

Présentation :

En noir, la trame du projet final

En rouge, les commentaires et autres remarques personnelles

En bleu les articles rédigés et à retravailler

En violet, les « zooms »

En bleu les rajouts de la présente version

Histoire de la Direction Régionale des Télécommunications d'Alsace

1971 - 2008

Préface/prologue: ... par Joseph

A) Avant 1971 : la «genèse» de la DRT: par Joseph

(Les télécom sous la direction de la POSTE, ...)

B) L'émergence de la DRT d'Alsace en 1971 : par Ernest

Cadre juridique de la séparation avec la Poste

En Alsace : La mise en œuvre de la séparation avec la Poste

L'organisation de la DRT Alsace en 1971

C) Les années 1971 à 1996 : Le grand boom du téléphone par Ernest

Le ΔLP et son impact sur l'organisation

Évolution de l'organisation nationale

Les différents DRT en Alsace

Evolution de l'organisation régionale

La DRT, les départements, le CMD, le CFR, ...

Evolution de l'organisation et de l'équipement de la commutation en Alsace. Les centres principaux d'exploitation

Evolution de l'organisation et de l'équipement des lignes en Alsace. Les centres de construction des lignes

Evolution de l'organisation et de l'équipement des transmissions en Alsace.

Création et organisation des services commerciaux en Alsace. Les Agences commerciales

Création et organisation de l'informatique régionale en Alsace. Les différents centres de calcul

Et, pour accompagner cette évolution :

L'organisation et l'évolution de la fonction RH

L'organisation et l'évolution de la fonction communication interne et externe

L'organisation et l'évolution de la gestion : SG 85, couples objectifs- moyens, l'investissement

Les chartes d'établissement...

L'évolution des pratiques managériales

Les réaménagements lourds et/ou construction de nouveaux bâtiments

La nouvelle dynamique des années 80

L'évolution du contexte réglementaire et du statut de France Télécom

La Qualité de Service (QS) supplante le delta LP (ΔLP)

Le foisonnement de nouveautés et d'initiatives

La téléconférence, la création de Télécom, La mise en place de la nouvelle numérotation, Bi-Bop, L'émergence des mobiles, Télétel, Minitel et l'opération avec les DNA (Gretel), Les

Réseaux Optiques Flexibles (ROF), les premiers tests de machines UNIX au CPE Colmar, Radiocom, La politique des cabines téléphoniques, prélude au haut débit, La culture qualité : la NR2, etc....

1994 – 1996 Les grands bouleversements

Le reclassement et la reclassification du personnel

L'évolution de l'organisation des services

EO1

EO2

Les bouleversements technologiques (généralités)

France Télécom devient une société anonyme de droit privé *La mise en œuvre sera traitée au chapitre suivant « Les années 1996 et après »*

C) Les années après 1996 : France Télécom SA, puis

Orange : par Philippe, Pierre, Bernard et Jean Gabriel

Une évolution qui s'accélère après EO2:

L'organisation issue d'EO2

Le changement de statut de l'entreprise

L'évolution de la technologie pendant toutes les années 90

L'émergence de la concurrence, les crises,...

L'accélération des réorganisations dès la fin des années 90

La bulle spéculative de 2001 avec des changements d'envergure.

La bulle spéculative

De nouvelles réorganisations

Les impacts nationaux et leurs conséquences en région

L'adaptation RH permanente post EO2

Le rayonnement de l'Alsace alors une région très visitée...

Vers la fin inéluctable de la DR

La création de la Direction territoriale Est :

La fin des DR

Les perspectives d'alors pour l'entreprise

La charte Haut Débit pour l'Alsace

Un DR devenu délégué pour les Collectivités Locales

Le contexte politique local aujourd'hui

D) Mot de la fin sur disparition de la DR : par JG Lett

Dernier « DR » J Masson puis représentation pas le chargé des relations avec les CL

E) Les compléments illustrant les entités pendant ces 40 ans :

Par les contributeurs

F) « Epitaphe » et remerciement à tous les contributeurs : par Joseph

C) Les années après 1996 : France Télécom SA, puis ORANGE...

EO2 une étape importante, et après, une évolution qui s'accélère... :

Au 1er septembre 1996, l'organisation mise en place en 1972 par Louis-Joseph Libois, puis généralisée en 1975 par Gérard Théry pour répondre au plan de rattrapage du retard téléphonique en France (*le Delta LP*), vole en éclats. Notamment les CPE, CCL et ACTEL sont dissous et leurs personnels sont répartis suivant leur activité principale en de nouvelles entités techniques de taille régionale.



France Télécom en marche vers Orange.... L'enseigne Orange sera hissé sur le toit de Wodli quelques années plus tard

En effet, l'organisation en unités spécialisées par

activités a été très efficace et bien adaptée pour une production de masse (l'objectif du rattrapage du delta LP était de produire le plus possible en un minimum de temps).

Le constat est qu'elle n'est plus adaptée à une orientation client, car trop morcelée, et surtout, sans interlocuteur responsable vis-à-vis de celui-ci. EO2 a donc introduit une organisation par grands processus, un processus client « grand public » et une agence dédiée : l'agence grand public, une agence « pro » responsable de bout en bout du processus client « professionnel » et idem pour l'agence entreprise. De même des processus orientés réseaux donnant naissance à deux entités: l'UER et l'UIR. Dans cette organisation, un client ne devrait plus avoir qu'un responsable pour répondre à toutes ses préoccupations (nouvelle demande, gestion, réclamation) : dans les faits cette organisation sera revue quelques années plus tard.

Pour « Réussir ce changement », la DR Alsace a organisé, début 1996, un séminaire rassemblant plus de 150 cadres au CREF (Centre de Rencontre et d'Echange et de Formation) de Colmar, pour réfléchir à « l'évolution de l'entreprise publique ». De nombreux intervenants se sont exprimés : Elie Cohen, célèbre économiste et sociologue, Joseph Klifa, député de Mulhouse... Les témoignages d'entreprises comme Renault ou le Club Med devaient aussi contribuer à la compréhension et à l'adhésion du personnel à la stratégie de France Télécom et souligner le rôle majeur de l'encadrement qui doit davantage « sentir » et « anticiper ».

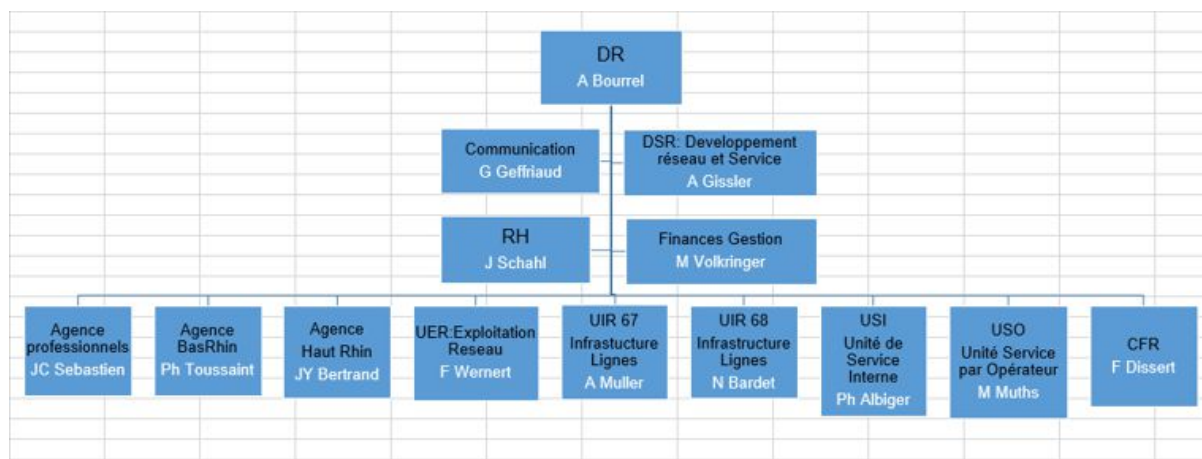
André Bourrel, DR, se devait aussi d'expliquer ces évolutions aux collectivités locales qui s'inquiétaient du maintien du service public et de la politique de l'emploi.

Sur un plan plus pratique, ces réorganisations ont entraîné un vaste déménagement des services. Des cartons se sont empilés dans les couloirs entre anciens et nouveaux occupants, c'était déjà l'occasion de détruire ou d'archiver les documents...

La fusion de nombreux centres (Agences, CCL...), la création de nouvelles unités, l'USI (Unité de Service Interne, regroupant l'informatique, les bâtiments, les Approvisionnement, le service auto et la logistique interne) l'USO (Service par Opérateurs), l'intégration du Département Lignes-Transmissions dans les nouvelles UIR Haut Rhin et Bas Rhin... seront repris dans ce récit chronologique dans une période où tout s'accélère, en particulier le statut de l'entreprise.

1) L'organisation issue d'EO2 :

La nouvelle organisation est le résultat de longs mois de préparation, d'abord par Alfred Irlinger, puis par André Bourrel, elle est mise place mi-1996. Son premier organigramme :



A noter que l'AE reste rattachée à la branche Entreprise et reste une unité autonome en Alsace

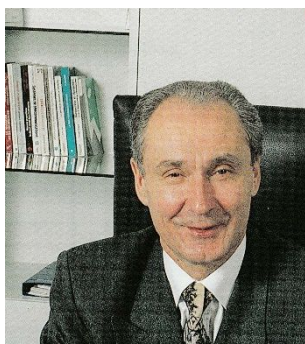
==> rajouter une carte avec l'emplacement des UO (FA 21 5 96)

Les deux derniers Directeurs de la Région Télécom Alsace...

Les réorganisations au niveau des établissements laissent déjà augurer des changements au niveau des directions régionales. L'Alsace ne compta plus que deux Directeurs Régionaux jusqu'à la mise en cause de leur périmètre.

André BOURREL 1995 – 2001

Sa carrière a débuté en 1963, date à laquelle il est entré aux Télécommunications en tant que CIEM. Il a ensuite gravi les échelons, et les mobilités qui vont avec, en tant qu'INT commutation à la DRIF, puis INP à la DTRE. Diplômé de l'ENSPTT en 1975, il occupe successivement les fonctions de responsable bâtiments/logistique et commercial à la DRT Poitou-Charentes, puis directeur des affaires commerciales et télématiques à la DRT Aquitaine, directeur du projet schéma directeur des ressources humaines à la DG/SPEL et enfin directeur régional de Metz en 1991. En 1995, il est nommé directeur régional à Strasbourg. En 2001, il devient directeur exécutif adjoint (DED) à la Délégation Sud-Ouest et quitte Strasbourg. Pendant son séjour dans notre région, il a mis en place la structure EO2. Il s'est fortement investi dans l'action commerciale dans un contexte d'une concurrence en plein essor, et dans les relations avec les collectivités locales. Il a aussi permis à l'Alsace de jouer un rôle moteur dans le partenariat avec Deutsche Telekom.



Jacqueline MASSON 2001- 2006

Ingénieur informaticien, elle a débuté sa carrière à France Télécom en 1974 au Service informatique de Nancy. Après avoir occupé les fonctions de Directeur Financier à la Direction Régionale de Lorraine, elle a rejoint la DED Nord-Est pour y créer l'Organisation du Contrôle Interrégional (OCI). Après cette première mission au sein de la DED, elle a été nommée Directeur des Ressources Humaines et Financière jusqu'en 2001.



A son arrivée à Strasbourg en 2001, elle a veillé au développement de l'activité commerciale et du service au client ainsi qu'à l'amélioration de la performance tant au plan de la qualité que de la gestion. Elle a été le dernier directeur de la DRT Alsace.

2) Les changements de statut de l'entreprise

France Télécom devient une société anonyme... et entre dans un nouveau monde.

En 1997, au 1er janvier, l'Exploitant Autonome de Droit Public France-Télécom est transformé en Entreprise Nationale France-Télécom, sous statut juridique de Société Anonyme, par la loi n° 96-660 du 26 juillet 1996.

Le 22 septembre 1997, l'opération d'ouverture du capital est lancée et la fourchette de prix de l'action est annoncée. Le 20 octobre 1997 est le jour de l'Ouverture du Capital, une part alors minoritaire du capital par actions de France-Télécom (23%) est alors cotée à la bourse de Paris et de New-York.



Le 12 septembre 2000, le décret n° 2000-881 impose le dégroupage de la boucle locale à compter du 1er janvier 2001. Ainsi France-Télécom, opérateur historique, doit partager le réseau hérité des PTT, qui fut financé en totalité par les contribuables suivant le principe de l'avance remboursable, avec tous les concurrents qui apparaissent tels des champignons après la pluie. Les services techniques, les installations techniques ainsi que les immeubles doivent être réorganisés en conséquence dans tout le pays. Des locaux spéciaux et distincts, réservés aux seuls opérateurs concurrents doivent être aménagés dans les murs mêmes de France-Télécom.

L'entreprise est dorénavant un opérateur de téléphonie parmi d'autres sur le marché des télécommunications.

Le rapprochement avec Deutsche Telekom est une illustration de ces changements

L'idée du partenariat de 10 ans avec DT avait été favorisée par les perspectives du changement de statut et de l'émergence de la concurrence.

