

LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A FRANCE-TELECOM : ILLUSTRATION A TRAVERS DEUX PROCESSUS D'IMPLANTATION D'OUTILS

A. GADEYNE
France-Télécom

L'organisation de France-Télécom vit le contexte d'une réforme sociale, qui sert de cadre à l'introduction de différents outils de gestion.

On analysera ici deux processus :

- la mise en place de l'EEP (technique d'évaluation),
- l'appropriation d'une démarche de gestion prévisionnelle (GPPE) par des services techniques.

Dans les deux cas, on insistera sur les aménagements progressifs du projet initial, pour que les outils s'intègrent aux usages et deviennent des moyens concrets de management. En particulier, on verra comment associer une technologie quasi-stable (fiches, procédures) et toutes sortes de flexibilités.

1 - LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DE FRANCE TELECOM

A - Aspects techniques et structurels

France Télécom est l'opérateur national de Télécommunications. Il se situe au cinquième rang mondial, avec 103 milliards de francs de chiffre d'affaire en 1990.

France Télécom gère plus de 28 millions de lignes téléphoniques (lignes principales). L'entreprise compte 155 000 personnes, dont 22 000 cadres. Ses personnels sont fonctionnaires, régis par les titres 1 et 2 de la Fonction publique.

La direction générale a pour mission principale de définir la stratégie du groupe et de donner les axes principaux d'évolution aux services extérieurs.

Le contexte externe de France Télécom joue aujourd'hui un rôle tout à fait déterminant. Au niveau mondial, on assiste à une déréglementation du secteur des télécommunications. En France, le nombre de secteurs ouverts à la concurrence se multiplie (services à valeur ajoutée, offre sur mesure aux entreprises, etc.).

D'un point de vue territorial, France Télécom est organisé selon un découpage régional, lui-même décomposé en directions opérationnelles. La direction régionale Nord-Pas de Calais s'étend sur tout le territoire des départements du Nord et du Pas de Calais et compte 6 900 personnes dont 720 cadres. Elle réalise un chiffre d'affaires de 4,1 milliards de francs.

On compte trois Directions Opérationnelles (DO) : celle de Lille, celle de Valenciennes et celle de Lens. Nous ne présenterons ici que l'expérience et les méthodes employées au sein de la DO de Lens (département du Pas de Calais).

B - Aspects culturels et potentiels d'évolution en gestion des ressources humaines

Le contexte interne de France Télécom joue un rôle fondamental quant à l'évolution de ses modes de gestion. On peut le caractériser comme suit :

- une histoire et un héritage de l'administration (gestion par grades, évolution fortement basée sur l'ancienneté, etc.) ;
- une culture d'entreprise essentiellement fondée sur la performance et le challenge techniques (ex. : la nouvelle numérotation téléphonique, la production de lignes principales) ;
- une forte tradition de promotion interne et de mobilité fonctionnelle ;
- une ouverture très récente aux méthodes de management, bien que la recherche de la qualité (avec les "cercles" de qualité) ait connu un fort succès ; mais il s'agissait surtout d'une réponse à des questions techniques.

Actuellement, une réforme est en cours qui touche au statut de l'entreprise et à la rénovation complète de la logique de gestion des ressources humaines.

L'impulsion de cette réforme est certes fondamentale pour la mise en place d'une véritable gestion des ressources humaines. Mais il ne faut pas négliger le facteur essentiel de réussite ou d'échec, qui est pour nous la résistance au changement des cadres et notamment leur souhait implicite de faire durer un système qui leur garantisse une évolution professionnelle sécurisante et linéaire.

La gestion par grade a dilué la contribution personnelle dans l'évolution globale de France Télécom. Les cadres ont eu tendance à s'approprier personnellement le fort développement de l'entreprise. Ceci a contribué à gommer la notion de performance et d'étendue des responsabilités individuelles. L'ancienneté était le critère principal d'évolution professionnelle.

