

# 1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom

Bruno SIRE

Novembre 2001

LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1  
Université des Sciences Sociales, Bat. J, 3ème étage  
Place Anatole France, 31042 TOULOUSE Cedex

Site Internet : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>  
Tél : 05 61.63.38.63 - Fax : 05 61.63.38.60

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre laboratoire de recherche a créé en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international. Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

**Bruno SIRE**  
*Directeur du LIRHE*  
*UMR – CNRS n° 5066*  
*Vice-Président Université Toulouse 1*

## **1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom**

Le passage d'un statut d'administration publique avec monopole à une entreprise de droit privé évoluant dans un secteur concurrentiel est sûrement l'un des changements les plus délicats que l'on puisse rencontrer sur le plan de la gestion des ressources humaines (GRH). Il s'agit en effet d'ouvrir à la concurrence des organisations dont la finalité est le service public et dans lesquelles les salariés ont un emploi à vie et une évolution à l'ancienneté, avec des entreprises dont la finalité est la création de richesse et dans lesquelles les salariés agissent sur des bases contractuelles selon le principe du "travail égal, salaire égal".

Pour France Télécom, 1997-1998 restera sans doute comme la période charnière de cette rupture radicale. La privatisation partielle de 1997 et l'ouverture à la concurrence du réseau filaire en janvier 1998 ont, en effet, été l'aboutissement d'un processus entamé depuis plusieurs années. Cette période marque l'histoire de France Télécom à la fois pour des raisons symboliques et parce que le passage s'est fait en douceur, sans mouvements sociaux de grande ampleur qui seuls auraient encore pu remettre en cause le processus. Et pourtant, avec l'alternance démocratique de 1997, France Télécom s'est retrouvée au cœur d'un débat sur le service public qui lui a largement échappé.

L'amorce de ce changement remonte quelques 20 ans auparavant, lorsqu'en 1980 France Télécom a été séparée de La Poste. L'entreprise se retrouve alors avec 160 000 fonctionnaires qui s'occupent d'environ 12 millions de lignes. Le nombre de salariés restera constant jusqu'au moment de la privatisation, alors que dans le même temps le nombre de lignes passera de 12 à 34 million ; ce qui révèle déjà une mutation interne importante. Jusqu'en 1990 France Télécom restera une administration<sup>1</sup>. A partir de cette date l'objectif des dirigeants qui se succéderont sera clairement de construire une entreprise tournée vers le client. De l'usager au client : la rupture sémantique est révélatrice d'une évolution des mentalités qui se construira peu à peu.

La période des années 1990 est caractérisée par une ouverture à l'international et par une accélération des changements internes. Cette accélération trouve son origine dans trois facteurs plus ou moins interdépendants : l'évolution technologique, l'apparition de nouveaux produits et la libéralisation progressive de l'ensemble du marché des télécoms qui place "le client" au cœur des préoccupations<sup>2</sup>. Les mutations profondes qui en ont résulté ont été

---

<sup>1</sup> Le statut de SA sera adopté en 1996 pour préparer la privatisation.

<sup>2</sup> Dans l'introduction au colloque « Regards croisés sur les stratégies de transformation de l'organisation chez France Télécom » organisé par le CERTOP (UMR CNRS-Université Toulouse Le Mirail) le 16 juin 2000, Christian Guibert, Directeur Qualité Management de France Télécom, fait remonter la prise de conscience de

possibles parce que le corps social de l'entreprise a globalement accepté de relever les défis d'une mise en concurrence qui lui paraissait de plus en plus inéluctable, et parce qu'il a su faire preuve d'une remarquable capacité d'adaptation.

Nous retracerons ici quelques unes des étapes qui ont jalonné cette décennie. Les choix opérés n'ont pas la prétention d'être le reflet exhaustif des événements qui ont, d'une façon ou d'une autre, marqué l'évolution de l'entreprise. C'est fort d'une expérience d'observateur, intervenant de façon régulière depuis 1995 soit auprès de la DRH groupe, soit comme formateur au SNE<sup>3</sup> devant les cadres de la fonction RH et les cadres opérationnels, que nous avons sélectionné et analysé un certain nombre de décisions. Nous avons choisi de les regrouper autour de trois thèmes qui mettent en perspective l'évolution de l'entreprise : une instrumentalisation des activités RH qui rapproche France Télécom de ce que l'on trouve chez les concurrents (potentiels) du secteur privé ; le re-positionnement de la fonction dans le cadre d'une logique de décentralisation de la prise de décision ; la conduite du changement dans une logique de création de valeur fondée sur une approche de type « stakeholders ».

## **1. Mise en place et instrumentalisation d'une véritable politique de GRH**

A partir du moment où France Télécom a perdu son statut d'administration, plusieurs réformes ont visé à instaurer dans l'organisation une véritable politique de gestion des ressources humaines proche de celle que l'on rencontre dans les entreprises de droit privé. De façon générale ces réformes ont été baptisées « Evolution de l'Organisation ». La première a consisté, en particulier, à mettre en place une description et une classification des postes ainsi qu'un outil d'évaluation des personnels. Elle a été le point de départ d'une réflexion sur la gestion des compétences. La seconde étape de l'évolution de l'organisation, appelée EO2, a principalement consisté à une refonte du système de rémunération par une opération de re-classification des emplois. Enfin avec l'émergence de l'idée selon laquelle France Télécom devient la Net Compagnie, un intranet RH très complet marque une forme d'aboutissement de l'instrumentalisation de la GRH.

### **1.1 Changement de logique en matière d'évaluation des hommes et de gestion des carrières**

La première phase de l'évolution de l'organisation sera marquée par deux réformes majeures. L'une concerne l'introduction d'une logique d'évaluation des hommes basée sur le principe des entretiens annuels avec le supérieur hiérarchique direct. Ces "entretiens de progrès" (EP) seront mis progressivement en place à partir de 1992. C'est un changement profond pour une organisation dont la culture est celle de la notation administrative avec ses codes implicites qui font de l'ancienneté la principale variable de l'évolution de l'appréciation et par voie de conséquence de la rémunération. Avec l'introduction des EP, France Télécom se dote d'un outil de management par objectif et d'évaluation multicritère de son personnel.

