

# Comparaison des GPPE pratiquées à Québec Téléphone et France Télécom, Essai d'explication

*Marie-Odile Legrand  
Emilien Demers*

France Télécom - Québec Téléphone

## RESUME

*France Télécom et Québec-Téléphone, deux entreprises de télécommunications, sont confrontées depuis quelques temps déjà à une évolution technologique galopante. De plus, elles doivent anticiper et préparer un lendemain prévisible moins douillet où concurrence, internationalisation, service et productivité constitueront l'environnement et la préoccupation quotidienne de ces deux entreprises encore majoritairement monopolistiques.*

*L'atout maître ou l'avantage compétitif sur lequel elles veulent appuyer leur succès futur : leur personnel.*

*Dans cette optique, les deux entreprises ont adopté une stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des ressources humaines. L'article présente, au delà des similitudes et différences idéologiques et théoriques, l'approche pratique qu'elles ont respectivement adoptée, en tenant compte de leur culture d'entreprise et de leur culture nationale distinctes et des modes de gestion différents déjà en place. Il développe les pistes de réflexion suivantes :*

- *Descriptif du contexte économique, statutaire, culturel de France Télécom et Québec Téléphone;*
- *Pourquoi l'introduction de GPPE à France Télécom et Québec-Téléphone ? Quels enjeux ?*
- *La méthodologie utilisée, les populations visées, les acteurs de la GPPE;*
- *S'agit-il de développer une GPPE orientée vers des aspects organisationnels et/ou vers l'individu ?*

## ESSAI D'EXPLICATION DES PRATIQUES DE GPPE A QUEBEC-TELEPHONE ET FRANCE- TELECOM

A partir des années 1970 le domaine des ressources humaines s'est enrichi de la notion de planification, puis de prévision. Cet intérêt pour la prospective dans le domaine social s'est principalement concrétisé, dans un premier temps, au sein des entreprises à statut privé ; puis il a gagné les entreprises à caractère public.

Si le domaine de la prévision est un domaine encore très jeune dans le champ des ressources humaines (BESSEYRE des HORTS, 1989) il semble que les entreprises ont en commun le fait de chercher à apporter une réponse adaptée au problème de la prévision de leurs personnels (HENRIET, 1986).

L'objet de notre étude est donc de présenter un essai d'explication des pratiques de gestion prévisionnelle et préventive des ressources humaines dans deux entreprises du secteur des télécommunications : Québec-Téléphone (QT) et France-Télécom (FT) dont la caractéristique commune, outre leur secteur d'activité, est leur statut d'entreprise publique évoluant dans un contexte en mutation constante.

Dans un souci de clarté du vocabulaire utilisé nous avons opté pour une dénomination commune pour ce que l'on appelle à FT la gestion prévisionnelle et préventive des emplois (GPPE) et la planification stratégique des ressources humaines (PSRH) à QT.

Nous parlerons donc de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH).

Nous sommes conscients qu'une telle démarche comporte le risque d'englober sous un terme générique des réalités parfois différentes. Du fait, par exemple, des différences culturelles nationales qui représentent certainement l'une des explications essentielles lorsqu'on compare des systèmes de management.

Ainsi deux approches et deux modèles comportant chacun leurs particularités, coexisteront sous ce terme générique de GSRH. Ceci impliquant que notre travail n'a pas pour objectif de rendre compte de l'état des pratiques en la matière en France et au Canada et ne peut donc pas être généralisé à d'autres entreprises.

En revanche nous nous attacherons, d'une part à analyser ce que recouvre le concept de GSRH à QT et FT., d'autre part à mettre en évidence les similitudes et divergences pouvant exister dans les approches et pratiques mises en oeuvre respectivement dans ces deux organisations.

Au préalable il nous a semblé intéressant de repositionner ces deux entreprises au regard premièrement de leur statut et de leur contexte concurrentiel et dans un deuxième temps au regard de leur mode d'organisation et de gestion des ressources humaines. Nous sommes ici partis de l'hypothèse que ces facteurs pouvaient avoir une influence sur la mise en place d'une GSRH.

