

France Télécom : de la gestion d'une crise à la création d'un nouveau sens

DES TÉMOIGNAGES
DE DIRIGEANTS
D'ENTREPRISE

Soumis à des transformations très rapides et à des pressions concurrentielles et réglementaires très fortes, le Groupe France Télécom en a sous-estimé l'impact sur ses salariés exerçant en France et a dû affronter une grave crise sociale. Les mesures prises pour faire face à cette crise de sens et de management ont permis de construire une nouvelle ambition, qui souhaite réconcilier performance économique et progrès social, sociétal et environnemental.

par Marc FOSSIER*

UN SECTEUR SOUMIS À DES TRANSFORMATIONS TRÈS RAPIDES

France Télécom est un groupe international qui exerce ses activités d'opérateur de télécommunications dans trente-cinq pays (essentiellement en Europe et en Afrique) en offrant des services fixes et mobiles à plus de 210 millions de clients. Son chiffre d'affaires s'est élevé à 45 milliards d'euros en 2010, dont 48 % ont été réalisés en France. Il emploie 169 000 personnes, dont près de 100 000 travaillent en France.

Le secteur des télécommunications est soumis à des transformations très rapides et très profondes. Ces changements impactent les technologies et certains usages. Mentionnons par exemple la généralisation de la téléphonie sur ADSL, qui a été lancée en 2004 et à laquelle plus de la moitié des clients en France se sont abonnés, ce qui s'est traduit par une forte décroissance des usages de la ligne téléphonique classique, à bas débit.

Ce bouleversement des usages et des comportements des clients s'est accompagné d'une pression concurrentielle et réglementaire intense très spécifique à ce secteur. L'attribution (par la puissance publique) des ressources rares que sont les fréquences ou les numéros d'appel et les règles d'interconnexion entre réseaux concurrents ont sur le paysage concurrentiel un impact au moins aussi important que celui du libre jeu des initiatives privées.

Enfin, depuis la fameuse « bulle Internet » du début des années 2000, les grands opérateurs de télécommunications européens ont dû résorber un très fort endettement, qui a ainsi amené France Télécom à affronter une grave crise de liquidités, en 2003. Dans un contexte de croissance faible de leur chiffre d'affaires et de défiance des investisseurs sur leur potentiel à long terme, ces grands opérateurs ont tous dû se

* Directeur exécutif Responsabilité Sociale d'Entreprise, Groupe France Télécom.