Dans la mise en place de nouveaux outils, l'essentiel semble donc de permettre le changement des mentalités.

2 - LA MISE EN PLACE DE L'ENTRETIEN D'EVALUATION ET DE PROGRES (EEP) DES CADRES A LA DIRECTION OPERATIONNELLE DE LENS

A - La création et le fonctionnement du premier groupe de travail

Le projet de mise en place de l'EEP a vu le jour en 1989. La Lettre d'Orientation Générale de la direction générale demandait qu'un entretien d'évaluation et de progrès soit mis en place pour début 1990.

Ce fut l'occasion de constituer un premier groupe de travail.

Sa constitution reflétait la population des cadres dans leur ensemble : des cadres moyens (inspecteurs), des cadres supérieurs (inspecteurs principaux, chefs de départements et d'établissements).

Les membres du groupe appartenaient à chacune des zones géographiques de la DO : Arras, Lens-Béthune et Boulogne. L'objectif était qu'ils soient l'écho de leurs collègues.

Lors des deux premières réunions, certains se sont immédiatement désolidarisés. Le groupe a donc fonctionné avec une quinzaine de membres permanents.

L'apport du département des ressources humaines a été surtout d'éclairer sur des pratiques existantes à l'extérieur (par ex. : Bull) ou à l'intérieur de France Télécom (par ex. : travail avec la région pilote de Rhône-Alpes). C'est un responsable d'établissement qui a animé ce premier groupe de travail.

Chaque réunion donnait lieu à un compte rendu, critiqué au début de la réunion suivante.

Au fur et mesure de l'avancement des travaux, chacun des membres du groupe s'est approprié la démarche

et en a maîtrisé petit à petit l'intérêt ; les uns et les autres faisaient ressortir l'état des discussions qu'ils entretenaient avec leurs collègues.

Toutefois, il faut admettre que les enjeux et les objectifs étaient différents selon les grades. Les inspecteurs étaient les plus réticents et les plus attachés aux garanties qui seraient apportées à chaque étape. L'enjeu leur apparaissait moins net : leurs possibilités d'évolution sont statistiquement beaucoup plus faibles.

C'est pourquoi, dans l'élaboration des documents, on a laissé une large place aux avis contradictoires éventuels de l'évalué et de l'évaluateur.

B - Premiers résultats, premières diffusions

Certaines positions de principe ont été arrêtées :

- c'est le supérieur hiérarchique direct qui évalue, quel que soit son grade ; un tel choix permettait de clarifier les rôles et responsabilités de chacun, occultés jusqu'à présent à cause de la gestion par grade ;
- l'entretien est confidentiel ; on prévoit la possibilité d'un recours, etc.

Une charte de l'Entretien d'Evaluation et de Progrès a été rédigée.

A l'issue des travaux du premier groupe, une réunion a été provoquée avec le directeur pour expliquer chaque élément du dossier et pour s'assurer que les travaux du groupe recevraient l'aval d'un discours institutionnel.

L'ensemble des travaux a fait l'objet de présentations par territoires géographiques, en la présence de tous les cadres de l'endroit. Les présentations expliquaient la constitution du groupe, sa méthode de travail, ses sources d'informations et le contenu de la charte.

Ces présentations ont été accompagnées d'une formation de deux jours axée sur l'entretien de face à face et la fixation des objectifs. Cette formation a été animée soit par des formateurs internes à France Télécom, soit par des formateurs d'un cabinet privé.

C - Les réactions

Les réactions ont été variables selon le grade d'appartenance du cadre. Elles ont aussi fait apparaître des réactions caractéristiques de certaines organisations syndicales : hostilité, méfiance, refus. La méfiance a été accrue par le sentiment que la DO de Lens agissait en pionnière sans y être obligée.

Lors de chaque présentation, le DRH a proposé de diffuser un questionnaire auprès de chaque cadre pour adapter le support définitif aux souhaits particuliers. Cette option a été favorablement accueillie.