## I- STATUT, CONTEXTE CONCURRENTIEL, ORGANISATION ET MODALITES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES A QUEBEC-TELEPHONE ET FRANCE-TELECOM

### I a. Statut et contexte concurrentiel

Outre leur secteur d'activité commun, QT et FT sont des entreprises à caractère public. L'entreprise québécoise est

soumise à la réglementation de la régie des Télécommunications du Québec. L'entreprise française est assujettie à la réglementation générale qui se développe sous l'égide du Ministère des PTT et dans le cadre des directives européennes.

Concernant leur contexte concurrentiel, ces deux acteurs présentent aussi des similitudes. QT et FT sont en effet soumises à la concurrence sur le marché des terminaux, mais bénéficient encore pour l'interurbain et les services de base d'un statut monopolistique.

Dans les deux cas cette situation de monopole partiel est éphémère. L'organisme canadien de réglementation en matière de télécommunications encourage la concurrence dans l'interurbain public au Canada. En France l'ouverture des frontières en 1993 impliquera que le principe de la concurrence au niveau interurbain devienne une réalité.

### I b. organisation et modalités de gestion des ressources humaines

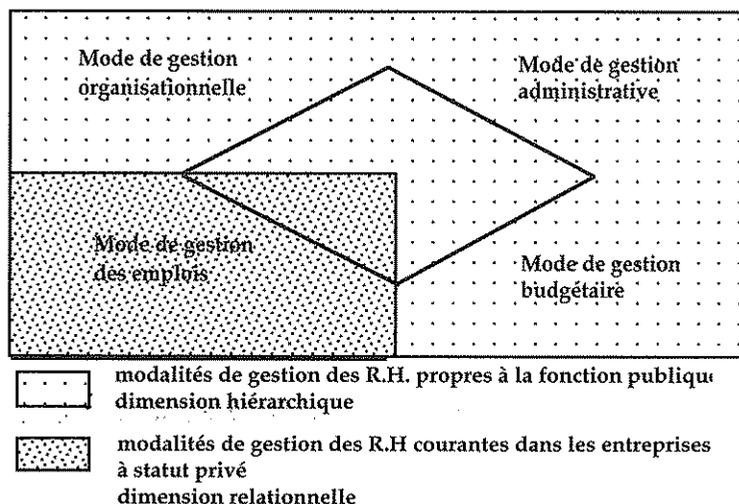
Si la différence de taille au regard des effectifs (1850 employés à QT et 156 000 à FT) rend difficile la comparaison organisationnelle, il est intéressant de noter que dans les deux cas la structure administrative a été l'objet d'aménagements successifs qui se sont traduits par une diminution du nombre des paliers hiérarchiques.

On peut avancer l'hypothèse selon laquelle deux des finalités communes, à QT et FT, de cet allègement des structures hiérarchiques sont d'accroître la rapidité de réaction de l'organisation et de favoriser une attitude plus "responsable" de l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

Concernant les modalités de gestion des ressources humaines nous adopterons une interprétation schématique qui selon nous permet de récapituler les quatre types d'informations dont peut disposer une entreprise dans le domaine de sa gestion du personnel.

### SCHEMA 1 :

#### LES INFORMATIONS RELATIVES A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



- **Mode de gestion organisationnelle** : place de l'individu dans l'organigramme.
- **Mode de gestion administrative** : connaissance de la rémunération, du statut par corps, grades, catégories d'emplois des personnels.
- **Mode de gestion budgétaire** : détermination du cadre d'emplois par l'ouverture de lignes de crédits.

Ces trois premiers modes ont en commun de réunir des informations de type hiérarchique permettant essentiellement de positionner l'individu dans l'organisation mais sans connaissance de ses particularités individuelles. Ce mode de gestion des ressources humaines est celui le plus fréquemment utilisé dans la fonction publique.

- **Mode de gestion des emplois** : analyse des métiers de l'entreprise et identification des compétences.

Ce dernier mode introduit une dimension plus relationnelle dans la gestion des ressources humaines en facilitant la reconnaissance de l'individualité de chacun dans l'entreprise. Il est souvent appréhendé, de façon plus ou moins complète dans la gestion des personnels des entreprises à caractère privé.

Si QT réunit ces quatre modalités, FT se caractérise par l'absence de la dimension "gestion des emplois". Le personnel est en effet géré selon des modalités propres à la fonction publique ; répartition des personnels en un nombre élevé de corps et de grades (on peut dénombrer à FT plus de 150 grades) déconnectés de la notion de métier exercé. Ainsi des agents de grades très différents donc rémunérés sur des bases différentes, occupent côte à côte des fonctions identiques, tandis que des agents de même grade, ayant reçu en principe la même formation initiale se retrouvent dans un grand nombre de fonctions sans rapport les unes avec les autres.