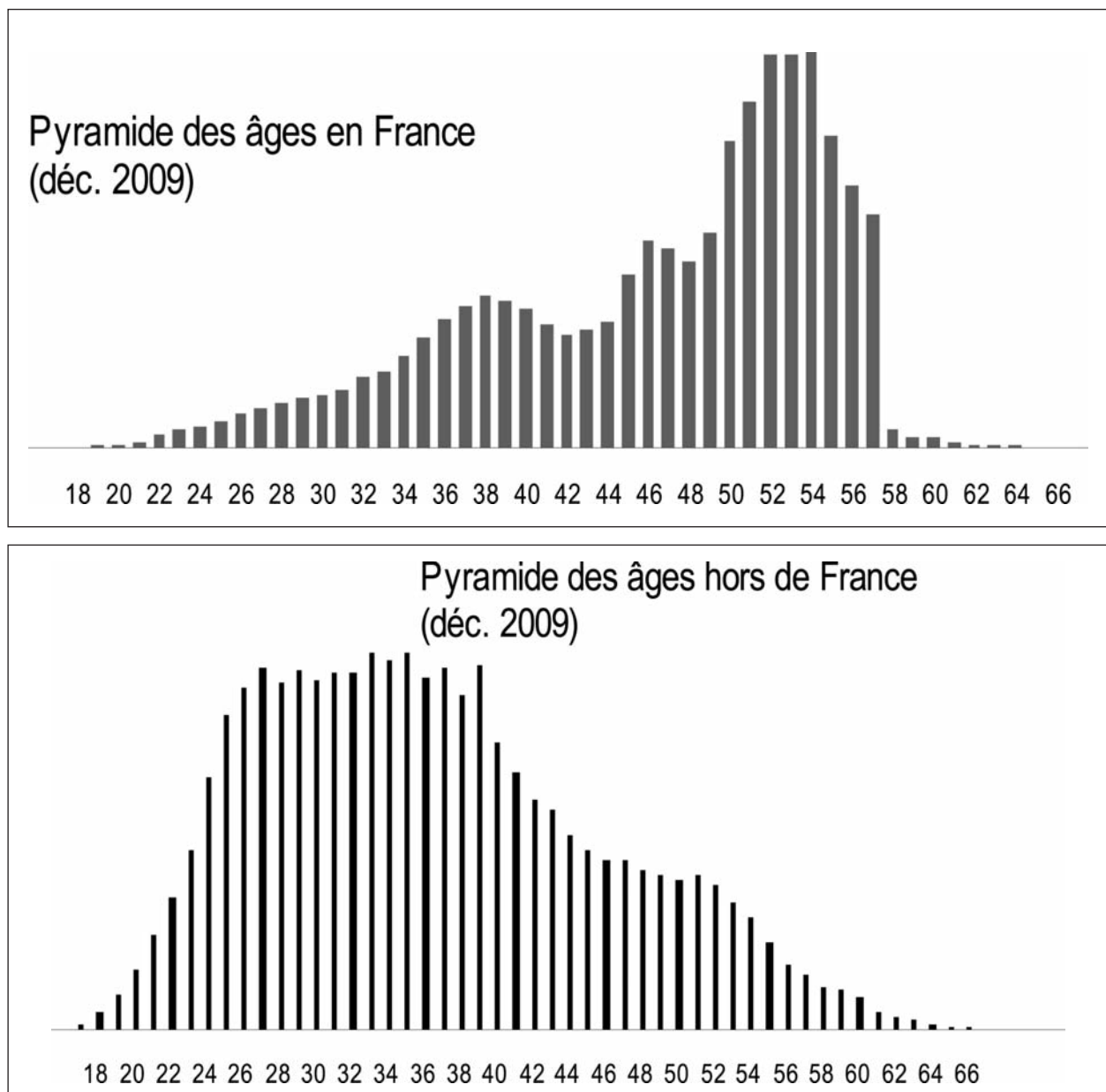
concentrer sur la génération d'un autofinancement important en réduisant fortement leurs coûts (et donc leurs effectifs), tout en continuant à verser des dividendes élevés à leurs actionnaires.

UNE PRESSION SUR LES COÛTS ET LES EFFECTIFS QUI N'A PAS EU LES MÊMES EFFETS SELON LES PAYS

Le bouleversement des technologies et des usages des clients, joint à la pression sur les coûts, a eu un impact majeur sur l'organisation du travail tant en matière d'effectif global que de nature des postes occupés. Mais cette pression s'est exercée et a été ressentie de

façon différente selon les pays et leur situation propre. A cet égard, la comparaison des pyramides des âges du Groupe France Télécom en France et hors de France est frappante (voir les figures 1 et 2). Dans la plupart des pays du Groupe, l'activité est récente, les personnels ont rarement plus de dix ans d'ancienneté et la mobilité professionnelle est forte. Dans ces pays (même dans ceux où France Télécom contrôle un opérateur historique (comme TPSA en Pologne), ayant un nombre plus important de salariés), l'ajustement des effectifs a pu se faire grâce à des accords sociaux négociés avec les syndicats (souvent sous la forme de départs volontaires avec un accompagnement financier).

Mais la situation française se heurtait à deux fortes difficultés liées, d'une part, au statut de fonctionnai-



Figures 1 et 2 : Pyramide des âges en France – Pyramide des âges hors de France.

re dont bénéficient environ les 2/3 des personnels et, d'autre part, à un fort attachement des salariés à une entreprise, au sein de laquelle ils travaillaient pour certains depuis plus de vingt ans, ce qui leur rendait très difficile d'accepter (voire tout simplement de prendre en considération) les offres pourtant attractives qui leur étaient faites sur le plan financier ou professionnel, de mobilité vers d'autres fonctions publiques (État, collectivités territoriales, hôpitaux) et cela, malgré l'existence de nombreux dispositifs la facilitant. De la même façon, l'encouragement à poursuivre des projets personnels hors de l'entreprise (avec un accompagnement et une garantie de retour en cas d'échec) n'a rencontré qu'un succès très modeste.