Parallèlement, le DRH a informé de façon officielle les organisations syndicales de l'évolution du dossier.

D - L'élargissement du groupe initial et la continuation du travail (1990)

Le groupe de travail a été élargi dès le début 1990, afin d'associer le plus grand nombre d'inspecteurs. Désormais, ses objectifs étaient les suivants :

- bâtir un questionnaire destiné à l'ensemble des cadres pour recueillir leurs avis, remarques et suggestions sur la démarche EEP, sur les documents mis à leur disposition, sur la formation proposée en parallèle ;
- analyser les réponses et proposer au conseil de direction les aménagements souhaités pour les documents, voire les actions attendues en information, formation, etc.

Le groupe a travaillé selon le calendrier ci-après :

- mars → envoi du questionnaire, qui s'articulait autour des thèmes suivants : la description de poste, l'évaluation finale, les supports, la modulation de la prime de rendement, le pilotage des carrières et la formation ;
- fin mars → début du dépouillement ;
- avril → synthèse qualitative ;
- mai → participation de la DG à une réunion ;
- juin → présentation des travaux au directeur ;
- fin juin → présentation au conseil de direction.

Il semble que le questionnaire ait servi de moyen d'expression pour les cadres. Certains souhaits de fond ont été formulés en filigrane de chaque partie. Voici les principaux :

- souhait de transparence dans chaque domaine qui touche la vie professionnelle personnelle (par ex. : déroulement de carrière ou modulation des primes de rendement) ;
- souhait de connaître les règles applicables.

Le principal acquis du questionnaire a été de montrer que le PRINCIPE même de l'EEP était accepté.

E - Quatre thèmes majeurs

Examinons maintenant quatre thèmes qui permettent de reprendre la plupart des remarques faites par les cadres : la description de poste, la modulation de la prime de rendement, la fiche de synthèse, la fiche de souhaits.

1 - La description de poste

Le principal constat fait par les cadres est que la description de poste est un outil de clarification des rôles et des responsabilités. Dans le contexte de la gestion administrative par grades, aucune description de poste n'était faite. Cela explique l'importance de pouvoir clarifier les rôles et par là même de définir le degré d'autonomie et de délégation propre à chacun.

Les descriptions de poste ont donc été conçues comme un outil de gestion. Elles ont fait l'objet d'un travail de fond, avec une validation par le supérieur hiérarchique direct. Elles ont été formalisées de façon identique au sein de la direction régionale.

Un catalogue des descriptions de poste est créé et est en cours de diffusion au sein de la DR, auprès de chaque cadre. C'est un instrument de communication et de gestion pour le pilotage des carrières.

2 - La modulation de la prime de rendement

Sur ce thème se sont exprimés beaucoup d'états d'âmes. On note un rejet qui semble un facteur important de blocage pour aborder l'EEP.

Le constat est qu'il existait beaucoup de flou dans la méthode et les règles d'attribution de la prime de rendement. La modulation de cette prime, qui date de quelques années, se faisait au mérite. L'impact financier restait minime (1 à 2 % de la rémunération nette annuelle). Par ailleurs, les règles d'attribution étaient considérées comme non claires. Un classement des cadres était établi, en mélangeant les critères d'ancienneté et de mérite. L'attribution de la prime ne donnait pas lieu à une discussion sur l'atteinte des objectifs et résultats personnels.

Le souhait du département des ressources humaines était de trouver une corrélation entre l'attribution de la prime et l'EEP. Les principes retenus ont été les suivants :

- obligation d'entretien entre le N et le N+1, matérialisée dans les supports de l'EEP ;
- pour les cadres supérieurs, les propositions sont examinées en conseil de direction ; la décision est collégiale, arbitrée par le directeur opérationnel ;
- pour les cadres moyens, la répartition s'effectue à partir d'une enveloppe budgétaire attribuée à chaque service ; il y a un classement réalisé par chaque responsable d'établissement, validé par le directeur.