La mise en place et la gestion de cet outil, avec quelques 15 ans de retard sur ses principaux concurrents, connaîtra des fortunes diverses. De nombreux représentants du

---

l'émergence d'un modèle d'organisation fondé sur le client au milieu des années 1980 avec le Groupe d'Analyse Sociologique des Télécom (GAST) et l'impulsion stratégique dans l'entreprise au début des années 1990. Source : verbatim du Colloque, p.5.

<sup>3</sup> Service National d'Education qui deviendra FTF (France Télécom Formation) en 1999.

personnel sont très attachés aux principes de la gestion administrative dans laquelle d'une part la note globale reste la référence absolue pour les décisions individuelles, d'autre part la notion de "contrat d'objectif" n'a pas lieu d'être puisque les fonctionnaires n'ont pas de contrat de travail mais un statut qui dépend du concours qu'ils ont passé. Or le principe des entretiens de progrès est tout autre. Il s'agit de faire le bilan des réussites et des difficultés de chacun à partir des objectifs fixés en commun en début d'année, puis d'en tirer des conséquences en matière de formation et d'évolution de carrière, la notion de carrière étant chez France Télécom comme dans l'administration en général, largement confondue avec la grille de rémunération. L'évaluation par rapport à des objectifs d'activité est par nature multivariée ; la note administrative unique n'a donc guère de sens. La direction des ressources humaines fera donc des efforts pour, à défaut de la supprimer, relativiser, voire dénier, son utilité. La DRH se heurte, en effet, au droit de la fonction publique qui rend la notation obligatoire pour tous les fonctionnaires et à la vigilance des quelques syndicats qui restent hostiles aux principes de la gestion de droit privé. Le principe d'une gestion décentralisée sera, dans ce domaine comme dans un certain nombre d'autres, utilisé. Il n'y aura pas ou peu de directives venant de la DRH groupe. Chaque branche ou entité (DR, filiale, etc.) sera invitée à construire ses propres supports d'évaluation et à concevoir leurs modalités d'exploitation. Même la formation des hiérarchiques aux techniques de l'entretien de progrès sera laissée sous la responsabilité des différentes unités, au risque de rendre plus difficile les opérations de mobilité interne des personnels en raison du manque d'homogénéité des évaluations.

Malgré ces difficultés, les entretiens de progrès peuvent être considérés, aujourd'hui, comme un outil de management qui fait partie de la culture de France Télécom et sur lequel il serait, dans bien des endroits, difficile de revenir sans laisser des regrets.

Ce changement de logique en matière d'évaluation des personnels sera le point de départ d'une réflexion plus large sur la gestion des compétences. Face à l'accélération du changement qui caractérise la période des années 1990, la mobilité interne, et particulièrement le changement de métier, devient un des vecteurs de la réussite. Or une véritable politique de gestion des compétences s'accommode mal du principe du concours sur emplois vacants qui est le seul mode de gestion des carrières des fonctionnaires. Selon ce principe c'est en réalité l'individu qui gère sa propre carrière en fonction des opportunités qui se présentent. Une politique de gestion des compétences qui se donne comme objectif le développement de l'organisation dans le sens de l'intérêt général est quasiment incompatible avec l'approche de type fonction publique basée sur le seul intérêt individuel.

Consciente de cette difficulté la DRH groupe parviendra à signer en janvier 1997 un accord social relatif à la politique de l'emploi et des compétences qui est la véritable pierre angulaire des nouvelles orientations RH<sup>4</sup>. Il comporte trois volets : l'insertion professionnelle des jeunes ; l'ARTT ; la promotion.

Le troisième volet, relatif aux modes de promotion des personnels, s'efforce de mettre en place les outils d'une politique de sélection qui établisse un compromis entre l'intérêt collectif de l'entreprise et les règles de la fonction publique. Il est subdivisé en deux parties : la première est intitulée "reconnaissance des compétences" (PRC), elle traite de la possibilité de promotions en fonction de la prise en compte d'un accroissement des compétences ; le second intitulé "aptitude et potentiel" (PAP) est relatif aux modalités de recrutement interne et s'efforce d'instaurer un choix raisonné en fonction des performances et

---

<sup>4</sup> Cet accord sera prorogé en 1999.

du potentiel de l'individu par rapport au poste à pourvoir. C'est le volet le plus novateur. Le principe du recrutement interne par concours est respecté, conformément au droit de la fonction publique, mais en même temps est mise en place une épreuve d'admissibilité comportant une présélection sur dossier. Ce dispositif est proche d'un mode de fonctionnement avec comité de carrière tel qu'on peut le rencontrer dans la plupart des entreprises de droit privé. Faire accepter ce dispositif par les syndicats n'a pas été une chose facile. Un recours déposé par les syndicats SUD et ASCIT a abouti à l'annulation par le Conseil d'Etat le 8 février 1999 de la pratique de la présélection. Désormais la procédure de promotion, aussi bien dans le cadre de la PRC que de la PAP, se résume à une seule épreuve : un entretien avec un jury. Cependant, par une décision signée le 22 mars suivant, la DRH s'est efforcée de maintenir l'esprit en renforçant le rôle des managers dans les phases préparatoires. Via l'entretien de progrès celui-ci doit avoir un échange avec son collaborateur sur les possibilités d'évolution de carrière et la pertinence d'une candidature.

Il faut noter qu'à la lecture du volet PRC on constate un certain flou sur la façon dont doit être interprété le terme "reconnaissance des compétences". S'agit-il de reconnaître les compétences utiles sur le poste ? Dans ce cas ce sont les principes du droit privé qui prédominent et l'on s'inscrit dans une logique de re-classification éventuelle des emplois. S'agit-il de reconnaître la compétence de l'individu ? Dans ce cas on est dans une logique de droit public dans laquelle des re-classifications de personnes peuvent avoir lieu sans que le poste ait évolué. Cette possibilité d'interprétations divergeantes, qui donnera ici et là des modes de fonctionnement différents, n'est sans doute pas le fait du hasard, mais traduit plutôt le résultat d'un jeu de négociation sur lequel le consensus n'était pas totalement acquis.

## **1.2 Changement de logique en matière de rémunération**

La politique de rémunération de France Télécom s'est longtemps traitée, in fine, dans le bureau d'un ministre. L'évolution du système était donc plus délicate encore que celle du changement en matière de gestion des carrières. Elle aura, sans doute, laissé davantage d'insatisfactions.

