

Rappel du contexte des assises

À plusieurs reprises depuis la création du Comité d'Établissement en 2005, les élus du CE FT R&D, puis ceux du CE « *Périmètre Innovation* », ainsi que la commission R&D du CCUES, ont alerté les Directions successives de FTR&D sur la baisse des moyens dédiés à la R&D, l'arrêt ou l'extrême limitation de certaines activités de Recherche, la sous-traitance accrue d'activités de Développement et les pertes d'expertises internes associées. Ces contributions régulières, précises et argumentées des élus sont restées sans effet.

Ces 10 dernières années, la baisse des moyens en Recherche et en Soutien a été considérable. Les effectifs de la R&D France sont ainsi passés de 4 128 salariés (CDI) en 2005 à moins de 3 000, fin 2010. Le budget de la Recherche a été particulièrement touché avec une baisse d'environ 25% de 2006 à 2009. C'est non seulement l'avenir de la R&D qui est en jeu mais aussi le futur de FT qui est impacté.

En effet, cette baisse s'est accompagnée d'une pression sur le court terme et d'un pilotage par l'amont, y compris pour la Recherche, dont la Direction scientifique a été privée de toutes ressources, dans l'objectif d'une plus grande efficacité. Durant cette période, peu d'innovations marquantes ont vu le jour, malgré les efforts des personnels de la R&D. Cette politique drastique a entraîné une perte d'image de la R&D, en interne comme en externe, et a contribué à positionner le Groupe France Telecom en suiveur plutôt qu'en entreprise innovante.

Récemment, les plans « *NeXT-Act !* », puis « *Orange 2012* » accentuant les mobilités (2005-09), ainsi que l'individualisation systématique des droits des salariés (*salaires, promotions...*), ont été des facteurs aggravants. Les déroulements de carrière ont été réduits en R&D comme en Soutien. En 2009, les promotions y étaient 3 fois moindre que pour le Groupe.

Trois expertises indépendantes, à l'initiative du CE Innovation (2007, 2008, 2009), ont ainsi mis en évidence les effets néfastes sur la Division FTR&D des actions successives de baisse des moyens et de cessation d'activités en Recherche, en Développement, en Soutien.

Deux expertises, *SogexCube* (2007) et *Syndex* (2008), établissent explicitement les conséquences préjudiciables des transferts succes-

sifs de charge de travail du Soutien vers les personnels de la R&D. Le rapport *Secafi* (2009) fait ressortir de ses conclusions une fuite en avant vers le très court terme, une méconnaissance des métiers de la R&D par la Direction, une gestion de la recherche inadaptée, une dérive du management et l'absence d'une vraie réflexion stratégique.

Lors des « *Assises de la refondation sociale* » organisées par France Télécom, les élus ont dû constater, à chaque séance, que les contributions des personnels des sites de FTR&D, à fin 2009, n'ont été ni intégrées, ni prises en compte. Ainsi, les cahiers de doléances de Lannion, Rennes, Grenoble, Sophia... n'ont jamais été publiés.

Sur la même période, l'étude menée par le cabinet Secafi-Alpha sur *L'évolution de la R&D de 2005 à 2009*, lancée par le CE Innovation – a émis une série d'alertes sur la baisse de l'expertise et de la qualité des productions de R&D à FT (voir la rubrique « *Commission Économique* » du site du CE). Elle recommande l'organisation d'Assises de la Recherche.

En janvier 2010, la Direction de FTR&D réfutait ces conclusions alors même que le Directeur d'IMG, en poste à cette date, la reconnaissait comme une « *contribution aux Assises de la Refondation* », amorce restée sans suite ainsi que l'a démontré, en mars 2010, la création de la nouvelle Division ROR&D (Réseaux et R&D) puis OLCN.

En septembre 2010, le rapport annuel unanime des élus du CCUES sur l'état critique de la R&D à France Télécom a repris cette proposition d'Assises de la R&D.

La décision du COMEX de créer OLCN, qui, d'une part, entérine la fin d'une activité de R&D autonome menée dans une Division de France Télécom et, ouvre la porte à sa dissolution dans les activités opérationnelles centrées sur les réseaux d'autre part, a été un facteur déclenchant supplémentaire dans cette initiative d'Assises de la R&D.

Elles se dérouleront avec le soutien et la contribution des organisations syndicales et c'est surtout grâce à vos contributions qu'elles pourront prendre leur pleine dimension.



Premières contributions (extraits)...

Les morceaux choisis qui suivent sont des extraits de contributions pertinentes disponibles sur le Blog des Assises de la R&D. Ils ne constituent ni un résumé ni une synthèse des Assises de la R&D mais visent à promouvoir les premières réflexions de nos collègues de travail.