Il faut toutefois mentionner que dans le cadre de la réforme globale qui depuis le 1er janvier a conféré à FT le statut d'exploitant public autonome est inclus un volet social visant à mettre en place le passage d'une gestion par grades à une gestion par fonctions.

## II- LE CONCEPT DE GSRH A QUEBEC-TELEPHONE ET FRANCE-TELECOM

### II a. Le concept de GSRH

Avant de procéder à une analyse comparative, il est utile de préciser ce que recouvre la notion de GSRH dans les deux entreprises que nous étudions.

De façon générale la mise en oeuvre d'une GSRH fait la distinction entre les besoins et les ressources prévisibles à terme de l'entreprise et a essentiellement pour objectif d'analyser l'adéquation entre les besoins et les ressources humaines disponibles et prévisibles. Cette analyse implique pour l'entreprise la mise en oeuvre de plans d'action d'ajustements internes et externes.

On retrouve bien ce cheminement à QT et FT et ceci même si les outils d'analyse utilisés comportent des différences.

Ainsi par exemple l'analyse de l'environnement externe regardé sous l'angle du marché du travail à QT est une dimension exploitée différemment à FT. Les modalités de recrutement externe ne se faisant pas par la publication d'offres d'emplois mais par l'ouverture de concours nationaux. De même la planification des besoins est formulée sur 3 ans à FT et de manière quinquennale à QT mais dans les deux cas en même temps que le processus de planification budgétaire.

Cette représentation simple de la GSRH a la qualité essentielle d'être commune à QT et FT. Elle permet de rendre compte de ce que revêt le concept de GSRH au sein de ces deux organisations. Cette similitude signifie-t-elle pour autant que les modalités concrètes de mise en oeuvre de la GSRH à QT et FT soient identiques?

### II b. D'un mode de gestion stratégique d'entreprise à un outil de changement

La GSRH à QT est un mode de gestion stratégique qui incorpore l'enjeu "ressources humaines" dans la définition et la réalisation de son "projet d'entreprise". D'un point de vue schématique, il s'agit, tel qu'il est présenté dans le schéma 2, d'un ensemble quadripolaire permettant de positionner efficacement l'apport de la ressource humaine dans le projet d'entreprise en tenant compte à la fois du temps, des événements, des capacités et des émotions humaines.

On retrouve dans la mise en oeuvre de la GSRH à FT, les dimensions de prévision et d'intégration du volet ressources humaines à la stratégie globale de l'organisation.

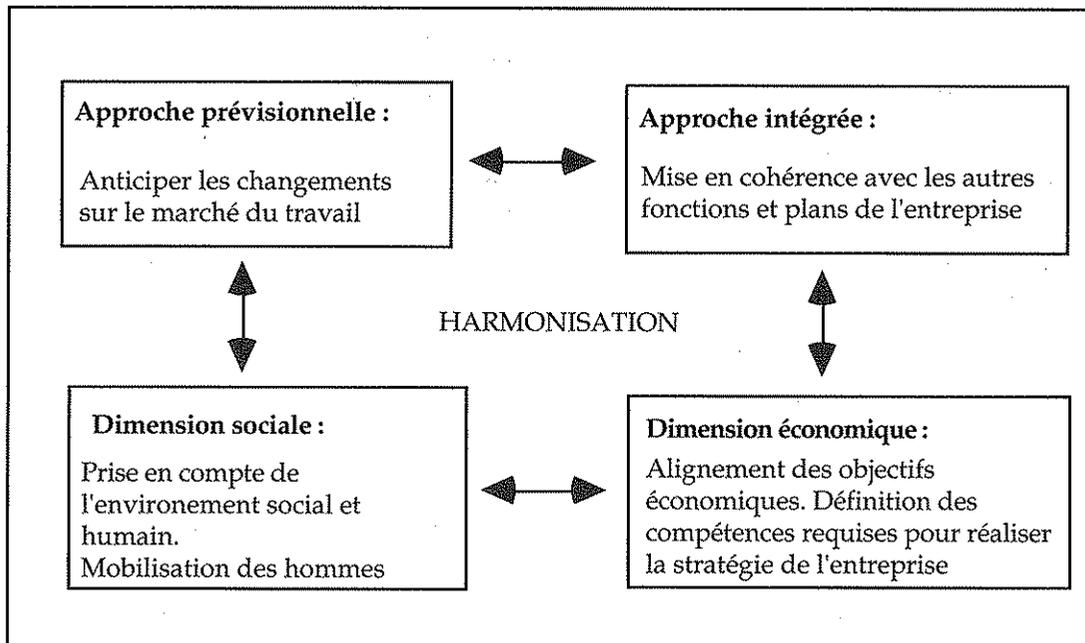
Par contre les dimensions économiques et sociales n'ont pas le même contenu. Cette différence de contenu peut s'expliquer par le fait que les entreprises nord-américaines s'efforcent de développer une gestion des carrières en mettant l'accent sur une connaissance des potentiels individuels (BESSEYRE des HORTS, 1989).

On peut avancer l'hypothèse selon laquelle les modalités, propres à la fonction publique, de gestion des ressources humaines rendent difficiles une approche plus qualitative de la GSRH qui intégrerait la dimension individuelle, notamment par l'existence d'une articulation efficace entre la prévision des besoins quantitatifs et l'analyse en termes de compétences des ressources.

A FT, le personnel est réparti en un nombre élevé de grades, qui ne sont plus en adéquation avec les métiers et rendent difficiles l'analyse en termes de métiers. Toutefois la dimension qualitative est appréhendée de façon ponctuelle et ce par l'intermédiaire d'études portant sur des emplois dits "sensibles" du fait d'une évolution technologique et/ou organisationnelle entraînant une mutation du contenu des emplois touchés ou leur disparition pure et simple.

## SCHEMA 2 :

## LA GSRH A QUEBEC-TELEPHONE : UN OUTIL D'ADAPTATION ET DE CONTINUITÉ



La GSRH à FT s'inscrit, selon nous, dans un ensemble plus large, au même titre que d'autres outils de management (cercles de qualité, entretiens d'évaluation du personnel encadrant) et a pour double objectif :

- d'une part de faciliter le passage d'une administration de procédures à une administration de responsabilités. Cette mutation conduit à privilégier deux axes forts : la remobilisation des personnels et l'action sur l'organisation et le fonctionnement.

- d'autre part, outre ce changement culturel centré sur les ressources humaines, la GSRH peut être envisagée comme une politique visant aussi et surtout les structures et les procédures.

La GSRH à FT pourrait alors plus être présentée comme un ensemble **d'outils de changement et de rupture** avec les modèles anciens de fonctionnement, visant à moderniser le système administratif et permettre une réforme culturelle et organisationnelle (dont l'une des finalités par exemple est l'amélioration des connaissances des métiers et des compétences ainsi que l'introduction de la notion d'anticipation dans les modalités de gestion des ressources humaines).

Ainsi juridiquement l'introduction de la GSRH comme outil de gestion des ressources humaines dans la fonction

publique s'inscrit dans une circulaire du 23 février 1988 et correspond à un désir gouvernemental de voir la mise en oeuvre d'une politique de valorisation des ressources humaines. La GSRH était alors présentée comme l'instrument permettant d'assurer la cohérence entre l'évolution des missions, des qualifications, ainsi que les politiques du personnel.

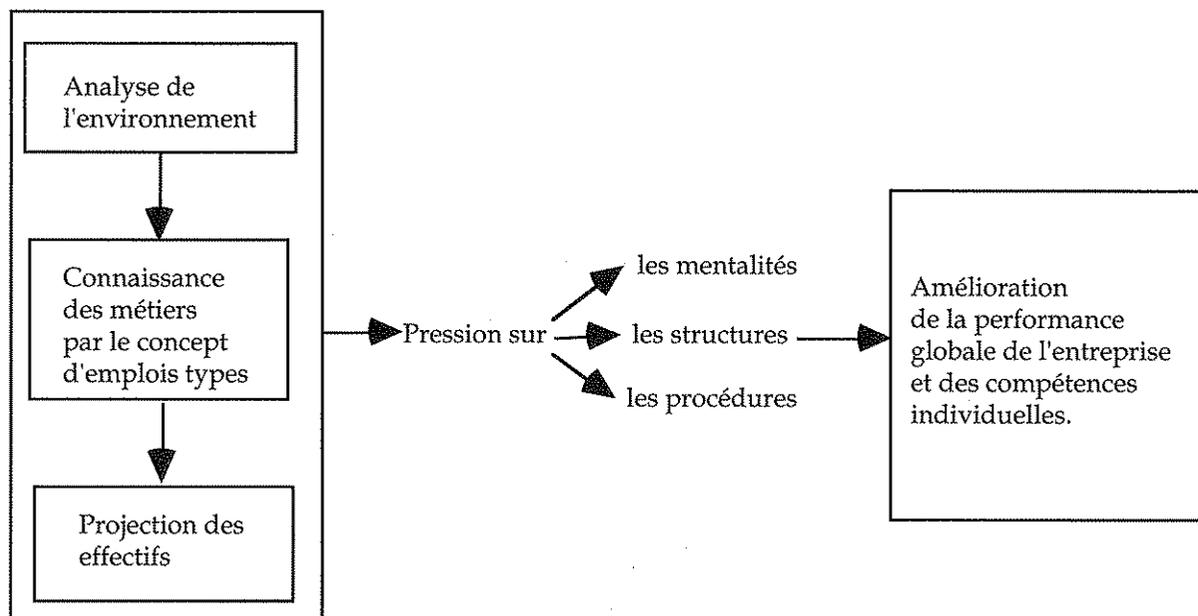
BODIGUEL et ROUBAN font remarquer concernant le développement de nouveaux outils de management dans les grandes administrations que "après avoir mis l'accent sur la ressource humaine, on (...) reviendrait à un processus plus classique de réforme".

Si par ailleurs ces deux auteurs notent qu'il n'existe pas de méthodologie obligée de la modernisation, il nous semble que concernant la GSRH à FT, cette dernière se situe aussi dans un contexte plus social visant à rompre avec les habitudes de fonctionnement propres à la fonction publique. En facilitant par exemple le passage d'une gestion par grades à une gestion par fonctions et en impulsant un réflexe de gestion plus anticipatrice.

On retrouvera dans le schéma 3 une présentation synthétisée de la GSRH à FT comme outil de changement.

## SCHEMA 3 :

## LA GSRH A FT: UN OUTIL DE CHANGEMENT ET DE RUPTURE AVEC LES ANCIENS MODELES



## II c. Implantation de la GSRH à QT et FT

Le processus de GSRH à QT s'est déroulé selon une progression ascendante consistant dans un premier temps à partir du terrain et de ses besoins pour ensuite intégrer dans la définition stratégique de l'entreprise le volet ressources humaines. C'est la phase de gestion stratégique des ressources humaines où s'ajoute à l'alignement économique une considération stratégique de l'environnement social et humain dans le projet global de l'entreprise.

Concernant l'expérience de FT, c'est un processus d'intégration descendante qui a été utilisé. L'élaboration du concept de GSRH a été réalisée au niveau stratégique de l'organisation, afin d'inclure immédiatement en amont du processus de décision stratégique global de l'entreprise, le volet ressources humaines.