Dès le début des années 1990 une première opération de description de postes (1991) puis de classification sera menée, dans un délai de temps relativement bref puisqu'en 1993 l'opération est terminée. Le but est de se rapprocher complètement des logiques du Droit Privé, c'est-à-dire du principe : travail égal, salaire égal. Cette première approche sera complétée en 1995, dans le cadre d'EO2, par une re-classification des emplois. C'était une opération par nature difficile car c'est sur la question des rémunérations qu'il y a sans doute le plus de différences entre la perspective retenue par le droit privé et celle du droit public. Dans ce dernier le salaire de base est attaché au statut de la personne, c'est-à-dire au concours qu'elle a passé et qui lui donne accès à une grille de salaires dans laquelle le mode de progression est principalement l'ancienneté. Alors qu'en droit privé quand on parle de rémunération on fait implicitement référence à des activités contractuelles. Dès lors, le dialogue entre partenaires sociaux peut s'avérer difficile lorsqu'il s'agit de reclasser des emplois affectés à des fonctionnaires. C'est pourtant le défi que s'est fixé la DRH groupe en 1995. Elle a adopté une méthode critérielle de classification des emplois dans une grille à quatre niveaux subdivisés chacun en trois sous catégories<sup>5</sup>. Les classes I et II correspondent aux catégories "employés et techniciens" et "agents de maîtrise", la classe III aux cadres, la classe IV aux cadres supérieurs et dirigeants. Cette opération devait d'une part permettre une

---

<sup>5</sup> A l'exception du niveau IV (cadres supérieurs et dirigeants) pour lequel existe un niveau "4.4 et plus" appelé : "statut de fonction".

plus grande mobilité des personnes, d'autre part faciliter l'intégration des personnels sous statut de droit privé. En d'autres termes il s'agissait d'harmoniser le système de rémunération avec celui de la gestion des compétences.

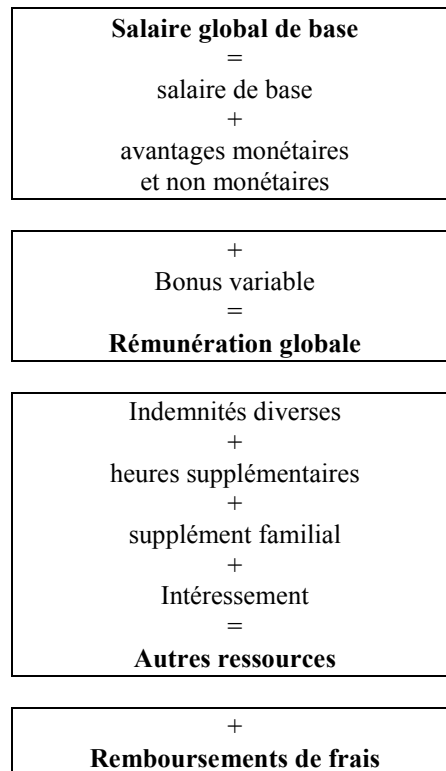
La DRH groupe s'est efforcé de préserver une cohérence d'ensemble et de traiter les cas qui manifestement dénotaient des erreurs. Il n'est cependant pas rare, plus de cinq ans après l'opération EO2, d'entendre encore des cadres se plaindre de leur re-classification. Pourtant la DRH groupe estime que les erreurs manifestes n'ont jamais dépassé plus de cinq à six pour cent des cas traités. Alors comment expliquer que ce changement ait laissé autant d'insatisfactions, au dire même de la plupart des responsables ressources humaines ? Comme nous l'avons noté les phénomènes d'incompréhension ne pouvaient qu'être nombreux de la part d'individus qui ne connaissaient qu'une des deux logiques qui venaient, par cette opération, de se superposer. Il faut aussi noter que dans certains cas un même intitulé de fonction peut correspondre à des activités sensiblement différentes d'une entité à l'autre et ont donc pu donner lieu à des classifications différentes. De cette situation peut naître un sentiment, légitime par méconnaissance, d'iniquité qui bien évidemment ne manque pas de développer de l'insatisfaction avec un phénomène de "tache d'huile" autour du cas constaté.

Le serpent de mer de l'évolution des politiques de rémunération a longtemps été le traitement du fameux "coutumier France Télécom" qui concernait environ 40 000 personnes<sup>6</sup>. Le coutumier était sensé correspondre à un défraiement forfaitaire pour les techniciens et opérateurs réseaux qui, selon les cas, pouvait atteindre des montants assez importants. Il représentait, de fait, pour les agents bénéficiaires un complément de rémunération. En raison des évolutions technologiques et concurrentielles, et de l'indispensable mobilité d'une partie du personnel quelles induisent, un tel complément pouvait se révéler un frein puissant aux redéploiements. Dès le début des opérations de re-classification, la question du basculement du coutumier sur un système de remboursement des frais professionnels au réel s'est donc posée. Mais cette question s'est avérée particulièrement délicate à traiter pour deux raisons : d'une part elle a été très largement interprétée comme la volonté de la direction de revenir sur un avantage acquis ; d'autre part, de façon plus symbolique, elle mettait en évidence que les techniciens ne pouvaient plus être considérés comme une sorte d'aristocratie de l'entreprise et qu'il fallait désormais qu'ils acceptent d'évoluer vers d'autres métiers, en particulier ceux de la vente, jusque-là considérés comme moins prestigieux. Supprimer le coutumier était malgré tout le passage obligé pour mettre en œuvre l'ambitieux programme de redéploiement qui consistait à inverser la proportion des personnels travaillant dans les métiers dit du back-office par rapport à ceux du front-office. Après de nombreux débats internes, qui ont sans doute eu pour vertu de laisser mûrir les choses, la direction des ressources humaines a finalement mis en place début 1999 un système suffisamment avantageux pour que la suppression de cette "prime" se passe dans une relative sérénité. Il consistait à proposer aux salariés soit un rachat du coutumier soit l'octroi d'un avantage monétaire dégressif.