Pour faire face à ces défis, les PDG de Deutsche Telekom et de France Télécom, engagés chacun dans l'évolution du statut de leur entreprise, ont décidé, dès 1989, de lancer une coopération étroite entre les deux entités. Cette coopération s'est concrétisée par de multiples aspects, en particulier :



Réunion entre la Niederlassung de Rottweil et le CFR

- Une prise de participation croisée de 2%
 - Des groupes de travail et des projets communs, tant sur le plan national que sur le plan régional.
- Ce partenariat s'arrêta brutalement en 1999 suite à la mésentente des deux PDG : Ron Sommer et Michel Bon, mais aussi dans la perspective du « grand marché » télécom du début des années 2000.

L'Alsace était en première ligne dans ce partenariat

Compte tenu de sa situation géographique et du bilinguisme de certains de ses cadres et agents, l'Alsace, ainsi que la Moselle (DR de Metz), ont été en première ligne dans la mise en œuvre de cette collaboration transfrontalière. Au départ, il fallait se connaître. De nombreuses réunions plénières furent organisées des deux côtés du Rhin, comme celle en Alsace au Bischenberg en juin 1997. En janvier 1999, une rencontre devait même conforter ce partenariat en rassemblant un très grand nombre de cadres du côté de Fribourg. En parallèle, de nombreuses réunions bilatérales réunirent les services des DR de Strasbourg et de Metz avec les Directions de Fribourg et de Stuttgart sur des thèmes spécifiques comme le recouvrement des factures,... ou la mise en place de processus communs comme le guichet unique pour les clients transfrontalier ... Sur le plan technique, FT découvrit auprès de DT les multiplexeurs d'abonnés, l'introduction dans le réseau français se fit suite à une visite de Jacques Hardange, DED NE et d'Alfred Irlinger DR, au Centre de Formation de Fribourg.. Dans le domaine des Mobiles, ces bonnes relations permirent un important travail pour le partage des fréquences GSM dans la plaine d'Alsace, La DR Alsace y était très impliquée pour l'organisation, les traductions, la connaissance du terrain,...

Les collectivités locales et les rencontres périodiques avec les élus de FT à compléter avec JG Lett ?

FT n'étant plus «monopole», il s'avéra indispensable de travailler notre image auprès des collectivités locales. Cependant l'arrivée des premiers concurrents, en particulier Eurocâble, avait déjà conduit la DR Alsace en début des années 90, sous l'impulsion d'Alfred Irlinger, à expliquer sa stratégie de développement de son réseau de transmissions optiques et bien sûr ses relations au quotidien avec les Maires, en particulier pour les services des lignes.

Cette politique s'intensifia après EO2 avec la création d'une fonction de coordination des collectivités locales. Entre 1997-98, plus de trente réunions au niveau intercommunal, avec la participation des UIR et des Agences, ont permis de développer une stratégie de présence, de participer au développement local et de construire une véritable relation partenariale. En sont issues de nombreuses réalisations comme :

le Visio guichet de Schirmeck, la maison des services à Drulingen ou à Goldbach, un centre de télé surveillance à Villé, le Cybercentre de Strasbourg, l'accès internet aux établissements scolaires à Mulhouse,... *cf FA mars 98*

Parallèlement, la DR Alsace commença à réunir ses agents élus municipaux. En février 1999, un grand séminaire regroupa plus 90 personnes au Bischenberg. Au centre des débats figurèrent : l'intervention des collectivités locales dans le domaine des télécommunications, le financement du câble en Alsace, la promotion de l'internet dans les écoles,... On y expliqua également l'impact de la politique de marque de France Télécom, persuadé déjà que c'est la marque qui fait préférer l'entreprise par le client. *Cf FA avril 99*

Dans ce même contexte, un réseau de 80 « ambassadeurs » volontaires a été formé dès fin 1998 pour soutenir l'action auprès des Collectivités Locales et promouvoir l'internet dans les établissements scolaires. *Cf FA nov 98*



Réunion des agents FT, actifs ou retraité, élus locaux en 1999

Acquisition de l'opérateur marque Orange en 2000, marque créée en 1994 :

Le 29 mai 2000, France-Télécom rachète le très dynamique opérateur de téléphonie mobile britannique ORANGE, fondé par l'allemand Hans Snook, pour 283 milliards de francs, soit 43,2 milliards d'euros, dans le but d'accélérer son déploiement et sa notoriété à l'international et devient ainsi le second opérateur en téléphonie mobile d'Europe.

Ce rachat se traduira dès le 21 juin 2001 par la fusion des marques de téléphonie mobile Itinériss, Ola et Mobicarte sous la seule marque commerciale Orange.

3) L'évolution de la technologie pendant toutes les années 90

EO2 était également la conséquence de la très forte évolution technologique, qui a commencé bien avant 1996.

Évolution de la commutation en Alsace.

En 2000 l'Alsace comptait onze commutateurs E10N1 qui ne permettaient plus de faire face à l'émergence de tous les nouveaux services. Un plan national, en 1999, de renouvellement de ces cœurs de chaînes, dont les premiers avaient 20 ans d'existence, aboutit à leur démontage en moins de trois ans en Alsace.

La fin des années 1990 avait effectivement vu apparaître la troisième génération de commutateurs électroniques (3G) de type E10B3 (Alcatel Lucent) et AXE10 (Ericsson) dont la capacité allait jusqu'à 120.000 abonnés.

Quatre E10B3 seront implantés en Alsace : Mulhouse Arc, Colmar Preiss, Molsheim et Strasbourg Wodli et deux AXE10 à Mulhouse Europe et Strasbourg Broglie, ainsi qu'un E10B3 de transit à Strasbourg Wodli.

Ces commutateurs 3G permirent le renouvellement de tous les commutateurs 2G E10N1 et MT25, qui s'est terminé en Alsace au début des années 2010. Il a été facilité par la baisse du nombre des abonnés commutés après l'introduction du tout IP en ADSL.

Mais on ne parlera que bien plus tard, vers 2014, de la fin de la commutation avec une première échéance pour 2022. Les choix techniques pour traiter les derniers abonnés résiduels sur RTC restèrent aussi à confirmer. Une solution sur ADSL ne sera retenue qu'en 2018.

Pendant cette période, un grand projet mobilisateur pour les équipes de commutants des CPE, fraîchement devenu UER, fut le deuxième plan de changement de numérotage, celui du passage à 10 chiffres, qui a eu lieu en fin 1996.

Évolution des techniques lignes

La DG donna beaucoup d'importance à la qualité du réseau de lignes au début des années 90, mais après EO2, changement de cap, tant pour les investissements qui firent l'objet de choix drastiques projet par projet, pour ne pas dire au niveau des «POI» (petites opérations d'infrastructure), que la maintenance préventive...

En même temps, on passait au tout optique pour les clients d'affaire. La DR Alsace, déjà précurseur avec les ROF (réseau optique flexible), continua le développement des ROCA (réseau optique clients d'affaires). En 1999 on pouvait compter plus de 80 sites équipés pour une soixantaine de clients, principalement les banques (BFCM,...), les institutions européennes (IPE4,...), les sociétés informatiques ou audiovisuelles et autres entreprises multi-sites. (FA 01/99)

Évolution des transmissions

Dans ce domaine, la région a continué à déployer l'infrastructure optique à un rythme soutenu, ainsi la quasi-totalité des classes 4 commutation d'Alsace a été desservie.

Parallèlement, à partir de 1996, le déploiement des équipements terminaux SDH (Hiérarchie Digitale Synchrone) s'est poursuivi au même rythme. Les équipements STM1 ont rendu possible l'acheminement du trafic de la totalité des classes 4 et de les sécuriser.

L'apparition du STM16 (débit de 16x63 Mbits) a permis très vite de sécuriser les grandes artères du réseau alsacien, Strasbourg-Mulhouse avec un axe via Molsheim-Sélestat-Colmar et un autre via Marckolsheim-Neuf-Brisach. Ce qui entraîna la disparition des câbles cuivre nationaux, ainsi que de la plupart des faisceaux hertziens.

Avec l'arrivée d'Internet et de l'ADSL en début des années 2000, le réseau de transmission mis en place a très vite été insuffisant, les débits nécessaires saturant le réseau SDH.

L'évolution continue des équipements ADSL (Dslam), nécessitée par la montée en débit des applications Internet, et donc la multiplication des liens Dslam-BAS (concentrateurs de trafic), permettant l'accès au réseau des FAI (Fournisseurs d'Accès Internet) qui ont très vite saturé les câbles optiques en place. Ce problème trouva sa solution par le déploiement très rapide d'équipements permettant le multiplexage en longueurs d'onde des fibres optiques permettant de multiplier par 4, 8, 16 la capacité de ces fibres optiques selon leur qualité (les fibres déployées avant 2000 ne permirent pas toujours cette évolution).

A partir de 2010, commença le désinvestissement des premiers équipements SDH Il était lié à la baisse du trafic provenant de la commutation et à l'évolution du trafic mobile (passage en 3G puis en 4G qui nécessitait également des débits saturant très vite les équipements SDH).

Cette montée en débit incessante nécessaire à Internet et aux réseaux mobile obligea constamment à revoir les équipements transmission. Ce qui a entraîné l'entrée de nouveaux fournisseurs de matériel. Aux historiques Alcatel, puis Alcatel-Lucent s'est ajouté ECI (Israël) et surtout Huawei qui fournit maintenant la moitié des équipements de base du réseau. Cela a impliqué également la multiplicité d'équipements dans nos salles de transmission.

En matière de protocole, le bas du réseau Orange reste essentiellement en ATM, (*Asynchronous Transfer Mode*) protocole gourmand en ressources. (ATM emploie une technique de commutation à mi-chemin entre la commutation de circuit (téléphonie) et la commutation de paquets (X25). Par contre le haut du réseau (au-delà du BAS) utilise de plus en plus le réseau IP/Ethernet, qui permet une augmentation plus rapide en débits tout en étant, surtout, moins coûteux.

Lancement Itinérís en 1992 avec la norme GSM

La « préhistoire » des Mobiles 1G et 2G (Radiocom 2000 en 1986) a été abordée dans la première partie. L'arrivée de la norme GSM révolutionne ce domaine.

Le GSM

Dès 1982, la Conférence Européenne des administrations des Postes et Télécommunications (CEPT) crée le *Groupe spécial pour système public de radiocommunications avec les mobiles à 900 MHz*, soit en abrégé le *Groupe spécial mobiles (GSM)*.

En 1990, la structure cible du système cellulaire GSM est déjà choisie : les Stations de Base Radio (BTS), les Contrôleurs de Stations de Base (BSC), les Commutateurs de Services Mobiles (MSC).

En juillet 1992, les premiers modèles de Radiotéléphones de 2ème génération GSM portatifs sont commercialisés par France Télécom lors de l'ouverture grand public. Ces premiers modèles ne sont pas encore badgés France Télécom vue leur récence. Prix de vente de ces radiotéléphones: 15.000 francs !

Puis se suivent les évolutions technologiques : 2001 le GPRS (56kbit/s), 2005 EDGE (200kbit/s), les premiers réseaux 3G dès 2004 (600Kbit/s) et enfin la 4G qui ne démarra qu'en 2012 (avec un débit de données maximum de 150 Mbit/s)

Itinérís est inauguré en Alsace le 19 mai 1993 avec une couverture réseau à 80% de la région. Fin 1993,

la France ne compte encore que 50.000 abonnés, mais la concurrence du deuxième opérateur français SFR est déjà une réalité.

En 1995, l'accélération de la demande avec plus de 50 nouveaux clients par semaine en Alsace témoigne de l'engouement du public mais entraîne déjà la saturation du réseau et nécessite la multiplication des émetteurs. La recherche de nouveaux sites est très difficile et on parle déjà de zones d'ombre dans le sud de la région. Fin 1995, avec une vingtaine d'émetteurs supplémentaires, la région possède une cinquantaine de sites. Cette multiplication du nombre d'antennes est imposée par passage de la puissance de 8 watt de téléphone de voiture (2G) à celle de 2 watt du terminal GSM.

Cela entraîna aussi une insuffisance des fréquences disponibles et leur réutilisation entre différents sites devient problématique en particulier dans les zones denses.

Nos voisins allemands avaient les mêmes difficultés et très vite il a fallu harmoniser les fréquences avec Deutsche Telekom.



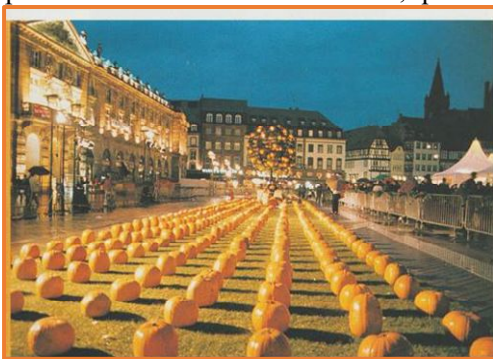
Les actions commerciales pour faire connaître Itineris furent très nombreuses tant au niveau local par les agences, que par les initiatives nationales.



Lors de la campagne de lancement nationale, le « tour de France Itineris » s'arrêta à Strasbourg en janvier 1995 où, pendant une semaine, les strasbourgeois ont pu l'essayer **FA 14 3 95**

Fin 1996 l'Alsace compte 44.000 abonnés, en 1997 on assiste à l'explosion de la demande, l'objectif de vente de 5.800 pour le premier trimestre passe à 13.650 pour le troisième. En fin d'année on fit appel à l'ensemble du personnel pour renforcer les équipes de vente, plus de 70 agents répondirent.

C'était aussi l'année du lancement de la marque OLA dont une des répercussions fut la création de la plateforme Ola à Colmar en 1999, qui a été rattachée à l'Agence Haut Rhin. Sa mission est d'apporter aux clients OLA une assistance sur les aspects techniques et commerciaux.



Strasbourg aux couleurs d'Olaween en octobre 98. FT Mobiles crée place Kleber un univers magique.

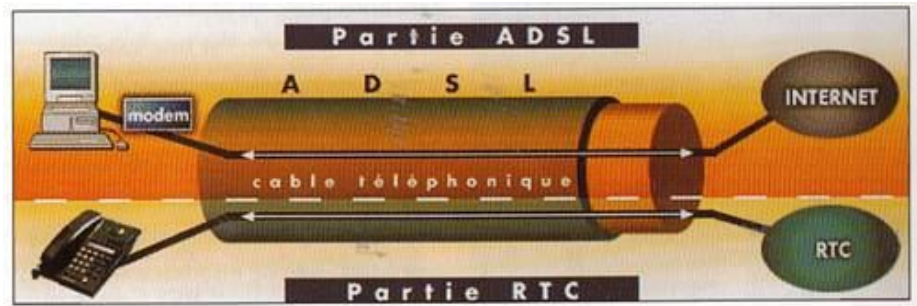
Pour la promotion de cette marque, FT Mobiles créa place Kleber, en octobre 1999, un univers magique et féerique « Olaween » à l'occasion d'Halloween (*voir photo, FA45 1/99*)

L'ouverture de la 3G avait fait l'objet d'un pré-lancement à Strasbourg en septembre 2004 et a permis l'ouverture de l'UMTS dans 14 villes de France en décembre de la même année. A l'ouverture, en Alsace, 54% de la population est couverte mais se concentre sur les principales villes de la région, soit au total que 290 communes. (*FA 182 fév 2005*)

L'ADSL :

L'ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line) a été introduit en France en 1999. Ce produit déjà utilisé aux USA et dans certains pays Asiatiques, devait développer l'internet en faisant passer les débits à 512/128 KB.

L'Alsace a été choisie dès début 1999, comme première et seule région pilote de province, avec Paris intra-muros. Ce choix devait rester confidentiel jusqu'à l'ouverture du service pour ne pas attiser la concurrence.



L'ampleur de la demande de raccordements dès l'ouverture des premiers centraux dans la ville de Strasbourg en décembre 1999 a été une grande surprise pour tous les responsables de FT. Très vite toutes les communes voulaient leur ADSL. Malheureusement les budgets et les capacités de production des matériels spécifiques (DSLAM-Cartes) ne suivaient pas.

Nous étions amenés à gérer la pénurie et à faire face à beaucoup de mécontentement. La situation s'est normalisée avec l'industrialisation et l'évolution des produits : capacité des DSLAM, amélioration des débits, augmentation des distances de couverture, introduction de la télé par ADSL, ouverture du dégroupage,...

A Mulhouse, l'ADSL a été inauguré en octobre 2000, puis à Colmar et Saint Louis en décembre. Les offres Netissimo étaient alors vendues à 265F/mois. C'était aussi l'époque où Roxana Maracineanu, championne de natation et médaillée d'argent au Jo de 2000, faisait partie des équipes d'action commerciale de l'AG Mulhouse. Elle est devenue ministre des sports en 2018. André Bourrel l'avait récompensée lors de cette inauguration (FA 57 03/00)

La contrepartie de cette évolution a certainement été le développement de la concurrence et l'accélération de la fin du monopole de FT.

L'émergence de l'internet et des NTIC

Suite au développement technique de l'ADSL, Wanadoo est lancé en 1996 et comptait 26.000 abonnés début 1997, dont 350 en Alsace.

La concurrence est très vive sur ce marché et France Télécom veut rester leader en affichant sa volonté de devenir la « Net Compagnie » française. (FA 45 12 98)

Avec l'explosion de l'internet, apparaissent des offres et des opérateurs concurrents. France-Télécom, avec Wanadoo, rachète plus d'une centaine de sociétés technologiques.

Fin 1998, l'Alsace ne comptait que 10.000 abonnés Wanadoo. Les agences furent totalement mobilisées pour la vente et la promotion de ces nouveaux services sur les foires, en boutiques, sur les Campus, les



C Trautmann et R Riess à la 2^{ème} fête de l'internet place Kleber l'internet en 1999.

Collectivités Locales, les écoles... On imagina même les fêtes de l'internet dans toutes la France pour s'affirmer comme la Net Compagnie.

L'Alsace s'est mobilisée pour la deuxième édition en 1999, qui a vu des « Villages Internet » sur de nombreuses places à Strasbourg, Colmar et Mulhouse. (FA 49 5 99)

Pour la troisième édition en 2000, l'Alsace se distingua tant à Strasbourg, Colmar qu'à Mulhouse où les animations furent nombreuses, les « Net d'Or » venant récompenser les meilleures pages perso Internet.

Côté Entreprises, il fallut aussi faire connaître ces nouveaux services. En juin 1999 plus de 150

entreprises ont répondu à l'invitation d'AE au Palais de la Musique et des Congrès de Strasbourg. Avec l'aide de la filiale interne « Oléane/Transpac » l'objectif était de créer une marque forte dans le monde de l'entreprise comme elle avait été faite avec Wanadoo pour le grand public.

Faire connaître ces outils et les promouvoir devint une priorité. Les actions étaient multiples.

Les ambassadeurs firent partie de cette force de frappe. Lancée dès 1998, les ambassadeurs alsaciens, plus de 50 en 2000, se firent connaître à tous les niveaux, bien sûr essentiellement en Alsace (dans les écoles,...), à Paris au Parlement en 2001 pour familiariser nos députés, auprès des ministres européens en 2000...

Par la suite, l'évolution de tous les produits fut incessante tant sur le fixe que mobile (haut débit, HD mobile, MaLigne TV...) Leur promotion devait s'accélérer.



Un ambassadeur alsacien au Parlement avec le député Gengevin

Le lancement de « Ma ligne TV » s'est déroulé en septembre 2004 et ne concernait à l'ouverture en Alsace que 138 000 foyers, exclusivement sur la ville de Strasbourg. Pour faire découvrir ce nouveau service un stand fut mis en place devant l'Agence Arcade lors du marché de Noël (FA 182, fév_2005)

Les expériences remarquables en Alsace : à compléter par ?

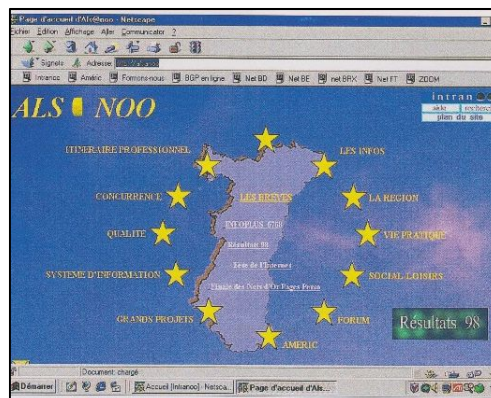
Pendant cette période, on assiste à un foisonnement des idées et des projets. La DR Alsace avait déjà participé à des expérimentations sur le plan local comme la Télévision HD avec le cinéma l'Odyssée,... mais deux opérations majeures sont à souligner dans le domaine de la santé :

- Une première mondiale en télé-chirurgie a eu lieu en Alsace en 1996, par une retransmission entre Strasbourg et Montréal, grâce à la collaboration de l'AE avec l'IRCAD (Institut de Recherche sur le Cancer de l'Appareil Digestif) Pour cela il a fallu construire deux liaisons ATM de 17Mbits (source FA n°23)
- Une autre première mondiale en 2001 de chirurgie à distance entre New-York et Strasbourg permettant à un chirurgien installé aux USA d'opérer une patiente en Alsace grâce au réseau Orange. (FA 157 02 2002)

Sur le plan interne, les progrès de l'internet et l'informatique se firent également sentir

C'est en 1998 qu'est mis en place l'intranet au sein de l'entreprise. Alsanoo fut le nom du site pour la DR Alsace. Il avait alors 3 ambitions : améliorer la circulation, disposer de l'information en temps réel, développer l'utilisation des NTIC. (FA 48 4 99)

En 2000 @noo (libre-service RH) fut une des nombreuses applications qui virent le jour pour la communication interne.



L'écran d'accueil du site de la DRT

L'équipement informatique des postes de travail évolue aussi. Début des années 90 une nouvelle architecture nationale (ATN) a permis de faire face à mieux gérer et surtout optimiser le fonctionnement de centaines de micro-ordinateurs.

Le soutien technique des utilisateurs par les CIL (correspondant informatique local) a été complété, côté

services utilisateurs, par des soutiens applicatifs «métier» (SAME)

C'était aussi l'époque de la généralisation d'applications structurantes pour lesquelles la région Alsace était pilote : l'application infographique 104 au CCL de Mulhouse, la gestion du réseau transmission « Aralia », Les applications de gestion commerciale (Agate), du réseau de lignes (42C) de la comptabilité (10G) dataient de la décennie précédente.

4) L'émergence de la concurrence...

La concurrence induite par le législateur fait partie de la vie et de la stratégie nationale de notre entreprise. Cela a beaucoup impacté l'histoire de notre Direction Régionale. Mais la Région Alsace a vu émerger une concurrence spécifique qui a démarré dans le Haut Rhin dès le début des années 90 avec Eurocâbles et le Conseil Général.

- Le premier concurrent, Eurocâble, était positionné au départ sur les réseaux câblés, mais avaient des besoins d'interconnexions entre ses têtes de réseau et de transport entre celles-ci et les communes desservies. Ce concurrent fut repris par EstVidéocom, filiale d'Électricité de Strasbourg qui avait à l'époque également des vellétés à entrer dans ce **domaine**.

La DRT répondit sans succès à de nombreux appels d'offre mais était considérée par les deux Conseils généraux (CG) comme l'opérateur historique trop dominant !

Ces instances départementales se lancèrent alors dans des investissements et des expérimentations parfois hasardeuses dans des zones non couvertes par l'ADSL, comme les raccordements basées sur la technologie sans fil WIFI avec la norme WIMAX qui fut un échec total dans les années 2005, ruinant les espoirs de nombreux villages.

Est Vidéocom était, dès le départ, mieux considéré par les deux CG et pouvait déjà avoir l'idée de devenir opérateur télécom en s'appuyant sur les nombreux réseaux câblés qu'elle avait réalisés dans les deux départements.

Pour le trafic local, cette concurrence alsacienne s'est manifestée en 2000 par l'opérateur Estel, filiale de Swisscom et d'Electricité de Strasbourg qui voulait se positionner sur le trafic des professionnels et des résidentiels. Ils proposèrent alors des tarifs pour le local et le transfrontalier plus intéressants que les nôtres. *(FA 55 12 1999)*

Par la suite, dans le cadre de sa compétence d'aménagement du territoire, la Région Alsace a décidé de la mise en œuvre d'un réseau de télécommunication très haut débit alsacien par Délégation de Service Public (DSP) en créant « Alsace Connexia ». Cette entité est issue du groupement constitué des sociétés, d'une part par SFR Collectivités, opérateur de télécommunications, filiale du groupe SFR, et d'autre part par Est Vidéo Communication, opérateur câble très présent dans l'Est de la France. En liaison avec les deux Départements, un ambitieux schéma directeur fut établi en 2012. *(Google)*

(Philippe)

- Dès 1996 la DR créa un observatoire de la concurrence. La concurrence la plus visible était alors dans les mobiles, même si Itinéris restait leader avec 65% du marché. Mais par sa situation transfrontalière, l'Alsace attira aussi des investisseurs dans le téléphone d'entreprise. Omnicom, Siris qui faisaient partie de ATT, BT France, AXIS, Gegetel associé à la SNCF, Espadon filiale de Belgacom. Mais aussi les câblo-opérateurs Est Vidéocom, Est-VHR et quelques régies municipales dont Colmar,... *(FA n°32)*

Côté réglementation réseau, FT perd en 1997 son statut d'occupant de droit du domaine public pour prendre celui de permissionnaire de voirie. Les relations des UIR avec les collectivités locales, les promoteurs, lotisseurs,...s'en trouvent totalement modifiées avec des impacts financiers non négligeables pour la DR Alsace. *(FA n°36)*

- L'année 1998 pouvait être qualifiée de «l'an 1 de la concurrence» (FA n°35) car il devint alors possible de choisir son opérateur «longue distance» avec l'attribution de préfixes attribués par l'ART (Autorité de Régulation des Télécommunications) FT obtint le chiffre 8. (FA n°65)
Et, en 2002, entra en vigueur la concurrence sur le téléphone local. À cette date, l'ouverture totale à la concurrence de toutes les catégories du trafic téléphonique devient une réalité. Les Zones Locales de Tri (ZLT) créées en 1998 à l'occasion de l'ouverture à la concurrence des communications longues distance avaient alors été une nécessité étant donnée l'absence de l'existence réelle de réseaux chez les concurrents nouveaux nés. Mais quatre années plus tard, les ZLT sont abolies, le législateur considérant ce délai suffisant pour ces opérateurs tiers de déployer leurs propres structures.
Dès janvier 2002, les opérateurs Cégétel, 9Télécom et Télé2 écoulent eux-mêmes leurs communications locales. (FA 159 04 2002)

La concurrence entraîna une adaptation permanente de la stratégie commerciale

Avec EO2 et la logique processus, c'est la vision client qui prend peu à peu le leadership de toutes les réflexions : il n'est donc pas surprenant d'avoir des adaptations fréquentes de l'organisation des agences : si le distinguo entre un client résidentiel et un client pro est facile (le client pro s'identifie par l'extrait Kbis), il est plus compliqué de distinguer un client pro d'un client entreprise : est-ce par son chiffre d'affaire FT, par ses produits détenus ? ...