L'objectif poursuivi est de clarifier les règles et de demander à chaque évaluateur de commenter ses choix d'attribution.

Quelle que soit la situation hiérarchique de l'évaluateur, il faut qu'il puisse expliquer ses décisions en matière de modulation de prime. Dans ce registre, on touche aux ROLES et RESPONSABILITES DES CADRES, en évitant qu'ils se diluent dans l'imprécision des situations individuelles.

3 - La fiche de synthèse d'évaluation

Lors de la première version de l'EEP, la synthèse de l'évaluation se faisait de façon globale, sur le support de fixation des objectifs personnels. Les cadres ont réagi de façon massive pour que le support de l'EEP reste un document contractuel entre l'évalué et l'évaluateur.

D'autre part, l'évaluation globale (par ex. : "zone de compétence A B C D") a été jugée pauvre et trop limitative.

Toutefois, si une majorité de cadres s'est exprimée pour construire une évaluation à critères multiples, aucun thème n'a fait l'unanimité. Ont été proposés : la disponibilité, les compétences, la conscience professionnelle, les facultés d'adaptation, etc.

L'interprétation de ces thèmes était très délicate et il ne semblait pas possible de créer une grille "technique" unique, quel que soit le poste occupé. C'est ainsi qu'un comptable ne peut pas être évalué sur les mêmes critères qu'un commercial.

Le groupe a donc suggéré que l'appréciation issue de l'entretien traite au minimum les trois thèmes suivants :

- le professionnalisme ;
- les compétences managériales ;
- la situation au sein de l'environnement.

Le groupe a opté pour une appréciation littérale. De la part de la DRH (et du service RHC chargé de la gestion des cadres), cela implique un suivi de la qualité des appréciations portées, ainsi qu'une action de formation visant à homogénéiser les appréciations.

4 - La fiche de souhait et d'orientation

Cette fiche est transmise à RHC (service de gestion des cadres).

Les souhaits exprimés sont des souhaits de mobilité géographique ou fonctionnelle. Ils sont commentés par l'évaluateur et serviront de base à l'orientation des trajets professionnels.

Les cadres se sont révélés favorables à la transmission de cette fiche à RHC. Mais là encore, ils désirent une clarification des règles d'utilisation, ainsi que des garanties de confidentialité.

On a décidé la création d'un groupe de travail pour mettre en place la gestion des trajets professionnels. Ce groupe a été constitué en 1991 ; il doit remettre ses premières conclusions à la fin de la même année.

F - Les principaux constats

Pour l'ensemble des actions mises en œuvre, la difficulté majeure a résidé dans la modification des comportements et des habitudes. Les nouveaux outils ont eu comme effet principal de remettre en cause la situation de chacun, avec un changement des règles et des méthodes.

Plusieurs facteurs ont paru essentiels dans le processus de changement :

- le soutien institutionnel ;
- la notion de groupe de travail, avec l'écoute des besoins et des préoccupations des cadres (notamment à partir d'un audit par voie de questionnaire) ;
- la coïncidence entre les actions menées au sein de la D.O. de Lens et ceux réalisés dans d'autres D.O. ;
- l'impact de la réforme des classifications et de la réforme sociale.

Quant à la position syndicale, on peut l'analyser en deux périodes. Dans un premier temps, les organisations syndicales locales ont montré une grande méfiance par rapport aux évolutions. RHC les a informées au fur et à mesure de l'avancement des travaux. Dans un deuxième temps, les organisations syndicales ont soit observé un silence réservé, soit accepté l'outil de gestion EEP.

3 - L'APPROPRIATION D'UNE DEMARCHE DE GESTION PREVISIONNELLE ET PREVENTIVE DE L'EMPLOI PAR LES SERVICES TECHNIQUES

Passons maintenant à l'étude d'une autre démarche liée au développement des ressources humaines, celle de la gestion prévisionnelle et préventive de l'emploi.