Activités de R&D

Sauvons la Recherche ! Dans un contexte où une nouvelle restructuration de la R&D se prépare, le temps où le CNET, acteur majeur de la Recherche en télécommunications, pouvait rivaliser avec les Bell Labs est bien loin, la déréglementation et la nouvelle gouvernance d'entreprise sont passées par là. À partir de 2005, la course vers le court terme entraîne une avalanche de réorganisations de la Recherche au sein du Groupe. Quatre réformes se succèdent : la Recherche et l'Anticipation (2005), les 4 axes et les 16 pôles de Recherche (2006), les 6 Programmes et les 6 Ma-

cropoles (2007) et, enfin, les Objets de Recherche (2008)

À chaque fois, la fonction R est remaniée après l'échec de la précédente réforme, sans que soit expliquée la nouvelle organisation et sans bilan critique de la réforme abandonnée. La réforme des Macropôles en 2007, élaborée avec les chercheurs, aurait pu suffire en termes d'organisation de la Recherche, car représentative de véritables compétences scientifiques : science et services, science de la connaissance, interfaces, réseaux et systèmes, communication et infrastructures, informatique et mathématiques. On avait là un ensemble cohérent de domaines, représentatif des TIC et lisible de l'extérieur. Le mot *Science* aurait-il fait peur en interne?

Celle des Objets de Recherche en 2008 (37 au départ) n'est pas définie par des acteurs de terrain, c'est-à-dire les chercheurs eux-mêmes, mais par les décideurs de la R&D et des décideurs du Groupe. Cette nouvelle réforme vide un peu plus la Recherche de son sens, avec

le résultat suivant :

- ▶ Pas de lisibilité de l'extérieur
- ▶ Pas d'engagement sur la durée (un an à 18 mois au maximum); de nombreux OR ne sont pas de la Recherche
- ▶ Des disparitions d'activités, certaines reprises 6 mois après... des changements au niveau de l'encadrement (gestionnaires plutôt que chercheurs)

Dans cette n^{ième} organisation, l'ingénieur de Recherche (moins de 250 collègues) devient une ressource de compétences que l'on intègre à des projets avec des marges de liberté très faibles. Ce n'est plus l'expertise qui est reconnue comme le critère absolu du chercheur mais son adaptabilité au projet. Alors qu'il est partout reconnu que les métiers de la Recherche se construisent sur la durée, les nouvelles organisations du Groupe (avec simultanément l'apparition du Time-To-Market et du Time To Move) déstructurent la Recherche et mettent en péril son capital humain, technique et scientifique, patiemment construit au fil des ans, et pourtant source essentielle d'innovation pour le

Groupe France Télécom.

Innovation, R&D et Marketing ?

L'Innovation obéissait jusqu'à présent dans les Télécoms à des cycles longs où la qualité était une caractéristique principale. L'apparition d'une forme d'innovation en réseau, plus rapide mais aussi plus éphémère (mode du « buzz ») a laissé croire que l'on pouvait s'affranchir des cycles longs et faire seulement du « best effort » (finalement du « quick & dirty ») pour être le premier à occuper le terrain.

Ce dérapage vers le court terme dans l'euphorie des « promesses d'innovation » s'est fait au mépris de la technique et de la qualité avec le résultat que l'on sait : Orange n'est pas reconnu comme un opérateur innovant, et la non qualité devient aussi une caractéristique de la marque (exemple de la Livebox).

La liberté d'innover, remise en cause chez Orange après dix ans de restructurations libérales et obscurantistes, est pourtant ce qui fait aujourd'hui le succès d'Apple et de Google. Chez Google, c'est aussi un état d'esprit, une méthode (20 % du temps pour innover), une culture technique et scientifique, et un véritable modèle de l'Open Innovation. **Aujourd'hui, redonner aux Laboratoires une autonomie d'innovation et de recherche est essentiel dans un processus ouvert. Cela passe par une revalorisation du métier de chercheur et une revalorisation du rôle technique des managers.**

Les limites des 3P : Quand le marketing en proie à ses luttes internes de personnes et à ses atermoiements freine l'élan des équipes de R&D, cela consomme beaucoup d'énergie et érode la confiance. Depuis début 2011, beaucoup de projets s'arrêtent brutalement sans autre explication qu'une décision budgétaire, détruisant la motivation des équipes qui s'étaient investies ? A-t-on pensé au temps perdu pour relancer les énergies sur de nouveaux objectifs ? A-t-on anticipé au coût de cette perte de temps. Coût financier quand les équipes sont en roue libre sur les fins de projets Coût humains quand les hommes et les femmes sont démoralisés, ne voyant pas l'issue de leur travail, dégoûté d'avoir mis tant d'énergie dans des œuvres laissées au bord du chemin ou simplement jetées à la poubelle...

