

construisent ou re construisent un sujet, un objet via une "génèse réciproque" (Cf PIAGET ).

### - 2.1 ) L'approche de la psychologie cognitive

D'une certaine manière, MAGGIORI, et BALANDIER, 1992, à propos des "Réponses" de P. BOURDIEU, soulignent que l'objet de la science sociale c'est de mettre en évidence le fait qu'une réalité sociale existe deux fois : "dans les choses et dans les cerveaux".

La restitution, la reproduction "parfaitement identique" doivent être abandonnées . Il convient plutôt de privilégier l'idée de reconstruction, d'organisation orchestrée de manière différente de ce qu'a pu être un "réel" donné.

PIAGET, 1966, ainsi que PAIVIO, 1971, considèrent qu'il faut donner à l'image un "statut de représentation mentale à part entière". Partant de la proposition qu'un langage visuel est supérieur à un langage verbal, la psychologie cognitive s'efforce de mettre en évidence les processus au travers desquels la connaissance est acquise, organisée et mise en oeuvre.

PAIVIO propose de considérer que les activités psychologiques de l'individu sont régies par deux systèmes de codage: les représentations imagées et les représentations verbales. Le premier codage suppose une "attitude perceptive" en référence à des situations concrètes.

Cette approche permet d'arriver jusqu'à la notion d'*imagerie mentale* par laquelle il est possible de concevoir un "événement psychologique transitoire qui consiste, pour un individu en l'actualisation (dans sa conscience) - d'une figure".

L'imagerie c'est aussi la reproduction d'une perception passée que l'on rappellerait comme l'on peut rappeler un fichier à l'écran en micro informatique; d'où une multitude d'effets induits qui intéressent avec succès

des domaines comme la mémorisation, la compréhension, la propagation immédiate et l'auto hallucination (nous nous sentons passifs devant les images que nous formons, DAGOGNET, 1986.: cas de l'utilisation par des prédicateurs divers de l'image qui "agit" de façon instantanée sur le "récepteur" par opposition au texte qui exige d'abord la connaissance du "code" (l'écrit) puis l'effort analytique (une telle démarche est difficile à envisager s'agissant des "ignorants analphabètes").

## - 2.2) Les aspects "collectifs", imagerie et représentations

C'est vraisemblablement au sociologue français DURKEIM (né à ...Epinal !) que l'on doit pour la première fois une approche en termes de représentations collectives, (représentations individuelles et représentations collectives 1898) . En effet, pour Durkeim, le développement de l'individu est très largement lié à une intégration de plus en plus profonde dans la société. Il considère que la "moralité" est proportionnelle à la solidarité exprimée à l'égard du groupe: les faits "moraux" sont donc considérés comme des faits sociaux qui existent "en dehors" des "consciences individuelles".

Cette démarche est cependant considérée comme peu satisfaisante, apparaissant comme une "voie de garage" des notions qui veulent désigner un ensemble d'images, de symboles, de signes divers voire d'idéaux transportés par une société. Mais est - il possible de s'en affranchir aisément ? GRAMSCI, 1932/33, dans des notes sur Machiavel, parle d'une imagination concrète qui "opère sur un peuple dispersé pour y organiser une volonté collective"

Il y a assez souvent, d'un point de vue littéraire, une utilisation alternative des mots image et/ou représentation. Cependant, la représentation est vite apparue comme un "remodelage" d'une réalité donnée. MARION, 1989, rappelle une étude consacrée à la médecine populaire à la Guadeloupe par

BOURGEROL en 1983 : le froid est image de force et de vitalité tandis que le chaud représente la faiblesse.

Mais, plus encore, la représentation est un "univers d'opinions" selon MOSCOVICI, 1961, qui propose une analyse (en psychosociologie) pluri - dimensionnelle.

C'est ainsi que doivent être pris en compte le champ (plus ou moins "riche") de la représentation, l'information délivrée (est - elle banale ? ) l'attitude du "récepteur (est - il passif ?)

La représentation c'est un système de processus dont Moscovici étudie surtout ce qu'il appelle l'objectivation : il y a une "sélection" opérée par l'individu en regard des expériences qu'il connaît; il y a également une "a - contextualité " de l'événement : le risque est important car d'une réalité de base relativement triviale (j'ai acquis un véhicule de marque "X" qui est tombé en panne) on atteint une sorte de loi généralisatrice (tous les véhicules de marque "X" subissent des pannes). Mais, Moscovici met en évidence un paradoxe : ce "détournement" construit par le biais de la représentation est cohérent : c'est le schéma figuratif.

Mais, dans le fonctionnement d'une représentation sociale il y a aussi une interprétation qui revient à se poser en guide de comportement : il y a négociation entre les individus et leur environnement par constitution d'un réseau de significations. Dans cette hypothèse, les groupes sociaux sont donc amenés à délimiter les rapports à un objet socialement doté d'une "valeur".

Nous pouvons provisoirement conclure sur les représentations en observant qu'elles sont structurellement un ensemble très complexe comprenant aussi bien des images que des émotions ou des croyances . En ce qui concerne la façon dont elles se construisent, il y a un dosage aux proportions difficiles à appréhender - d'élaboration personnelle et de prise en compte de significations sociales communes : d'une certaine manière les

représentations sont un cadre organisateur du réel en tant qu'elles définissent aussi bien une identité de la personne que du groupe.

H.P. JEUDY, 1992, soulève la très intéressante notion du "taux de reconnaissance". S'exprimant à propos de la réussite (ou de l'échec), il évoque "l'image de la réussite nécessairement publique"; les médias présentant les meilleurs comme des modèles accessibles.

Un sens unique est imposé aux aspirations humaines note l'auteur. Une fois encore, nous devons constater que les modalités de la représentation sont "interactives" comme peuvent l'être les relations créées par les systèmes informatiques.

R.- P. DROIT, 1991, nous offre "un espace collectif de représentativité supplémentaire : la cité, telle que la définit le philosophe P. RICOEUR : "fondamentalement périssable. Sa survie dépend de nous.

P. RICOEUR observe - avec KOSELLEK que la conscience historique des individus ou des communautés repose sur le contraste entre un horizon d'attente dans lequel nous nous projetons et un espace d'expérience dans lequel nous sommes enracinés..".

Parmi les définitions possibles, nous proposerons aussi de considérer que les représentations sont "une ressource à réinterpréter".

### -3) Le démontage sémiologique : BARTHES, rhétorique et mythologies de l'image ou l'inévitable.

C'est après avoir lu Saussure que BARTHES, 1970, en souvenir de ses lectures du début des années 50 parle des "représentations collectives" après s'être livré à un "premier démontage sémiologique" du langage. Le mythe

s'imposera à BARTHES non pas par l'objet de son message mais par la façon dont il le profère. BARTHES définira la sémiologie comme une science des formes puisqu'elle étudie des significations indépendamment de leur contenu.

Tout le mérite de BARTHES réside dans le fait d'avoir posé très tôt le problème de la production par l'image de véritables signes, en s'intéressant notamment à la rhétorique de l'image, 1964, dans un article souvent considéré comme "un début" - à propos des pâtes Panzani. BARTHES démontre que l'analogie est réputée "pauvre"; or, les signes de l'image publicitaire sont riches en vue de ce qu'il appelle la meilleure lecture : l'image publicitaire est selon lui franche et emphatique.

#### - 4) Imagination, imaginaire.

Selon BERNIS, 1985, l'imagination est généralement définie comme la faculté qu'a l'esprit de produire des images, celles - ci étant soit la simple reproduction des sensations en l'absence des objets qui les ont provoquées, soit des créations libres de notre fantaisie... La fonction imaginative survit et l'on assiste à la proclamation d'une réalité nouvelle.

Tout aussi intéressante semble la démonstration de MOLES, 1990, et de JOUBERT, 1990 : il y a une "réalité" du mythe, vécu alors comme un "contenant d'imaginaire, un instrument de socialité : les mythes s'insèrent dans le réel pour in - former des effets sociaux. Il est nécessaire, alors, de rendre compte (explication + prédiction) du fonctionnement des "ensembles humains.

On ne saurait parler d'imagination sans évoquer l'approche de la psychologie de la motivation et son père P. DIEL.

Deux de ses disciples, C.CAHEN et F. MOUREAUX-NERY parle du phénomène psychique le plus "fondamental" qui est l'imagination qu'ils

définissent comme l'aptitude à se ...représenter le monde externe tout en classant dans un monde interne les images du monde extérieur.

La conséquence la plus intéressante de ce protocole imaginatif réside donc dans le fait que nous produisons (dans le cas de la fonction imaginante) une délibération beaucoup plus à partir des "images intériorisées du monde extérieur qu'à partir des objets avec lesquels nous sommes immédiatement en présence".

Dans certains cas, il peut même y avoir une "force sublimante" de l'imagination comme le soulignait P. DIEL en 1958, (conférences prononcées dans l'heure de culture française sur l'ex RTF) c'est à dire le fait de décrire au stade de symbole les qualités psychiques de l'homme poussées à la perfection : les anciens, par l'imagination s'étaient donnés des divinités pour s'efforcer à un perfectionnement, à un, accomplissement par les images du divin.

#### - 5) L'analyse sémantique et sémiologique "hors BARTHES".

Dans ses "écrits de prison", parlant de la sémantique, GRAMSCI, 1932/33, présente le langage comme "à la fois une chose vivante et un musée qui expose les fossiles de la vie et des civilisations..[...][ est - il possible d'ôter au langage ses significations métaphoriques et extensives ?"

En effet, il considère que tout le langage est un "continuel processus de métaphores", tandis que la sémantique est "un aspect de l'histoire de la culture".

GRAMSCI, reprenant une étude sur MACHIAVEL, à propos du *Prince*, parle d'une "imagination concrète" qui opère sur un peuple dispersé pour y susciter et y organiser une volonté collective".

Mais, pour le philosophe et linguiste italien, il y aussi la référence à PIERCE, 1897, et aux pragmatiques . En effet, pour PIERCE, un signe ou

representamem est "quelque chose qui tient lieu de quelque chose, sous quelque rapport, à quelque titre ". D'où la notion d'interprétant qui n'est plus tout à fait le signifié de BARTHES. PIERCE voit dans cette restitution une représentation, c'est à dire une relative analogie : pour PIERCE, d'une certaine manière, l'image est dans l'image...

Plus tard, ECO, 1967, reconnaîtra avoir "dépassé" BARTHES et s'être plus "reconnu" dans les recherches de GREIMAS, 1970.

ECO reprendra une démonstration sur les "codes": selon que vous êtes italien ou anglais la phrase "no more" déchiffrée par des codes "italiens ou anglais" ne voudra pas dire la même chose; le code italien proposant à lui seul plus de quatre significations.

Enfin, avec DEBRAY, 1991, il y a comme "un appui" des recherches d'ECO : DEBRAY rappelle les mots de SAUSSURE sur ce que pourrait être la psychologie sociale : une science des signes étudiés au sein de la vie sociale.

#### - 6) L'image et le droit.

Il y a un droit de la communication tout "frais", et un droit de la propriété intellectuelle, industrielle et commerciale. Il est intéressant de noter que la jurisprudence comporte de nombreux jugements en référence à la contre-façon dont ont pu souffrir un certain nombre de "griffes" et/ou de marques atteintes dans leur "image".

Peut-on dire pour autant qu'il existe un droit de l'image ?

Il faut bien reconnaître que le droit de l'image n'existe pas de façon aussi péremptoire, aussi "étouffée". On parle d'un droit de la famille ou de la propriété, il reste à construire, à partir de points d'appuis juridiques divers - un droit de l'image.

Le droit parle d'éléments ou attributs de la personnalité : le droit à l'image, à la voix, le droit au nom...DERIEUX, 1991 rappelle une jurisprudence de 1974 consacrant le droit "exclusif" qu'a toute personne sur son image.(TGI Paris), BECOURT, 1969, ayant consacré un article dans une revue juridique (L.G.D.J.) le "droit de la personne sur son image".

En fait, le droit constate plus une image "a posteriori" qu'une image "a priori" : il y a atteinte à l'image dès lors que certaines circonstances de nature "irréfragable" tendent à souligner qu'il y a préjudice "notamment en ce qui peut concerner l'image de..."

Le Tribunal de Grande Instance de Paris, par un jugement en référé a estimé que devait être portée à la connaissance du public la protestation émise par M. Botton, qui estimait que les allégations contenues dans un article de l'Express - N° 2074, daté des 4-10 avril 1991 "l'énigme de Lyon" - constituaient une atteinte manifeste [...] à son image d'homme public. Le titre, comme le slogan, peut renvoyer à des réalités formelles très "fortes" : l'énigme de Lyon c'est la "double image" ; celle de la malle de Lyon par dérision, comme par gravité : qui est l'assassin ? (le killer au sens actuellement politique du mot)

Enfin, en droit, l'image est plus individuelle que collective : elle est le signe non seulement distinctif mais surtout "identifiant" de l'individu ou de la société.(BOYER, 1989, DALLOZ, 1990, DECOQ, 1971, FAURE, 1989.)

### - 7) L'image et la psychanalyse .

Il convient de retenir la démarche de "base" de la psychanalyse : prendre en compte "l'irrationnel profond de l'esprit humain", que cette démarche s'exprime en termes de tendances individuelles (FREUD) ou de systèmes collectifs (JUNG).

Comme le fait observer LAGACHE, 1973, bien que les relations psychologiques découvertes chez l'individu ne puissent être transposées au niveau des groupes et des collectivités, la psychanalyse par sa pénétration des sciences humaines met en jeu l'ensemble des rapports de la personne avec elle-même mais aussi avec son entourage. L'image c'est aussi le rêve; or, FREUD rappelle que le rêve est non seulement le "gardien du sommeil" mais aussi "la réalisation d'un désir". L'image est donc la "réalité réelle voulue par l'individu et/ou par le groupe".

#### - 8) La puissance du slogan : science du langage et image

L'image passe aussi par une "architecture du slogan" comme l'écrit GRUNIG, 1991. En effet, le slogan participe à et de la constitution de l'image : soit que son énoncé nous amène immédiatement à un processus identificatoire, soit que les sons (plus ou moins musicaux) qui l'accompagnent nous "fassent reconnaître" immédiatement de qui/quoi) - il est question.

"Le slogan incorpore insidieusement, pour nous les imposer sans même que nous en ayons conscience, des structures d'une grande netteté formelle.."

GRUNIG observe que le slogan "France Telecom, tant qu'il y aura des petits creux" est un exemple de raté par rapport à la réussite que constitue "vivre d'amour et de Woolite".

Enfin le slogan est dans l'image ...car le langage nous contraint en toute chose

Nous emprunterons à BOUGNOUX, 1991, les "mots de la fin" : le jeu et la force des signes [...] primeront toujours sur les systèmes qui sont plus respectueux de la référence et d'une introuvable vérité.

Les images, comme le nouvel "imaginaire communicationnel" posent trois règles du jeu :

- La communication contre la production qu'elle finit (cf USA) par supplanter.
- La communication contre l'information : le médium sera supra conducteur pour une information quasi nulle. (la divergence avec B.MIEGE semble sérieuse: BOUGNOUX établit des différences que MIEGE refuse...)
- Le réseau contre le territoire : le réseau, par sa nature "A-territoriale" s'oppose à la "tribalisation des sujets concentrés, figés autour d'archaïsmes compensateurs (DEBRAY, 1989, "que vive la république" cité par BOUGNOUX).

# **L'APPROCHE EMPIRIQUE**

FRANCE TELECOM ou l'autopsie d'un déguisement : sous l'uniforme de l'entreprise il y a l'exploitant public.

### 1) De l'ombre des années 1970 à la réforme des "PTT".

Que l'on ne se méprenne en aucune manière sur l'apparente virulence de notre propos introductif: peut on parler (immédiatement) d'entreprise sans évoquer préalablement une "fiche d'identité" de France Telecom ?

#### 1.1) Une histoire récente.

En ce qui concerne les aspects historiques "immédiats", nous dirons (rapidement) qu'au sein du Ministère des Postes des Télécommunications et de l'Espace (ex "PTT"), une réforme concrétisée par une loi - elle même aboutissement d'une longue réflexion collective - est venue mettre fin à l'existence d'une grande Direction de l'Administration publique en France.

S'agissant de la "naissance d'une métamorphose", schématiquement, c'est sur la DGT (Direction Générale des Télécommunications) que s'appuiera son Directeur Gérard Théry pour sortir le téléphone français de son "ornière" et de son niveau qualitatif et quantitatif beaucoup trop bas pour un pays souhaitant se présenter avec succès devant les

grandes échéances politiques, économiques et sociales qui semblent pointer au début des années 70.

Commencée sous le septennat du Président Giscard d'Estaing et poursuivie sous le premier septennat du Président Mitterrand, la formidable avancée des télécommunications françaises ressemble pratiquement à un tonitruant passage de l'ombre à la lumière : environ 7 millions de lignes principales en 1973, pratiquement 16 millions en 1981.

Marcel Roulet, Directeur Général des Télécommunications devenu depuis la réforme PDG de France Telecom - écrit en 1989 : "Course nationale contre la montre, ce gigantesque chantier de la communication commence à étonner le monde [...] d'archaïque, la toile d'araignée française devient peu à peu avant - gardiste".

Il faut noter que le téléphone comme la communication n'est pas perçu comme un outil relationnel de première nécessité par les dirigeants français : le Général de Gaulle le dénommait non sans une certaine suspicion le "machin" tandis que le Président Pompidou, trop imprégné d'une certaine idée de l'administration et du service public ne prendra pas suffisamment conscience du fait que s'il y avait un dispositif communicationnel à ne surtout pas "rater" c'était bien celui du téléphone

Outre le fait qu'avant "l'offensive Théry" le téléphone vivait en circuit fermé dans une situation "d'auto -étouffement institutionnel", cet appareil restait plutôt perçu comme un élément du train de vie des "bourgeois" ou comme un appareillage indispensable à certaines activités professionnelles de caractère libéral et/ou commercial : au plan caricatural, on va téléphoner

chez l'épicier du quartier quand la poste est fermée ou trop éloignée du domicile.

Dans ce contexte, les recettes couvraient les dépenses équilibrant un bilan qui n'en était pas un au sens commercial classique du terme. La création des filiales du type SOFRECOM permettra un fonctionnement plus souple, les bénéfices dégagés pouvant servir à des investissements destinés aux frais occasionnés par l'installation rapide d'un parc téléphonique plus que doublé en quelques années.

Le propos célèbre "la moitié de la France attend le téléphone tandis que l'autre attend la tonalité" sera vite gommé par des réalités incontestables tel ce fameux "DMR" : le délai moyen de raccordement.

Tandis qu'en 1992 on peut considérer que dans la quasi totalité des cas l'installation du téléphone est possible presque instantanément, on appréciera à sa plus juste valeur le fait qu'en 1982 il ne faille plus qu'une semaine ou deux pour être raccordé au réseau téléphonique français !

## 1.2) Une révolution et son outil : le minitel.

Enfin, la "révolution des communications françaises" va s'accompagner d'un instrument de communication extraordinaire : le Minitel.

Destiné dans une première phase expérimentale à une fonction d'annuaire électronique, rapidement, cet appareil "communicant" va s'imposer : on peut tout faire, tout savoir avec le minitel.

Le pire va cotoyer le meilleur : le minitel rose "convivial" ...débouchera sur un meurtre rituel dans les Alpes maritimes tandis que des

personnes séparées durant la deuxième guerre mondiale pourront enfin se retrouver.

Tout le monde est d'accord pour reconnaître qu'il s'agit là d'une véritable réussite française : à ce jour, personne n'a réussi le minitel selon les mêmes critères que la France. Nous devons noter qu'à l'intérieur d'une administration s'est développé non seulement un service, mais surtout un savoir faire.

Pour communiquer, il faut des langages, des outils, des réseaux: France Telecom selon une formule qui lui servira d'oriflamme se veut "un avenir d'avance".

### 1.3) le dépôt de la marque ou la conscience d'une identité.

Dés 1987/88, la Direction Générale des Télécommunications saisira toute l'opportunité d'un dépôt de marque, de LA marque "FRANCE TELECOM".

Sous l'impulsion du Directeur des Affaires Commerciales et Télématicques de l'époque, M. Arrivet, le dépôt de la marque et des appellations du type Minitel deviendra une préoccupation majeure d'une administration soucieuse d'assurer la sauvegarde de ses créations et d'éviter le pillage de ses réussites intellectuelles et techniques

Le phénomène est suffisamment original pour que l'on souligne tout ce que cette démarche pouvait avoir d'exceptionnel à l'époque : une direction générale de l'administration déposait des marques auprès de l'INPI comme tout créateur soucieux de préserver l'originalité de ses travaux et des dénominations correspondantes.

C'est en toute logique que non seulement pour des considérations liées à la concurrence internationale, mais aussi à la volonté de voir se développer "autre chose" qu'une administration "entreprenante" - une vaste

réforme sera conduite et verra sa traduction dans la Loi du 2 juillet 90 relative à l'organisation du service public de la Poste et des Télécommunications

1.4) Le débat public : original et risqué, prélude à une refonte de la fonction publique ?

Nous évoquons plus haut la notion de réflexion collective : en cela nous faisons allusion au "Débat public" conduit par M. Hubert Prévot, de décembre 1988 à juin 1989, à la demande de M. Paul Quilès, alors Ministre des Postes, des télécommunications et de l'espace.

Cette démarche mérite d'être soulignée : pour la première fois dans la vie d'un grand service public de l'Etat, d'une administration importante souvent source intarrissable d'inspiration pour les humoristes de tous bords, un débat de fond et de forme s'est installé sous l'apparence d'une "révolution paisible".

Comme le souligne H. Prévot, 1989, "une politique offensive résolument tournée vers les défis intérieurs et internationaux de la fin du siècle" doit être mise en oeuvre. "Une telle ambition n'est réalisable que si (la poste) et FRANCE TELECOM sont dotées des moyens de l'autonomie".

retenons, s'agissant de cette démarche, trois idées force :

\* L'évolution d'un immense service public en France s'est faite au travers d'une vaste consultation nationale.

\* La procédure s'est efforcée de rester à l'intérieur d'une volonté déontologique de débat démocratique: les opinions ont été respectées dans leur diversité, la circulation de l'information a été assurée "en temps réel".

\* La réflexion s'est voulue - en interne et en Externe - très participative : 450000 agents ont été consultés notamment au cours de 8000 réunions, 5 video-transmissions.

7 colloques nationaux et plus d'une centaine d'auditions publiques ont rassemblé les acteurs du service public et les partenaires "externes"; enfin, il a été mis plusieurs millions de questionnaires à la disposition du grand public.

On a pu dire que la "réforme des PTT" pourrait, d'une certaine manière servir de prototype voire de base de départ à une refonte de toute la fonction publique française.

## 2) Le visage d'un acteur: la direction Générale des Télécommunications françaises s'émancipe et prend le ...masque de l'exploitant public.

2.1) Ce que dit la loi: quand le texte porte l'identité.

La loi du 29 décembre 1990 sur la réglementation des télécommunications et surtout la loi du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la Poste et des Télécommunications posent les notions suivantes :

\* Il est créé, à compter du 1er janvier 1991, deux personnes morales de droit public placées sous la tutelle du ministre chargé des Postes et des Télécommunications, qui prennent respectivement le nom de la poste et de France Télécom et sont désignées ci-après sous l'appellation commune d'exploitant public. (Cf texte de l'article 1er de la loi du 2/7/90).

\* France Telecom a pour objet [...]d'assurer tous les services publics de télécommunications[...]d'établir, de développer et d'exploiter les réseaux publics nécessaires à la fourniture de ces services[...]de fournir dans le respect des règles de la concurrence, tous autres services , installations et réseaux de télécommunications, ainsi que d'établir des réseaux distribuant par câbles des services de radiodiffusion sonore ou de télévision et de concourir, par des prises de participation à l'exploitation de ces derniers réseaux dans le cadre de la réglementation en vigueur. (Cf texte de l'article 3 de la loi du 2/7/90).

## 2.2) Une analyse de l'exploitant et des notions induites.

Plus administration, toujours service public et pas (encore?) entreprise : voici FRANCE TELECOM "exploitant public".

M. Georges, 1991, tente une définition de l'exploitant public : "on entend par exploitant public la personne morale de droit public dont les missions sont définies par l'article 3 de la loi n°90-568 du 2 juillet 1990 relative à l'organisation du service public de la Poste et des télécommunications".

Le commentaire de M. Georges semble plus une tautologie qu'une définition en ce sens que sont rappelés des missions et des objectifs d'un exploitant public, sans que la nature d'un exploitant public soit véritablement présentée.

Plus intéressante est l'ébauche proposée par J.L.Crozafon, 1991, qui observe que les personnes morales ne sont pas qualifiées juridiquement; France Telecom et la Poste (ex appellations commerciales des Directions générales des télécommunications et de la Poste) deviennent les appellations légales respectives de ces deux entités autonomes.

Mais c'est dans une certaine réalité juridico économique qu'il faut tenter de définir l'exploitant public : A.SILEM, 1989, propose comme postulat de départ la notion d'entreprise, i.e "une unité économique autonome combinant

divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contre - partie de l'utilisation des facteurs."

La démonstration se poursuit non seulement au travers de la notion d'exploitation (très dépendante de son contexte qui lui donne sa signification) - mais, essentiellement, par le biais de la notion d'entreprise publique, une "organisation à caractère industriel et commercial placée sous l'autorité ou la tutelle de l'Etat ou d'une collectivité publique."

L'entreprise publique ou l'exploitant public disposent d'une certaine autonomie de gestion.

Enfin, A.Silem observe que l'entreprise peut à certains égards être considérée comme "l'institution cardinale du capitalisme"; en conséquence, rappelant l'approche de F.Perroux, une exploitation pourrait être la dénomination "ad hoc" de toute unité de production non capitaliste, d'où l'opportunité de considérer que les entreprises publiques peuvent être appelées exploitations publiques...

Dans la conclusion de son rapport, H.Prévoit, 1989, remarque qu' "il n'existe ni dans notre droit ni dans nos institutions de formule qu'il suffirait d'appliquer ou d'imiter pour répondre aux problèmes des PTT".

D'une manière générale, de nombreuses approches convergent en faveur d'une autonomie, via des personnalités hybrides à l'intérieur desquelles on tente de concilier des concepts issus de familles différentes : autonomie mais non indépendance -via l'attribution de la personnalité morale - présence efficace sur les marchés nationaux et internationaux - dans le contexte dur de la concurrence et de l'Europe - tout cela restant sous la tutelle d'un ministre qui n'est plus seulement un "patron politique", mais aussi un représentant du

gouvernement auprès de différents acteurs d'un secteur qui voit se croiser au quotidien les services publics et les sociétés de droit privé: il faut donc distinguer les activités de réglementation des activités opérationnelles.

### 3) FRANCE TELECOM : principales données chiffrées et factuelles.

Nous souhaitons préciser que nous nous appuyons sur des documents dont la sortie (généralement à la fin du mois de juin de l'année en cours) - ne permet pas de faire figurer dans ce travail les derniers résultats.

Nous remarquerons cependant que les variations ne sont pas à ce point significatives qu'il nous faille tenter - au titre de l'année 1991 - des extrapolations "périlleuses".

Si nous tentons une présentation simplifiée par les chiffres et par les faits, nous constatons trois domaines importants : les aspects financiers, les questions liées à l'ensemble des ressources humaines et les activités.

Certes, il ne saurait être question de se limiter de façon manichéenne à ces seuls trois aspects, mais, nous proposons comme convention cette "trilogie des chiffres et des faits".

Il convient de parler du "GROUPE FRANCE TELECOM" puisque les rapports d'activités présentent FRANCE TELECOM en ces termes.

Le "Groupe" comprend : France Telecom, Transpac, Télésystèmes, France Câbles et radio, EGT, Telecom systèmes mobiles, TDF, Cogecom agrégé.

### 3.1) Les aspects financiers.

En ce qui concerne le Chiffre d'affaires (C.A.), exprimé en Mega francs (MF), voici un rapide comparatif 1989/1990:

	1989	1990
France Telecom:	94500	103000
Transpac:	3080	5600
Télésystèmes:	1340	1600
France Câbles:	1440	1500
EGT:	984	1000
T.S.Mobiles:	63	98
TDF:	3292	3600
Cogecom Agrégé:	10200	11600
<b>TOTAL :</b>	<b>114899</b>	<b>127998</b>

On remarque donc, pour la totalité du groupe, une croissance de + 11%, ce qui place l'année 1990 à un niveau "historique" en ce sens que ni la réforme ni les dispositions législatives novatrices n'ont affaibli le crédit de France Telecom

Cette progression significative traduit parfaitement l'essor manifeste de produits nouveaux : télécopie, télématique, kiosque téléphonique,

numéro vert, développement des mobiles et accroissement de Télétel avec un parc proche des 6 millions de minitel.

La recherche représente environ 4% du C.A. de France Telecom qui, au plan européen affirme (via le CNET) sa présence dans d'importants programmes tels ESPRIT, RACE, EUREKA.

Enfin, cette croissance résulte également de la poussée de la transmission des données (+14%) et du radiotéléphone (+30%).

### 3.2) Les ressources humaines.

Il est de tradition de souligner l'importance des ressources humaines pour FRANCE TELECOM ; pour l'ensemble du Groupe, on enregistrait les chiffres suivants:

(Effectifs globaux, toutes catégories confondues)

	1989	1990
France Telecom:	155000	154000
Transpac:	928	1000
Télé systèmes:	2280	2870
France Câbles:	934	970
EGT:	885	1080
T.S.Mobiles:	98	170
TDF:	4209	4140
Cogecom Agrégé:	9364	10300
<b>TOTAL :</b>	<b>173698</b>	<b>174530</b>

Bien qu'en apparence augmentation globale, les effectifs de FRANCE TELECOM (hors groupe) connaissent un léger fléchissement en 1990 (environ - 0,6%), mais le phénomène reste marginal et ne saurait être comparé aux grands "resserremements d'effectifs" que l'on peut par exemple constater chez les constructeurs dans le domaine des télécommunications.

Une tentative d'approche des données humaines à FRANCE TELECOM peut être proposée au travers de quelques critères d'âge, de sexe et de qualification.

FRANCE TELECOM emploie, en 1990, :

\* 96122 hommes pour 60493 femmes

\* 8658 cadres supérieurs, 13708 cadres intermédiaires, 17546 agents de maîtrise, 116703 agents d'exécution et techniciens.

\* Dans chacune de ces catégories, les femmes représentent respectivement 17%, 21%, 21%, 45% - de la population totale.

\* Au total, 6,9% des agents de FRANCE TELECOM ont un niveau scolaire du type license, maîtrise, DEA, DESS. 3,5% des agents ont un niveau du type DUEL, DEUG, BTS, DUT. 26,9% des personnels ont le BAC tandis que 62,7% des agents disposent d'un BEPC, d'un BEP ou d'un CAP.

\* La moyenne d'âge "globale" est de 40,6 ans, toutes catégories confondues, 41,4 ans pour les femmes et 40,1 ans pour les hommes.

\* C'est dans la "tranche d'âge" des 30/40 ans que l'on rencontre les effectifs les plus importants; au plan anecdotique on notera qu'en 1990 311 agents étaient âgés de moins de 21 ans, 12286 avaient entre 31 et 35 ans tandis que 4 avaient plus de 65 ans.

Nous avons volontairement "sorti" des aspects financiers le domaine des rémunérations: en effet, la réforme et le système des "à valoir" ont pu avoir pour conséquence une évolution sensible de la rémunération mensuelle nette en 1990 par rapport à 1989 : pour un agent de FRANCE TELECOM, la rémunération mensuelle nette est passée de 8969 francs à 9522 francs soit une progression de l'ordre de 6,2% .

C'est donc dans les ressources humaines que figurent traditionnellement les principaux "résultats salariaux" de FRANCE TELECOM.

A cet égard, nous remarquons les éléments suivants:

- \* 43,5% des agents gagnent entre 5000 et 8000 francs par mois.
- \* 31,6% des agents gagnent entre 8001 et 10000 francs par mois.
- \* 20,3% des agents gagnent entre 10001 et 14000 francs par mois.
- \* 4,6% des agents gagnent plus de 14000 francs par mois.

\* A l'intérieur de ce qui pourrait être le "spectre" des rémunérations versées par FRANCE TELECOM à ses agents, on notera qu'en 1990 4174 personnes avaient un traitement mensuel net inférieur ou égal à 5000 francs, 4481 disposaient de plus de 15000 francs par mois tandis que 43180 agents avaient des revenus mensuels nets supérieurs à 7000 francs et inférieurs ou égaux à 8000 francs.

\* En 1990, la masse salariale s'est élevée à 20,759 milliards de francs, le coût salarial moyen d'un agents étant de 131467 francs ( en évolution de presque 5% par rapport à 1989: 125367 francs ).

### 3.3) Les activités.

Notre trilogie - pour ne pas dire notre tryptique - des chiffres et des faits serait incomplète sans une évocation des principales activités de FRANCE TELECOM.

Il convient de retenir 6 grands secteurs d'activité:

- \* TELEPHONE
- \* VIDEOTEXT
- \* COMMUNICATION D'ENTREPRISE
- \* MOBILES
- \* IMAGE
- \* INTERNATIONAL

Le téléphone : en 1990 le parc français s'est encore accru de plus d'un million de lignes ce qui porte la dimension du téléphone français à plus de 28 millions de lignes principales. Cette augmentation repose notamment sur les demandes très fortes formulées par les entreprises en matière d'équipements et de terminaux téléphoniques et péri-téléphoniques.

On notera plus particulièrement l'essor très large de la télécopie non seulement en ce qui concerne le parc des télécopieurs mais surtout en ce qui concerne les vitesses de transmissions.

En ce qui concerne les terminaux téléphoniques, les gammes se sont "épaissies" avec de nouveaux appareils et l'apparition ( à des tarifications plus...démocratiques )des "sans fil".

Le videotext : globalement, en 1990, un abonné sur cinq dispose d'un minitel.

Le parc de minitel français est de l'ordre de 5,6 millions de terminaux installés dont un 1 million environ en location entretien.

L'année 1990 aura été celle de la mise en place du service "MINICOM" (messagerie permettant à partir d'une boîte au lettres d'envoyer et de recevoir des messages par minitel).

L'annuaire électronique reste sans conteste le produit "phare" du videotext français avec 624 millions d'appels en 1990 pour plus de 20 millions d'heures de consultation.

Enfin, avec un total de 80 millions d'heures de consultation, la "consommation" du videotext se répartit pour moitié entre les usages professionnels et le grand public.

La communication d'entreprise : les services de l'écrit ou téléservices, actuellement forts de 600000 télécopieurs.

Les services à valeurs ajoutée (SVA) qui proposent une gamme de services à tout terminal raccordé, on remarque notamment la messagerie ATLAS 400 et l'EDI (échanges de documents informatisés).

*les liaisons spécialisées* qui, en 1990 se répartissent selon 163000 interurbaines et 380000 locales, les liaisons spécialisées étant - après le téléphone - le deuxième service de FRANCE TELECOM.

*numeris* qui connaît maintenant une phase de généralisation sur l'ensemble du territoire à l'issue de la phase d'expérimentation sur les côtes d'Armor, la numérisation du réseau induisant la très forte croissance des services numériques.

*transpac*, est le premier réseau mondial de données par paquets véhiculant chaque mois plus de 3000 milliards de caractères.

enfin, le souci de la *qualité de service* qui, par l'intermédiaire des sondages effectués auprès de la clientèle, permet de répondre à une très forte exigence de qualité devant (dans l'esprit du client) être accompagnée d'une grande rapidité d'exécution en matière de relèves de dérangements et autres pannes.

*Les mobiles* : l'année 1990 aura aussi été une année "phare" du point de vue des mobiles; les principaux services existants (Radiocom 2000, Alphapage, Eurosignal, Operator, Pointel, Téléphone dans les avions etc..) ont fortement progressé.

Avec 230000 abonnés le radiotéléphone a progressé de + de 40%, tandis qu'avec 100000 abonnés la radiomessagerie de FRANCE TELECOM a progressé de + de 70% sans compter les évolutions significatives des autres radiomessageries du type Operator et Eurosignal.

L'image : 45 réseaux de télévision par câble ont été construits sous la maîtrise d'ouvrage de FRANCE TELECOM et ont été mis en exploitation commerciale.

En 1990, de nouveaux accords ont été signés, venant compléter ou approfondir les relations entre FRANCE TELECOM et les principaux opérateurs. C'est ainsi qu'est notamment prévue l'augmentation du nombre de canaux afin de favoriser la distribution de la norme D2 MAC.

Au plan stratégique, le principe de l'unicité d'interlocuteur a été mis en place avec Visiopass qui prévoit la relation commerciale s'agissant du développement des services à accès conditionnel.

FRANCE TELECOM, en s'appuyant sur son réseau d'agences commerciales, a soutenu une action de promotion et de "mise en notoriété" du câble auprès de 3 millions de foyers.

TDF, devenue en 1990 une filiale à 100% de FRANCE TELECOM - est le premier diffuseur européen, (46000 heures de diffusion en 1990), assurant notamment la diffusion des chaînes TF1, A2, FR3, C+, M6, TMC, RFO, La5(jusqu'à son extinction), ainsi que l'ensemble des chaînes locales.

Par ailleurs, le groupe FRANCE TELECOM soucieux de dimensionner correctement sa position d'opérateur international dans le secteur de l'image, prépare l'arrivée de la TVHD (télévision haute définition HD MAC) en participant aux instances européennes du type Eurêka, Vision 250 etc...

Enfin, la signature du contrat d'opérateur de sur Biarritz Anglet Bayonne affirme le rôle majoritaire de FRANCE TELECOM comme opérateur technique et commercial du réseau câblé.

L'international : c'est tout d'abord un trafic téléphonique en progression de + de 13% par rapport à 1989, soit 2 milliard de minutes de

communications téléphoniques pour un chiffre d'affaires de presque 10 milliards de francs.

Au sein de FRANCE TELECOM, le trafic international représente 86% des recettes de l'exploitation internationale, ce qui représente + de 10% du chiffre d'affaires de FRANCE TELECOM.

La stratégie du groupe s'oriente aussi vers le partenariat et les prises de participation à l'étranger (Telecom Argentina en Argentine, Telmex au Mexique..)

Enfin, de nombreuses interconnexions ont été réalisées avec différents pays s'agissant de nombreux services : Numeris avec le Japon, les USA la Belgique et l'Allemagne; Teletel, via le 3619 en direction des réseaux videotext étrangers du Danemark, de l'Italie et du Portugal; Atlas 400 vers la Corée et la Suède.

Mais, l'action internationale de FRANCE TELECOM c'est aussi la coopération technique avec les missions d'experts et l'accueil des stagiaires étrangers, ainsi qu'une présence très forte dans l'installation des liaisons internationales avec, plus particulièrement, le domaine des câbles sous-marins en fibre optique.

#### 3.4) Le mécénat : la voix et les gestes.

En "final" de cette présentation chiffrée et factuelle, il nous apparaît intéressant d'évoquer la politique de mécénat de FRANCE TELECOM : des choix ont été faits dans les domaines culturels et sportifs avec les "parrainages" respectifs de la gymnastique, de la voix et des jeux olympiques d'Albertville où il y a eu à la fois parrainage et partenariat.

M.ROULET situe la politique de mécénat de FRANCE TELECOM en ces termes : "...nous avons fait un choix il y a quatre ans dans le domaine sportif, dans le domaine culturel, plus récemment dans le domaine humanitaire, ..[ allusion à la fondation FRANCE TELECOM pour les autistes]..en prenant un

grand soin à ce que ce soit cohérent avec l'ensemble de notre politique de communication et notamment notre image (!)"

( propos tenus par M.ROULET le 1er février 1992 au cours de l'émission "questions orales", magazine de **Radio Classique**. M. ROULET était interrogé notamment par M.L. ANTONI du **Nouvel Economiste**, E.Le BOUCHER du journal **Le Monde**, J.M.QUAZTREPOINT et L. MOULAY de Radio Classique et P.LAME du quotidien **les Echos** ).

#### 4) Trois enquêtes pour essayer de savoir si les images "reviennent".

##### 4.1) une présentation schématique:

En septembre 1990, les conclusions d'une enquête relative à l'identification des dysfonctionnements du SCES (Service Central de l'Exploitation technique et du Soutien) - avaient été portées à la connaissance de l'ensemble du personnel du SCES.

La démarche, outre son originalité (information étendue à tous...) contenait en elle même les germes d'interrogations futures dans la mesure où elle devait dégager des questions précises: certains groupes, certaines catégories de personnel(s) sont insatisfaits; c'est notamment le cas des cadres, pourquoi ? quelles sont ces insatisfactions?

On notera qu'il s'agit non seulement des cadres dits supérieurs, à savoir, les inspecteurs principaux, les Attachés principaux, les ingénieurs etc...,mais aussi des autres grades de la catégorie A. Cette remarque prenant toute son importance si l'on introduit une nouvelle approche qui est celle de la réforme qui s'opère actuellement au sein de France Telecom; le système des classifications devant permettre de situer les personnes à un niveau de fonction.

Théoriquement les personnes exerceront en fonction de leurs compétences et non plus (seulement) par rapport à un grade donné, même si les niveaux de fonction remplacent les grades...

D'une manière plus générale, France Telecom s'efforce de rendre cohérent un "projet d'entreprise" dont l'une des ambitions avouées est de jouer au mieux la carte de ce que l'on appelle désormais les "ressources humaines".

Des missions d'étude sur la gestion du personnel ont donc été confiées à différentes personnes, elles-mêmes chargées d'animer des groupes de travail.

Nous avons été désigné en qualité de membre de l'un de ces groupes qui a notamment réfléchi sur quelques thèmes retenus comme principaux, avec, plus particulièrement, une approche consacrée aux attentes des cadres, à leurs motifs d'insatisfaction(s).

Il a donc été procédé à une enquête limitée à quelques "populations" jugées représentatives, enquête devant servir de base à d'éventuelles propositions "positives"...

Notre travail, outre une participation à la construction d'un outil (un questionnaire) aura consisté à recueillir les réponses aux questions posées dans le questionnaire, mais aussi à rechercher deux types d'informations annexes :

- \* le recensement des mouvements de personnel au SCES ces deux dernières années;

- \* le recensement de l'ensemble des directives et autres notes d'orientation consacrées à la gestion directe (ou indirecte ) des cadres: leur mobilité, mais aussi celle du conjoint par exemple.

Enfin il aura fallu dégager une hiérarchie des attentes et des insatisfactions .

Les opérations, dans leur ensemble, se sont déroulées jusqu'à la fin avril 1991, date de centralisation des questionnaires (complétés) en réunion plénière du groupe de travail.

Les principaux résultats de cette enquête qui a porté sur plus de 250 personnes ont été de mettre en évidence des insatisfactions et des attentes qui, en aucun cas n'ont porté sur la notion d'image ou de communication, ce qui est assez significatif et assez grave pour nous permettre de souligner que les préoccupations essentielles n'ont pas été celles d'agents, de membres d'une entreprise, mais plutôt les inquiétudes de fonctionnaires prisonniers d'un système relativement archaïque.

Nous remarquerons que les cadres se déclarent prêts à changer de poste pour leur carrière, qu'ils s'estiment mal informés (!) des postes possibles et que, à l'époque, pour 77% d'entre la réforme suscite une attente d'amélioration et non une espérance d'amélioration de l'ensemble de leur condition.

Une insatisfaction par rapport à cette enquête nous a donc amené à tenter une (modeste) enquête parallèle, sous l'autorité de notre professeur de méthodologie d'enquête, M. S. DALHOUMI (ENSSIB).

A l'issue de différentes étapes, il a été décidé de retenir le principe de l'entretien semi - directif en s'appuyant sur un mini guide dont voici l'essentiel, accompagné du questionnaire type soumis à chaque "interwievé":

### **1) Les propos introductifs :**

## PRESENTER LA DEMARCHE

Je souhaite t'expliquer en quelques mots ma démarche : à FRANCE TELECOM, j'ai été sollicité pour travailler dans une commission, au sein de différents groupes, chargés de réfléchir et d'émettre des propositions relativement aux attentes et aux motifs d'insatisfaction(s) des cadres de France Telecom.

Il m'a donc été demandé de participer à la création et à la mise en place du questionnaire que tu as reçu et auquel tu as répondu.

Parallèlement, dans le cadre de la préparation d'un DEA (Sciences de l'Information et de la Communication) j'ai à présenter un travail en ce qui concerne les enquêtes et plus particulièrement les aspects méthodologiques.

Le questionnaire que j'évoquais à l'instant, tel qu'il a été conçu, ne me donne pas satisfaction dans la mesure où certaines questions ne sont pas posées d'une part et où, d'autre part, j'y ai trouvé des insuffisances (d'ailleurs reconnues par le consultant lui-même!) notamment en matière de non respect du parallélisme des formes (cas de la situation du conjoint qui n'est pas " bouclé":on demande à la personne de préciser si son conjoint est actuellement en situation de disponibilité par rapport à son emploi et l'on oublie de prévoir une question pour préciser si dans l'hypothèse d'une volonté de réintégration il y a eu succès ou échec)).

## INDIQUER LES REGLES QUE L'ON SOUHAITE OBSERVER AU COURS DE L'ENTRETIEN

Je souhaite te poser 6 questions auxquelles tu voudras bien répondre en fonction de ce que estimes opportun de mettre en évidence.

Le temps n'est pas strictement limité, toutefois, je ne souhaite pas déborder au delà de la trentaine de minutes, sauf si tu envisages de fortement développer un point particulier.

Je ne répondrai pas à tes questions en cours d'entretien afin d'éviter toute interférence de nature à perturber ton discours; par contre, il pourra m'arriver de te demander si je dois noter telle ou telle formulation dans la mesure où mon souci sera de ne pas déformer ta pensée, ton message.

### CONFIDENTIALITE

Enfin je souhaite te donner toutes garanties sur la confidentialité et la discrétion qui doivent accompagner cette démarche.

Je me permets de te préciser que cette petite enquête est inconnue de la hiérarchie je te demande, en ce qui peut te concerner, de bien vouloir accepter une confidentialité "en retour" à mon égard et je t'en remercie.

Pour toutes ces raisons je tiens à te dire que je ne mentionnerai pas les indications trop précises qui pourraient permettre ton identification; au besoin je donnerai à tes propos (avec ton accord) une transparence suffisante...

### 2) les principaux "repères" pour mener l'entretien :

Demander un rendez-vous à l'intéressé en supposant que la proposition de "créneau horaire" qu'il formulera se traduira, de sa part, par une attention et une disponibilité suffisantes par rapport aux questions posées.

Essayer de se trouver soit dans mon bureau soit dans celui de l'intéressé, mais, dans tous les cas de figures pas de "témoins".

Au cours de l'entretien lui même, essayer de capter les jeux de physionomies que l'on croira significatifs, donner soit même la preuve de

l'attention que l'on porte à ce qui est dit par quelques attitudes savamment dosées (hochements de tête, brèves formulations du style :oui, puis-je inscrire ceci ? m'autorise tu à synthétiser par l'expression suivante ? etc...).

Enfin, relancer le "discours" à l'aide de mécanismes simples, par exemple en reprenant le dernier mot prononcé par la personne interrogée.

### **3)Le questionnaire / support de l'entretien .**

*I) Par rapport aux salaires, primes, indemnités et traitements divers pratiqués dans le "privé",notamment dans le domaine des télécommunications, que penses- tu de ton salaire ?*

*II) Si tu prends en compte ton ancienneté dans la maison et/ou tes diplômes; estimes - tu que les responsabilités qui te sont confiées sont à la hauteur de ce que tu juges "a priori" être de ta compétence ?*

*III) En ce qui concerne les fonctions que tu exerces, considères- tu que tu disposes d'un pouvoir de décision et de création ?*

*IV) si tu avais à "situer" ton niveau d'étude(s) tu dirais:*

BAC+2

BAC+3

BAC+4

BAC+5 ET AU DELA

*V) Selon toi, qu'est ce que la réforme va apporter aux cadres :*

*VI) L'une des façons de présenter l'entreprise consiste à dire "un avenir d'avance", as - tu le sentiment d'avoir un avenir dans cette entreprise ?*

12 personnes, interrogées aux cours d'entretiens d'une durée maximale de 20 minutes ont apporté beaucoup d'éléments pertinents à défaut d'être suffisamment significatifs en raison de cette "population restreinte".