Ces principales évolutions étant acquises, les bases d'une gestion stratégique des rémunérations qui renforce les politiques de développement de France Télécom sont posées. Dès lors il n'est plus surprenant que la rémunération soit présentée aujourd'hui en termes de "ressources globales", selon un modèle additif proche de ce que l'on peut trouver dans pratiquement toutes les grandes entreprises :

---

<sup>6</sup> Il concernait les classes : I, II, et III.1



Après que France Télécom soit devenue une SA (1996) des accords de participation puis d'intéressement ont pu être mis en place. Pour ce qui est du bonus variable, il ne concerne pour l'instant que le niveau des cadres dirigeants et des cadres supérieurs, mais il se pourrait qu'il soit étendu dans un avenir proche au niveau 3 de la structure hiérarchique.

Enfin, pour être complet sur cette question, il faut noter que Bernard Bresson, qui était responsable de la politique de rémunération pendant toute cette période de mutation, est devenu le Directeur des Ressources Humaines du groupe dans le courant de l'année 2000.

### **1.3 L'intranet RH reflet de l'évolution vers "la net compagnie".**

Dès 1997, la branche entreprise va mettre en place un site intranet en libre accès sur lequel de nombreuses rubriques permettent aux responsables hiérarchiques et aux responsables ressources humaines d'obtenir des informations. Ce premier développement va servir de base de réflexion à la mise en place d'un "Net RH" qui aujourd'hui fait figure de modèle pour de nombreuses entreprises de droit privé, comme l'a montré le séminaire organisé sur le thème des e-RH pour les "clients grands comptes" en janvier 2001 à l'espace multimédia de France Télécom.

Ce service RH sur le réseau intranet maison (intranoo) est conçu comme un outil de professionnalisation et de capitalisation des expériences. Sur la version décideurs on peut trouver à la fois des informations techniques sur les droits et les procédures en cours, et des informations sur les grandes lignes de la politique RH, sur les initiatives locales, sur les mouvements à l'intérieur du réseau RH... Ce n'est pas qu'un outil d'information, c'est aussi un moyen de communication qui se veut réactif. L'ambition de la DRH groupe étant d'en faire un des vecteurs clés de la conduite du changement.

Depuis l'automne 1999 le Net RH est partiellement accessible à l'ensemble des salariés. Il propose notamment des outils de simulation pour le temps partiel et les congés de fin de carrière (équivalent à un départ en retraite anticipé), une bourse d'emploi interactive à l'échelle du groupe ("planetemploi"), des informations sur les métiers, l'actualité et les grandes orientations de la politique RH...

## 2. Re-positionnement de la fonction RH

Dans cette période de changements structurels et organisationnels trois réformes majeures vont marquer le changement de logique RH : la création d'un réseau de "responsables des ressources humaines" (RRH) ; le reengineering de la fonction ; le re-positionnement du DRH.

### 2.1 La mise en place d'un réseau de 600 RRH

EO2 a consacré le principe d'une décentralisation de la prise de décision. A partir de 1995, les effectifs du siège ont diminué de façon régulière et un grand nombre de compétences ont été décentralisées vers les unités opérationnelles (UO). La fonction RH a suivi le mouvement. C'est ainsi qu'a été mis en place, à partir de 1996, un réseau de RRH directement rattaché aux directeurs des UO, soit un total d'environ 600 RRH qu'il a fallu recruter et former en quelques mois par le biais du SNE<sup>7</sup>. Ils étaient très majoritairement positionnés au niveau 3.3.

C'est une réforme majeure car pour la première fois une partie importante des professionnels de la fonction RH n'est pas hiérarchiquement rattachée à une direction des ressources humaines. Le RRH en UO a un rôle de généraliste de la fonction chargé de mettre en place, sous la responsabilité du directeur d'unité (DUO), la politique RH de l'unité, dans le cadre des stratégies locales de développement. En ce sens la fonction RH assure un rôle de "partenaire stratégique" et "d'agent de changement" selon la terminologie de D. Ulrich (1997)<sup>8</sup>. La philosophie d'ensemble de ce dispositif est de se rapprocher d'une véritable individualisation de la gestion des ressources humaines ; véritable, parce que jusque là la gestion individuelle désignait la tenue administrative des dossiers du personnel et de la paye, toutes choses centralisées.

Le système de GRH va dès lors évoluer de façon hétérogène en fonction de la personnalité du binôme DUO/RRH et des choix stratégiques locaux. C'est sûrement une période qui marquera l'évolution de la culture organisationnelle. En peu de temps beaucoup de gens prennent conscience que la gestion très monolithique et très centralisée a fait long feu, et qu'une entreprise de 160 000 personnes a un potentiel d'innovation et de développement d'idées tout à fait considérable, pour peu que l'on donne de l'autonomie dans des unités à "taille humaine".

L'un des défis de la DRH groupe sera de capitaliser sur les expériences concluantes menées ici ou là. Ce sera le sens du "forum de l'initiative sociale" organisé par l'école RH<sup>9</sup> en

---

<sup>7</sup> Environ 20% de ces nouveaux professionnels de la fonction RH n'avaient aucune compétence spécifique dans la fonction RH.

<sup>8</sup> Ulrich D. (1997), *Human resource champion*, Boston : Harvard Business School.

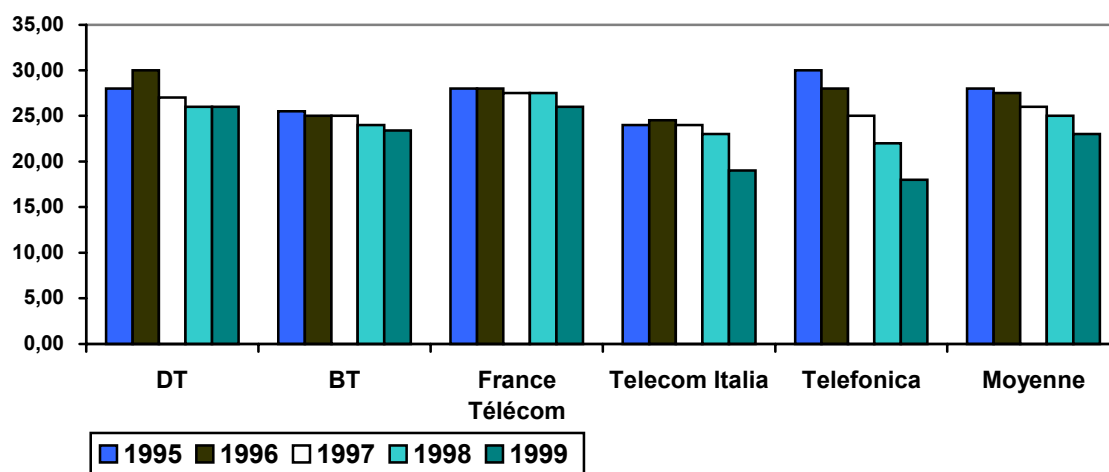
<sup>9</sup> L'école RH est l'appellation qui était généralement donnée, pendant cette période, à la structure de formation spécialisée dans la formation des professionnels RH au sein du SNE.

juin 1998. Il montrera, à la fois par le succès qu'il a remporté auprès de l'ensemble du réseau et par les témoignages des pratiques mises en places dans différentes structures, la diversité et la richesse des initiatives locales. Le Président Michel Bon<sup>10</sup> y est d'ailleurs venu pour s'exprimer en direct avec l'ensemble des RRH et leur dire tout l'espoir qu'il mettait dans ce mode de fonctionnement dans l'optique de gérer les changements que doit affronter l'entreprise. Un certain nombre de supports viendront également jouer ce rôle de capitalisation des expériences : les magazines émanant de la DRH groupe tels que "Expression" et "Soutien RH" ; les différentes rubriques de l'intranet consacré à l'information des réseaux RH.

## 2.2 Le projet RH demain

Avec la mise en concurrence, à la fois sur le marché financier et sur le marché des télécoms, France Télécom découvrira les contraintes du benchmarking et la nécessité de ratios d'efficacité économique qui soient comparables à ceux des concurrents<sup>11</sup>. Or après EO2 et compte tenu des efforts réalisés pour l'embauche des jeunes en 1997, sur le plan des charges de personnel la situation n'est pas très favorable (graphique 1).

**Graphique 1 : Charges de Personnel / C.A. (%)**



De ce constat naîtra un ensemble de décisions visant à redresser la productivité : une politique volontariste de départ en pré-retraites (les CFC : congés de fin de carrière) ; des réorganisations et redéploiements pour améliorer les ratios de charges de structure.

Le projet "RH demain", lancé dans le courant de l'année 2000 et qui devrait durer trois ans, s'inscrit dans cette logique. Il s'appuie sur un diagnostic qui montre d'une part que les effectifs de la fonction RH par rapport aux effectifs inscrits sont largement supérieurs à ce que l'on trouve dans les grandes entreprises comparables (3,6 % contre environ 2%), d'autre part que la répartition des effectifs RH par activité est relativement déséquilibrée en faveur

<sup>10</sup> Michel Bon a succédé à François Henrot à la tête du groupe en septembre 1995.

<sup>11</sup> Pendant longtemps France Télécom s'est comparé aux autres entreprises du secteur public : La Poste et EDF en particulier. L'ouverture à la concurrence va se traduire par un changement de référents, désormais il s'agit des principaux opérateurs européens : Deutsh Telecom, Bristish Telecom, Telecom Italia et Telefonica en Espagne.

des tâches administratives. Sur ces bases le projet RH demain, dans le cadre d'un objectif de réduction des effectifs de la fonction, présente deux volets : renforcer le rôle RH des managers et recentrer les RRH sur les activités à forte valeur ajoutée : soutiens aux opérationnels et agents de changement.

Le renforcement du rôle RH des managers s'exprime au moyen de quatre axes. Il lui est demandé d'être « celui qui donne du sens ». En d'autres termes, il doit renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et les solidarités. Le manager ne serait donc plus perçu comme celui qui applique des directives mais davantage comme un véritable responsable de PME qui fonctionne par la recherche de consensus et l'exemplarité. Le deuxième axe concerne une présence active auprès de chacun pour « soutenir, accompagner et enrichir le développement des compétences individuelles ». Le troisième axe est relatif au rôle de « facilitateur dans la vie de ses collaborateurs » ; que chacun se sente reconnu dans son professionnalisme orienté vers le service au client. Enfin, le dernier axe est celui qui concerne le rôle de décideur RH. Il est explicitement demandé aux managers de veiller à l'équité et au "juste à temps" des décisions, et en même temps de trouver les consensus individuels et collectifs nécessaires aux adaptations et à la performance. Il faut pour cela qu'ils assurent une partie de la négociation sociale, celle qui concerne la réalisation des stratégies locales (voir partie 3).

Dans ce contexte sera redéfinie la place de la fonction RH. Elle doit venir en appui des managers « véritables DRH » et en même temps elle doit réduire son coût de fonctionnement. Trois types d'actions sont proposées :

1/ Concernant l'organisation, il s'agit d'alléger les superstructures RH en redéfinissant les missions des DUO et des RRH et en mettant en place des services centralisés RH qui sont des sortes de "centres d'appel" chargés de délester les responsables en unités d'un certain nombre de tâches ou de problèmes administratifs.

2/ Concernant les process, ils seront à la fois simplifiés et automatisés.

3/ Enfin concernant la culture organisationnelle, il s'agit de mobiliser aussi bien la hiérarchie que les collaborateurs sur l'utilisation du Net RH. La mise à disposition d'un "libre service salariés" à partir de 2000 vise à responsabiliser tout le personnel pour que chacun améliore la productivité de la filière RH, en devenant un acteur de la net-compagnie pour sa propre gestion administrative<sup>12</sup>.

Un vaste programme de sensibilisation et de formation (dont une bonne part de formation diplômante pour les RRH) à démarré en même temps qu'était lancé le projet. Parallèlement il y a un repositionnement hiérarchique des RRH sur les niveaux 4.1 et 4.2 ; la fonction RRH est revalorisée dans la structure hiérarchique. Ce repositionnement, couplé avec un certain nombre de restructurations et de fusions d'unités, signifie que de nouveaux RRH sont recrutés pendant qu'un certain nombre de ceux qui avaient pris ces fonctions à la suite d'EO2 sont redéployés.

### **2.3 Quand le Directeur Financier est aussi le DRH.**

Le changement sans doute le plus original de cette période est le fait d'avoir donné à la même personne la responsabilité à la fois de la gestion des ressources humaines et de la

---

<sup>12</sup> Dès 2001, les personnels sont invités à saisir ou valider des informations sur un nombre important de domaines : les congés payés ; la situation individuelle et familiale ; le temps de travail ; les heures supplémentaires et le repos compensateur ; les frais de déplacement ; le suivi d'activité ; la participation et l'intéressement...

gestion financière. En août 1998 Jean-Louis Vinciguerra sera nommé par le Président Michel Bon : Directeur des Ressources Humaines et Financier<sup>13</sup>. A notre connaissance il n'y a pas de cas comparable dans les grands groupes français aujourd'hui. L'expérience durera deux ans, puisque courant 2000 Jean-Louis Vinciguerra gardera la Direction Financière et Bernard Bresson prendra la Direction des Ressources Humaines au comité exécutif.

Il y a au moins deux lectures possibles de cet événement. La première consiste à souligner que désormais la gestion des ressources humaines passe sous les fourches caudines de la rentabilité et qu'il s'agit là d'une sorte d'aboutissement de la logique capitaliste dans laquelle est rentrée l'entreprise. A partir de cette nomination il est, en effet, facile de reprendre le discours qui oppose le capital au travail. Les syndicats ne s'en priveront pas, sans que cela ne provoque pour autant de manifestations explicites d'hostilité chez les salariés à l'égard du Président ou du titulaire de cette nouvelle fonction.

Bien qu'il n'y ait pas eu de commentaire officiel émanant de la Présidence sur cette nomination, la seconde lecture est sans doute plus proche des motivations qui l'ont justifiée. Elle intervient à un moment de l'histoire de l'entreprise où celle-ci découvre que la pérennité se construit désormais sur trois pôles : l'actionnaire, le client, le salarié. Evidence depuis longtemps intégrée dans les entreprises rompues aux lois de la concurrence ; réalité nouvelle ici. Dans cette trilogie il y a potentiellement un conflit d'intérêt entre les attentes de l'actionnaire (une rentabilité fondée sur des marges commerciales) et celles du client (la qualité au moindre coût). Dans ce conflit d'intérêt l'arbitrage pourrait se faire sur le dos du salarié, alors que dans la situation de monopole c'est plus souvent sur le dos du client qu'il se réalise. Mais les règles de la concurrence nous ont fait comprendre qu'il est illusoire d'espérer avoir des clients satisfaits, et donc fidèles, avec des salariés insatisfaits, et donc peu mobilisés sur les attentes du client. La formule du Président Bon, largement reprise en interne, "Le client au cœur, le salarié au centre" traduit la philosophie de l'entreprise dans cette période. En caricaturant quelque peu la situation on pourrait dire que la solution qui consiste à confier à la même personne la direction financière et la direction des ressources humaines est la réponse à la question : comment s'assurer que la DRH ne soit pas la "victime expiatoire" du conflit latent entre la Direction du Marketing et la Direction Financière ? Si celui qui défend le point de vue de l'actionnaire est aussi celui qui est responsable du climat social, on peut parier que les attentes du personnel ne seront pas toutes sacrifiées sur l'autel de la rentabilité, et que dès lors l'entreprise pourra véritablement être tournée vers le client dans le respect des deux autres "stakeholders".

### **3. La conduite du changement**

Coup sur coup deux textes sur la conduite du changement écrits par le Président Bon sortiront à l'automne 1999. La chose est suffisamment rare pour qu'elle ait un écho important à l'intérieur de l'entreprise. Le premier est un interview publié dans le cadre d'un dossier de *Liaisons Sociales Magazine*<sup>14</sup> intitulé : "Michel Bon , le grand agitateur de France Télécom", le second, un mois plus tard, est une note interne, largement diffusée, intitulée : "La conduite du changement". Dans le numéro de *Liaison Sociale* le Président n'est pas le seul à s'exprimer sur le changement, on y trouve aussi du verbatim de quelques représentants syndicaux de poids tels que le secrétaire général de SUD PTT, Pierre Khalfa, Alain Gauthron de la CGT ,

---

<sup>13</sup> Il était précédemment directeur financier du groupe

<sup>14</sup> n° daté du 1<sup>er</sup> septembre, pp. 52-57.

Roland Raskopf de FO PTT, tous dénoncent "le maelström insensé du changement" et l'insuffisance du dialogue social. C'est sans doute la raison qui fait écrire au journaliste, en exergue du dossier : "Au beau fixe côté financier mais orageux sur le plan social, le bilan des quatre années passées par Michel Bon à la présidence de France Télécom est contrasté".

La note interne du mois suivant prend tous son sens lorsqu'on a en mémoire ce contexte. Le Président souhaite que cette note contribue à l'amélioration des pratiques managériales de conduite du changement. Trois principes y sont développés : le premier concerne l'information des personnels sur les évolutions en cours ou à venir et annonce, en particulier, la création d'un "comité de groupe" ; le second est relatif à la coordination des projets de changement et réaffirme le rôle clef du "délégué régional à l'emploi"<sup>15</sup>, et donc d'un traitement des restructurations par "bassin d'emploi" ; le troisième insiste sur l'implication de toute la ligne hiérarchique pour que les changements envisagés soient compris et acceptés, il incite à finaliser des accords locaux sur les dispositifs d'accompagnement.

On pourrait, par une lecture rapide de ces textes, considérer qu'en matière de conduite du changement il y a un avant et un après l'automne 1999. Ce serait faire bon marché d'un ensemble de mesures et de pratiques existant bien avant cette date et qui verront leur rôle conforté. L'annexe à la note du Président en rappelle d'ailleurs un certain nombre : bassin d'emploi, entretiens de progrès, formation<sup>16</sup>... Nous insisterons ici sur un aspect particulier de l'instrumentalisation, l'OSD, et sur le modèle de régulation sociale utilisé à partir de 1997.

### **3.1 Une observation sociale structurée : l'OSD**

L'observatoire social décentralisé (OSD) est un outil créé en 1994 dans le but de mieux connaître les perceptions des salariés au moment où se dessinaient les changements majeurs de la mise en concurrence et de la privatisation. Il se présente sous la forme d'un gros dossier comportant plus de 200 questions, pratiquement exclusivement fermées. La plupart d'entre elles sont qualitatives-perceptuelles. La mesure est effectuée par des échelles à quatre niveaux, c'est-à-dire excluant la position neutre ; c'est un choix qui, d'un point de vue scientifique, est contestable. Le questionnaire est divisé en quatre parties :

- la première est relative aux "renseignements généraux" (139 questions). On y trouve l'amorce d'une évaluation de type "360°" puisqu'il y a des questions sur la satisfaction au travail, sur les coopérations au travail, sur le management et sur la ligne hiérarchique.
- La seconde (33 questions) concerne la mise en œuvre de la politique RH, elle comporte une partie sur "le dialogue avec les syndicats".
- La troisième (20 questions) invite le salarié à s'exprimer sur la stratégie de l'entreprise.
- Enfin une dernière partie, d'une longueur variable, est spécifique à chaque branche ou entité dans laquelle le questionnaire est administré.

On le constate le projet est très ambitieux. Il nécessite une logistique relativement importante compte tenu du fait qu'il est administré sur un support papier retraité à la DRH du siège par un service ad-hoc. C'est la raison pour laquelle le questionnaire n'est passé qu'auprès d'une population ciblée d'environ 3000 personnes qui change d'une fois sur l'autre.

---

<sup>15</sup> Les délégués régionaux à l'emploi sont généralement les Directeurs Régionaux, ils ont pour mission de centraliser sur une zone géographique définie (le bassin d'emploi) l'ensemble des informations (DR, filiales, structures déconcentrées des services nationaux...) relatives aux besoins et aux ressources disponibles pour traiter au mieux les restructurations.

<sup>16</sup> L'effort déjà important dans ce domaine sera continué avec les dispositifs "CAPP Avenir" et "PFDM" à partir de 2000.

La masse d'information est considérable et il est clair qu'elle n'est que partiellement exploitée. La personne qui s'occupe de l'OSD à la DRH groupe déclarait sous forme de boutade à l'automne 2000 qu'il faudrait 500 ans pour en tirer tous les enseignements possibles<sup>17</sup>. Cela révèle sans doute que les promoteurs de l'OSD ont pêché par excès d'ambitions. Il n'en demeure pas moins que l'on pouvait difficilement faire l'économie d'un outil d'observation sociale suffisamment élaboré avant d'aborder une période de changement aussi importante.

Quelle peut-être la pérennité de l'OSD ? Si l'on considère que l'essentiel du chemin, vers une entreprise privée agissant sur des marchés concurrentiels, est réalisé, alors la pertinence de l'outil tel qu'il a été conçu au milieu des années 1990 est moindre. L'outil apparaît aujourd'hui trop centré sur les préoccupations du siège. Or, avec le mouvement à la fois de déconcentration et de décentralisation amorcé depuis EO2, cette perspective n'est plus adaptée aux besoins des décideurs dans les nombreuses filiales et dans les UO. De même la question du rythme des observations peut être posée. Avec l'accélération du changement, les coups de sonde espacés de 18 mois peuvent paraître insuffisants. Enfin la mobilité interne très forte qui a eu lieu pendant cette seconde moitié des années 1990 (la DRH groupe estime qu'environ 40 000 personnes ont changé soit de fonction soit de métiers en 5 ans) pose la question d'une approche plus centrée sur la gestion des compétences. L'OSD pourrait éventuellement servir non plus uniquement d'outil de mesure du climat social et de l'implication organisationnelle, mais aussi de diagnostic de l'évolution des compétences et des parcours qui se dessinent afin de mieux connaître les processus d'accumulation et de transfert des compétences.

### 3.2 Une régulation sociale conjointe

Pendant toute la période des années 1990-2000 France Télécom n'a pas encore les structures de Dialogue Social que l'on rencontre dans les entreprises de droit privé. En particulier il n'existe pas de C.E.. Cependant l'entreprise s'est peu à peu doté d'outils comparables qui existent à la fois au niveau de la société mère (équivalent à un CE) et au niveau des directions régionales (équivalent à un comité d'établissement). Il existe trois comités sur le plan national :

- le "comité paritaire" qui est composé de 14 membres et qui s'occupe des questions relatives à l'emploi, aux rémunérations, à la formation et aux réorganisations ;
- le C.H.S.C.T. ;
- le "comité de gestion des activités sociales" (CAS).

Sur le plan régional ces trois comités sont déclinés en : "comité territoriaux" ; CRHSCT ; CRAS.

La régulation sociale connaîtra sa véritable révolution avec l'accord social sur l'emploi du 4 janvier 1997. A cette date le modèle traditionnel de la fonction publique aura fait long feu. On peut considérer que cet accord sur l'emploi qui sera reconduit en 1999, ainsi que l'accord sur l'organisation du travail et l'ARTT du 2 février 2000 caractérisent la mise en place d'un processus de régulation conjointe à double détente. Ces deux textes sont, en effet, des accords cadres signés par les syndicats réformistes qui invitent de façon plus ou moins

---

<sup>17</sup> Nathalie Bernard « Regards croisés sur les stratégies de transformation de l'organisation chez France Télécom » CERTOP (UMR CNRS-Université Toulouse Le Mirail) le 16 juin 2000, verbatim du Colloque, p.70

explicite à des ajustements locaux. L'accord sur l'ARTT précise (§X.2) que "dès la signature de l'accord national, les négociations s'engageront au plan local pour déclinaison et mise en œuvre au plus tard dans les quatre mois avec l'ensemble des organisations syndicales siégeant en commission de concertation et de négociation locale (CNCL)."

Parallèlement, à partir de la fin des années 1990, la DRH groupe va s'efforcer de sensibiliser les responsables hiérarchiques au rôle actif qu'il doivent jouer en matière de dialogue social. Cette sensibilisation interviendra pour une bonne part dans le cadre du programme "tous DRH" et des PFDM (plates formes de formation des managers) qui lui sont associées. Dans l'une des notes internes intitulée "impulser le dialogue social" il est demandé aux directeurs d'unités opérationnelles, aux responsables de départements et aux responsables de groupes de "participer à la construction d'un compromis social dans l'unité". Trois missions y sont définies : être acteur du dialogue social ; développer la veille et les relations sociales ; veiller à l'équilibre entre efficacité de l'organisation et condition de travail.