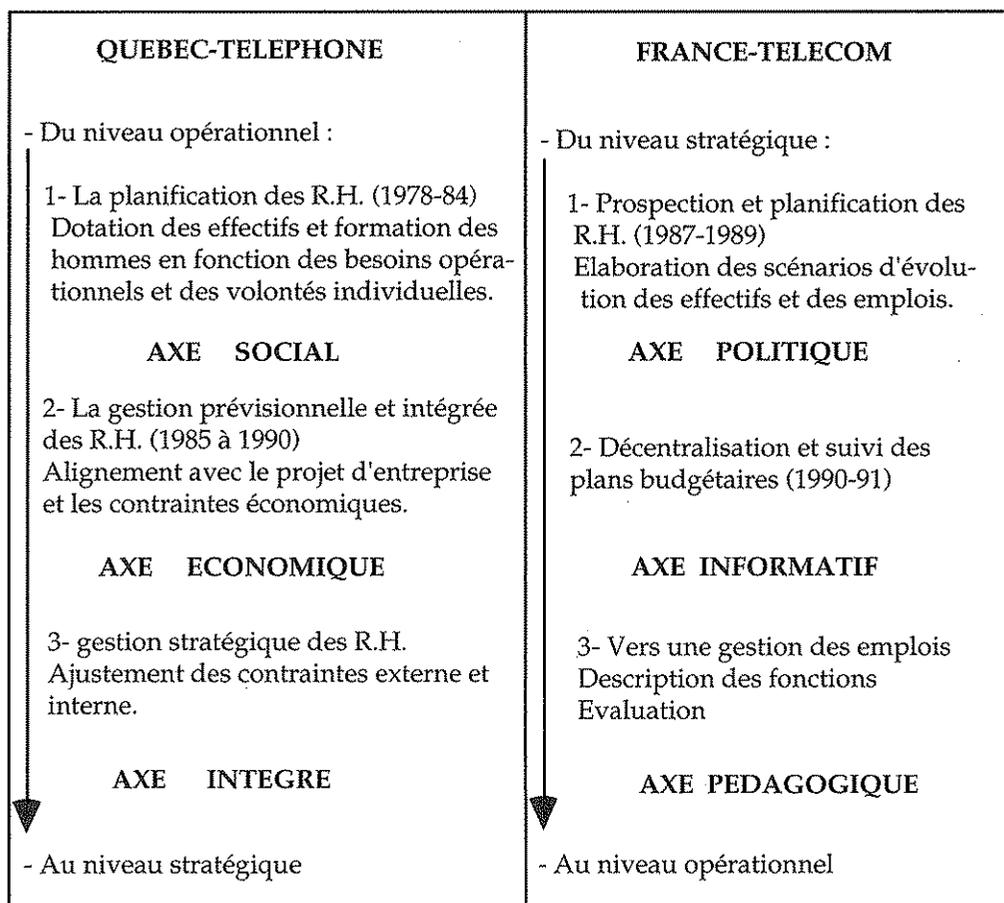
Dans un deuxième temps la méthodologie a été décentralisée dans les sites opérationnels.

Dans les deux cas, on peut repérer trois phases dans cette implantation de la GSRH comme outil de management. Ces trois phases sont présentées dans le schéma 4.

Bien que la finalité ait toujours été la même depuis 1978, date d'implantation de la GSRH à QT, elle a donc été exprimée sous plusieurs formulations. L'implantation de la GSRH s'est faite de façon évolutive en respectant la culture, les mentalités et les capacités de réceptivité des différents intervenants ainsi que leurs habiletés à véhiculer les applications de ce mode de gestion.

Si FT a eu le souci d'intégrer rapidement le volet ressources humaines à la définition stratégique globale de l'entreprise, le processus descendant s'est caractérisé par l'absence d'une appropriation de la dimension qualitative de la gestion prévisionnelle des ressources humaines au niveau des unités opérationnelles.

Selon nous ceci peut s'expliquer par l'inexistence à l'heure actuelle, d'une part des règles de gestion mais aussi d'autre part des habitudes de fonctionnement des acteurs et de l'organisation, d'enjeux réels incitant le développement d'une démarche plus qualitative d'analyse des compétences présentes et prévisibles. Les enjeux des acteurs d'une GSRH en opérationnel se situant plus dans une démarche de fixation de cadre d'emplois budgétaires.

**SCHEMA 4 :****MODALITES ET PHASES D'IMPLANTATION DE LA GSRH A QUEBEC - TELEPHONE  
ET FRANCE - TELECOM****BIBLIOGRAPHIE**

BELANGER, BENABOU, BERGERON, FOUCHER, PETIT, "Gestion des ressources humaines : une approche globale et intégrée. Chicoutimi, éd. Gaëtan Morin, 1988.

BESSEYRE des HORTS, C. H. Vers une gestion stratégique des ressources humaines, éd. d'Org., 1988.

BESSEYRE des HORTS, C. H. , Une tentative de comparaison des pratiques de gestion prévisionnelle, ANDCP, 306, juillet 1989.

BODIGUEL, J. L. et ROUBAN, L. - Vers une redéfinition du rôle des fonctionnaires, Gestion, 85, 1991.

BOURBONNAIS J. P. et GOSSELIN A., Les défis de la GRH pour les années 1990: un tour d'horizon; Gestion, n°23-29, Février 1988.

DEMERS, E. - L'évaluation globale des cadres à Québec-Téléphone: un processus intégré et évolutif, Gestion, avril 1987.

GUERIN, - La planification stratégique des ressources humaines.

HENRIET, B. - Place et rôle de la gestion prévisionnelle du personnel dans les entreprises, CRESST, Université Paris - Sud, 1986.