66 réponses ont pu être apportées aux questions posées; en voici l'essentiel au travers des principales tendances dégagées:

<b>QUESTION N° 1</b>		
<b>PRINCIPALES</b>	<b>TENDANCES</b>	<b>DEGAGEES</b>

Il convient tout d'abord de formuler une remarque générale : à l'exception d'une personne qui se déclare pas trop "mécontente" de son salaire, toutes les personnes interrogées expriment (avec des nuances diverses) leur insatisfaction par rapport à un salaire qu'elles n'estiment pas être celui du "privé" - ou qu'elles considèrent de toutes les façons insuffisant sans pour autant aller chercher des comparaisons avec ce qui peut se pratiquer en dehors de FRANCE TELECOM.

Schématiquement on rencontre trois attitudes pour exprimer cette insatisfaction :

**LES EXPLOITES** : ils parlent de se "monnayer", ils affirment qu'on les "exploite", leurs horaires sont "abattus"...

**LES IGNORANTS** : ils ne savent pas (ou "pas bien") ce qui se pratique dans le privé, donc, ils ne peuvent pas répondre d'une façon très précise, bien qu'ils aient tout de même "tendance à penser qu'ils sont en dessous..")

**LES MODERATEURS** : ils considèrent que les écarts tendent à se réduire entre le "public" et le privé. Par ailleurs, ils estiment que la maison "FRANCE TELECOM" n'est "pas si mal".

<b>QUESTION</b>		<b>N°2</b>
<b>PRINCIPALES</b>	<b>TENDANCES</b>	<b>DEGAGEES</b>

D'une manière générale, les personnes interrogées ne s'estiment pas véritablement sous employées; elles soulignent cependant des ambiguïtés :

**ENTRE TOUT ET RIEN** - comme le fait remarquer l'un d'elles qui observe qu'elle a l'impression de "naviguer entre le balayeur et...beaucoup".

**PAS DE TENTATIVE DE REPONSE "TRANSVERSALISEE"** : il est intéressant de noter que les personnes interrogées ne tentent pas de "transversaliser" leur réponse en l'imprégnant de différents paramètres tels que:

- *le degré de compétence théorique* qui est censé correspondre à un diplôme, un niveau d'études.

- *le degré de compétence "pratique"* qui ne peut reposer que sur l'ancienneté.( on remarquera que dans de nombreuses entreprises, il est admis que les diplômés d'un cadre sont "valables ou opérants" durant les trois ou les cinq premières années, après c'est l'expérience qui "compte..)

**LE ROLE DE LA HIERARCHIE EST MIS EN EVIDENCE** : on constate que le rôle de la hiérarchie n'est pas nul.

En effet, directement ou indirectement le degré de compétence des cadres est fonction "d'anomalies systémiques" :

on se retrouve compétent par la force des choses puisque la hiérarchie est quasiment absente tout le temps; la confiance accordée n'est plus alors - une "distinction, une reconnaissance" allouée au fidèle collaborateur, mais, plus simplement une nécessité qui a force de loi...

on a pas de compétence parce que l'on se trouve en face d'une hiérarchie qui "n'aime pas ou qui n'aime plus" ses collaborateurs.

Comme le fait remarquer (en anticipation des questions suivantes!) l'une des personnes interrogées: "on ne dispose pas de la marge de manoeuvre que l'on croit avoir".

(les éléments apportés par la réponse à la question 3 étant d'un intérêt moindre, nous les résumerons rapidement : il y a les spécialistes qui se donnent une "image de créateurs isolés" et les créateurs réalistes qui se trouvent "bien à leur place"...

<b>QUESTION</b>		<b>N°4</b>
<b>PRINCIPALES</b>	<b>TENDANCES</b>	<b>DEGAGEES</b>

La plupart des personnes interrogées répondent BAC + 5.

**...MAIS** : on remarquera cependant que *les personnes ont tendance à répondre plutôt à l'aide d'un discours "valorisant ou valorisateur"* : en effet, ce type de question appelle en principe une réponse brève du style j'ai tant de diplômes dont le plus élevé est (par exemple) BAC + 4.

**...TANT ET SI BIEN QUE** : certaines se positionnent d'après une formation "maison" qui leur a été présentée comme étant "de niveau" BAC + 5, ou bien d'après ce qu'ils estiment être leur niveau de fonction (niveau ingénieur dira l'une des personnes interrogées).

<b>QUESTION</b>		<b>N°5</b>
<b>PRINCIPALES</b>	<b>TENDANCES</b>	<b>DEGAGEES</b>

La plupart des personnes interrogées n'attendent rien de la réforme.

On remarque que cette question met en évidence deux "familles" :

**LES LACONIQUES** : ils leur suffit de quelques mots pour exprimer leur idée force : rien, pas grand chose, je ne sais pas etc..

**LES PROPHETES DE LA PORTEE (NECESSAIREMENT) LIMITEE DE LA REFORME** : ils annoncent des lendemains qui ne pourront pas "chanter" pour tous; leur méfiance et leur manque d'enthousiasme naissent de ce qu'ils conçoivent la réforme comme quelque chose d'élitiste et non comme une amélioration globale des conditions d'existence de l'ensemble des agents de FRANCE TELECOM.

<b>QUESTION</b>		<b>N°6</b>
<b>PRINCIPALES</b>	<b>TENDANCES</b>	<b>DEGAGEES</b>

La moitié des personnes interrogées considèrent qu'elles n'ont pas d'avenir au sein de FRANCE TELECOM. Il y a quelques tendances assez significatives :

**CEUX QUI FONT LEURS VALISES** : "je pense à une porte de sortie, je m'efforce de préparer une porte de sortie".

**LES "CROYANTS"** : "je crois beaucoup à, je veux avoir l'espoir de, oui en ce moment ...ai-je des chances de".

**LES HERAULTS DE L'ENTREPRISE** : au lieu de répondre à la question, ils préfèrent se réfugier derrière une glorification de l'entreprise : "j'ai un sentiment d'appartenance, j'exprime ma fierté d'appartenir à, je suis sûr que l'entreprise est une entreprise d'avenir.."

**LES REALISTES** : ils ne se voient pas arriver à de hauts postes de responsabilités et/ou ils estiment que leur promotion sera largement fonction de l'entente qu'ils partagerons (ou pas!) avec leurs chefs.

## CONCLUSION

**Dans une approche de ce type, nous retiendrons qu'il faut nous demander si les hypothèses de départ ont pu être vérifiées.**

**EN CE QUI CONCERNE LES SALAIRES** : malgré les précautions de ceux qui ne veulent peut être pas répondre trop directement et qui jugent opportun de se réfugier derrière une certaine forme d'ignorance de ce qui peut se pratiquer ailleurs, il y a quand même une insatisfaction générale, plus ou moins forte, plus ou moins nuancée.

(nota: le décalage entre "les conversations de couloir ou de photocopieuse" et les propos tenus durant un entretien soutenu par un questionnaire - est relativement important...)

**EN CE QUI CONCERNE LES RESPONSABILITES CONFIEES** : peut de personnes prétendent avoir un pouvoir de décision important; par contre, presque toutes reconnaissent qu'elles peuvent créer.

Il faut bien remarquer qu'il existe une sorte de peur de ne pas être suffisamment "reconnu(e) par rapport à un "niveau" censé correspondre à une certaine position dans une échelle des...valorisations .

Même si l'on ne dispose pas d'un diplôme BAC+... on est de ce niveau ou "plus haut"; on a une position privilégiée parceque "l'on fait des choses dont on pas le grade" !.

Ces sentiments exprimés de façon indirecte sont très significatifs d'un malaise profond : c'est (peut être ?) la peur de n'être rien qui fait que l'on cherche à tout prix à être plus que ce que l'on est institutionnellement par le grade et/ou la fonction.

**EN CE QUI CONCERNE LA REFORME** : c'est sans aucun doute sur cet aspect que la "détresse" est la plus criante et la plus affirmée.

Ceux qui expriment leur foi en l'avenir de l'entreprise récitent une sorte de prière dont le but est de souligner que la croyance en l'entreprise devra (pour eux !) se traduire par la certitude d'un avenir personnel au sein de cette entreprise...

On ne peut pas résister à la tentation de relever une analogie (relative certes) avec la religion : seuls ceux qui croiront seront sauvés.

#### 4.2) Une dernière enquête pour regrouper plusieurs interrogations.

De nombreuses questions se posent, s'agissant de l'entreprise ou de la non entreprise, de la circulation des images à vocation externe en interne et des sentiments d'appartenance, voire de propriété qui, transposés dans le monde de l'entreprise peuvent renvoyer à un rapport de type "maternel" très fort.

Il nous est apparu opportun de tenter une ultime enquête sous la forme d'un questionnaire simple et direct auquel il fallait répondre selon un processus de choix aisément accessible du type case à cocher ou réponse à entourer.

Pourquoi ? en raison de contraintes professionnelles et de manque de temps, il ne nous a pas été possible d'organiser une "logique de l'entretien semi directif à grande échelle".

Voici le questionnaire tel qu'il a été conçu, précédé de l'essentiel des propos introductifs qui, dans ce cas de figure précis - faisaient fonction si ce n'est de guide d'entretien, de "notice d'appui au questionnaire":

\* Une enquête au sein de l'entreprise est assez souvent perçue comme suspecte ou annonciatrice de changements ...embarrassants, ce qui explique le luxe de précautions oratoires et écrites dont s'entourent les "grands décideurs" qui aiment peu les "vagues"... Je m'empresse de préciser que je demanderai à chacun et chacune d'entre vous qui accepterez de remplir mon questionnaire de bien vouloir éviter toute publicité tonitruante...

\* Je m'intéresse à ce que j'ai (provisoirement) appelé le reflet des images et la théorie de "l'entité acteur" : France Telecom émet des images à l'attention du monde extérieur; qu'en est-il du retour, du reflet de ces images "à l'intérieur".

\* Ce qui compte c'est le contenu de la réponse : je souhaite modifier légèrement la procédure habituelle; il me semble essentiel que les réponses soient données de façon rapide, quasi instinctive, sans trop réfléchir au contenu de la question (ce qui favorise des éléments de réponse auxquels on n'avait pas nécessairement songé...) j'insiste sur ce point et je vous remercie de bien vouloir "jouer le jeu".

\* J'ai décidé d'écarter la hiérarchie de ce questionnaire : il ne s'agit ni d'irrespect ni de douteuse clandestinité. Mes supérieurs sont informés de mes recherches ce qui est normal. Cependant, les "Chefs" ayant rang de "grands décideurs" sont probablement dans un état d'obligation d'intérêt vis à vis de l'image, de la communication ce qui (institutionnellement) fausse (peut être ?) leur approche.

\* Au plan "comportemental", j'ai le sentiment que la réaction de mes collègues sera plus neutre, plus révélatrice et moins tactique.

\* Si ce travail est mené à son terme, il sera frappé d'une clause de confidentialité le réservant au seul domaine universitaire : cette prudence est avec "l'anonymat des questionnaires" la double garantie de discrétion que j'ai l'honneur de vous proposer.

\* il me reste à vous remercier et à vous prier d'accepter l'expression de ma vive reconnaissance et de mes meilleurs sentiments confraternels.

1) Considérez vous que France Telecom dispose d'une (ou de plusieurs) images ?

oui                      non                      (entourez la réponse)

2) Avez-vous proposé (sous une forme ou sous une autre) un ou plusieurs apports à la construction de l'image ou d'une image de France Telecom ?

oui                      non                      (entourez la réponse)

3) Avez-vous été sollicité(e) pour participer à la construction d'une image ou de l'image de France Telecom ?

oui                      non                      (entourez la réponse)

4) Recevez-vous (en dehors de "Fréquences telecom") une information régulière, consacrée à la communication élaborée par France telecom à l'attention du grand public ?

oui                      non                      (entourez la réponse)

5) Aimeriez-vous contribuer à l'élaboration d' un ou de plusieurs messages destinés à l'image ou aux images de France Telecom ?

oui                      non                      (entourez la réponse)

6) Actuellement, considérez-vous que vous êtes plutôt:

-membre d'une administration

-membre d'un service public

-membre d'une entreprise

entourez la réponse qui vous vient immédiatement et qui correspond à votre état d'esprit .

7) La réforme des PTE, la réorganisation de France Telecom actuellement en cours ont-elles modifié de façon significative votre perception de l'entité :

(entourez la réponse qui correspond le mieux à votre sentiment)

-cela n'a rien changé sur le fond de votre conviction principale (ex: vous considérez être dans une administration et vous le considérez toujours)

-votre manière d'appréhender votre monde professionnel a changé (ex: vous estimez être depuis quelques temps non plus un fonctionnaire d'une administration, mais, un élément d'un service public du type EDF)

8) Vous est-il arrivé de découvrir des campagnes de communication - par exemple à la télévision ( la SNCF affirme que le progrès ne vaut que s'il est partagé par tous) et de souhaiter ce même type de démarche de la part de France Telecom

oui

non

(entourez la réponse)

9) est-il important pour vous que votre "monde professionnel" dispose d'une image ?

oui

non

(entourez la réponse)



ces fragments de la communication de France Telecom, merci de bien vouloir mettre une croix dans la case prévue à cet effet et symbolisée par "( )

**Attention : ne confondez pas la connaissance que vous avez certainement d'un produit ou d'une prestation et l'action de communication qui lui aura éventuellement été consacrée.**

Réseau Premier ( )

Marketis/Teladresses ( )

France Telecom, les grandes distances à petits prix ( )

L'important c'est de communiquer ( )

Carte Pastel ( )

Confort Téléphonique ( )

Vous bougez et le monde vous suit ( )

La flèche du 11, le signe des professionnels qui vous en disent plus ( )

France Telecom : le monde à votre portée ( )

Ciel pluriel ( )

Collectivités locales ( )

Minicom ( )

Les annuaires PAP "nous sommes entre professionnels" ( )

Radiocom 2000 ( )

Une valeur ajoutée facile à ajouter ( )

Vos passions ont la parole ( )

Agoris 65 ( )

Numéro azur ( )

3672 pour laisser des messages en toute liberté ( )

Tant qu'il y aura des marchés à conquérir ( )

Téléphone le fil de la vie ( )

Votre passeport pour téléphoner ( )

Numeris ( )

1er janvier 1991 une nouvelle relation commerciale entre France Telecom et ses clients ( )

Mieux communiquer pour mieux décider dans la cité ( )

Agoris 60 ( )

Le telemarketing ( )

Les réseaux, notre métier ( )

Nous souhaitons préciser que cette dernière enquête est à notre sens l'illustration de la théorie de la "mosaïque des images : FRANCE TELECOM, de 1990 à 1991, a "lancé" plusieurs images à vocations externe selon un "planning médiatique" relativement précis comprenant généralement des insertions dans quelques quotidiens et quelques magazines de "grande diffusion", avec, le cas échéant, une utilisation de la télévision pour des actions de prestige du type jeux olympiques d'Albertville.

Ces images sont présentées en annexe et résumées assez bien, à notre sens, le "déclamatrice de base" de FRANCE TELECOM : le fil de la vie, un avenir d'avance, l'important c'est de communiquer (!), les grandes distances à petit prix, vous bougez et le monde vous suit etc...

#### 4.3) Les résultats ou l'illustration de la contradiction institutionnelle :

Il convient, tout d'abord, de disposer des éléments d'appréciation qui suivent:

- \* le questionnaire a été retourné par 61 personnes.
- \* la population concernée est exclusivement composée de cadres (moyens et supérieurs) répartis sur les sites de: Rennes, Paris, Lyon, l'Isle d'Abeau, Montpellier.

- \* 3 personnes sur les 61 qui ont répondu, ont éprouvé le besoin de légèrement commenter leur réponse notamment en "mixant" 2 possibilités de réponse. (ex: "cela n'a rien changé sur le fond de ma conviction...mais depuis quelques temps j'ai le sentiment d'être plutôt dans un service public de type EDF.")
- \* La "mozaïque" proposée dans la dernière question était composée de 28 images pour lesquelles (comme cela a été dit plus haut) il y a eu une très large "publicité" au sens premier du terme.

A la question 1), 59 personnes répondent que FRANCE TELECOM dispose d'une ou de plusieurs images.

En réponse à la question 2), 15 personnes répondent avoir proposé un apport à la construction de l'image de FRANCE TELECOM, tandis que 46 d'entre elles répondent par la négative.

10 personnes déclarent avoir été sollicitées pour participer à la construction d'une image ou de l'image de FRANCE TELECOM (réponse à la question 3), 51 répondent par la négative.

40 personnes reçoivent une information régulière sur la communication élaborée par FRANCE TELECOM, tandis que 21 ne reçoivent aucune information (cf réponse à la question 4)

34 personnes ne souhaitent pas participer à l'élaboration d'image(s), 27 se déclarant favorables à une démarche en ce sens (réponse à la question 5)

En réponse à la question 6), 8 personnes se considèrent membre d'une administration, 30 d'un service public et 23 d'une entreprise.

25 personnes, en réponse à la question 7), estiment que leur sentiment de fond vis à vis de leur monde professionnel n'a pas changé, tandis que 36 considèrent qu'il y a eu une manière différente d'appréhender leur profession depuis réforme et réorganisation.

Si 45 personnes ayant pu découvrir certaines campagnes de communication à la télévision, souhaitent que FRANCE TELECOM fassent (par exemple) comme la SNCF - 16 ont répondu par la négative à la question 8) .

56 personnes (question 9) - il est important que leur "monde professionnel" dispose d'une image, tandis que 5 personnes pensent que cela n'est pas important.

En réponse à la question 10), 36 personnes ne considèrent pas comme "franchement essentiel" le souci d'une responsabilité vis à vis de l'image de FRANCE TELECOM, 5 personnes estiment n'avoir "pas du tout" cette préoccupation, tandis que 20 jugent cette attitude "largement prioritaire lors de l'exercice quotidien de leur métier".

Dans le prolongement des réponses précédentes, s'agissant de la question 11), on observe que 33 personnes ne se sentent pas propriétaires de l'image ou des images de FRANCE TELECOM, à la différence des 28 personnes qui répondent positivement.

Pour 48 personnes, il existe une "marque" FRANCE TELECOM contre 13 qui répondent négativement à la question 12).

Ce sont les réponses à la question 13) qui nécessitent le plus de commentaires :

a): 23 images ont été reconnues (au maximum) sur les 28 "lancées" par FRANCE TELECOM; le niveau de ..reconnaissance le plus bas étant de 2 images !

b): 50 personnes sur 61 "connaissent ou reconnaissent " au plus 14 images.

c): 38 personnes ont "reconnu" tout au plus 10 images

d): 11 personnes ont reconnu plus de 14 images

e): 33 personnes ont "situé" de 5 à 10 images.

## CONCLUSION.

Comme nous avons eu l'occasion de le souligner, il y a comme une illustration de la contradiction qui sévit à l'intérieur de France Telecom s'agissant du reflet des images.

Nous ne pouvons que constater le fait que le sentiment de responsabilité, voire de propriété à l'égard de l'image ou des images de la "maison" ne s'impose pas de façon majoritaire.

Nous noterons également avec grand intérêt que si la nécessité d'avoir une image est largement reconnue, nous ne pouvons pas affirmer que la volonté de créer cette image (à l'intérieur du rouage décisionnel), est pas suffisamment structurée, puisque les personnes auxquelles il est demandé si elles aimeraient apporter leur "pierre à l'édifice" répondent par l'affirmative pour les deux tiers d'entre elles.

Il nous a été tout récemment confirmé que les documents à partir desquels nous avons bâti notre "mozaique" sont, en interne à France Telecom - diffusés à une population variant de 2000 à 3000 personnes. Si nous considérons d'une part les 154000 agents de l'exploitant, d'autre part les 39000 cadres et agents de maîtrise, l'insuffisance de la diffusion interne traduit bien la méconnaissance - à l'intérieur - d'une image voulue pour l'extérieur.

En de telles conditions, il devient difficile à l'individu, comme le remarque R. SAINCEAULIEU, 1988, d'accéder à une façon d'être relativement globale dans les relations humaines et donc après avoir sérié "différents tableaux sur lesquels il cherche la reconnaissance" de subir une influence de l'entreprise qui serait alors un "nouveau lieu d'accès au langage".

A propos de M. WEBER, J. HABERMAS, 1987, observe que ce qui doit être pris en considération ce sont les incitations pratiques à agir. En effet, toujours selon HABERMAS, il convient de savoir dans quelles couches sociales, une image peut être reçue et dans quels secteurs elle atteint une efficacité "propre à orienter l'action quotidienne".

Même si M. Mc LUAN, 1968, 1972, observe qu'il ne sert à rien de proposer une stratégie défensive tant que l'on a pas reconnu l'existence d'un danger, il faut se demander si d'une manière générale, il n'est pas souhaitable de bien prendre en compte et surtout de bien rendre compte de la nouvelle participation des gens à leur travail: (le message c'est bien le médium) - dès lors qu'un changement (par exemple de technologie) génère une nouvelle échelle

On a souvent parlé du narcissisme de l'acteur... dans le domaine de la communication, ce phénomène semble "flagrant" : E. DUPIN, 1991, constate que l'on peut "s'enivrer avec l'image de soi que l'on a les moyens de projeter vers l'extérieur". En ce narcissisme communicationnel, l'auteur voit une sorte de phénomène compensatoire à une certaine impuissance : "moins on peut agir plus on communique".

Ainsi, l'acteur France Telecom interprète une pièce que l'on ne peut pas (ou alors de façon très discrétionnaire ! ) entendre en ...coulisses. Il y a quelque chose de navrant et de décevant dans ce spectacle qui ne se joue pas pour tous les ...publics: il faut éviter le tautisme dont parle L. SFEZ, 1991 : ce qui nous rend autiste, nous sidère et surtout notre croyance en une tautologie qui nous incite à penser que plus nous répétons mieux nous prouvons.

L'important, comme le remarque L. SFEZ, 1990, n'est-il pas de comprendre qu'aujourd'hui la communication doit être autre chose que son "propre référent".

Il devient urgent pour l'acteur de revoir sa scène, son espace communicationnel : comme l'observe G. LAGNEAU, il faut éviter que le public (ici en interne) se retrouve en situation "d'ignorance" puisque écarté de la stratégie de communication, alors qu'il s'avère obligatoire en termes de communication "idéale" de disposer d'une bonne transmission, mais aussi d'une bonne réception.

Peut - on cependant exiger de l'exploitant public (qui n'est pas une entreprise) - une action de communication disposant (en interne) d'un spectre très large ?

L'institution théâtrale fait que le déclamatoire de l'acteur n'est pas prévu pour les accessoiristes...

LISTE DES AUTEURS, COLLOQUES, ASSISES CITES DANS LA  
SYNTHESE.

- ALZICOVICI. F. "*l'hôpital touché par le virus de la communication*" in Le Monde 31 10 1991.
- ASSISES DE DROIT SOCIAL, Montpellier, 1978.
- AUSTIN. J.L. "*Quand dire c'est faire*", Points,PARIS,1991.
- BALANDIER. G. "*Le pari de Bourdieu*" in Le Monde 24 01 1992
- BALLE. C. "Sociologie des organisations" P.U.F., PARIS, 1990.
- BARBIER-BOUVET.J.F., BEAUD.P., FLICHY.P. "*Communication et pouvoir*" Anthropos, PARIS, 1979.
- BARTHES.R. "*Rhétorique de l'image*" in Communication n°4, 1964.
- "*Mythologies*" Points, PARIS, 1970.
- "*Le plaisir du texte*" Points, PARIS,1973.
- BERNIS.J. "*L'imagination*", P.U.F., PARIS, 1954.
- BERTAUX.L. & GUERIN.S. "*Design et stratégie marketing*" in Marketing mix, n°47, novembre 1990.
- BONEU. F. "*L'entreprise communicante*" Editions Liaisons, PARIS, 1990.
- BOUGNOUX.D. "La communication par la bande" La découverte, PARIS,1991.
- BOYER. R. "*Dictionnaire des expressions juridiques*" L'Hermès, PARIS, 1989.
- CAHEN. C. & MOUREAUX-NERY. F. "*L'apport de Paul DIEL*" in Revue de psychologie de la motivation,N° 1, PARIS, 1986  
(Entretien diffusé dans l'émission Carrefour - Radio-France Internationale - le 27 juin 1985).
- COHEN.M; & GSHWING "*l'image de marque de l'entreprise*" Editions d'organisation, PARIS, 1971.

COLONNA D'ISTRIA M. "Les logiques de Georges Peninou" in Le Monde 25 10 91

CROZAFON J.L. "La loi sur la réglementation des télécommunications" in Juris PTT, N° 21 troisième trimestre 1990

DALLOZ. Code pénal 1989/90.

Code des sociétés, 1990.

DANEY.S. "Eloge têtue de l'information" in Libération, 31 10 1991.

DECOQ.A. "Droit pénal général" , Armand Colin, PARIS, 1971.

DAGOGNET.F. "Philosophie de l'image" , Librairie philosophique J. VRIN, 2ème ed., LYON, 1986.

DEBRAY.R. "Cours de médiologie générale" , NRF/Gallimard, PARIS, 1991.

DERIEUX.E. "Droit de la communication" (Manuel) Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence (L.G.D.J.), PARIS, 1991

DEGRELLE.P. "De l'image d'entreprise à la stratégie d'image : l'exemple de l'introduction sur le second marché" in Gestion 2000, N°1, Février/Mars 1989

DROIT R.P. "un entretien avec Paul Ricoeur" in Le Monde 29 10 1991.

DUPIN E. "Moins on peut agir, plus on communique" in Libération 19 11 1991.

DURAND G. "Les structures anthropologiques de l'imaginaire" Dunod, PARIS, 1969.

ECO.U. "La guerre du faux" Grasset, PARIS, 1985.

"Lector in fabula" Grasset, PARIS, 1985.

"L'oeuvre ouverte", Seuil, PARIS, 1965.

FAURE.P. "Vos droits" , First, PARIS, 1989.

FISHER. G.N. "Psychologie des espaces de travail" Armand Colin, PARIS, 1989.

FONTANA.E. "Image et identité, deux facteurs clés de la gestion de l'entreprise" , in Points de vente, N°353, 15 11 1988.

GAFFIOT.F. Dictionnaire latin/français Hachette, PARIS, 1955.

GAUMETON.P. "Les besoins des entreprises en personnel qualifié : les résultats de l'enquête métiers viennent de sortir". in La voix du Nord, 14 03 1991.

GREIMAS.A.J. "Sémiotiques et communications sociales" Seuil, PARIS, 1976.

"Sémantique structurale", P.U.F., PARIS, 1986.

GEORGES. P. "Notions essentielles", 5ème ed., Droit Public. Suey, PARIS, 1984.

GEORGES. M. "Analyse de la loi sur la réglementation des télécommunications" in Juris PTT N° 23, premier trimestre 1991.

GRAMSCI.A. "Gramsci dans le texte" RICCI.F. Editions sociales, PARIS, 1975. (Ecrits de prison : notes critiques sur une tentative de manuel populaire/ Notes sur Machiavel)

GRUNIG.B. "Les mots de la publicité", Presses du CNRS, PARIS, 1991.

HABERMAS. J. "Théorie de l'agir communicationnel" Tome I Fayard, PARIS, 1987

"L'espace public" Payot, PARIS, 1986.

HEBERT.N. "L'entreprise et son image", Dunod, PARIS, 1987.

JEUDY. H.P. "Une société sans échec" in Libération 03 03 1992.

JOUBERT.S. "Le mythe au quotidien" L'Harmattan, Cahiers de l'imaginaire, N° 5/6 année 1990. PARIS, 1991.

JULY.S. "Les années Mitterrand" Grasset, PARIS, 1986.

JUNG.C. "Types psychologiques" Buchet-Chastel, PARIS, 1950.

KOCINSKI.A. "Vêtements de travail et d'image" in L'Entreprise N° 63, décembre 1990.

KAPFERER.J.N. "Maîtriser l'image de l'entreprise: le prisme d'identité", in Revue française de gestion, N° 71, novembre - décembre 1988.

"Rumeurs (le plus vieux métier du monde)" Seuil, PARIS, 1987.

"Les chemins de la persuasion" Dunod, PARIS, 1978.

KRETCHMAR.L. "How western names score" in Fortune international, N° 2, 28 01 1991.

LAGACHE.D. "La psychanalyse", P U F , PARIS, 1973.

LAGNEAU. G. "La sociologie de la publicité" P.U.F., PARIS, 1988.

LAROUSSE DE LA LANGUE FRANCAISE, 2 vol. PARIS, 1977.

LES TELECOMMUNICATIONS FRANCAISES, SGRE, PARIS, 1982.  
[ouvrage relevant des productions internes à PTE et FRANCE TELECOM, ne pouvant pas être répertorié par le nom d'un auteur ou de quelques co - auteurs en raison des très nombreuses personnes ayant participé à la rédaction du livre]

LEBAIGUE.C. "Dictionnaire latin/français" Belin, 65 ème ed. PARIS, 1945.

LE FLOCH. M. "Entreprises en flagrant délit" in Libération, 29 10 1991.

MAC LUHAN. M. "La galaxie Guttenberg" Mame, PARIS, 1972.

"Pour comprendre les médias" Mame/seuil, PARIS, 1968

MARC. E. "l'école de Palo Alto" [actualité de la psychologie] Retz, PARIS, 1990.

MAGGIORI. R. "Bourdieu de Bourdieu" in Libération 09 01 1992.

MARION.G. "Les images de l'entreprise" Les éditions d'organisations, PARIS, 1989.

MIEGE. B., PAJON. P., SALAÜN. J.M., "L'industrialisation de l'audiovisuel" Aubier/Babel, PARIS, 1986.

MOLES.A. "La fonction des mythes dramatiques dans la construction de l'imaginaire social" L'Harmattan, PARIS, 1991.

LE MONITEUR DES TP. "Mecenat: pour changer d'image", N° 41, 09 10 1987.

MONNOT.C. "Abominable industrie" in Le Monde, 16 08 1991.

MOSCOVICI.S. "L'âge des foules", Fayard, PARIS, 1984.

NAUDON. P. "La franc - maçonnerie" P.U.F., PARIS, 1990.

PAIVIO.A. "Imagery and verbal process" Holt, Rinchart and Winston, NEW-YORK, 1971.

PEIRCE.C. "Ecrits sur le signe", Seuil, PARIS, 1978.

PETIT. F. "Introduction à la psychosociologie des organisations" Privat, GRENOBLE, 1988.

PIAGET.J. "L'image mentale chez les enfants" P U F , PARIS, 1966.

PICARD. D.(voir à Edmond MARC "l'école de Palo Alto").

PREVOT. H. "Le débat public" [rapport de synthèse remis à Paul Quilès Ministre des PTE] "Publications internes PTE & FRANCE TELECOM", PARIS, 1989.

RAGON. M. "Je retire ce que j'ai dit" in Libération 12 12 1991.

REGOUBY.C. "La communication globale, comment construire le capital image de l'entreprise" Editions d'organisation, PARIS, 1988.

ROULET. M. "Un avenir d'avance" (publications internes PTE & FRANCE TELECOM) PARIS, 1989.

RUSTENHOLZ.A. "Télématique: la chaîne privée de chaque annonceur" in Marketing mix, N° 19, février 1988.

SAINSAULIEU. R. "L'identité au travail" Presses de la fondation nationale des sciences politiques, PARIS, 1988.

SALAÜN. J.M. "A qui appartient la télévision" Aubier, PARIS, 1989.

SCHNEIDER.S., POWLEY.E. and DEGOT "The role of image in changing corporate culture" The Journal of SCOS, 1986, vol. N° 2.

SFEZ. L. "(quels sont les pièges des machines) Gare au tautisme" in Libération 23 10 1991.

"Critique de la communication" Seuil, PARIS, 1988.

"Technologies et symboliques de la communication" (en collaboration avec G. COUTLÉE et la participation de P.MUSSO) colloque de Cerisy, P.U.G., GRENOBLE, 1990.

SOLAL & GATINEAU "Communication" (dictionnaire juridique DALLOZ) PARIS, 1991.

SILEM. A. & MARTINEZ. G. "Informations des salariés et stratégies de communication" Editions d'organisation, PARIS, 1983.

VERGES.J.P. "L'image de MATRA sort du flou" in Stratégies N° 726, 7 janvier 1991.

VILLEY.M. "Philosophie du droit" 3ème ed. Dalloz, PARIS, 1982.

WENDERS. W. à propos de "jusqu'au bout du monde" in 7 à Paris N° 518, 03 10 1991.

## **SOURCES**

consultation des banques de données FRANCIS (CNRS) et DELPHES.

Utilisation des ouvrages et revues disponibles à la bibliothèque de l'ENSB.