Le marketing devient d'évidence un frein lorsqu'il se révèle incapable d'insuffler une stratégie claire rendant difficiles voire impossible les choix et les

orientations techniques. Les luttes de personnes marginalisent certains décisionnaires qui restent officiellement en charge de sujets qu'ils ne maîtrisent plus du tout faute d'information et d'autorité. Cela peut s'avérer dramatique quand l'écosystème bouge vite, et fait émerger des tendances imposant des orientations stratégiques précises auxquelles nous ne pouvons répondre à cause d'un flou décisionnel coupable. Là encore la perte d'énergie et la démotivation des équipes constituent des coûts prohibitifs pour notre Groupe qui souhaite tant améliorer sa productivité.

FTR&D dans les projets collaboratifs

Les projets collaboratifs sont un bon moyen de créer ou de renforcer les liens avec des laboratoires académiques et d'autres industriels. Nous mutualisons ainsi efficacement avec nos partenaires les ressources pour mener nos travaux de recherche. Enfin, projets collaboratifs voient nos efforts partiellement subventionnés par l'état ou la communauté européenne.

Programmation de la recherche et du développement Les ORs et les programmes sont souvent saucissonnés entre CRD pour des considérations de pouvoir sans souci de cohérence globale. Ainsi en est-il du récent découpage des activités sur le Cloud, qui étaient toutes dans un seul Domaine d'Infra en 2010, et qui ont été éclatées dans 2 programmes en 2011 entre BIZZ et MAPS. Cette restructuration en dépit du bon sens est contre-productive car elle induit un travail supplémentaire de synchronisation a posteriori entre les CRD...

Comment mesurer ce que rapporte la recherche ? ... Dans l'ère du « *je contrôle tout, je mesure tout* », il est difficile de mesurer ce que rapporte précisément la Recherche. Cela ne plaît pas à nos managers, mais il faut qu'ils comprennent qu'on peut difficilement faire du ROI de la Recherche dans 3 lignes de tableau Excel. Une mauvaise mesure est « *Combien de produits Orange sont sortis de la R&D* ». La Recherche a pour vocation d'explorer pour le reste de l'entreprise. Quand on explore, on peut chercher la route des Indes et trouver la route des Amériques.

Les résultats de la recherche peuvent aussi être en creux : en cherchant, on détecte des orientations, des modes qu'il ne faut pas suivre, évitant à l'entreprise de coûteux errements. Le cas des machines dédiées langages est à ce titre exemplaire : dans les années 80-90, la mode était aux machines très performantes LISP, Prolog, etc. Mais on a pu prédire que ces machines se feraient

dépasser du fait de la loi de Moore. Les industriels ne se sont donc pas engagés sur cette voie.

Autre élément difficilement mesurable : l'acquisition de compétences. Un chercheur qui a travaillé sur un sujet a acquis des compétences. Ces compétences et connaissances sont une valeur de l'entreprise. La difficulté est alors de transférer ces compétences dans le reste de l'entreprise.

Recherche ou Innovation? Depuis la création des Objets de Recherche, une confusion toujours plus grande entre recherche et innovation s'est diffusée au sein de la R&D. Chez certains de nos cadres, elle fait montre d'une connaissance insuffisante de nos métiers. Chez d'autres, elle est pleinement assumée à des fins de communications externes, affirmant un investissement de recherche auprès des actionnaires et de l'administration fiscale afin de motiver le Crédit Impôt Recherche alors même que la recherche en réalité s'étiole. Cette confusion entre recherche et innovation n'est donc pas toujours fortuite. Elle n'est pas non plus limitée à Orange. La recherche est souvent assimilée à la recherche de nouveaux produits, et l'innovation, focalisée sur ses succès, est associée aux seules ruptures technologiques présentées comme irruption soudaine de concepts ou de produits nouveaux, oubliant le temps bien plus long, silencieux et discret de leur gestation.

Il apparaît essentiel de clarifier les deux notions, recherche et innovation et d'en montrer les contraintes et les temporalités différentes. En confondant l'une et l'autre, les dirigeants de la R&D prennent des décisions à contre sens, demandant à la recherche ce qu'elle ne peut produire et privant l'innovation des ressources qui l'alimentent.

Métiers, carrières, qualifications

Une hiérarchie en perte d'autorité professionnelle à FTR&D. En 2011, les salariés de FTR&D, qu'ils soient managers ou non, souffrent nombreux d'une hiérarchie qui refuse de reconnaître leurs qualifications professionnelles et leur métiers (ou qui ne peut plus le faire de manière honnête!). Une nouvelle couche de manager a été introduite progressivement à partir des années 2000 (par individualisation forcée, mobilité tous azimuts et copinages...). Elle est de plus en plus incompétente vis-à-vis du travail des équipes qu'elle encadre et ça commence à se voir, alors que le nombre d'encadrants compétents diminue. Certains managers parachutés