La pression en faveur de l'acceptation de ces dispositifs, accompagnée d'une compréhension insuffisante du ressenti du personnel, a certainement conduit à des erreurs de management et de communication interne. En particulier, la nécessité de mener des politiques exigeantes en termes de réductions de coûts et d'effectifs n'a pas du tout été comprise de la même façon par le personnel entre la période 2003-2005 (où l'entreprise luttait pour sa survie et son intégrité) et la période récente (où les efforts demandés aux salariés sont apparus comme principalement justifiés par des exigences financières, en l'absence de tout projet mobilisateur global).

De plus, en France, la volonté de rationaliser les processus opérationnels au contact des clients afin d'améliorer la productivité, s'est parfois traduite par une perte d'autonomie de salariés désormais confrontés à la difficulté de devoir traiter des situations complexes et imprévues sans en avoir réellement les moyens.

Ces erreurs ont été perçues avec acuité lors de la crise des suicides, qui s'est déclenchée à l'été 2009, dont l'analyse était délicate, mais qui, en tout état de cause, a suscité un tourbillon médiatique et politique que le Groupe a traversé avec difficulté plusieurs mois durant.

LA GESTION DE LA CRISE SOCIALE EN FRANCE

Le Groupe a rapidement réagi en apportant une attention renforcée aux personnes les plus fragiles et en mobilisant des moyens importants (tant en interne qu'en faisant appel à l'aide de médecins et de spécialistes extérieurs) afin de prévenir, autant que faire se pouvait, tout nouveau suicide.

Mais derrière ces actes désespérés qui étaient souvent l'issue fatale de situations complexes auxquelles l'environnement professionnel contribuait parmi d'autres facteurs, apparaissait un profond malaise social qu'il fallait traiter avec la même urgence que les cas individuels.

Le management a alors lancé trois grandes démarches simultanées pour traiter la crise.

Il a d'abord demandé à un cabinet extérieur (le cabinet Technologia) de procéder à une analyse des perceptions des salariés en France au moyen d'un questionnaire largement diffusé sur l'Intranet de l'entreprise et auquel chacun pouvait répondre de façon anonyme. Cette initiative permettait de réintroduire de l'objectivité extérieure dans l'analyse d'une situation qui faisait l'objet d'appréciations divergentes entre les partenaires sociaux.

Parallèlement, le dialogue social avec les syndicats était lui aussi relancé. Malgré un climat tendu et une forte défiance des syndicats à l'égard du management en place, il est remarquable de constater que, dès le 26 novembre 2009, un premier accord a été signé, introduisant un nouveau régime de « temps partiel senior » qui correspondait à une forte attente du corps social, malgré un contexte peu favorable à tout ce qui pouvait apparaître comme un nouveau régime de préretraite. Au cours de l'année 2010, sept autres accords ont été signés avec les syndicats de l'entreprise, tous apposant leur signature sur l'un au moins de ces accords. Ces accords couvrent des domaines ambitieux, comme l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'identification et la prévention des risques psychosociaux ou l'organisation du travail au niveau décentralisé.

Mais la démarche la plus originale de cette sortie de crise est certainement l'organisation des « Assises de la refondation ». Cette démarche sans précédent a consisté à donner à chaque salarié exerçant en France la possibilité d'exprimer librement son vécu et ses attentes au cours de réunions organisées sur son lieu de travail. Plus de 2 700 réunions de ce type ont ainsi été organisées entre octobre et décembre 2009, et leurs comptes rendus, accompagnés des *verbatim* les plus significatifs, ont été exploités à l'échelon central par une équipe d'analystes comptant une vingtaine de personnes.

LES ENSEIGNEMENTS DE LA CRISE

Outre le bénéfice de donner la parole à chacun pour reconstruire ensemble, les enseignements apportés par les Assises sur les raisons de la crise et sur ce qu'il fallait faire ont été très clairs. La principale attente était de reconstruire une entreprise qui donne toute leur place à l'humain et au lien social, en répondant à six grandes attentes :

- donner du sens aux actions ;
- reconnaître et valoriser les individus ;
- retrouver de l'autonomie et des marges de manœuvre ;
- encourager la responsabilité de chacun, au service du client ;
- prendre en compte la grande diversité des situations ;
- favoriser les coopérations.

Muni de ce constat clair, le nouveau management de l'entreprise a pu s'atteler à la reconstruction de celle-ci autour de différents chantiers :

- la définition d'un projet d'entreprise fédérateur donnant un cap clair dans un environnement incertain et permettant à chacun de se situer dans une ambition partagée ;
- la transformation de l'entreprise et ses conséquences sur son organisation ;
- le modèle de management ;
- la place de la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise ;
- la mobilité ;
- les conditions de travail ;
- des processus et un système d'information au service du client, tant interne qu'externe.

« CONQUÊTES 2015 » : UN NOUVEAU PROJET D'ENTREPRISE, CO-CONSTRUIT POUR REDONNER DU SENS

C'est dans cet esprit que Stéphane Richard, devenu entre-temps Directeur général de France Télécom, a lancé la démarche du nouveau plan d'entreprise, qui a été co-construit avec les salariés et toutes les entités du Groupe, afin de fixer le cadre des actions futures et de tracer le chemin à emprunter pour concilier performance économique et progrès social. Baptisé « Conquêtes 2015 » et rendu public le 1^{er} juillet 2010, ce projet s'appuie sur quatre grandes priorités :

- 1) les hommes et les femmes du Groupe, qui sont la première de ses richesses et forment le levier de son développement ;
- 2) les réseaux, cœur du métier du Groupe et source de sa légitimité ;
- 3) les clients, avec l'ambition de devenir leur opérateur de confiance en « faisant la différence » en matière de qualité du service offert ;
- 4) enfin, l'international, pour retrouver un esprit de conquête et élargir le potentiel de croissance du Groupe.

Le volet social de ce projet d'entreprise a été mis en œuvre sans attendre, dès le début de l'année 2010. Ainsi, l'augmentation du nombre de recrutements externes en France (10 000 annoncés sur 3 ans, dont 3 500 en 2010), accompagnée d'un ambitieux programme d'accueil d'apprentis (4 500 par an), a permis de redonner des marges de manœuvre dans l'organisation du travail et de commencer à rajeunir la pyramide des âges. D'autres mesures importantes ont été prises dans le domaine de la formation (« Orange Campus »), de l'accompagnement des salariés (le « nouveau contrat social ») ou de la prise en compte

de la performance sociale dans la partie variable de la rémunération des dirigeants.

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE (RSE) S'INSCRIT TOUT NATURELLEMENT AU CŒUR DE CETTE DÉMARCHE

Cette nouvelle ambition, qui repose sur la confiance, la transparence et le respect des engagements, implique naturellement que le Groupe renforce son comportement responsable et exemplaire tant vis-à-vis de ses salariés que vis-à-vis de toutes ses autres « parties prenantes » (clients, fournisseurs et tous les représentants de la société civile). La RSE était, déjà avant la crise, une priorité forte du Groupe. Mais la crise et la refondation du projet d'entreprise ont remis la RSE au cœur de son ambition et au cœur de ses processus. Ainsi, j'ai été associé étroitement, en tant que responsable RSE du Groupe, à la réflexion et à la rédaction de ce nouveau projet d'entreprise. Dans ce contexte, les quatre grands engagements du Groupe en matière de RSE sont le socle de « Conquêtes 2015 » :

- reconnaître et accompagner nos collaborateurs ;
- assurer transparence, qualité et sécurité à nos clients ;
- rendre les bienfaits du monde numérique accessibles au plus grand nombre ;
- innover au service d'une nouvelle écocitoyenneté.

On voit ainsi que les préoccupations concernant le corps social de l'entreprise finissent par s'articuler avec ses préoccupations sociétales et environnementales et que ces trois types de préoccupation sont porteurs d'un sens global qui contribue à la création de valeur pour le Groupe, comme pour toutes ses parties prenantes, et auquel les équipes de France Télécom sont sensibles :

- En tant qu'opérateur de télécommunications, France Télécom est naturellement créateur de lien entre les hommes. Mais encore faut-il que les technologies mises en œuvre soient partagées au service du plus grand nombre en luttant contre la fracture numérique sous toutes ses formes et en rendant les usages des télécommunications plus sûrs et plus responsables ;
- Enfin, tout en limitant son impact environnemental (ce qui n'est pas simple, avec l'augmentation permanente des débits transportés), le Groupe peut contribuer à diminuer l'impact environnemental de ses clients et de la société tout entière, par exemple en limitant les déplacements grâce aux téléconférences ou en optimisant la gestion des flottes de véhicules utilitaires.