Consultations d'ouvrages, articles et revues à la bibliothèque municipale de la Part Dieu.

Documents internes à France Telecom.

Documentations personnelles acquises au cours d'activités universitaires précédentes (Faculté des Lettres et Sciences Humaines de NICE, I R A de Lyon.)

Documents acquis et/ou consultés au cours de l'année universitaire 1990/91 (ENSB).

En ce qui concerne les consultations de banques de données :

Mots clé : IMAGE/ IMAGE ET REPRESENTATION/ IMAGE ET ENTREPRISE.

### **FRANCIS :**

IMAGE : 2085 réponses.

IMAGE ET REPRESENTATION : 487 réponses.

IMAGE ET ENTREPRISE : 9 réponses.

### **DELPHES :**

IMAGE ET ENTREPRISE : 139 réponses.

En ce qui concerne les "points d'appui" strictement internes à France Telecom, on notera plus particulièrement les documents distribués par l'ex DACT devenue la DC (Direction commerciale en remplacement de la Direction des affaires commerciales et de la télématique). La délégation à la communication relayant (en interne et aux cadres supérieurs) le contenu et le planning - par médium concerné - des messages et campagnes publicitaires destinés à "l'extérieur" de France Telecom.

**La revue Fréquences Telecom et ses addendum techniques par thèmes, la revue Messages (mais consacrée de façon quasi essentielle à la Poste)..**

## ANNEXES

FORMATION INTERNE

# RADIOCOM 2000

## Campagne Réseau Premier

Février 1992



Direction Commerciale  
Direction des Radiocommunications avec les Mobiles.

FRANCE  
**TELECOM**



FORMATION INTERNALE

# 3614 MARKETIS et TELADRESSES

Campagne publicitaire.

Janvier 1992



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité.

FRANCE  
TELECOM



COMMUNICATION INTERNATIONALE

# TRAFIC TÉLÉPHONIQUE INTERNATIONAL

## Baisse des tarifs

Janvier 1992

### PUBLICITÉ COMPARATIVE



100 francs, c'est le prix d'une communication d'un peu plus de 7 minutes entre Paris et New York. Et 7 minutes, cela donne le temps de décrocher un rendez-vous d'affaires auprès d'un client potentiel à New York.

Parce qu'il est pratique, rapide et efficace, le téléphone, c'est votre premier outil pour exporter.

Alors, pour décrocher de nouveaux marchés, décrochez le téléphone.



DEPUIS LE 1<sup>er</sup> JANVIER DE NOUVELLES BAISSSES

Chaque année, FRANCE TELECOM avance avec la mise en œuvre de nouveaux circuits, de nouvelles liaisons et de nouveaux services. Aussi, régulièrement, les tarifs téléphoniques baissent.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 1992, les prix du téléphone enregistrant une nouvelle baisse de 18 % vers les États-Unis, le Canada, le Japon, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, Hong Kong, la Corée du Sud, Taïwan, Singapour et de 13 % vers plus de 75 autres destinations.

Au total depuis 1985, le prix du téléphone a baissé en franc courant de 40 % vers l'Amérique du Nord et de 43 % vers l'Extrême-Orient industriel.

Pour les entreprises qui peuvent récupérer la TVA depuis le 1/1/87, la baisse des prix vers ces destinations est donc respectivement de 50 % et de 53 %.



FRANCE TELECOM, LES GRANDES DISTANCES À PETITS PRIX.



Direction Commerciale

Direction des Réseaux Extérieurs



# Tarifs téléphoniques internationaux de FRANCE TELECOM

Applicables à partir du 1er janvier 1992

## ACCES AUTOMATIQUE

**NOTA** : Ne sont pas accessibles en automatique les pays suivants :

AFGANISTAN, KAMPUCHEA, LAOS, MONGOLIE, SIERRA LEONE, SOUDAN, TANZANIE, VIETNAM, YEMEN (REP POP).

Les communications sont facturées au tarif G auquel s'ajoute, par appel, la surtaxe opérateur selon l'option demandée (voir tarifs services opérateurs).

	en Francs	Tarif normal		Tarif réduit I		Tarif réduit II	
		HT	TTC	HT	TTC	HT	TTC
CEE + Suisse	TARIF A	3,79	4,50	2,57	3,04		
RESTE DE L'EUROPE	TARIF B	5,54	6,57	3,69	4,38		
AFRIQUE DU NORD (Algérie, Tunisie, Maroc et Lybie)	TARIF C	6,97	8,27	4,61	5,47		
AMERIQUE DU NORD (USA et Canada)	TARIF D	6,46	7,66	5,33	6,32	4,72	5,60
AFRIQUE FRANCOPHONE (3)	TARIF E	12,30	14,59	9,22	10,93	7,38	8,75
EXTREME ORIENT INDUSTRIALISE (4)	TARIF F	13,22	15,68	10,25	12,16		
RESTE DU MONDE 1 (5)	TARIF G	16,09	19,09	10,86	12,88		
RESTE DU MONDE 2 (6)	TARIF H	16,09	19,09				

(1) - (2) - (3) - (4) - (5) - (6) voir annuaire

## SERVICE PAR OPERATEUR

	H.T.	T.T.C.
CEE + Suisse	4,55	5,40
RESTE DE L'EUROPE	6,49	7,70
AFRIQUE DU NORD (Algérie, Tunisie, Maroc et Lybie)	8,43	10,00
AMÉRIQUE DU NORD (USA et Canada)	9,53	11,30
AFRIQUE FRANCOPHONE (3)	13,74	16,30
EXTREME ORIENT INDUSTRIALISE (4)	17,96	21,30
RESTE DU MONDE 1 (5)	17,96	21,30
RESTE DU MONDE 2 (6)	19,98	23,70

Par minute avec un minimum de perception de 3 minutes

## SURTAXE OPERATEUR (par communication)

- Poste à poste : 18,45 F H.T. lorsque la relation est déjà accessible en automatique.
- Personnelle et PCV : 36,90 F H.T.
- Carte Pastel :
  - 6,75 F H.T. pour toute communication avec CPI ou CPS au départ de France ou depuis l'étranger par le service FRANCE DIRECT.
  - 20,24 F H.T. pour toute communication demandée avec CPI via l'opérateur du pays étranger (service ouvert avec une cinquantaine de pays).

NOTA : TVA 18,60 % - 1 UT = 0,615 F H.T.

FORMATION INTERNE

# FRANCE TELECOM

## Campagne Jeux Olympiques

Novembre 1991



COMMUNICATION INTERNET

# CARTE PASTEL

## Campagne de communication.

NOVEMBRE 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



INTERNET

# CONFORT TÉLÉPHONIQUE

## Campagne publicitaire

NOVEMBRE 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



FORMATION INTERNE

# LES MOBILES

## Campagne publicitaire

OCTOBRE 1990



Direction des Affaires Commerciales et Télématiques.

Service des Télécommunications avec les Mobiles.

FRANCE  
TELECOM



# L'ANNUAIRE ELECTRONIQUE

## Campagne publicitaire

OCTOBRE 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité.

FRANCE  
TELECOM



COMMUNICATION INTERNET

# COMMUNICATION INTERNATIONALE

## Campagne institutionnelle et commerciale

OCTOBRE 1991



COMMUNICATION INTERNE

# COLLECTIVITÉS LOCALES

## Campagne de communication

Octobre 1991



Direction Commerciale  
Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
**TELECOM**



COMMUNICATION INTERNET

# MINICOM

## Campagne publicitaire

Octobre 1991



# Minicom. Tapez 3612.

Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM

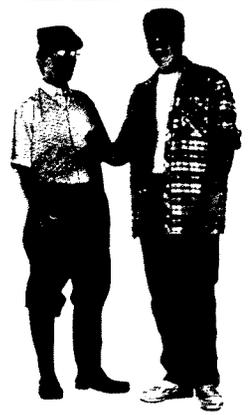


COMMUNICATION INTERNE

# LES ANNUAIRES PAP

## Campagne publicitaire

OCTOBRE 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité.

FRANCE  
TELECOM



INFORMATION INTERNE

# RADIOCOM 2000

## Campagne publicitaire

OCTOBRE 1991



Direction Commerciale

Direction des Radiocommunications avec les Mobiles

FRANCE  
TELECOM



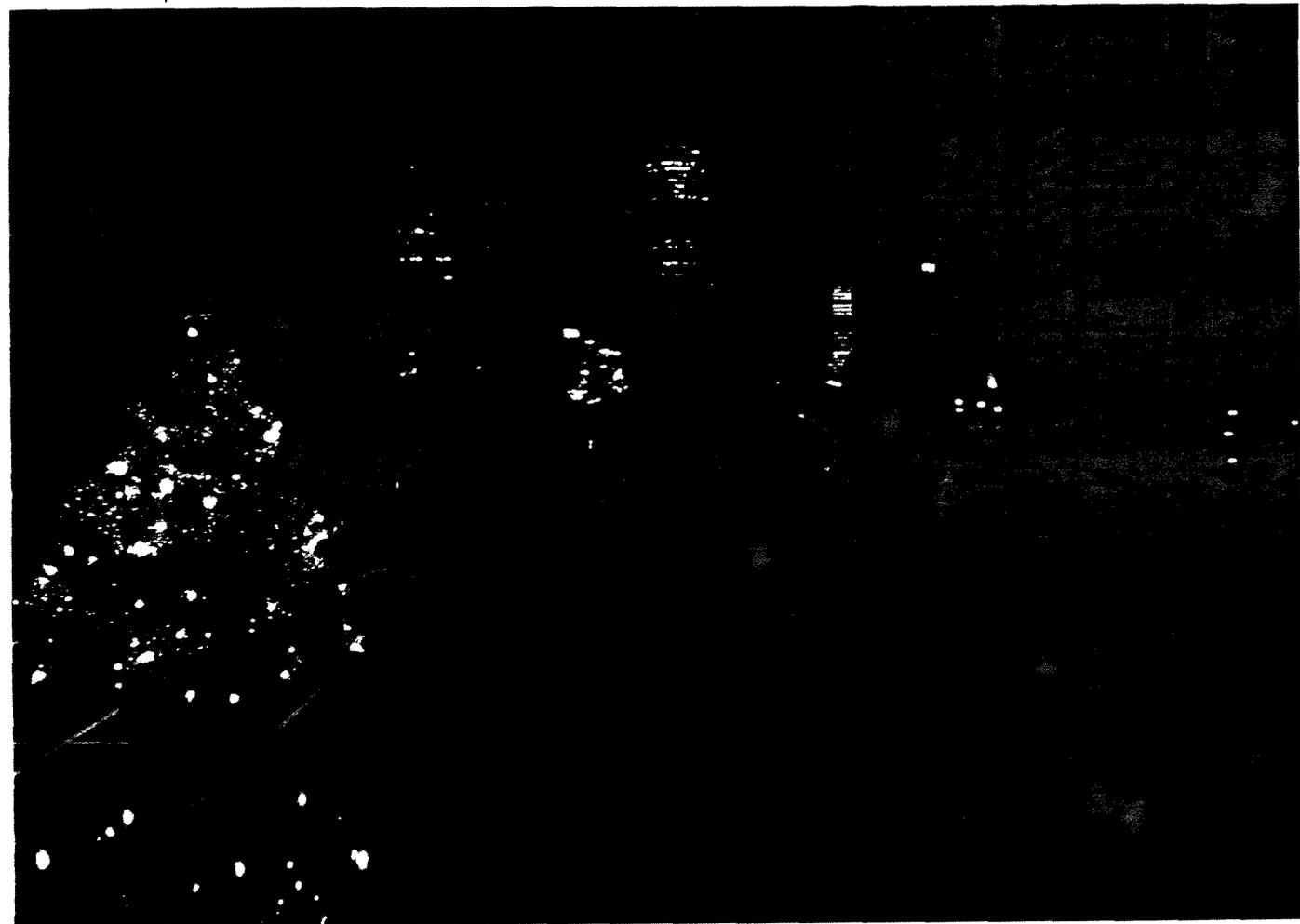
FORMATION INTERNE

# MINITEL

## Campagne publicitaire

Cible: Entreprises

Septembre 1991



Votre service Minitel.  
Une valeur ajoutée facile à ajouter.

Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



# TÉLÉCARTE

## Campagne publicitaire

JUILLET 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



FORMATION INTERNE

# AGORIS 65

## Campagne publicitaire

JUIN 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



# NUMÉRO AZUR

## Campagne publicitaire

Juin 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



FORMATION INTERNE

# 3672 MEMOPHONE

La "boîte restante" du téléphone pour écouter et déposer des messages en toute liberté

JUIN 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM

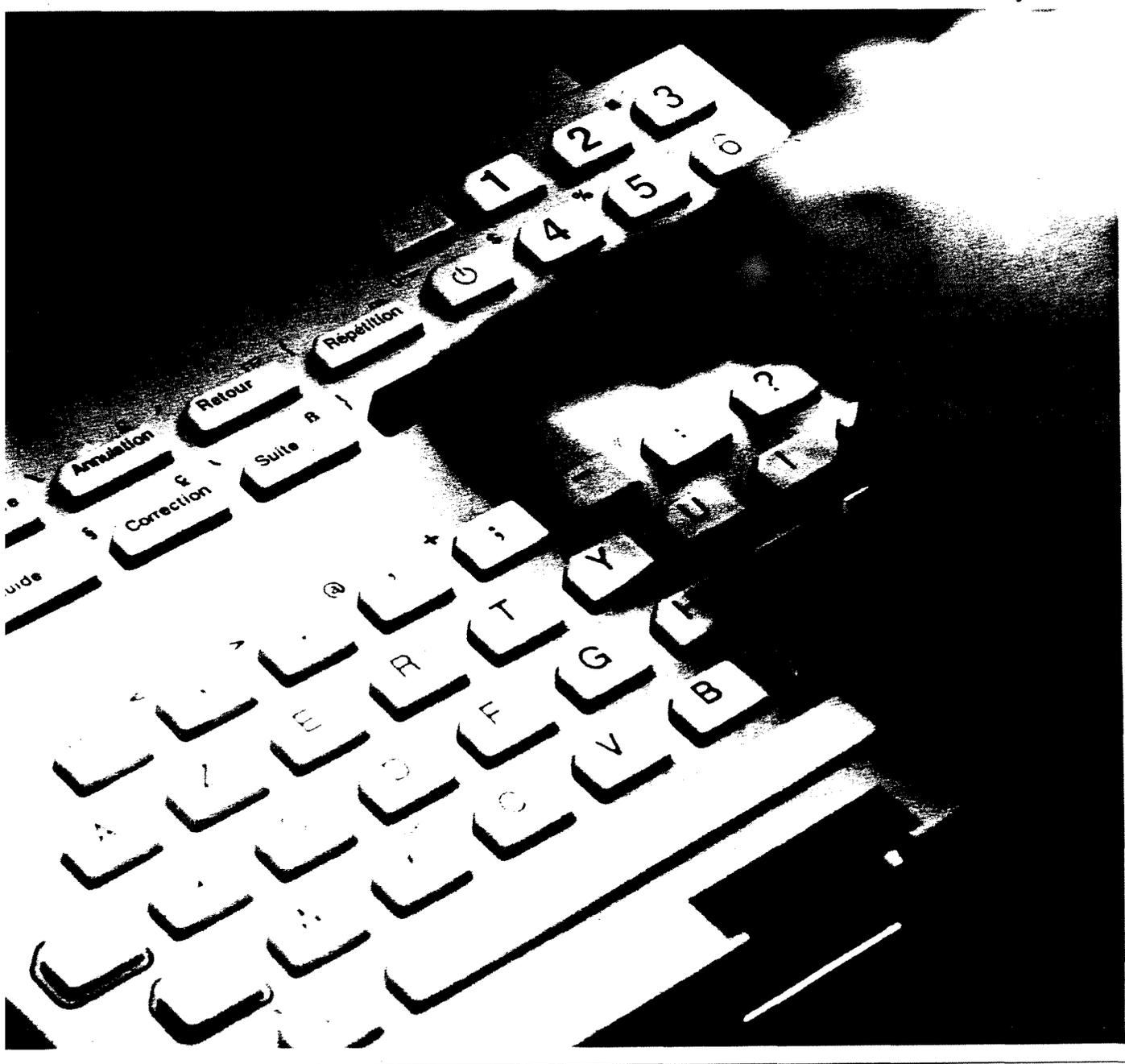


FORMATION INTERNET

# MINITEL

## Campagne publicitaire

Juin 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

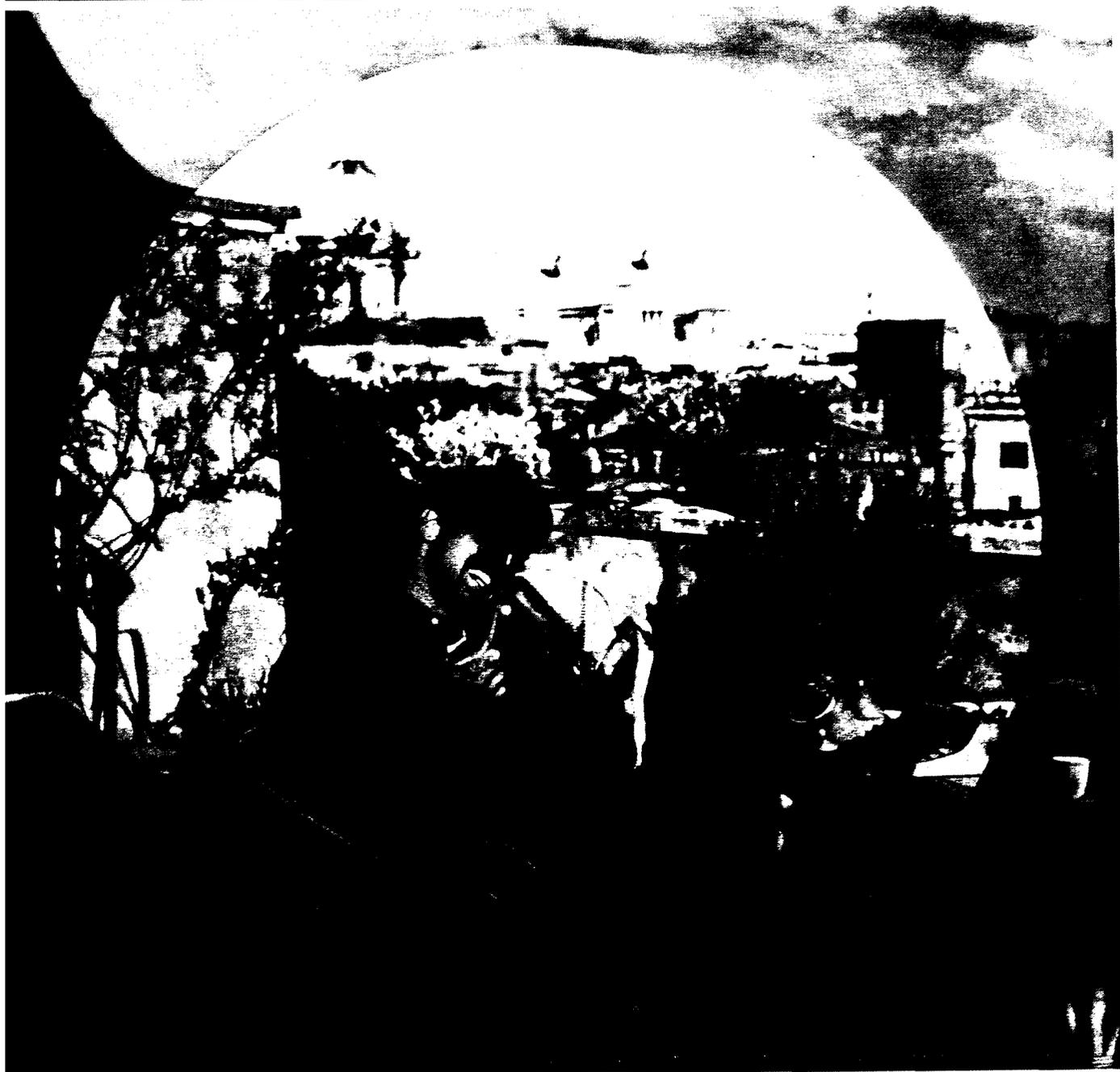


CONTINUITÉ

# TRAFIC TÉLÉPHONIQUE INTERNATIONAL

## Campagne publicitaire

MAI 1991



Direction Commerciale  
Direction des Réseaux Extérieurs

FRANCE  
TELECOM



FORMATION INTERNE

# CARTE PASTEL

## Campagne de communication.

MAI 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



INFORMATION INTERNE

# CONFORT TÉLÉPHONIQUE

## Campagne publicitaire

MAI 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité



FORMATION INTERNALE

# LES PAGES JAUNES

*Campagne publicitaire.*

Mai 1991



Direction Commerciale

Communication Commerciale et Publicité.

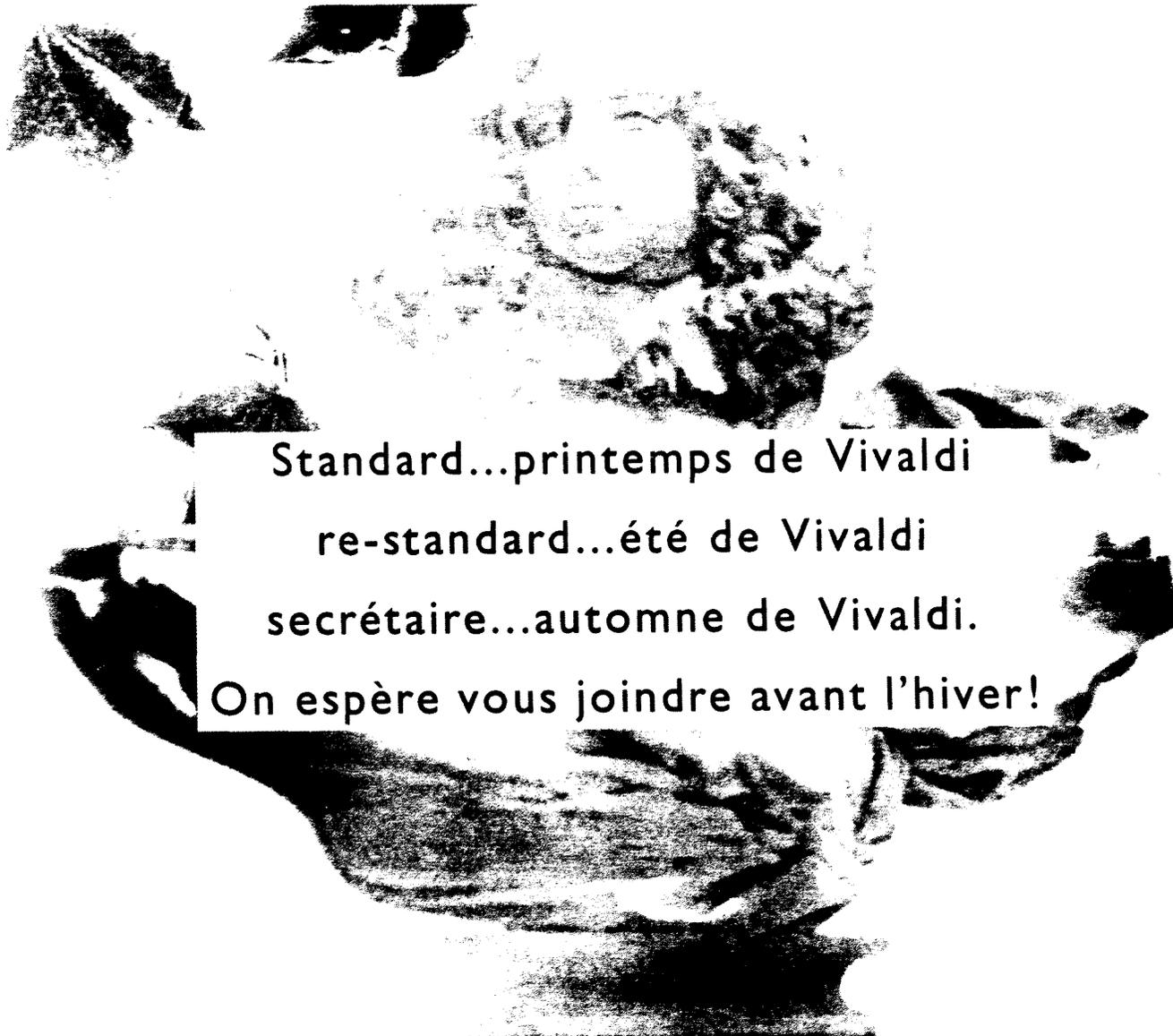
FRANCE  
TELECOM



# NUMERIS

## Campagne publicitaire

Avril 1991



Standard...printemps de Vivaldi  
re-standard...été de Vivaldi  
secrétaire...automne de Vivaldi.  
On espère vous joindre avant l'hiver!

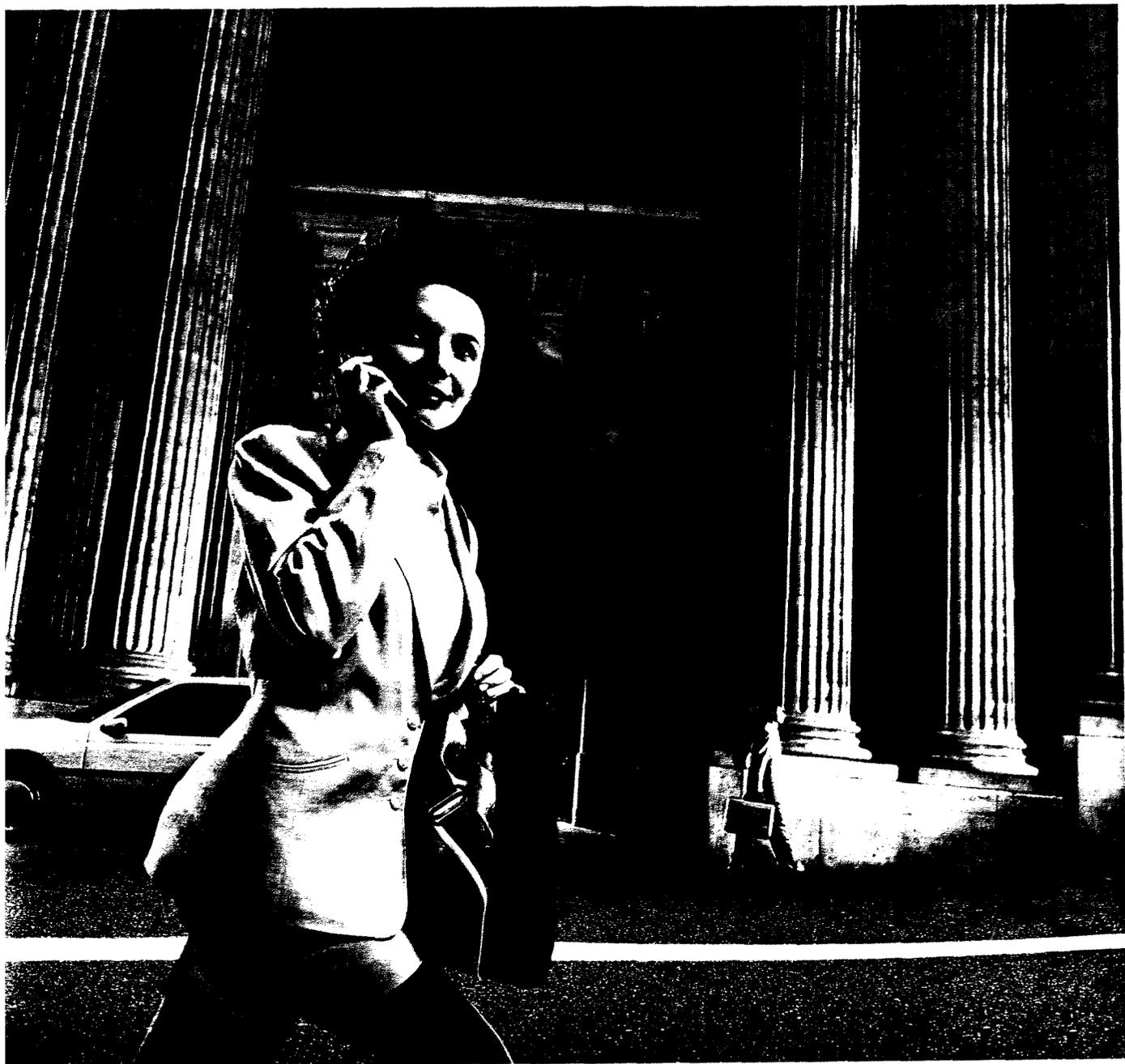
VIVALDI 1678-1741



# **LES MOBILES**

## **Campagne publicitaire**

MARS 1991



*Direction des Affaires Commerciales et Télématiques.*

*Service des Télécommunications avec les Mobiles.*

**FRANCE  
TELECOM**



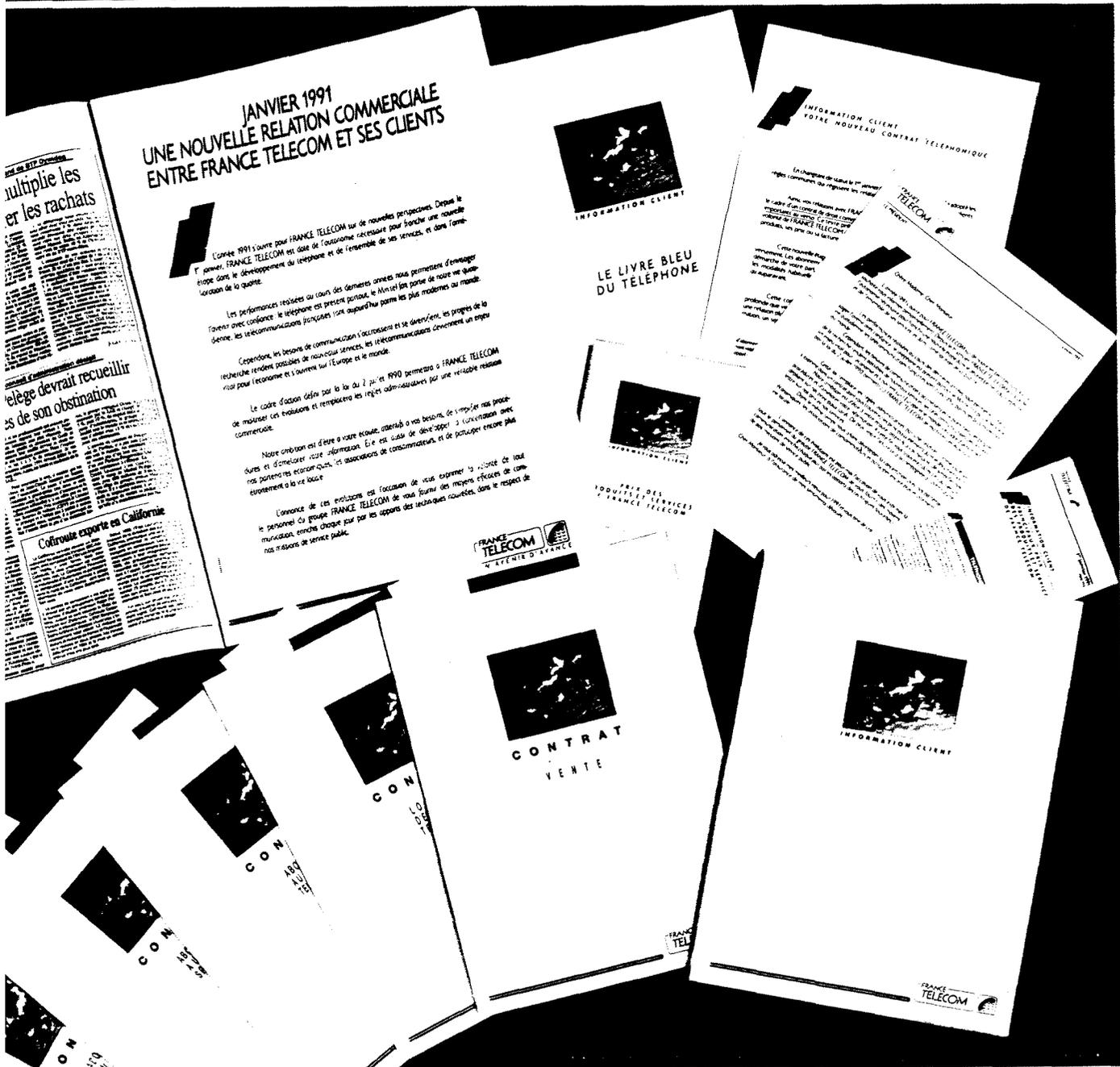
INFORMATION INTERNE

# 1<sup>er</sup> Janvier 1991 :

# Une nouvelle relation commerciale entre FRANCE TELECOM et ses clients

ACTIONS DE COMMUNICATION

JANVIER 1991



Direction des Affaires Commerciales et Télématiques

Communication Commerciale et Publicité.