Finalement on le constate, il y a bien aujourd'hui chez France Télécom une multiplication des lieux de création de normes qui font de l'entreprise un "espace d'auto-réglementation" favorisant le droit interne au dépend des règles externes du droit, particulièrement celles du droit public. De ce point de vue France Télécom se comporte de plus en plus comme bon nombre de grands groupes français et rejoint le modèle de fonctionnement mis en évidence par C. Gavini (1998)<sup>18</sup>.

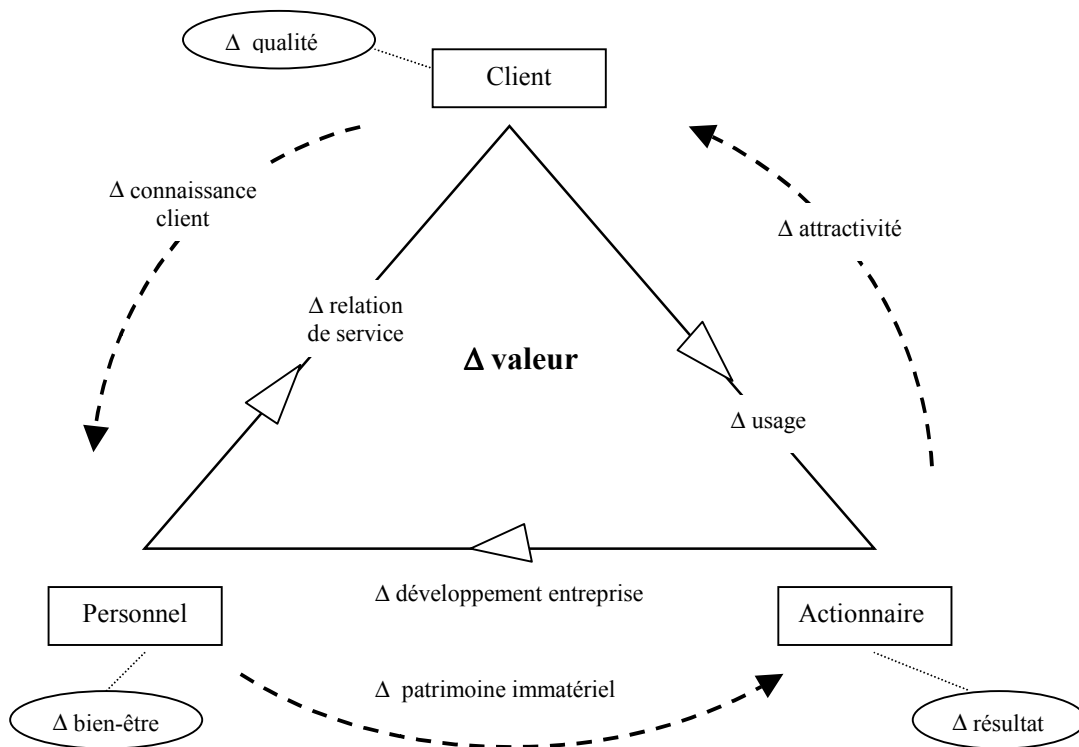
## **Conclusion**

Les années 1990 sont souvent considérées par les observateurs comme une période d'accélération du changement. Cette image est particulièrement adaptée à France Télécom, et plus encore si l'on considère qu'ici une partie importante des changements ont été radicaux. Au-delà des changements technologiques, c'est la conséquence d'une véritable révolution culturelle qui se caractérise par l'émergence omniprésente d'une approche en termes de création de valeur, dans une logique d'abord de satisfaction du client puis, plus récemment, de satisfaction des stakeholders. Le schéma ci-dessous, produit par la "direction qualité management" en janvier 2001, illustre parfaitement, et entérine d'une certaine façon, l'aboutissement de cette période des années 1990 pendant laquelle l'entreprise s'est tournée vers le client et a affronté sans complexe la concurrence internationale. Il permet de comprendre en filigrane comment le fait de se rapprocher des préoccupations du client a transformé le mode de fonctionnement d'un système très centralisé vers un système de production de règles locales encadrés par des accords ou des ajustement au niveau du groupe. Sans être complètement transformé en une structure réseau, France Télécom n'en est pas moins aujourd'hui une entreprise qui fonctionne sur le modèle du fédéralisme, au moins en ce qui concerne le principe de subsidiarité.

---

<sup>18</sup> Gavini C. (1998), *Emploi et régulation : les nouvelles pratiques de l'entreprise*, CNRS Editions.

## Schéma n°1 : Le delta création de valeur de France Télécom



On imagine volontiers les tableaux de bord stratégiques qui peuvent se décliner à la suite de ce schéma d'ensemble. Nous pouvons sans risques en conclure que France Télécom, avec ses 80% de personnel sous statut de la fonction publique, est bien à l'unisson de la gestion des grandes entreprises privées.

Tout n'est pas acquis pour autant, des résistances ici ou là se font jour ou perdurent<sup>19</sup>. Elles ont sans doute été partiellement occultées par l'extraordinaire croissance des marchés et la réussite de l'entreprise pendant cette période. Mais elles pourraient resurgir à la faveur d'un retournement de conjoncture et attisées par des discours démagogiques, souvent teintés d'arrière-pensées idéologiques. Les élections des représentants du personnel aux CAP et CCP nationales de l'automne 2000 sont le révélateur d'un consensus encore chancelant sur les grandes orientations fixées. En effet, les "syndicats réfractaires" représentent plus de 56% des votants : CGT = 28,25% ; SUD = 28,02%, ce qui traduit une légère augmentation (+1,41) par rapport aux élections de 1997. Mais dans le même temps les syndicats réformistes (CFDT, CFTC, CGC) qui sont signataires des principaux accords sociaux, progressent sensiblement (+ 4,04). La capacité de l'entreprise à communiquer et à fédérer le corps social autour des objectifs stratégiques apparaissent comme les clés de l'achèvement de cette grande mutation au seuil des années 2000.

	CGT	SUD	CFDT	FO	CFTC	CFE-CGC
1997	29,07	25,79	17,75	13,97	5,28	1,01
2000	28,25	28,02	19,53	13,53	5,96	2,59

Tableau 1 : résultats globaux des élections aux commissions paritaires nationales

<sup>19</sup> Voir par exemple : "France Télécom, le malaise", *Enjeux Les Echos*, février 2000, pp.68-72.