En 1996, avec EO2, les 4 Agences sont redécoupées avec la création de deux agences clients résidentiels : Bas Rhin et Haut Rhin et une agence clients professionnels.

Comme déjà initié avant EO2, les points de contact avec les clients « Agences » ou « boutiques » sont repositionnés dans les zones de chalandise à fort passage en centre-ville. Ainsi en Alsace Dans le même temps, le discours « clients » devient plus pro-actif et moins « service public », sous la pression de la concurrence qui n'hésitait pas pour certain à aller dans certains excès (Télé 2, ...). Pour faciliter le discours commercial vers une clientèle plus jeune, un plan de recrutement de CDITP (contrat à durée indéterminée à temps partiel) fut initié dans les boutiques dès l'année 2000. Plutôt jeunes étudiants, leur mission était de fidéliser ou conquérir une clientèle plus sensible à la concurrence.

L'Agence Entreprises reste rattachée à la Branche Entreprise mais élargit son périmètre à la Lorraine et devient l'Agence Entreprise Est Europe et reprend le centre support client (le 1015 dédié aux entreprises). Par son rattachement direct à BE, l'AE prend une envergure qui crée des tensions avec les services de la DR. A cette époque elle devient l'interlocuteur des grandes entreprises alsaciennes et notamment du « Grand Compte » : Crédit Mutuel.

Comme l'abonné est devenu client, le travail prioritaire sur la relation client assurée par les agences n'était plus suffisant, il fallait aussi penser à améliorer les autres composantes de cette relation, tant pour le renseignement que pour le SAV. L'évolution des services de renseignements et des dérangements sera inéluctable.

L'image de l'entreprise à compléter

Le 1er mars 2000, l'identité visuelle est repensée. Le clavier téléphonique disparaît au profit d'un nouveau symbole : l'esperluette (&)



La devise commerciale du moment devient : « Bienvenue dans la vie.com ». Les Agences France Telecom sont renommées Agences.

En 2000 André Bourrel signe un partenariat avec la ligue d'Alsace de Foot Ball (LAFA) avec pour objectif de faciliter l'équipement informatique et internet des 630 clubs de cette ligue.

Lancement de la marque Orange en 2001, pour la première fois le nombre de téléphones portables dépasse le nombre de lignes fixes (FA 157 02 2002)

En 2005, les « Agences » disparaissent des documents contractuels. Désormais, les points de vente et de

service physique à la clientèle deviennent des boutiques.

Elle nécessita une adaptation continue des outils et de la gestion et des compétences

- La mise en place d'un contrôle de gestion de plus en plus efficace (FA n°43 1998)

Si ce métier est né en 1983 avec la mise place du couple objectifs-moyens, le grand pas n'a été franchi qu'avec la création des Unités Opérationnelles, avec la volonté de leur donner davantage d'autonomie. Au départ le contrôle de gestion avait deux volets. D'abord vérifier que les dépenses soient cohérentes avec les objectifs et la politique d'ensemble de la DR, ensuite il fallait promouvoir ce contrôle dans les Unités pour que les bonnes décisions soient prises au plus près du client.

Le tableau de bord devint alors de plus en plus un outil indispensable de tout responsable d'unité. Réduire les charges et nos coûts, tenir les marges face la concurrence....ces nouvelles exigences prirent alors toute leur signification.

- L'importance croissante du marketing (FA N°42 1998)

Il est rapidement devenu un métier stratégique. Pour contrer la concurrence, il était impératif de cordonner et cibler les actions, il fallait à la fois détecter les besoins des clients et connaître l'offre de nos concurrents.

Déjà existant en DR, le marketing se développe aussi rapidement dans les agences dès 1998

- La certification ISO 9002 en 1998 (FA N°42 1998)

Cette norme internationale est jugée comme un atout pour France Télécom afin de devenir une entreprise de référence. L'Alsace s'est pliée à cette démarche nécessitant deux ans de travail, et reçut son certificat en juin 1998 pour les «Services Numériques» et en octobre pour la «chaîne de comptage et de facturation».

Tous les processus tant « clients » (commande-livraison et rétablissement) que transverses (RH, Informatique, achats,...) ont été analysés.

- La culture économique en 2000 (FA N°60 2000)

Dans une logique de performance économique et de rentabilité, il était nécessaire que chacun comprenne les mécanismes financiers de l'entreprise.

En 2000 un premier séminaire à Obernai rassemblait tous les acteurs des fonctions : contrôle de gestion, finances, communication et RH à un séminaire. L'objectif était d'accroître la culture économique autour de 4 axes : la politique économique de FT, sa performance économique, les bénéficiaires de la performance et la contribution de chacun à celle-ci.

5) L'accélération des réorganisations dès la fin des années 90

Après EO tout s'accélère : rationalisation des activités et gains de productivité.

Suppression du Centre de Distribution et Approvisionnement (CDA)

Avec EO2, le CDA de Strasbourg fut rattaché à l'Unité de Service Interne (USI), mais dès les premières semaines d'existence de cette nouvelle Unité, son rattachement au CDA de Metz a été annoncé. Cette décision était la conséquence de la baisse des activités, en particulier celle des investissements lignes. Le personnel fut redéployé pendant toute l'année 1997 vers l'agence Bas Rhin, l'Agence Professionnelle et l'USI. Le magasin ferma le 16 février 1998 et les locaux furent attribués à l'UIR et l'AP.

Fusion des UIR 67 et 68.

Créées en 1996, avec EO2, ces deux unités sont appelées à fusionner très rapidement, essentiellement pour des motifs de gains de productivité. L'UIR Alsace est créée le 1er avril 1998 et son Directeur réunit la première fois tous les agents des lignes le 9 avril 1998 au CREF de Colmar en présence du Directeur Régional.

Toutes les activités lignes, transmissions, ingénierie boucle locale et commutation, travaux commutation et transmissions..., furent réunies dans cette même entité.

Suppression de l'USI en 1998 avec une répartition interrégionale des activités

L'organisation issue d'EO2 était focalisée sur le cœur de métier de l'entreprise. Les activités « logistiques » furent alors regroupées par facilité dans une seule entité.

Mais il y avait peu de points communs entre les activités bâtiments, informatique, réseaux télématiques, les approvisionnements, les véhicules, la logistique interne. Rapidement on se rendit compte qu'il fallait rationaliser ces activités car elles étaient tout aussi stratégiques pour les enjeux de l'entreprise. Après la fusion interrégionale des CDA, ce fut au tour de l'informatique et aux bâtiments de se regrouper sur un périmètre plus large. La logistique interne fut répartie entre DIRCOM et l'UER. La gestion des véhicules était centralisée à la DIT/Transport.

Création de l'Unité de Gestion Immobilière à Metz (UGI)

L'UGI EST a été créée à l'été 1998. Elle est issue de la partie « bâtiments » des USI (Unité de Service Interne) des 5 DR du secteur (DR Alsace, DR Lorraine Nord, DR Lorraine Sud, DR Bourgogne et DR Franche-Comté). Son périmètre d'action allait recouvrir quatre régions administratives.

Les UGI étaient rattachées hiérarchiquement à la Direction de l'Immobilier et des Transport (DIT) et elle-même au Secrétariat Général dépendant directement du PDG de France Télécom SA.

L'objectif fixé aux UGI était de gérer et d'optimiser le parc immobilier de France Télécom sur leurs secteurs respectifs.

La DIT/Immobilier définissait la politique immobilière pour l'ensemble du Groupe FTSA tant en France qu'à l'étranger (financiarisations, externalisations d'activités, locations à l'étranger,...). *(Cf. Clemens)*

(Zoom à améliorer) Les Schémas Directeurs de l'Immobilier établis et réalisés par l'UGI EST ont conduit à vendre (ou restituer à leurs propriétaires) plus de 170 sites en 8 ans dont une trentaine en Alsace (Strasbourg CFR, SNAG Illzach, Haguenau Foulon, Colmar : rue Papin, Remparts et CER et Gustave Adolphe, Lingolsheim, Strasbourg CDA, etc...). Et pour la période 2006-2015, d'autres sites restaient à traiter.

A cela se sont rajoutées deux opérations de financiarisation décidées par Mrs Bon (PDG) et Vinciguerra (Directeur Financier). La première vente de grands immeubles s'est faite en 2002 au consortium CGW (34 immeubles sur la zone UGI EST) et la 2^{ème} en 2003 au consortium BGA (36 immeubles sur la zone UGI EST). C'est ainsi qu'en Alsace, CGW est devenu propriétaire d'immeubles comme DR Kiener, Wodli, Schiltigheim UIR et CDA, Mulhouse Henner et CETS, soit 9 gros sites. BGA quant à lui est devenu propriétaire de Robertsau, Broglie, Meinau, Edel, Illkirch, Haguenau Théâtre et Barberousse, ... soit 19 sites.

L'UGI fut alors chargé de préparer des budgets d'entretien pour chaque site vendu et de les proposer annuellement aux deux consortiums pour les négocier (budget d'entretien à charge du propriétaire ; les budgets d'entretien à charge du locataire restaient du ressort de l'UGI).

Création de l'unité de supervision et d'exploitation Informatique (USEI) à Strasbourg

Compte tenu de l'importance croissante du SI au sein de FT, de la nécessité d'optimiser l'exploitation, de maintenir les compétences et de la multiplication des postes de travail, la décision de regrouper les divisions informatiques régionales dans des USEI fut prise dès 1997. Strasbourg fut retenu pour ses compétences mais surtout du fait que le bâtiment de Wodli offrait les surfaces nécessaires, et qui, du fait de son statut, garantissait la pérennité du site.

Pendant l'hiver 1998-99 les ordinateurs des quatre DR : Nancy, Metz, Besançon et Dijon furent

transférés à Strasbourg... Dans ces régions ne restèrent que des compétences limitées aux réseaux et au soutien utilisateurs.

En liaison avec l'Agence Entreprise, et compte tenu de son savoir-faire, l'USEI participa à la fidélisation de clients en se lançant dans l'hébergement de leurs propres calculateurs. Un accès direct à une salle machine dédiée fut réalisé afin de permettre à ces clients d'accéder à toute heure à leurs équipements.

La fermeture du CFR en 1999 (FA n°51)

Les activités des 27 CFR du territoire sont reprises par 8 Unités de Facturation Recouvrement. C'est l'unité de Nancy qui reprendra les activités de Strasbourg. La fermeture d'un établissement de cette envergure a été un gros chantier lié à la diversité et la complexité de ses activités qui concernaient une multitude de services et d'applications informatiques. Parmi les raisons de cette fermeture, il y avait la nécessité de réduire les coûts, y compris celui des équipements coûteux de mise sous pli, et la facturation de nos gros clients.

Création de l'Agence Publiphonie Alsace Lorraine en 1999 (FA n°48 avril 99)

En 1996, l'organisation EO2 avait conduit à la mise en place dans chaque région d'un département « publiphonie » rattachée à une Agence. En Alsace, il fut intégré au sein de l'Agence Bas-Rhin reprenant l'ensemble des équipes techniques et commerciales intervenant sur cette activité au sein de la région.

Par le transfert d'usage vers les mobiles, la publiphonie a vu baisser fortement son chiffre d'affaire à partir 1998. Aussi l'organisation évolua dès 1999 par la constitution des Agences Publiphonie (APB) interrégionales. *Au sein de la DED Nord Est, Strasbourg fut retenue avec Lille, Reims et Besançon et fit partie des 14 agences publiphonie sur tout le territoire.* L'Alsace et la Lorraine furent intégrées dans l'APB Alsace-Lorraine rattachée à la DR Alsace.

L'arrêt de la comptabilité à Strasbourg en 1999 (FA n°54)

Comme de nombreux autres services, la comptabilité de France Télécom s'inscrit dans un processus d'optimisation. Il fallait professionnaliser la filière, créer un véritable métier de comptable et regrouper les compétences. La restructuration du SI de gestion a accompagné le regroupement de plus de 60 centres comptables en 11 unités comptables. C'est celle de Metz qui a repris la comptabilité de Strasbourg.

Le transfert s'est fait en plusieurs vagues, d'abord les activités «caisse», puis la «compta de synthèse» et les «achats fournisseurs». La «compta produits» s'est fait en dernier après la fusion des bases clients 02Z et Frégate de Dijon et Strasbourg.

Démarrage d'un service clients Ola à Colmar en 1999 (FA n°48)

L'explosion du trafic et sa progression au-delà des prévisions nécessitent, pour satisfaire le client sur les aspects techniques et commerciaux, la création de plate-formes supplémentaires Ola. Le centre de gestion de Colmar répond à cette ambition, ce qui permettait en même temps de maintenir à terme sur ce site une cinquantaine d'emplois qui auraient eu tendance à se concentrer sur Strasbourg ou Mulhouse.

Intégration de l'UIR dans l'UER qui se transforme en URR (FA 11/2001)

Dès début 2000, une nouvelle organisation a été mise en place par la Branche Réseaux (BRX) pour prendre en compte les évolutions à la fois de la demande client et de la concurrence, des technologies et de la stratégie d'implantation à l'international. L'URR Alsace est créée le 1er mai 2000 par la fusion de l'UER et de l'UIR. Elle est rattachée fonctionnellement à la Division des Réseaux Sectoriels et d'Accès (DRSA) chargée du réseau depuis la boucle locale jusqu'au «Point Longue Distance» (PLD). Certaines

activités régionales seront reprises par l'Unité du Réseau sectoriel (URS) de Lille qui couvre toute la zone Est et qui est chargée de planifier, construire, gérer et superviser les réseaux interrégionaux en relation avec l'URR.

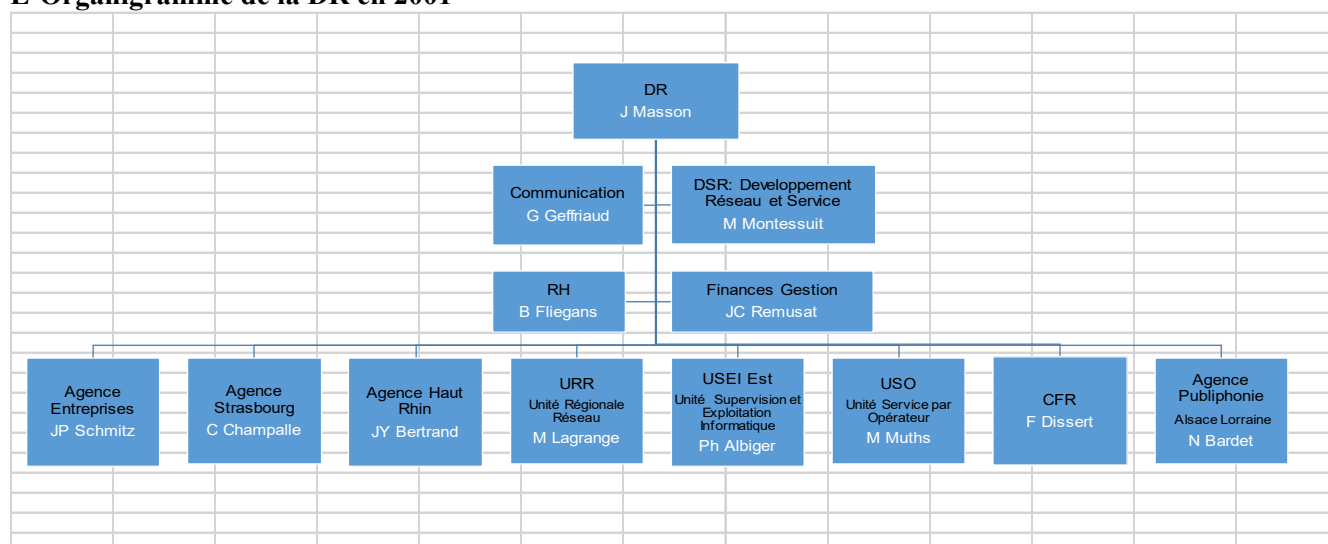
Création du CSRH en 2000

L'organisation des services RH avait été peu impactée par la réorganisation EO2 en 2016. Le principe du « bureau d'ordre » (BO) n'avait pas changé, il restait un service de forte proximité très apprécié par les salariés.

Sur la base d'un benchmark sur la fonction RH conduit par le service RH de la DG auprès de différentes entreprises de taille équivalente, le projet « RH Demain » fut lancé en janvier 1999. Ce projet comportait différents volets et visait à positionner les managers en « 1^{er} RH » et à optimiser les ressources dédiées à cette fonction.

Des plates-formes sous l'appellation « Centre de Services RH » virent le jour. Le choix des sites a été effectué par les DED en mai 2000. La candidature de Strasbourg fut retenue car la DR avait la capacité à le faire, d'autant qu'au même moment d'autres fonctions supports quittaient l'Alsace (Comptabilité, Bâtiment, ...).

L'Organigramme de la DR en 2001



La bulle spéculative de 2001 avec des changements d'envergure...

1) La bulle spéculative 2001 (cf site histelfrance)

Suite à l'éclatement de la bulle internet dont l'apogée fut atteint en mars 2000, France Télécom, surendettée à hauteur de 70 milliards d'euros, ayant perdu de surcroît une vingtaine de milliards d'euros en investissements hasardeux (*tel Mobilcom*) se retrouve à court de liquidités. La confiance avec les marchés financiers est rompue, le prix de l'action s'effondre en divisant par 20, les banquiers s'affolent ; la crédibilité de l'équipe dirigeante est gravement compromise...

Le 5 septembre 2002, au niveau du Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, le principe du remplacement de M. Michel Bon est acté. L'intéressé met sa démission en jeu.

Le 30 septembre 2002, le prix de l'action FT atteint un plus bas historique de 6,94 euros, à comparer avec le prix d'introduction en bourse de 27 euros le 20 octobre 1997 et le plus haut historique de 219 euros atteint le 2 mars 2000.

Le 2 octobre 2002, Michel Bon est officiellement remercié par l'État et remplacé, lors d'un Conseil d'Administration extraordinaire, par Thierry BRETON, qui compose un comité de direction de

personnalités toutes extérieures au groupe. Il s'entoure d'une équipe financière et de grands consultants en organisation (KPMG, ...) dont l'objectif principal est la traque des coûts : on parle de traqueurs d'économies (les costs killers !). Les conséquences seront très lourdes, car se met en place un formidable plan de regroupement des équipes, tant géographique que fonctionnel : c'est le point de départ des sessions d'immeubles, dont l'ultime sera le bâtiment de la DR rue Fritz Kiener en 2015.

Ce plan de réduction sera aussi le ferment de la crise sociale de 2008/2009, lorsqu'il s'attachera à vouloir faire des « mobilités sortantes », autrement dit, inciter des agents en activité à quitter la maison mère malgré les moyens financiers conséquents qui y sont consacrés. Cette stratégie mal expliquée se heurtera de front aux organisations syndicales pour déboucher sur une crise sociale dont on parlera longtemps.

Sur le plan local, la bulle spéculative n'a fait qu'amplifier la perception et confirmer la nécessité de faire face à une concurrence, celle-ci est vraiment montée en puissance dès 1999 avec déjà une perte de trafic estimée à 30%. A l'époque le « réglemeur » de Télécom exerçait aussi une énorme pression sur l'entreprise.

Pour 2000, André Bourrel avait déjà fixé 5 priorités : Tous vendeurs, Tous économes, Tous pour la Net Compagnie, Tous porteurs pour l'international, Tous solidaires. *(FA 56 02 2000)*

2) De nouvelles réorganisations

Comme nous le verrons au paragraphe suivant, cette crise sera le départ de nombreux plans poussant aux économies et à l'optimisation de l'organisation. Celles-ci continuèrent dans la région.

Transformation de l'USEI et son rattachement direct à la Direction du SI de FT

L'USEI Est est coupée en deux en 2002. La partie soutien aux utilisateurs fut rattachée à l'USEI Lyon. La partie exploitation des serveurs rejoignit le Service Informatique National de Production (SIPROD). A partir des années 2005, l'apparition de calculateurs de plus en plus puissants installés dans un ou deux grands centres nationaux entraîna la fermeture progressive des salles machines des USEI. La spécificité du site de Wodli, qui restait dans le patrimoine bâtiment de FT, fit que Strasbourg resta une des dernières unités à exploiter des ordinateurs. Ce n'est qu'en 2017 que toute exploitation cessa à Strasbourg. Mais les équipes techniques hautement performantes, en particulier dans la gestion des réseaux, restèrent en place. L'informatique étant passée entre temps à l'ère de l'exploitation à distance.

Création de l'AVIP Est en 2001 couvrant les quatre régions de l'Est *(cf. contribution B Fliegans et FA 159 04 2002)*

La baisse continue du trafic des publiphones face au développement d'Itinériss, la nécessité de contenir les coûts d'exploitation de la publiphonie, la volonté de développer les ventes et la présence de France-Télécom dans des réseaux de distribution alternatifs conduisirent à se réinterroger sur l'organisation des APB. Au 1er novembre 2001, furent constituées les Agences de Ventes Indirectes de Proximité (AVIP) avec de nouvelles missions.

L'AVIP Est fut ainsi créée par reprise des périmètres de l'Alsace, de la Lorraine, de la Bourgogne et de la Franche-Comté, et rattachée à la DR Alsace. Elle évolua en AVIP Nord et Est au 1^{er} janvier 2004 par la reprise des activités sur la Champagne, la Picardie et le Nord-Pas-de-Calais.

Fin 2002, FT décide d'étendre sa couverture commerciale par une présence locale plus affirmée, grâce aux « Relais France Telecom » nouveau canal de distribution indirecte. Les AVIP étaient tout indiquées pour piloter ces implantations en liaison bien sûr avec les agences Grand Public. *(FA 169 05 2003)*

Rattachement de l'AE à la DR

L'une des conséquences de la crise financière sera la fin de la branche entreprise, et la réintégration des AE au sein des DR. Ainsi l'AE EST EUROPE change de nom, devient l'AE Strasbourg en se concentrant sur les clients alsaciens, mais récupère le marché pro suite à disparition de l'AG Clients Professionnels, ainsi que le CSC, et toutes les équipes de techniciens dédiés à ces marchés, qui étaient jusqu'alors au sein des unités d'intervention. De 130 personnes, elle passe à 430 agents.

Avec le rattachement à l'AE, le CSC se voit confier des activités supplémentaires, en particulier celle du diagnostic et le pilotage des « pannes » des PABX (qu'il partage avec le CSC de LILLE). Dans cette configuration, l'AE devient véritablement l'interlocutrice pour les clients entreprises, depuis la prise d'une nouvelle commande, sa mise en œuvre, sa facturation, et tous les aspects SAV et dépannage.

Le 6 octobre 2003 est créée la plateforme ARTE (Amélioration de la Relation Téléphonique Entreprises) à l'AE Alsace pour assurer l'accueil commercial pour les clients entreprises des AE de Bourgogne/FC, Lorraine et Alsace.

Évolution des agences *à améliorer et compléter encore ??*

En 2001, avec la suppression de l'Agence Professionnels, les deux agences résidentielles se transforment en agences « grand public »

En 2003 on assiste à la fin des deux agences alsaciennes avec la séparation de l'accueil physique et l'accueil téléphonique avec un premier regroupement interrégional avec la Lorraine, qui conduit à la création de « l'Agence Vente et Service Client » avec son siège à Nancy (AVSC) et l'Agence Distribution (AD) dont le siège reste à Strasbourg. Les agences se concentrent sur la relation client et l'activité technique (raccordement, conduite d'activité,...) est reprise par une unité créée à cet effet sur le plan régional : l'UIC « Unité d'Intervention Client »

La relation client

La relation commerciale étant assurée par les agences, il fallait aussi soigner les autres relations avec les clients pour le renseignement et le SAV.

- *Transformation de l'USO en AST (FA 164 10 2002)*

L'Unité de Service par Opérateurs (USO) créée en 1996 avait repris la gestion des renseignements téléphoniques nationaux (le 12) et internationaux (le 3212). Avec l'explosion de la téléphonie mobile et de l'augmentation du trafic des renseignements Itinériss, l'USO Strasbourg devient en 1998 un parmi les cinq sites 712 créés par France Télécom Mobile. Sachant qu'auparavant Expertel avait ouvert comme sous-traitant, un service de renseignement Itinériss dans le central d'Oberhausbergen.

En juin 2002, l'USO se transforme en Agence de Service par Téléphone (AST) avec un effectif de 240 personnes réparti sur trois sites Strasbourg, Colmar et Mulhouse. Outre ses activités initiales, elle intégrait la plateforme OLA de Colmar et développait les renseignements mobiles ainsi que l'assistance/conseil à ces mêmes clients de la téléphonie mobile Orange.

- *La fusion des 1013 et 1015 et création de l'UAT Dijon (FA 174 12/03)*

Pour être plus performant, l'accueil du 1013 pour toute la région avait déjà été centralisé en 1999 à l'Agence 67 et réparti entre les sites de Strasbourg Marseillaise et Haguenau.

En octobre 2003 l'accueil SAV de d'Alsace intègre la plateforme d'accueil de Dijon, elle-même déjà en réseau avec la Lorraine et la Franche Comté. Cette mutualisation devait permettre la création de véritables pôles de compétence pour faire face à la multiplicité des produits et services au niveau de l'accueil SAV, en particulier l'ADSL.

Avec les nouveaux supports ADSL permettant des connexions bien plus rapides, les accès internet

augmentent très rapidement. Le « fournisseur d'accès internet » (FAI) est alors WANADOO. Face à ces technologies débutantes, les clients eux aussi sans expérience informatique connaissent de nombreux soucis de connexion, et sont « baladés » entre les FAI et les SAV historiques : 1013/1015, les uns renvoyant la cause d'un dysfonctionnement sur les autres

Face à ce mécontentement, FT met en place un nouveau N° de SAV dédié au domaine de l'internet, le 3900/3901, et après quelques mois d'expérimentation, une nouvelle Unité Opérationnelle est créée : l'UAT, unité d'assistance technique. Elle reprend tous les plateaux 1013/1015 et 3900/3901 et son siège sera à Dijon. Elle comprend 17 sites de « téléconseillers », le nouveau nom donné aux techniciens SAV, elle recouvre tout le Nord et l'Est, ce qui correspond en fait au préfixe 03. Elle compte environ 750 salariés à son démarrage, pour en atteindre plus de 950 trois ans plus tard, dont 200 en CDI partiels ou CDD.

Au niveau national, elles sont cinq à se répartir ainsi ces nouvelles missions de **DAV (?)**

L'URR s'adapte aussi (FA 174 12 2003) à compléter...

Coté exploitation, il fallait très vite optimiser, dès 1999 la Franche Comté reprit la supervision des six commutateurs MT25 de Strasbourg soit près de 300.000 équipements. En contrepartie, l'Alsace assura celle des E10N1 et de l'environnement technique franc-comtois. *FA 53 10 99)*

En 2003, le PEU (Point d'Entrée Unique) se réorganise pour devenir un interlocuteur centralisé et unique pour l'ensemble des études et interventions initiées en interne ou externe à l'URR tant au niveau du réseau structurant, la boucle locale et les chargés d'affaires

Création de l'UIC en 2003 → à compléter et améliorer par JG Lett

Le domaine technique (Accueil, gestion Technique, Conduite d'activité, Interventions) redevient une entité à part et est regroupé au niveau régional dans une unité nouvelle : l'UIC (Unité d'Intervention Client) pour les marchés (R, P, E)

- regroupement de la conduite d'activité à Mulhouse Illzach pour optimiser le plan de charge. Il a commencé en août 2003 pour le fixe, les publiphones, l'ADSL. Elle s'achève début 2004 avec l'activité PABX. La conduite d'activité des LS reste à Strasbourg. *(FA 175 02/2004)*

La démarche « Ambitions UIC 2005 » a été à l'origine d'un plan « d'optimisation de l'intervention » de novembre 2004 à avril 2005 pour tenter d'améliorer la qualité et la productivité. Il fallait renforcer le management de la performance opérationnelle. *(FA 182 fév 2005)*

L'AE devient interrégionale à améliorer par Pierre ?

Courant 2004, face à la nécessité de faire des gains de productivité à deux chiffres, la maison démarre un vaste chantier de regroupement de sites et de concentration d'unités et de service, qui d'ailleurs ne s'arrêtera plus !

La première unité concernée est l'AE, qui est regroupée avec celle de la Lorraine, de la Bourgogne et de la Franche Comté. Son siège est basé à Dijon : une vaste redistribution des principales fonctions (prise de commande, facturation, recouvrement....)

Transformation de l'UIC en UI Alsace : quand, pourquoi → JG Lett

?????.....

Pour mémoire, l'UI Alsace devient UI Alsace Lorraine, toujours dans une logique d'optimisation, essentiellement pour se rapprocher des périmètres des Unités (AE, AVSC, UAT, AD, UPR)

La charte Haut Débit pour l'Alsace en 2003, une préfiguration des télécom

d'aujourd'hui en Alsace :

Le 5 mars 2004 Philippe Richert Président du Conseil Général du Bas Rhin, Constant Georg président du CG 68, Thierry Breton PDG de FT et Jacqueline Masson DR Alsace ont signé la charte des « Départements innovants » afin d'accélérer de déploiement de l'ADSL dans la région Alsace, étendre la couverture haut débit en particulier dans les zones d'activité et les communes mal desservies au niveau de l'Internet, et promouvoir les services innovants. Il était déjà prévu alors que les Départements pouvaient intervenir par le biais d'appels d'offres ouverts à tous les opérateurs.



Ces conventions visaient 4 objectifs :

- Accélérer le plan France Telecom « Haut Débit pour Tous » dans chaque département signataire
- Atteindre un niveau de couverture ADSL ambitieux, généralement supérieur à 90%
- Desservir les zones d'activités en services « Très Hauts Débits »
- Promouvoir les usages innovants dans les domaines d'intervention du Conseil Général, notamment l'éducation, la santé et les services aux citoyens

Les Départements signataires s'engageaient également à coopérer avec France Telecom pour identifier les zones d'intérêt stratégiques à équiper en priorité.

Ces conventions ont suscité des réactions parfois violentes de la part des autres opérateurs ou de certains représentants de collectivités locales qui estimaient que France Telecom cherchaient par ce biais à préempter le marché du Haut Débit, violant ainsi le respect des règles de concurrence. Du reste ils ont atteint une partie de leur cible en attirant l'attention du régulateur qui a demandé à France Telecom de revoir le contenu de ces conventions.

3) Les impacts au niveau national de tous ces changements et les conséquences en région

Les aspects financiers : le programme TOP (cf site *histelfrance*, *B Fliegans*)

C'est à partir du 17 février 2003, pendant une grosse année, qu'une succession ininterrompue de multiples plans d'économies drastiques seront régulièrement mis en application par la nouvelle équipe (*qualifiée ultérieurement dans la presse de « direction commando » : l'Express du 1er janvier 2004*), dans toutes les branches, toutes les entités, toutes les directions et tous les services de France Télécom. 100 chantiers estampillés «*Programme TOP*» (*Total Operational Performance*) sont ainsi identifiés et engagés à marche forcée.

Ce plan « TOP » est décliné sur 3 axes : optimisation renforcée des frais de fonctionnement et des coûts de structure, des conditions d'achats et des investissements.

Un plan spécifique « TOP DR » fut arrêté. Concrètement dans les services, ces mesures se traduisirent par une réduction des activités qu'il s'agisse de maintenance préventive ou d'investissement, par des mesures drastiques sur les frais de fonctionnement (approvisionnement différé, nouvelles règles de déplacement, de paiement des heures supplémentaires, ...) que par la poursuite de l'optimisation des organisations.

Il s'agit en résumé de plans de réductions massives d'investissements (*ou de retardement, voire parfois de réorientation*) à tous les niveaux, dans tous les corps de métiers, dans toutes les directions ; compression des prix d'achats aux équipementiers à la baisse, réduction du nombre de fournisseurs ; restructuration des filiales et des branches, directions et services.

Comment ne pas identifier dès 2003 les germes des suites dramatiques qui ne pouvaient manquer de survenir à France-Télécom, consistant au final à faire payer à des personnels, qui n'avaient pas démérité

dans leurs missions et leurs servitudes (*confiées par l'État*, les conséquences catastrophiques d'une gestion erratique et d'un endettement colossal non pas engendré par une mauvaise organisation de France-Télécom ou une mauvaise volonté de ses agents, mais à cause de pertes essuyées au « *casino de la bourse* » par une équipe dirigeante qui prétendait pouvoir s'aventurer sans risques dans ce milieu ?

Les aspects stratégiques : le plan Next

Le 29 juin 2005, dans le prolongement du plan TOP, est annoncée la mise en place du plan NEXT, (*Nouvelle EXpérience des Télécommunications*) un programme de transformation sur trois ans qui vise à faire de France-Télécom l'opérateur de référence des nouveaux services de télécoms en Europe... Ce plan, conçu par M. Thierry Breton est accompagné de son volet RH nommé ACT pour (*Anticipation et Compétence pour la Transformation*).

L'objectif premier du plan ACT était de réduire, en 3 ans, les effectifs de l'entreprise de 22.000 salariés et de demander à 10.000 salariés d'effectuer une mobilité fonctionnelle au sein de l'entreprise. Différentes actions furent déclinées, en DR, pour y parvenir : mise en place des Espaces de Développement, actions de mobilité vers la fonction publique d'état ou des collectivités locales, accompagnement vers des emplois dans le secteur marchand, proposition de formation à des métiers en émergence (diagnostiqueur de bâtiment). Pour faciliter les différentes mobilités, des dispositifs d'accompagnement financier et dans certains cas de « droit au retour » furent arrêtés.

Les plans NEXT et ACT sont prorogés de trois ans à partir du 4 mars 2009 sous une nouvelle dénomination : *Orange 2012*, et seront à l'origine de la plus grosse crise sociale voire sanitaire à laquelle France-Télécom et les agents y affectés et ses salariés auront à subir. *Une enquête judiciaire visant à définir les responsabilités et les culpabilités éventuelles, ouverte en avril 2010, est close depuis le 30 décembre 2014. Les suites judiciaires restent à venir.*

Les enjeux commerciaux en régions... restent à faire

Les ventes mobiles et ADSL deviennent des enjeux majeurs et sont rigoureusement suivis mois par mois. Les challenges, les trophées, les forums,... furent nombreux pour booster les équipes. On peut citer le challenge Smiloo en 2001 pour Wanadoo, la milliardième télécarte,... Les formules suggestions pour les agents y contribuèrent aussi.

Le sponsoring était un autre vecteur pour promouvoir FT tel celui avec les Internationaux de Tennis de Strasbourg, les Courses de Strasbourg,....

Les actions vers et avec les entreprises se multiplièrent également, ainsi l'AE qui fait témoigner le Président du Directoire de Würth en 2000 (*FA 57 3 2000*), participation au « Trophée Export » avec la Chambre de Commerce de Strasbourg (*FA 147 2 2001*)

Le dialogue avec les association de consommateurs sur le plan local a permis d'expliquer, en 2000, l'ouverture à la concurrence de la boucle locale ou les réseaux de ventes indirecte (*FA 147*)

Chaque année les opérations de vente du 4 ième trimestre entraînent de véritables mobilisations du « T4 ». Ainsi en 2003, 133 agents dont 57 extérieurs aux agences sont intervenus face au client. Côté technique également, 20 renforts sont intervenus pour aider dans les répartiteurs. (*FA 175 2/04*)

4) L'adaptation RH permanente depuis EO2 :

A partir du début des années 1990, tous les domaines Ressources Humaines de l'entreprise ont fortement évolué : statuts, règles de gestion, de mutation, de promotion, évolution des métiers, système de rémunération, relations managériales, culture d'entreprise, entretien de progrès, communication interne, adaptation des effectifs, organisation de la fonction RH,

Ces évolutions accompagnaient les différentes transformations que connaissaient ou qui impactaient l'entreprise :

- Evolution des métiers et des compétences associées avec l'émergence de nouveaux métiers,
- Fin du delta LP, conduisant à plus valoriser la relation avec les clients,
- Evolution technologique forte autour du basculement de l'analogique vers le numérique, puis vers l'IP (dans les domaines de la commutation et de la transmission tout particulièrement),
- Possibilités de supervision et de relation hommes-machines à distance de plus en plus puissante,
- L'entrée sur le marché de concurrents parfois très agressifs conduisant à basculer la relation avec des « abonnés » ou des « usagers » vers une relation avec des clients qui avaient le choix entre différents fournisseurs.

Face à de tels défis, l'entreprise s'est appuyée sur deux fondamentaux :

- en faisant confiance aux salariés présents dans l'entreprise en leur proposant de rejoindre les nouveaux métiers ou en fort recrutement,
- en insufflant de nouvelles pratiques managériales basées sur plus de prise d'initiative au plus près du terrain et moins normées que précédemment par les bulletins officiels.

Ces évolutions ont commencé dès 1993 par la classification- reclassification, sujet évoqué dans la période avant EO2

Les congés de fin de carrière (CFC) :

Durant l'été 1996, l'entreprise décida de mettre en place un plan de fin de carrière ouvrant, aux salariés de plus de 55 ans, la possibilité d'être libérés de leur activité professionnelle dès l'entrée dans le dispositif avec l'engagement de partir à la retraite à 60 ans. Leur salaire était maintenu à hauteur de 70% de leur rémunération antérieure. Ce plan a été valable dix ans. Chaque année, entre 1996 et 2006, environ 70 salariés de la DR Alsace ont bénéficié de ce dispositif.

Jusqu'en 2001, le DR organisait, chaque année, un moment de rencontre et d'échange avec les salariés en CFC afin de maintenir le lien avec l'entreprise. Ils furent nombreux à y participer. *Photo FA mai 98 ou juillet 99*

Les règles de gestion : convention collective, recrutement, mutation, promotion :

Une première convention collective applicable au personnel contractuel de la Poste et de France Télécom (moins de 5 % des effectifs en Alsace) avait été négociée en 1990. Par la suite, une convention collective de branche (UNETEL) a été mise en œuvre en octobre 1990, évitant ainsi un possible dumping social entre opérateurs (France Télécom et nouveaux entrants).

Parallèlement, l'entreprise arrêta le recrutement de fonctionnaires. Les derniers « nommés » l'ont été en DR Alsace en 1997, lauréat d'un concours local organisé en 1995 pour des postes de 1.3 Opérateurs du 12. A partir de là, les nouveaux embauchés ont été recrutés en qualité de contractuel à durée indéterminée. L'entreprise harmonisa en même temps ses règles de gestion applicable indifféremment aux fonctionnaires et aux contractuels. En matière de mutation, le tableau de mutation fut abandonné en Alsace définitivement en 1999, pour beaucoup en l'absence de personne souhaitant rejoindre les postes proposés. Il fut remplacé par l'appel à candidature qui concernait tous les salariés du niveau recherché. Dans le même temps, furent mises en place de nouvelles règles de promotion favorisant la promotion sur le bassin d'emploi (jusqu'au niveau 3.3) évitant les allers-retours antérieurs sur Paris. Les premières promotions selon ces nouvelles modalités furent initiées à la DR Alsace en 1996.

L'évolution des métiers :

Historiquement, les métiers de l'entreprise étaient très tournés vers le « technique » en raison du delta LP. La fin de l'équipement en téléphone, les évolutions technologiques ne justifiaient plus autant de salariés sur ces activités. La pression sur les effectifs s'est accrue sur les métiers des lignes en premier (UIR) et les techniciens (UER) avec l'ouverture à la concurrence. Localement, une autre problématique se posait au 12 et au 712 (USO) due à une absence de volontaire pour rejoindre ces postes.

Afin de présenter et de valoriser les métiers de la relation client aux salariés « lignards » et « techniciens », deux actions ont été menées en 1998. Pour la première, la direction nationale de la relation client avait organisé à Villepinte dans la banlieue nord de Paris, un forum sur les métiers de la relation client. Une

centaine de salariés des UIR ou de l'UER y avait participé. En complément sur la DR Alsace, la DRH/DR avait organisé dans les locaux de Strasbourg Laennec et à Illzach, à chaque fois sur deux jours, un forum métier présentant stand par stand les différents métiers et leurs évolutions futures complétés par différentes conférences. Plus de la moitié des salariés du bassin d'emploi participa à cette action.

En 1998, fut également initiée la réflexion sur l'évolution des bassins d'emplois alsaciens. Le bassin de Colmar présentait particulièrement des fragilités quant à la pérennité de l'emploi local au-delà des métiers de proximité client (boutique, intervention lignes). Dès lors, s'est posée la question s'il ne fallait pas anticiper cette situation par l'implantation d'une nouvelle activité en l'occurrence un des premiers services client mobile « Ola ». Cette décision avait permis de conforter localement l'emploi de 70 salariés. Entre 1997 et 2002, environ 450 de nos collègues alsaciens acceptèrent, ainsi, de rejoindre des métiers de la relation client, leur offrant de nouvelles opportunités de carrières. Dans le même contexte démarra, dès 2003, le recrutement de jeunes en formation en alternance, une grande partie d'entre eux ayant vocation à être recrutée par l'entreprise à l'issue de leur formation.

Pour renforcer leur compétence, en relais de la DRH de l'entreprise, fut mis en place le programme « Capp Avenir » (*photo FA nov 2000*) dont l'objectif était d'apporter, à des salariés en mobilité, sur un certain nombre de métiers, de solides compétences métiers, à travers un cursus académique et des stages. En Alsace, furent ouvertes des sessions d'Attachés commerciaux professionnels, de vendeurs en boutique, de techniciens intervenants chez les clients sur des installations numériques, ...

A partir de 2004, la pression s'accrut, en particulier avec les plans TOP puis Next et son volet RH « ACT ». Il comportait en particulier un volet pour faire baisser en quatre ans les effectifs de l'entreprise de 22.000 salariés sur la période 2006-2008. L'objectif pour l'entreprise était donc d'encourager encore plus la mobilité vers les métiers de la relation client et vers des emplois hors de l'entreprise. Différents dispositifs furent en place :

- avec un lieu dédié, « l'espace de développement » devenu par la suite « Orange Avenir » où les salariés pouvaient s'adresser à des conseillers pour effectuer un bilan professionnel ou obtenir des conseils en matière de carrière,
- des outils de mobilité vers la fonction publique avec maintien temporaire de la rémunération et un droit au retour vers l'entreprise. En Alsace, les salariés de l'entreprise étaient recherchés particulièrement pour des fonctions de gestion, de gestion RH et de logistique. Pour cela la DR organisa un « Road Show Mobilité » début 2005 avec l'ensemble Administrations d'Etat, Collectivités Locales et Fonctions hospitalière présente en Alsace.
- des outils de mobilité vers le métier de l'entreprise ou de création d'entreprise sous forme d'essai. Assortie d'une incitation financière accrue et des mêmes garanties que la fonction publique, ce dispositif connut un certain succès. Deux groupes furent, en 2004 et 2005, en Alsace, formés au métier de « diagnostiqueur immobilier » pour faciliter le départ vers ce métier.

Les effectifs :

Dans les années 1981/83, le bassin d'emploi de la DR Alsace comptait 3700 salariés. Il a par la suite décroché. Au début des années 1990, il comptait environ 3400 salariés. La pression sur les effectifs s'accrut dès l'entrée en concurrence et encore plus avec le plan NEXT. L'objectif était de revenir dans une productivité équivalente à celle des autres opérateurs, à activité et périmètre comparable. La mise en œuvre des accords de réduction de temps de travail en 2001 se firent à effectif constant. Fin 2004, les effectifs sur le bassin d'emploi alsacien étaient de l'ordre de 2500 salariés.

Culture d'entreprise et management :

Durant cette période, la culture d'entreprise a totalement évolué. Elle a été tournée longtemps vers la satisfaction de l'utilisateur ou de l'abonné. La concurrence a fait évoluer cette culture vers la satisfaction du « client » et a conduit à apprendre à conclure les ventes au risque, sinon, de retrouver le client chez le concurrent.

Le chemin n'a pas été facile car chaque salarié a dû réadapter ses propres valeurs au sein de l'entreprise et sur son poste de travail. La proximité des managers a été cruciale durant cette période où il a fallu donner un sens positif aux évolutions et, en même temps, expliquer qu'il y avait toujours pour chacun un avenir au sein de l'entreprise.

En novembre 1995, France Télécom innova en organisant l'Observatoire Social Décentralisé pour mieux tenir compte des aspirations de son personnel dans un monde en perpétuel changement. Cet outil d'écoute fut déployé à différentes reprises et permit d'observer l'évolution de la perception, par les salariés, du

contexte de changement au sein de l'entreprise, de leur « adhésion » aux valeurs de l'entreprise, de leur perception du management et du sens qu'il donnait à l'action,

Dans ce contexte, la qualité du management devint une préoccupation majeure. Ainsi, le management par projet prend forme et doit permettre de gérer avec efficacité les adaptations et les changements. Le chef de groupe devient, de plus en plus, un manager essentiel.

Pour aider les managers, comme déjà pour le programme de management participatif, différents dispositifs ont été mis en place durant cette période :

- les réunions des cadres, annuels au niveau de la DR et plus régulièrement au sein des unités,
- en 2005, la plate-forme d'efficacité managériale (PEM) (cf *FA juin 2005*) commune avec les DR de l'Est qui organisait un parcours de formation au management pour l'ensemble des cadres des DR concernées, 900 managers ont été formés.

Un des enjeux a été également d'associer concrètement les salariés à la réussite de l'entreprise. Ainsi furent offertes aux salariés des opportunités particulières d'actions au moment de l'ouverture du capital et des tranches suivantes.

Parallèlement, avec l'ouverture à la concurrence, fut mis en place pour l'ensemble des salariés des dispositifs d'intéressement financier collectif : accord d'intéressement signé dès 2004 et avec la transformation de l'entreprise en SA, la participation aux bénéfices.

L'évolution du dialogue social et des œuvres sociales :

En matière de dialogue social, les évolutions furent aussi nombreuses, France Télécom étant à la croisée entre une administration et l'entreprise.

Longtemps, les instances de concertation étaient ceux de la fonction publique avec le comité technique paritaire (CTP) traitant de l'organisation des services et les commissions administratives particulières (CAP) en charge des situations individuelles des salariés complétées par le Conseil de la Formation. Dans les années 80, furent mis en place les CHSCT dans les différentes entités. Avec la transformation de l'entreprise en Société Anonyme, les salariés furent invités à élire leurs représentants au Conseil d'Administration. En 2005, furent mises en place les instances représentatives du personnel (IRP) de droit commun avec l'élection des délégués du personnel au sein des entités, du comité d'établissement de la DT Est et du comité central d'unité économique et sociale (CCUES).

Dans le même temps, les œuvres sociales évoluèrent pour être au plus proche des salariés et en limitant les frais de structures. Ainsi, l'entreprise a fait le choix, en 2009, de confier l'exploitation des restaurants d'entreprises à des prestataires spécialisés. Quant aux activités de la coopérative et du COS, le choix fut fait de faire bénéficier les salariés de prestations au moins équivalente à travers des partenariats avec des prestataires (Ircoss, Stane, Jung, ...). Depuis 2005, ces activités sont reprises par le comité d'établissement de la DT (DO).

- La restauration d'entreprise...

La restauration d'entreprise a beaucoup évolué entre 1990 et les années 2010 accompagnant l'évolution de l'organisation de l'entreprise. A Strasbourg, le choix était très large avec des restaurants



Le restaurant de la DRT totalement rénové en 2002

sites du centre de tri et du CFR.

Parallèlement, des besoins nouveaux sont apparus avec l'arrivée de plus de salariés sur un site. Ainsi, a été

« administratifs » au CFR, au centre de tri de Schiltigheim, aux Chèques Postaux, à la Marseillaise, à Wodli et à Fritz Kiener. Ces implantations évoluèrent avec la fermeture des



Le restaurant des AG ouvert à Schiltigheim en avril 2001

construit, en 2001, un Restaurant inter-entreprises (RIE) à l'agence de Schiltigheim pour desservir le nord de l'agglomération de Strasbourg et le RIE de Wodli a été par deux fois agrandi. Sur Mulhouse et Colmar, les sites Henner et Pasteur ont été au cours de ces années totalement rénovés.

Initialement, la gestion était confiée à des associations d'usagers. Sous l'impulsion de la DRH-DG, le choix a été fait, en 2019, de confier la restauration France Télécom à des prestataires de la restauration collective.

Parallèlement, la DR a fait évoluer son dispositif pour offrir une restauration sur les sites dépourvus avec différents dispositifs en complément des restaurants conventionnés, avec l'adhésion à des RIE si cela était possible et à défaut l'attribution de chèque-restaurant.

- L'innovation

Les « Bonnes Idées » ont fait l'objet de nombreux challenges. Les objectifs étaient multiples : renforcer l'animation de la région, ancrer les pratiques managériales et développer l'esprit créatif de chacun. Les récompenses étaient décernées tant au plan local qu'au niveau national où la région s'est distinguée à plusieurs reprises.

Le rayonnement de l'Alsace alors une région très visitée...

voir les photos dans les FA, opportunité ?

Par le passé, l'état-major FT se déplaçait déjà régulièrement en région (inauguration, suivi de la QS, réseau,...), mais avec l'explosion des offres et des services, les visites des personnalités désireuses de connaître les initiatives locales devinrent de plus en plus nombreuses, en particulier pour les aspects commerciaux :

Michel Bon, PDG, en mars 2000, venu visiter les accueils physiques et le Netshop de la Boutique Grand Rue

JJ Damlamian, Directeur de la Branche Développement, en septembre 2000 à l'USEI pour l'hébergement d'équipements informatiques des clients FT

Remi Dullieux DED NE à l'URR en février 2001 et à l'Agence Haut Rhin en février 2002

Nicolas Dufourcq Directeur Général Wanadoo en avril 2002 à l'Agence Strasbourg, puis au Racing Strasbourg (Wanadoo sponsor du Racing)

Jean Luc Lucas Directeur Informatique de FT à l'AE en avril 2002

Olivier Sichel Directeur Wanadoo en avril 2003 à l'Agence Alsace

JY Gouiffes Directeur exécutif de la Division Fixe et Distribution à l'AE en mai 2003 pour l'Optimisation de la Performance Induite par l'Organisation commerciale (OPIO)

Dominique Espinasse DED NE à l'URR en mai et à l'Agence Haut Rhin en juin 2002, à l'Agence Alsace en octobre 2003

Olivier Sichel, Directeur de la Division Service de Communication Résidentiel, à Colmar en mai 2004 pour développer la synergie entre le fixe et Wanadoo.

Thierry Bonhomme, Directeur de la Distribution Clients Entreprises et responsable de la restructuration du domaine Entreprises en février 2004

André Cathelineau, Directeur Exécutif de la Branche Distribution en novembre 2002 et février 2004

Olivier Barberot, Responsable de la mission Développement et Optimisation des Compétences Humaines en février 2004

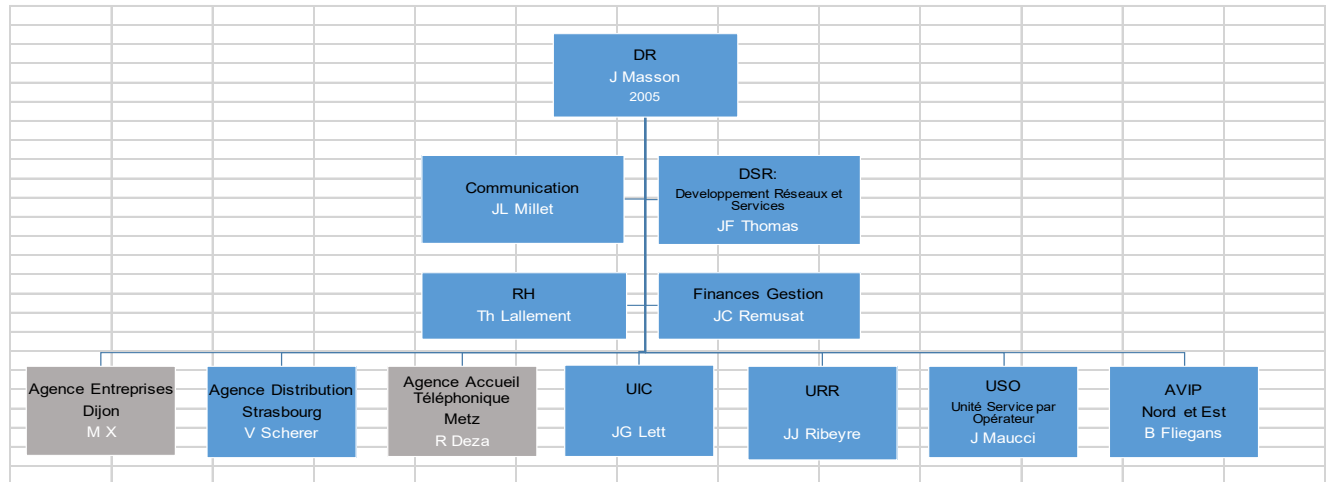
5) Vers la fin inéluctable de la DR

Dès début 2005 les revues « Fréquences » régionales fusionnent car avec des périmètres enjambant deux, ou même quatre directions, certaines activités ne pouvaient plus se contenter d'une vision régionale et les unités qui restaient strictement régionales avaient de plus en plus besoin de parfaire leur métier à la lumière de ce que font leurs voisins.

Les unités opérationnelles qui dépassaient déjà le cadre d'une région étaient réparties entre les

différentes DR du secteur comme le témoigne le dernier organigramme de la DR Alsace. La planification et les grands domaines techniques du type commutation ou transmissions seront même regroupés sur un périmètre plus grand à l'UPR de Lille (Unité de Programmation Réseau ?) (URS jusqu'à quand ?) → Compléments par P Schmitz et JG Lett ?

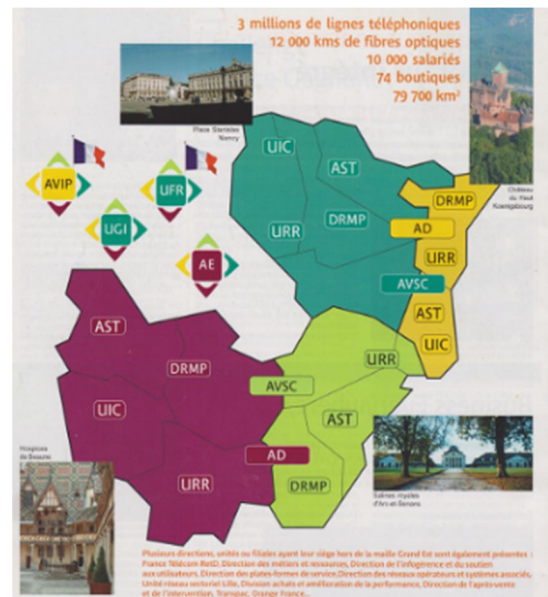
Le dernier organigramme de la DR vers 2005 : à valider ?



La création de la Direction Territoriale Est : Une nouvelle ère pour les Télécoms en Alsace

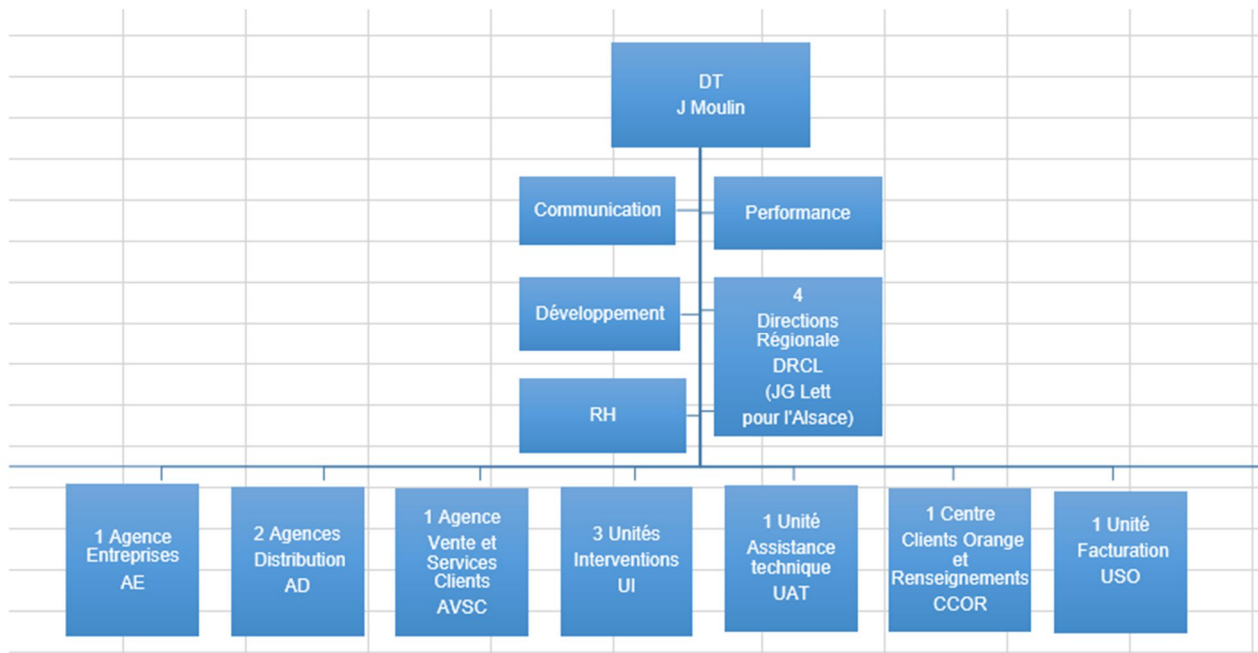
La fin des DR

En 2006, après annonce le 31 mars, les 30 Directions Régionales sont réduites à la relation institutionnelle régionale dès le mois de juin avec un effectif divisé approximativement par dix. Le pouvoir d'organisation de l'activité opérationnelle de l'entreprise est transféré à 11 Directions Territoriales nouvellement créées et de plus grande taille. Il y a donc quasiment trois fois moins de Directions Territoriales que de Directions Régionales. La taille des établissements gérés par les DT atteint désormais couramment mille personnes. Ces directions territoriales auront pour mission le management des Unités Opérationnelles (UO), la transformation, la gestion des bassins d'emploi et les relations avec les collectivités locales. Mais l'histoire montrera les limites qui, quelques années plus tard, les transformera en DO avec une gestion plus complète.



C'est la fin de la DR Alsace qui est fusionnée avec les régions voisines Lorraine, Bourgogne et Franche-Comté pour constituer la DO Est dont le siège est à Strasbourg.

Organigramme type de la DT lors de sa création :



Très rapidement les réorganisations continuent, dès juin 2007 l'UI Alsace et l'UI Lorraine fusionnent avec son siège en Lorraine

Les perspectives d'alors pour l'entreprise

Pour booster les plans TOP et NEXT, les DED sont supprimées, les DR sont regroupées, et leurs prérogatives évoluent fortement : ainsi, la responsabilité du business, autrement dit les objectifs de ventes et de chiffre d'affaire, le pilotage et l'activité opérationnels seront directement pris en charge par les directions métiers nouvellement créées : ce sont elles qui fixent véritablement les objectifs aux unités.

La logique commerciale basée sur la séparation en marchés (grand public, entreprises, grands comptes) s'enrichit de l'approche « canal de vente » : vente par téléphone (le rôle des plateaux téléphoniques), de vente en boutique (les boutiques), vente en face à face (les vendeurs du marché E) tandis que la gestion des comptes des clients est confiée à une seule entité (l'Agence grand public). Dix ans plus tard, la logique E02 est définitivement oubliée ...

Les nouvelles DT ont quant à elles comme objectif majeur la réussite du plan TOP, c.à.d. la réduction des effectifs, le regroupement des services pour la diminution des surfaces louées : rappelons que l'une des dernières décisions de l'ère Michel BON aura été de vendre tout le patrimoine immobilier pour essayer (en vain) d'éviter la crise financière de 2001

Cependant, cet objectif de réduction des effectifs a conduit FT à une crise sociale sans précédent, se traduisant par une vague de suicides, une très large médiatisation dans les médias, qui ont conduit au limogeage du PDG Didier LOMBARD et à son remplacement par Stéphane RICHARD.

La réorganisation qui s'en suivit a conduit à redonner la responsabilité du business aux DT, qui désormais s'appelleront DO (comme Direction Orange). En effet, comme déjà évoqué, c'étaient les directions métiers nationales qui pilotaient auparavant les activités des UO, la DT se concentrant sur les opérations de transformation.

Une des 1eres décisions structurantes du nouveau PDG est de redonner le pouvoir opérationnel au terrain, et c'est ainsi que les DT deviennent des DO en 2011 pourvues d'une autonomie plus vaste, mais avec la lourde responsabilité du Chiffre d'affaire...

Le nom de marque FRANCE TELECOM est définitivement abandonné, pour devenir Orange, tant pour les produits commerciaux, que pour le personnel, désormais salarié d'Orange.

La page FT est ainsi définitivement tournée, et avec elle, une longue histoire de technologies : le réseau cuivre et la ligne d'abonné qui ont constitué la raison d'être des DR, laissent leur place à la fibre optique, au WIFI et aux services sur smartphones qui n'ont plus grand-chose à voir avec les premiers téléphones mobiles, qui n'ont pourtant que 20 ans : c'est donc peu dire que l'accélération numérique a bouleversé les organisations, les métiers et les services.

En 2013, le 1er juillet, la Société Anonyme France-Télécom change de raison sociale et devient Orange S.A. Le logo Orange, créé en 1994 et qui se généralise depuis par étape au sein du groupe France-Télécom se substitue en totalité à l'identité visuelle de France-Télécom à cette date.



Un DR devenu délégué pour les Collectivités Locales alsaciennes

A la mise en place de la nouvelle organisation territoriale confiée pour la DT Est à Jacques Moulin, chaque Direction territoriale a créé la fonction renouvelée de Directeur Régional au sein de chaque région administrative (Alsace, Lorraine, Bourgogne et Franche-Comté). En Alsace ce fut Jean-François Thomas qui assumait le 1^{er} cette fonction.

La mission principale du Directeur Régional devenu Délégué Régional au fil des réorganisations, notamment lors de la transformation de la Direction Territoriale Est en Direction Orange Est, est d'assurer la représentation du Groupe Orange en général.

A ce titre le DR est l'interlocuteur de choix des élus de son territoire et doit être à même de répondre à toutes leurs sollicitations. Il s'oblige à leur donner du mieux possible une visibilité sur les perspectives d'évolution du réseau et des réponses rapides en matière de qualité de service, le cas échéant.

Cette proximité avec les élus, déterminante au moment du déploiement des réseaux mobiles, Haut débit (ADSL) et Très haut débit depuis les années 2010 avec le début du déploiement de la Fibre Optique, est renforcée par la présence des DRCL (Directeurs des Relations avec les Collectivités Locales) aux côtés du DR.

Le rôle du DR est également de contribuer activement à la stratégie de lobbying, dans un contexte de concurrence exacerbée où les collectivités territoriales, Départements et régions notamment, n'hésitent plus à confier la construction et l'exploitation de leur réseau à des nouveaux acteurs, via les Réseaux d'Initiative publique (RIP) par exemple.

Dans les premières années qui ont suivi la disparition des anciennes Directions Régionales qui avaient jusqu'alors en charge des missions opérationnelles, les Directeurs Régionaux assuraient l'essentiel de la communication institutionnelle vis-à-vis des médias locaux (nouveaux services, modernisation du réseau, incidents sur le réseau, inauguration des boutiques du réseau de distribution, réorganisation du Groupe et/ou évolution de la marque, crise sociale,...)

Enfin, aux Délégués Régionaux était également dévolue une mission d'animation du groupe des salariés d'Orange, qui détenaient un mandat d'élus dans les collectivités locales, et qui constituaient des prescripteurs de choix grâce à leurs relations avec les maires, les Présidents des Collectivités locales ou parfois avec les élus nationaux.

Le contexte politique 2018 et l'émergence du RIP (Rosace) 2018 :

➔ *A Grappe*

D) Mot de la fin sur disparition de la DR et d'une ère nouvelle des Télécom:

par JG Lett « Dernier DR »

La fin du RTC, une page qui se tourne...

Agé de plus de 30 ans, le Réseau Téléphonique Commuté (RTC) a été déployé dans les années 80 par Orange/France Télécom pour permettre le raccordement téléphonique de plus de 30 millions de clients. En 2016 cette technologie concernait encore plus de 11 millions de clients.

C'est en 2005, qu'on a commencé à parler de la fin du RTC pour une fin de vie programmée en 2015.

Grâce au programme « all IP », le calendrier semble validé en 2019, et toutes les équipes se préparent pour un prolongement du RTC au-delà de 2021 avec une fin programmée pour 2028

E) Un Zoom sur les grandes activités durant ces 35 ans.

- Les CPE, en Alsace (*Michel VOLKRINGER*)
- L'exploitation manuelle à Strasbourg et Mulhouse (*Roland WOLF*)
- Les CCL, en Alsace (*Jean-Paul KLIPFEL*)
- Les Agences commerciales en Alsace (*Claude BIARD*)
- L'Agence Entreprises à Strasbourg (*Pierre SCHMITZ*)
- Le Centre de Distribution et d'Approvisionnement (CDA) à Strasbourg (*Marcel LUTTMANN*)
- La gestion du patrimoine de la DRT Alsace par le département BET (*Ernest MULLER*)
- Le Centre de Facturation et de Recouvrement des Télécom (CFRT) à Strasbourg (*Antoine CHRIST*)
- Le Centre d'Exploitation de Télémétrie par Satellite ou CETS à Mulhouse (*Diligence, + DUSCHER, + JMAULEN*)
- La Direction des Télécom du Réseau National (DTRN) (*Bernard FLIEGANS*)
- TRANSPAC à Strasbourg (*Jean-Pierre TROESTLER*)
- Publiphonie, (*JP Klipfel*)
- AVIP (*B FLIEGANS*)
- USEI et Informatique Régionale (*P ALBINGER*)
- Le CSRH (*Bernard FLIEGANS*)

→ ~18 à 20 pages

F) « Epitaphe » et remerciement à tous les contributeurs : par Joseph