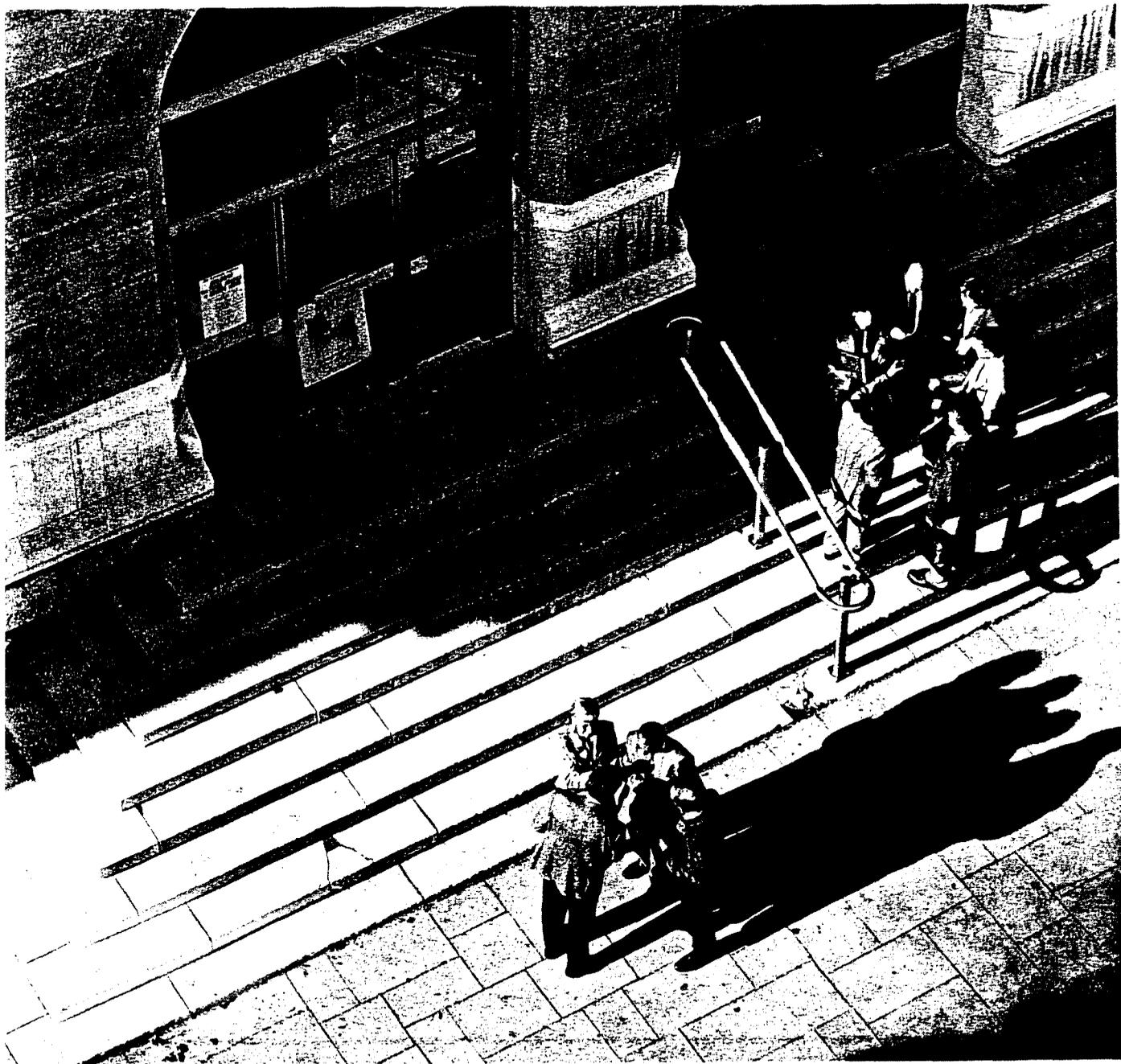
**FRANCE TELECOM**



# COLLECTIVITÉS LOCALES

## Actions et outils de communication

Décembre 1990

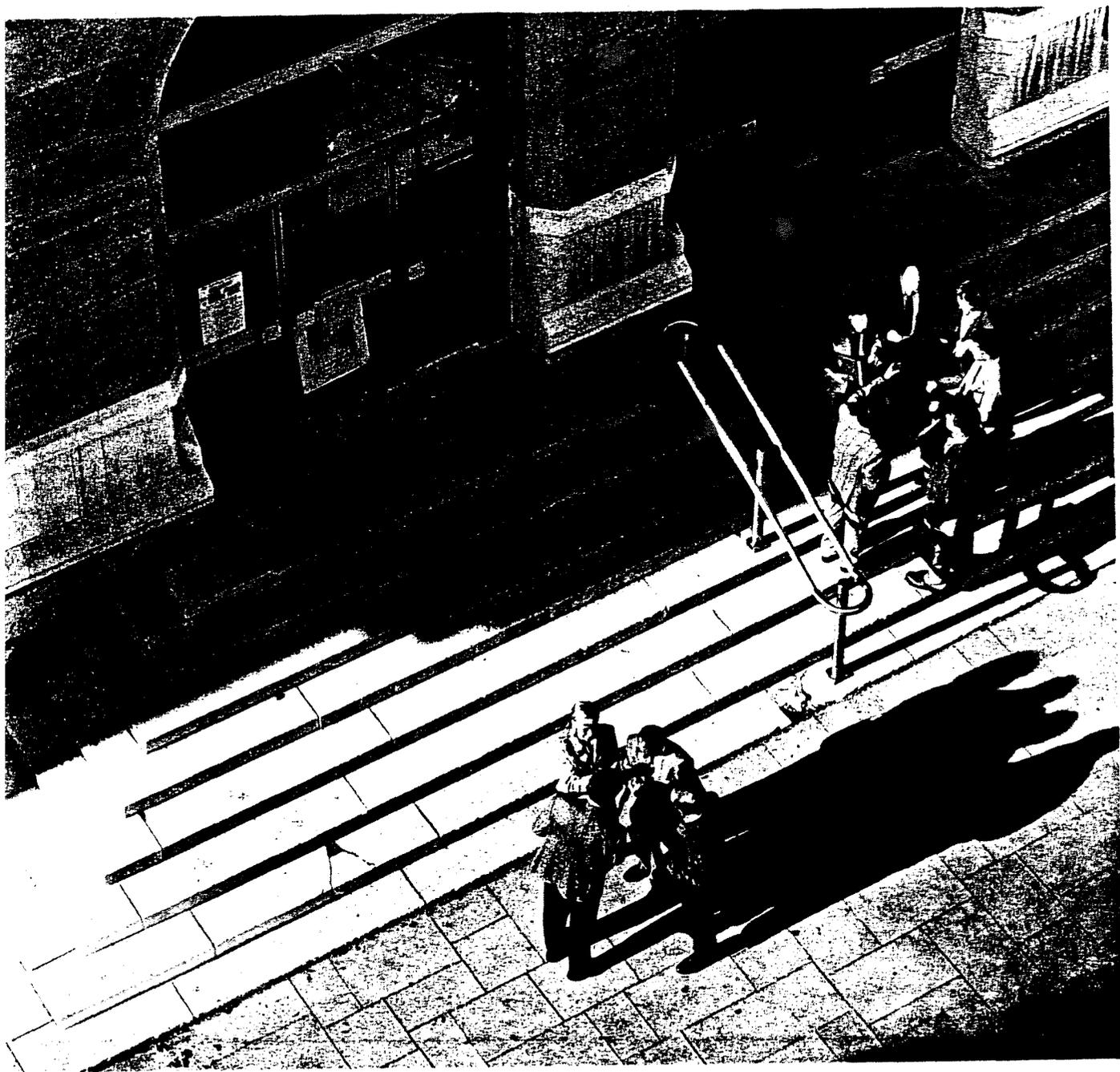


PROMOTION INTERNE

# COLLECTIVITÉS LOCALES

## Actions et outils de la communication

Décembre 1990



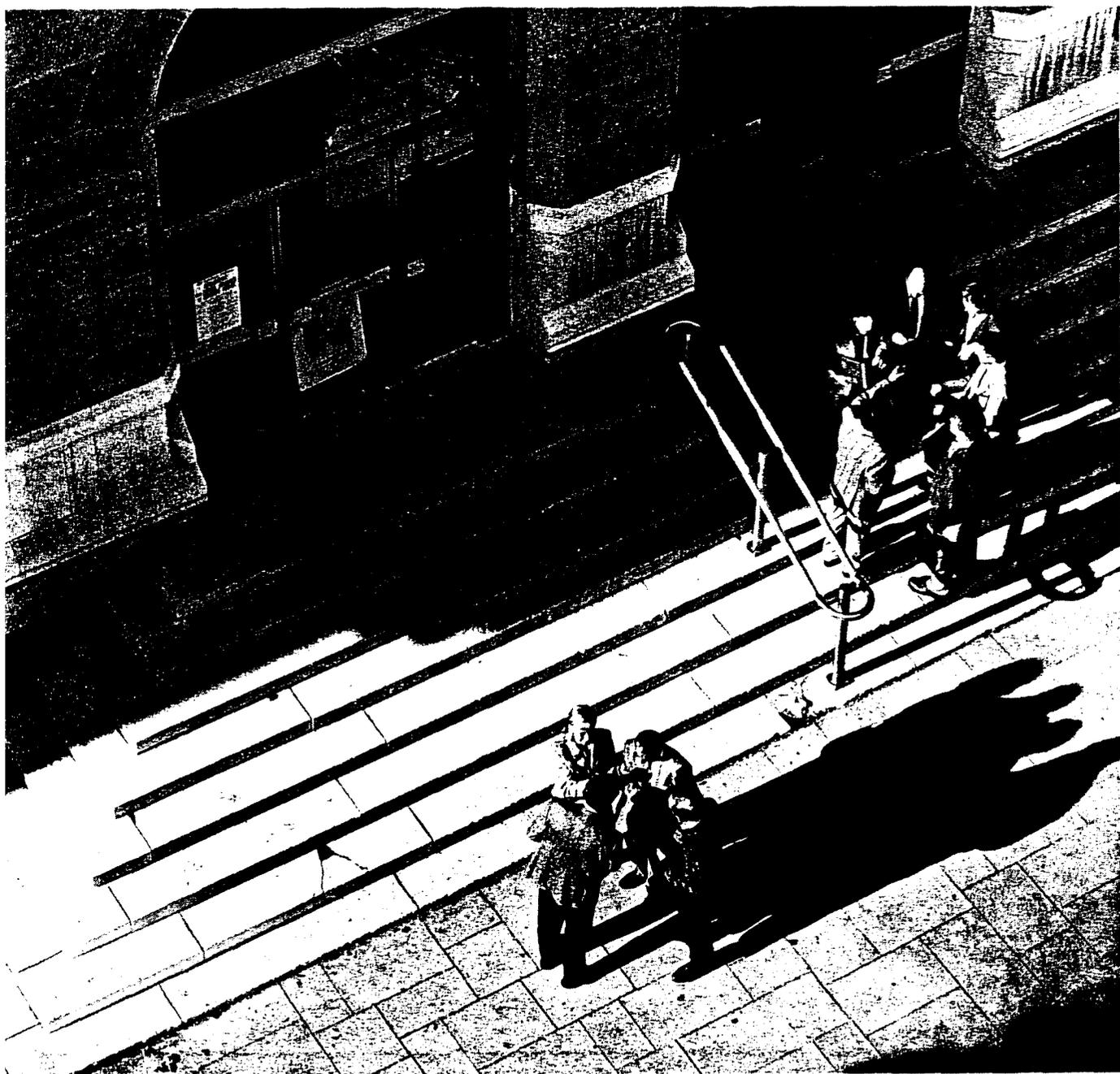
FORMATION INTERNE

# COLLECTIVITÉS LOCALES

## Actions et outils

## de la communication

Décembre 1990



Direction des Affaires Commerciales et Télématiques

Service du Marketing Stratégique de la Promotion et de la Communication

FRANCE  
TELECOM



FORMATION INTERNE

# TRAFIC TÉLÉPHONIQUE INTERNATIONAL

## Campagne publicitaire européenne

NOVEMBRE 1990



Direction des Réseaux Extérieurs

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



INFORMATION INTERNE

# AGORIS 60

## Campagne publicitaire

NOVEMBRE 1990



**FRANCE TELECOM présente AGORIS 60.**

**AGORIS 60**, le premier télécopieur vendu par **FRANCE TELECOM**.

**AGORIS 60**, un télécopieur compact, prêt à brancher, pour 6990 FHT au comptant.

**AGORIS 60**, le premier télécopieur en vente exclusive dans les Agences Commerciales de **FRANCE TELECOM**.

*Pour que tout le monde dise oui à la télécopie.*

**AGORIS 60**, peut-être votre premier télécopieur.



# MINITEL

## Campagne publicitaire

Septembre 1990



Minitel.  
Et le monde  
est  
si simple.



INFORMATION INTERNE

# TÉLÉCARTE

## Campagne publicitaire

MAI 1990



Direction des Affaires Commerciales et Télématiques

Communication Commerciale et Publicité

FRANCE  
TELECOM



# RESEAUX ET NUMERIS

## Campagnes publicitaires.

Avril 1990

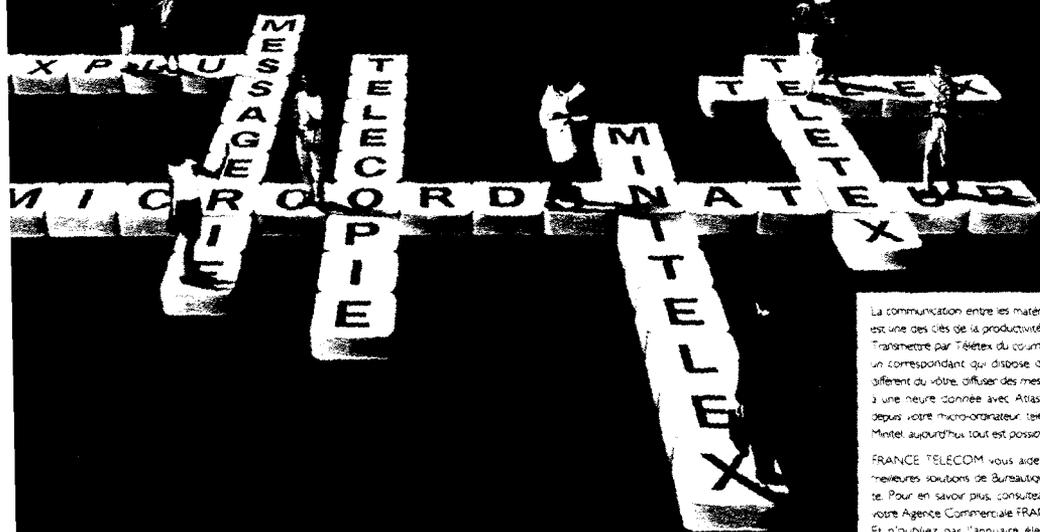


# BUREAUTIQUE COMMUNICANTE

Agence publicitaire

Avril 1990

Voici des réponses simples  
à vos besoins de communication.



La communication entre les matériels bureautiques est une des clés de la productivité des entreprises. Transmettre par Télex ou courrier électronique à un correspondant qui dispose d'un équipement différent du votre, afficher des messages à vos filiales à une heure donnée avec Atlas 400, télécopier depuis votre micro-ordinateur, télexier depuis votre Minitel, aujourd'hui tout est possible... ou presque.

FRANCE TELECOM vous aide à découvrir les meilleures solutions de Bureautique Communicante. Pour en savoir plus, consultez dès maintenant votre Agence Commerciale FRANCE TELECOM. Et n'oubliez pas l'annuaire électronique de la Bureautique Communicante 3616 SCRIP.

PROPOSONS LA BUREAUTIQUE COMMUNICANTE

FRANCE  
TELECOM



UN AVENIR D'AVANCE





\* 9 5 5 4 2 6 9 \*