Au niveau d'une direction opérationnelle, cette démarche doit rester proche du terrain. Elle vise à anticiper les évolutions des personnels, avec un horizon de trois ans. Les changements à prendre en compte sont de plusieurs ordres : techniques, organisationnels, en effectifs.

L'objectif est d'identifier le plus tôt possible les évolutions. Pour ce faire, il est possible de puiser l'information à partir de notes émanant des différents services de la D.G. Mais les renseignements dont nous avons besoin nécessitent une parfaite connaissance du terrain et des évolutions locales.

Historiquement, il n'existait pas de démarche de GPPE au sein des directions opérationnelles. Par contre, il y avait des schémas d'évolution à horizon de 15 ans. Ceux-ci étaient élaborés par la direction générale. La direction régionale Nord-Pas de Calais avait retravaillé les scénarios en les adaptant aux caractéristiques régionales.

De tels scénarios ne pouvaient être utilisés directement en direction opérationnelle. Il manquait des informations locales indispensables pour anticiper les problèmes éventuels. En DO, il est nécessaire de travailler sur plusieurs axes :

- la mesure des activités ;
- la pyramide des âges, par grade, par établissement, par bassin d'emploi ;
- les évolutions connues de tous ordres.

RHC a choisi de travailler avec chacune des filières et avec les établissements opérationnels concernés :

- le département commercial et les agences commerciales ;
- le département d'exploitation technique et les centres principaux d'exploitation (responsables de la commutation) ;
- le département des lignes et les centres de construction des lignes (constitution et entretien du réseau).

La contribution de chacun est organisée comme suit :

- RHC coordonne le travail et fournit les informations quantitatives obtenues après coup (analyse des activités) ; il calcule les pyramides des âges par établissement, par entité délocalisée et par bassin d'emploi ;
- le département de soutien prépare les synthèses d'évolutions techniques et organisationnelles connues ; il anime le travail en réseau ;
- les établissements valident les perspectives de départs à la retraite et les flux potentiels ; ils harmonisent leurs pratiques de codification des activités ; ils font état des difficultés locales prévisibles (quantitatives ou qualitatives).

Cette méthode de travail peut sembler lourde. Mais elle permet une bonne implication des services techniques. Elle a pour effet de faciliter l'intégration de la dimension ressources humaines dans les projets. L'information circule mieux.

La démarche analytique permet une meilleure distribution des moyens en personnel. Les décisions sont négociées avec les responsables de département avant d'être présentées aux établissements.

Si l'objectif initial est d'appréhender la dimension quantitative, la seconde étape réside dans l'intégration de la dimension qualitative et la gestion des compétences. A ce stade, on rejoint la notion de rôle et de responsabilité des cadres.

4 - CONCLUSIONS PROVISOIRES

On peut estimer que la mise en place d'outils en gestion des ressources humaines suppose l'appropriation de la démarche par les cadres. Ces derniers sont des relais incontournables dans ce domaine.

Cette affirmation peut être illustrée par la mise en place d'un troisième outil : le plan et schéma directeur de la formation. Il consistait à établir les besoins de formation dans chaque unité de travail, selon les priorités affichées, en ciblant les besoins autour de la notion de compétences requises pour faire fonctionner l'unité. La détection des besoins passe par une analyse des ressources globales du service et par un entretien obligatoire entre le responsable et ses collaborateurs.

Or, après trois ans de fonctionnement, il semble que la réussite de la démarche soit conditionnée à la volonté qu'ont ou non les cadres de prendre en charge le projet.

A ce stade, les évolutions demandent l'acceptation des outils par tous, ainsi qu'une bonne compréhension des enjeux.

Basée sur la reconnaissance du professionnalisme et du mérite, la réforme sociale interne est un atout incontestable pour le passage de la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines.