

« Dialogue social et progrès social dans l'entreprise »

---

# Mutations de l'entreprise et impacts sur le dialogue social

France Télécom

L'entreprise France Télécom est une entreprise qui a vécu de très grandes mutations depuis ces 10 dernières années :

- **mutation juridique** : l'entreprise est devenue une entreprise privée avec une participation de l'état français autour de 34%,

- **mutations économiques** :

Mouvement de **dérégulation** des télécommunications favorisant l'émergence de la concurrence. Chaque investissement sur le réseau entraîne un devoir de partage auprès des concurrents des innovations technologiques à un prix de gros fixé par l'ACERP<sup>1</sup>,

Bouleversement du **modèle économique** avec une dévalorisation de plus en plus rapide du fixe et l'émergence de nouveaux services à valeur ajoutée tant sur le marché Grand Public que Entreprises,

**Endettement colossal** du fait du coût des licences UMTS et de l'éclatement de la bulle Internet, réduit aujourd'hui à 47 Mrds d'euros,

**Internationalisation** avec 40% de l'effectif à l'international et des possibilités de croissance hors de l'Europe Occidentale où le marché est mature et saturé.

- **révolution technologique** avec la bascule dans le monde de l'IP (Internet Protocole) permettant respectivement les convergences d'une part entre l'informatique et les réseaux et d'autre part entre le fixe, le mobile et Internet,

- **mutations sociales** :

Les **métiers** évoluent très rapidement en réponse aux mutations du secteur,

Le **dialogue social** se recompose en janvier 2005 autour d'institutions nouvelles, les IRP (instances de représentation du personnel) ce qui entraîne des fonctionnements nouveaux dans le dialogue social.

En complément, et sur cette toile de fond des mutations récentes, voici quelques données pour donner une idée de l'entreprise aujourd'hui (mars 2006)<sup>2</sup> :

---

<sup>1</sup> ARCEP (ex. ART) est l'autorité de régulation des communications électroniques et des Postes

<sup>2</sup> Pour actualiser les données, voir le site [www.francetelecom.com/fr/groupe/orga\\_activites/index.html](http://www.francetelecom.com/fr/groupe/orga_activites/index.html) et choisir rapport annuel



Elle est présente dans 220 pays et territoires,  
197 589 salariés dont 60% en France, 39% de fonctionnaires et 34% de cadres,  
Son CA 2005 est de 49 milliards d'euros (décembre 05),  
En juin 2006 :  
Elle pourvoit 149 millions de clients dans le monde dont 62 millions en France  
Fixe : 48,6 millions  
Mobile : 86,5 millions  
Internet : 12 millions  
Elle est un des leaders mondiaux de la R&D en télécoms,  
Le 1<sup>er</sup> opérateur en Europe en nombre de ligne ADSL (8,1 millions de clients),  
2,4 millions de livebox commercialisées en Europe,  
229 000 clients de la TV numérique en France.

Nous allons tout d'abord observer cette fantastique évolution du secteur d'activités que sont les télécommunications avec les multiples impacts sur l'emploi (1<sup>ère</sup> partie)

Nous verrons ensuite ce que France Télécom propose pour accompagner cette transformation et préparer l'avenir (2<sup>ème</sup> partie)

Enfin nous analyserons les impacts sur le dialogue social en France en essayant de répondre à la question : les mutations de l'entreprise ont-elles amélioré le dialogue social ? (3<sup>ème</sup> partie)

## Première Partie

### Des évolutions métiers partagées par tous les secteurs des télécommunications

---

Le secteur est caractérisé par des évolutions majeures dans la façon d'exercer l'activité :

- de nouvelles interactions entre les métiers surtout sensibles pour les métiers du marketing, de la recherche, et les métiers centrés sur la relation client.
- le poids de l'innovation technologique qui se renforce pour répondre aux exigences du marché ; la capacité à piloter, à favoriser le processus d'innovation et d'appropriation par le client est stratégique.
- l'anticipation des besoins de la clientèle et l'analyse des comportements se renforcent et ont un impact sur les métiers de la conception de l'offre, le marketing, l'architecture des réseaux, la relation client.
- les cycles de vie des produits et des services se raccourcissent et la clientèle est volatile ; cette accélération des processus exige des compétences plus adaptables et renforce les métiers de management de projet.
- l'orientation « business », rentabilité, qualité et sécurité, touche tous les métiers.

Nous allons nous approcher de chacune des grandes filières de métiers pour voir plus concrètement les impacts sur les métiers

#### 1.1 les métiers réseaux et SI (système informatique)

Des métiers impactés par des ruptures technologiques :

- le passage au tout IP (Internet Protocole) nécessite de maîtriser de nouvelles technologies et d'anticiper leur évolution
- la convergence des activités réseaux et informatique implique de travailler en synergie notamment en ce qui concerne la maintenance.

Des métiers impactés par le renforcement de l'orientation client :

- les cycles de produits plus courts et l'évolutivité des réseaux nécessitent l'élaboration de nouveaux modèles d'architecture



- le travail dans un contexte plus mobile et instable exige de mettre à jour les connaissances de façon permanente avec un renforcement des compétences d'analyse, d'anticipation et d'intégration

Des métiers marqués par un renforcement de la dimension internationale des projets et l'intégration des systèmes :

- la convergence fixe, mobile, Internet implique une intégration des systèmes d'information à l'échelle monde
- la supervision s'exerce à la fois sur les réseaux et les services et sont de plus en plus contraints à gérer en parallèle complexité, qualité, performance et continuité 24h/24h
- l'ingénierie complexe des réseaux et des services renforce la collaboration entre acteurs, le travail en interdisciplinarité et les activités de coordination et de pilotage dans un environnement international et multiculturel.
- Par exemple il est nécessaire aujourd'hui d'intégrer des domaines auparavant séparés que sont le réseau, le système informatique et les plateformes de services.

## 1.2 les métiers innovation et prospective :

Des métiers de plus en plus orientés clients et services

- faciliter l'intégration des nouvelles technologies,
- acquérir une vision orientée à la fois marketing et technique, et travailler de façon plus étroite et transverse avec les métiers du marketing,
- produire des analyses aidant à la compréhension des comportements de la clientèle en s'associant des compétences de type sociologique, ergonomique...

Des métiers plus axés vers le pilotage de l'innovation

- la facilitation de rencontres et d'échanges interdisciplinaires...la diffusion et la vulgarisation de l'innovation...l'expérimentation,
- la coordination et le pilotage des programmes stratégiques et thématiques,
- la protection et la valorisation du patrimoine intellectuel.

### 1.3 les métiers du marketing

Des métiers de plus en plus tournés vers une approche globale de la clientèle qui doivent être à même de :

- procéder à une analyse différenciée des publics,
- établir une nouvelle relation client par une gestion stratégique de la marque,
- comprendre les mécanismes d'appropriation d'un produit ou service, l'environnement du client, ses usages, ses comportements.

Des métiers où le traitement de l'information se complexifie et devient stratégique

- savoir utiliser des systèmes d'information performants,
- renforcer la technique permettant de puiser des informations pertinentes dans des stocks importants de données (data mining),
- développer les compétences pour une segmentation toujours plus fine de la clientèle (data crunch).

Des métiers plus proches de l'activité « Innovation et prospective » :

L'approche pluridisciplinaire, nécessaire à la compréhension toujours plus fine et anticipée des attentes du client impacte les méthodes de travail pour :

- ajuster de façon permanentes les projets,
- produire des études associant d'autres disciplines, telles les sciences humaines,
- augmenter les phases de test et d'expérimentation afin de mieux comprendre et analyser le « parcours client ».

### 1.4 les métiers vente et relation client

Des métiers directement challengés par l'importance croissante de la valeur du client, de la connaissance de ses usages et d'une qualité croissante du service. Les conseillers clientèle à distance et en point de vente voient se renforcer leur compétences pour :

- analyser la demande des clients avant la vente,
- élaborer des offres de plus en plus complexes,
- accompagner l'après-vente en particulier la découverte des usages et de la fonctionnalité des produits,

- répondre à toutes les questions du client sur tous les produits et services avec notamment l'utilisation de systèmes d'information,
- mesurer la satisfaction du client et suivre la qualité,
- faire remonter les informations qui permettront de mieux segmenter la clientèle, de la fidéliser, d'améliorer la relation et d'innover en matière de service.

### **1.5 les évolutions des métiers vente entreprise et « professional services »**

Une chaîne des métiers qui apportent au client des services de plus en plus complexes et intégrés :

- des conseillers qui font émerger les besoins du client « entreprise »,
- des marqueteurs qui doivent concevoir des offres intégrées et simples,
- des vendeurs qui doivent s'attacher à comprendre leur métier et leur stratégie afin de :

Construire un avenir avec le client,

Porter et gagner une affaire,

Développer des positions.

- des chefs de projet qui déploient les nouveaux services chez le client,
- des professionnels de la gestion après vente qui doivent assurer une qualité de service irréprochable dans la durée.

### **1.6 les métiers contenus et multimédia**

La diversification des contenus qui touche tous les supports ainsi que la normalisation réglementaire et l'internationalisation des échanges nécessite de :

- renforcer les compétences de veille sur les nouveautés et leur attractivité,
- intégrer les connaissances liées à l'évolution de la réglementation (gestion des droits, sécurisation des données),
- adapter les contenus à une gamme élargie de supports,
- réaliser une animation éditoriale toujours en renouvellement,
- renforcer les compétences en négociation commerciale avec les partenaires et sous traitants,

pour permettre l'achat de contenus numériques et la gestion des droits correspondants et pour optimiser le management et le pilotage des projets (niveau local et international).

## Deuxième partie

### Un projet RH pour accompagner la transformation et préparer l'avenir

---

#### 2.1 Entrer dans une démarche ressources humaines innovante et dynamique :

- Faire apparaître le sens de la transformation et donner de nouveaux repères dans la transparence.
- Mobiliser et mettre en mouvement les salariés grâce à une identification des opportunités. De ce qui est possible et de ce qui ne l'est plus.
- Déployer une politique de l'emploi par les compétences et l'anticipation.
- Conjuguer mobilité et accroissement de ses compétences.
- Apporter la vision nécessaire aux managers et espaces développement pour conseiller les collaborateurs.
- Orienter les investissements en terme de développement de compétences vers les secteurs prioritaires.
- Manager les ressources humaines en partenaire du « business »

#### → Les atouts de France Télécom

- L'expérience acquise et la capacité de progresser des femmes et des hommes du Groupe
- Notre diversité de métiers, de cultures et notre dimension internationale

#### → Les concepts clés

- L'implication de chacun dans la construction de son avenir
- le renforcement des ressources sur les activités à valeur ajoutée pour le business et la mobilité des compétences vers des secteurs prioritaires
- Inciter et accompagner la fluidité interne et externe
- Développer l'employabilité de chaque salarié

Le problème des Ressources Humaines ne peut pas se résoudre uniquement par du recrutement. Il faut donc transformer les compétences.

## **2.2 Un plan d'actions sur trois ans ( : Anticipation et Compétences pour la Transformation (ACT)**

- Donner à chacun la visibilité sur les perspectives d'emploi, de compétences et de géographie des activités du Groupe (Opportunités)
- Donner à chaque salarié les moyens de construire son projet professionnel en cohérence avec la stratégie du Groupe (Développement)
- Responsabiliser chaque manager dans la conduite et la réalisation de la transformation du Groupe (Management)
- Donner à chacun les moyens de mettre en œuvre son projet professionnel et de valoriser ses acquis à travers des dispositifs adaptés (Solutions)

### 2.3. Le schéma de la transformation des compétences

Avant	Après
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Réactif</b> : en soutien aux évolutions</li> <li>➔ Court terme</li> <li>➔ Adaptation au poste</li> <li>➔ Gestion par entités/services/...</li> <li>➔ Souvent dans un même métier</li> <li>➔ Une gestion par à coup</li> <li>➔ En fonction des nécessités opérationnelles immédiates</li> <li>➔ Pas d'engagement dans la durée</li> <li>➔ Employabilité dans le périmètre de l'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ <b>Proactif</b> : en anticipant les besoins liés à la stratégie d'un Groupe intégré</li> <li>➔ Moyen terme et projection sur l'avenir</li> <li>➔ Développement de nouvelles compétences et professionnalisation</li> <li>➔ Vision transverse et partagée des compétences</li> <li>➔ Avec de plus en plus de changements de métiers</li> <li>➔ Création de véritables parcours de professionnalisation</li> <li>➔ Au service d'un projet personnel et professionnel</li> <li>➔ Compétences au service de l'emploi à travers un engagement contractualisé</li> <li>➔ Également pour des opportunités externes</li> </ul>

## 2.4. Les éléments clés du dispositif Act

→ La création des filières métiers

### Référentiel métiers 2006



Domaine Informatique	Domaine Réseaux	Domaine Innovation/ Prospective	Domaine Production de Contenu Multimédia	Domaine Client	Domaine Gestion Support
Conseil en SI & Assistance à MOA	Etudes Conception Réseaux	Recherche Appliquée	Partenariat / Définition de Contenus	Marketing	Top Management
Etudes Développement Intégration	Construction Production Réseaux	Conseil & Développement	Conception et Réalisation Multimédia	Soutien Commercial	Ressources Humaines
Conseil et Assistance Techniques Internes	Supervision Réseaux	Propriété Intellectuelle et Valorisation	Edition / Animation	Vente	Communication
Production Exploitation du SI	Intervention Réseaux	Prospective & Stratégie		Gestion des Comptes Clients	Finance
Support et Assistance Technique Utilisateurs	Intervention Clients	Sciences Humaines et Sociales		Services Client	Juridique & Réglementation
Management Transverse du SI	Management Transverse Réseaux	Pilotage et Soutien R&D		Professional Services	Management du Risque
Conception & Construction de Services à Valeur Ajoutée				Management Transverse Client	Property & Facilities Management
					Achat
					Supply Chain
					Secrétariat
					Assistance

DRH Groupe/ Management Compétences & Emploi

5

Confidentiel  
Groupe FT

- Une instance d'animation souple composée de leader dans une activité ayant la responsabilité de donner une vision par anticipation de l'évolution des métiers. Ce réseau est transverse groupe, indépendant des organisations et des pays.
- Chaque « porteur de filière » s'entoure des meilleurs contributeurs pour dégager des scénarii qui ensuite sont soumis à un comité de redéploiement du groupe.

→ La mise en place d'un langage commun à tout le Groupe avec le Référentiel Métiers

- Un référentiel de 395 emplois groupe partagé au niveau du groupe et classé par domaines d'activités et famille métiers.
- Un dictionnaire de 1100 compétences partagé au niveau du groupe et qui se décline
  - en compétences comportementales et managériales issues des nouvelles valeurs du groupe,

- en compétences professionnelles reflet des compétences structurantes de l'emploi groupe
  - en compétences spécifiques plus proches du poste exercé.
- La mise en visibilité d'une vision à 3 ans des évolutions métiers
- Détail au niveau des familles métiers pour le groupe et par pays
  - Affichage des tendances : métiers en croissance, en décroissance et en stabilité au niveau des besoins en effectifs à trois ans. Perspectives mises à jour annuellement.
  - Définition des secteurs prioritaires qui permettent de déclencher des accompagnements mobilité et formation plus conséquents.
  - Déclinaison en terme de GPEC par pays et régions
- Le nouveau rôle pour les managers
- Dans le cadre du volet ACT Développement les managers sont impliqués comme acteurs du changement
  - Une école de management a été créée pour la prise en compte d'une nouvelle posture managériale
  - Au niveau de l'accompagnement des collaborateurs, ils jouent un rôle clé pour déclencher le développement des bonnes compétences et à travers l'Engagement de Développement Personnel donner le feu vert pour enclencher les mobilités et les parcours de professionnalisation.
- La création des Espaces Développement
- Ils sont au nombre de 9 en France, de 5 en Pologne et s'implantent actuellement en Angleterre.
  - Ils jouent de façon autonome et professionnelle un rôle de conseil et accompagnent les salariés dans la construction de leur projet professionnel interne ou externe.
- La mise en visibilité de parcours professionnels repères
- A ce jour, ils sont au nombre de 87 et ont pour vocation à se décliner à l'international.

- Ils constituent un point de repères des opportunités soit pour donner une perspectives à ceux qui se retrouvent dans des métiers en décroissance, soit pour ouvrir le champ des possibles à ceux qui souhaitent changer de métier, soit pour baliser les expertises dont le groupe à besoin dans une même famille de métier.

→ Le développement de parcours de professionnalisation

En 2007, sera atteint l'augmentation de 25 % de l'effort de formation par rapport à 2005 telle qu'elle est prévue dans ACT. Le nombre d'heures sera de l'ordre de 2 400 000 et l'effort de formation prévu s'élèvera à 5,4 % de la masse salariale.

- mise en place de parcours de professionnalisation vers les secteurs prioritaires ou les postes stratégiques
- tous les collaborateurs du groupe sont concernés quel que soit leur statut
- ils accompagnent et soutiennent une progression de qualification menant à un poste stratégique ou à un secteur prioritaire et impliquent une mobilité fonctionnelle (changement de métier ou d'emploi) ou géographique
- ils sont identifiés en catégorie 2 ou 3 du plan de formation
- ils répertorient et organisent les actions nécessaires à l'obtention de nouvelles qualifications et la reconnaissance des efforts du salarié
  - ◆ par une validation du parcours
  - ◆ et possibilité de reconnaissance des efforts de montée en compétences :
    - soit par une promotion
    - soit par une augmentation du salaire de base
    - soit par une prime
    - soit par une solution combinant ces différentes possibilités

→ Les Engagements de Développement Personnel

- La transformation des compétences collective passe par une individualisation et une prise en compte de chaque cas particulier.
- Elle peut être une démarche de longue haleine qui a un coût important et qui nécessite une formalisation dans une organisation mouvante et en adaptation continue.

- L'EDP consigne les engagements réciproques comme l'entrée dans un parcours de professionnalisation et les exigences associées au suivi du parcours, les étapes et mise en situation accompagnée par un tuteur, la détection d'un nouvel emploi, les conditions de la mobilité géographique,...

→ L'ouverture d'un nouveau portail RH

- La communication est une des conditions de réussite du programme ACT. Toucher 200 000 personnes au-delà de l'effet d'annonce nécessitait de se doter d'un outil nouveau moderne et dont le contenu serait novateur.
- Aucun grand groupe à ce jour n'est allé aussi loin dans la présentation de l'évolution des métiers avec à la clé des tendances par famille. Les salariés ne s'y sont pas trompés et l'ouverture du volet « opportunités-métiers » en juin a attiré quelques 20 000 visiteurs dans le mois pour la seule France (soit plus de 20 % du personnel).

## 2.5. Les éléments clés du dialogue social

→ La négociation en vue d'un Accord pour l'Emploi et la Gestion Prévisionnelle des Compétences

- Il était nécessaire de revisiter l'accord de 2003 sur les mobilités, d'actualiser les montants en fonction de la nouvelle ambition de l'entreprise, d'enrichir le document sur les nouveaux aspects concernant la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, de se positionner sur la façon de mettre en œuvre la réforme de la formation professionnelle.

Les sujets de négociations en vue d'un accord avec les partenaires sociaux couvraient :

- La Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences,
  - La formation professionnelle et le développement des compétences et des qualifications,
  - La mobilité,
  - Le reclassement.
  - De plus, des perspectives étaient données sur l'ouverture de négociation sur le télétravail et les fins de carrière.
- La négociation était également l'opportunité d'un travail pédagogique sur l'évolutions des métiers et d'aller plus loin dans l'analyse de la situation de FT face

à son avenir. Bref, donner une nouvelle dimension et un nouveau contenu au dialogue social et un nouveau sens aux chantiers de réorganisation à répétition.

- Le non aboutissement sous forme d'un accord (qui sera détaillée plus loin) ne doit pas masquer les longues heures de travail et de mise à niveau de l'ensemble des participants.

→ Une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences renouvelée

La loi Borloo du 18 janvier 2005 fait désormais obligation aux entreprises, en France, de négocier sur la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences en vue de conclure un accord de GPEC. Le Groupe FT n'avait pas attendu cette obligation légale pour mettre en place un tel dispositif et y associer les organisations syndicales puisque l'accord du 5 juin 2003 traitait déjà du sujet.

- L'objectif du législateur est triple :
  - Redonner sa place au dialogue social le plus en amont possible et dans des perspectives à moyen/long terme,
  - Sortir d'une judiciarisation excessive des conflits et des procédures,
  - Eviter les Plans de Sauvegarde de l'Emploi grâce à une vision anticipatrice.
- Les thèmes de négociations obligatoires sont au nombre de 3 :
  - Modalités d'information/consultation des CE sur la stratégie de l'entreprise et son impact prévisible sur l'Emploi et les salaires,
  - Mise en place d'un dispositif de GPEC et des mesures d'accompagnement associées,
  - Conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés ainsi que leur accès à la formation professionnelle.
- Le groupe France Telecom saisit cette opportunité pour préciser le contenu de l'analyse et les moyens de communiquer sur les évolutions au niveau global et local.

## Troisième partie

# L'anticipation des évolutions des compétences a-t-elle permis d'améliorer le dialogue social ?

---

### 3.1 Une nouvelle page dans l'histoire des relations sociales

- La structure de représentation du personnel est profondément modifiée :

La loi du 31 décembre 2003 contribue à appliquer à FT le code du travail des entreprises privées. En janvier 2005 ont lieu les premières élections au sein des I.R.P.<sup>3</sup> Auparavant le dialogue social se faisait autour d'instances d'administration avec comité paritaire, commission nationale de conciliation etc.

- un renforcement du dialogue social ?

On est passé d'un dialogue social ad minima à de véritables négociations. Par exemple, pour un projet de réorganisation touchant 10 000 personnes, il fallait 2 heures au comité paritaire pour le régler. Quoiqu'il arrive le projet passait. Le dialogue social n'était jamais un obstacle à la mise en place des réorganisations. Et pourtant il y avait un fort dialogue avec les organisations syndicales. Elles n'avaient cependant pas le pouvoir de bloquer la négociation. Leur seule arme : la grève.

Aujourd'hui, le projet passe par les instances de représentation du personnel. Il nécessite anticipation, constitution de dossiers, prise en compte des étapes de négociation et une maturation respective des partenaires. En ce sens, la normalisation du dialogue social a permis aux syndicats d'être mieux informés, d'être plus en relation entre eux et de pouvoir davantage dire leurs points de vue.

Le 1<sup>er</sup> grand projet structurant a été lancé en mai 2005. Il portait sur l'évolution de la relation client. Il a nécessité plusieurs consultations en CCE<sup>4</sup> pour un avis donné au bout

---

<sup>3</sup> Institutions Représentatives du Personnel

de 6 mois. En comparaison, le projet qui porte sur la réorganisation des activités en France a été lancé début avril 2006, avec un avis donné 3 mois plus tard et permettant la mise en œuvre de la réorganisation dès le 24 juillet 2006. La négociation se passe donc plutôt mieux. Le dialogue social est plus pertinent, les attitudes syndicales sont moins extrêmes.

Cependant cette normalisation positive de la représentation du personnel n'a pas empêché l'entreprise de prendre des décisions unilatérales, en désaccord avec les syndicats majoritaires. L'accord salarial, la question des astreintes des techniciens d'intervention d'urgence et dernièrement la GPEC peuvent le confirmer. Si la direction est plus contrainte, elle peut néanmoins continuer de décider. En ce sens le dialogue social n'a pas forcément progressé.

On peut dire qu'entrer dans les formes nouvelles de dialogue social nécessite un apprentissage de la part des partenaires ainsi que du temps et de la persévérance. En 15 mois le CCE s'est réuni 36 fois (chaque réunion prenant 2 jours) ! Cela signifie un nombre impressionnant de réunions des CE<sup>5</sup>, bien au-delà des réunions mensuelles légales... une véritable mobilisation ! Mais les résultats attendus de part et d'autre ne sont pas encore au rendez-vous.

- Le pari de ACT est que la transformation au niveau des ressources humaines ne pourra être réussie sans l'adhésion des personnes tant au niveau collectif que personnel.

Un effort tout particulier a donc été déployé dans l'ordre suivant :

- ➔ Auprès des partenaires sociaux, avec la tenue d'une négociation transparente qui a duré 8 mois ;
- ➔ Auprès des managers, avec une campagne de communication directe lors de rencontres ACT de juin et juillet 2006 sur tout le territoire français. Cela une fois le dispositif stabilisé ;

---

<sup>4</sup> CCE : Le Comité central d'entreprise est, selon la loi, " obligatoirement informé et consulté sur les questions intéressant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise ". Il a donc un rôle de consultation et de proposition en matière économique. Le Code du travail stipule notamment que " le Comité d'entreprise formule à son initiative et examine à la demande du chef d'entreprise toute proposition de nature à améliorer les conditions de travail, d'emploi et de formation professionnelle des salariés ainsi que leurs conditions de vie dans l'entreprise ".

<sup>5</sup> CE : Comité d'établissement propre aux entreprises ayant plusieurs établissements. FTSA comprend 38 CE.

- Après de l'ensemble des salariés, avec une communication régulière sur les métiers qui bougent et des témoignages de salariés en mouvement ainsi que le lancement d'un site intranet qui a rencontré un succès immédiat avec près de 20 000 connexions pour le seul mois de Juin.

### 3.2 Les avancées de la négociation

Les trois premiers mois de la négociation (avril-mai-juin 2006) ont consisté à définir le périmètre de la négociation et surtout à découvrir l'état de la situation en terme de ressources humaines pour aujourd'hui et les besoins à trois ans pour relever les défis industriels et commerciaux de demain.

Ce travail et cette réflexion par métier ont été une nouveauté et une révélation pour nombre de participants qui ont plutôt apprécié le langage nouveau, le fait d'avoir des chiffres précis, des analyses de population fouillées, des perspectives d'évolutions en terme quantitatifs et qualitatifs. Bref une vraie vision de l'avenir qui embarque la problématique ressources humaines y compris les risques encourus en terme de compétences et les contraintes en terme d'emploi.

Au-delà des problématiques traditionnelles sur la sauvegarde des acquis des fonctionnaires, le débat s'est déplacé vers une problématique d'entreprise engagée pour son avenir non écrit d'avance dans un monde concurrentiel.

La démarche d'anticipation a été saluée par tous les participants. Les dispositifs proposés introduisant des nouveautés en matière de mobilité professionnelle et de formation professionnelle ont également été bien accueillis sans surenchère excessive à l'exception d'un syndicat.

Pourtant, au final, l'accord n'a été signé que par un seul syndicat : la CFTC (6 % des salariés) et les syndicats majoritaires ont fait valoir leur droit d'opposition faisant en sorte que l'accord est de fait réputé non écrit.

### 3.2. Les éléments qui ont parasité l'aboutissement vers un accord sur la Gestion Prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Plusieurs éléments sont à prendre en considération pour expliquer l'échec de la démarche :

Quelques points de vue de la direction :

- Une accélération du plan Next<sup>6</sup> sous la pression de la concurrence et l'annonce du projet de réorganisation France avec la suppression de 22 000 postes sur 3 ans,
- Un accord trop ambitieux qui embrasse à la fois les éléments de gestion prévisionnelle, la formation, la mobilité, les fins de carrière, le télétravail... et qui, par son aspect concret, ne se limite pas à des généralités.
- Un blocage de la part des anciens signataires du dispositif sur les Congés de Fin de Carrière<sup>7</sup>, réclamant une prolongation des mesures.
- Une surenchère sur la formation professionnelle en termes de volume et dans l'application de la loi sur la réforme de la formation professionnelle avec une transposition aux fonctionnaires du Droit Individuel à la Formation (DIF) sur le temps de travail
- Le contexte social avec l'opposition contre le CPE

Quelques points de vue de syndicats :

- La direction tient un discours rassurant (pas de licenciement mais de la mobilité) alors qu'elle incite très fortement les salariés à quitter l'entreprise ce qui diffuse un climat d'insécurité où les salariés ne se sentent plus à leur place dans l'entreprise.
- De plus, cette incitation à partir crée une démotivation forte dans le travail, ce qui va à l'encontre de la notion de service public chère aux salariés de l'entreprise. C'est l'exemple des salariés des centres d'appel qui ne peuvent plus répondre aux situations de crise comme celle de cet été 2006 (orages et dommages matériels). Leur nombre insuffisant face aux nombreux appels génère des insatisfactions, du stress et même des grèves sur le tas (pose des casques pour ne plus répondre aux appels !).
- La méthode utilisée pour la gestion de la mobilité passe par la gestion individuelle et non collective. La direction incite chacun à gérer son parcours au sein de l'entreprise

---

<sup>6</sup> NExT = Nouvelle Expérience de Télécommunications, programme de transformation du groupe pour 2005-2008

<sup>7</sup> CFC : congés de fin de carrière donnant la possibilité au salarié de prendre sa retraite à 55 ans. Fin des CFC en 2006.

mais n'envisage pas de plans de reconversion globaux (par exemple le métier de technicien change fondamentalement, quelle réponse collective propose-t-elle ?). Seuls les salariés les plus dynamiques seront capables de gérer leur reconversion. Les autres seront « casés » selon les besoins de l'entreprise faisant fi des situations personnelles.

- Peut-on parler de dialogue social quand la direction incite chaque salarié à s'accorder avec son manager afin qu'il puisse, individuellement, gérer son propre parcours ? Ceci est d'autant plus vrai que des moyens forts ont été mis en place pour instaurer une relation directe entre l'entreprise et ses salariés via un site intranet plus performant. L'individualisme l'emporte sur le collectif. La direction privilégie la relation individuelle et écarte les organisations syndicales du dialogue social.

Le malentendu direction / organisations syndicales reste fort.

Si la direction compte beaucoup sur le dialogue social, les syndicats n'ont pas l'impression d'être entendus. Certes ils reçoivent une meilleure information sur l'évolution économique du secteur, sur les projets de restructurations etc. mais ils ne se sentent pas considérés comme partenaires dans la négociation car il n'y a pas de négociation. Les dossiers semblent ficelés d'avance et intouchables ! En ce sens, les relations entre la direction et les organisations syndicales se sont dégradées.

Si l'environnement économique et social de l'entreprise est une donnée bien partagée, la méthode utilisée pour parvenir à gérer les mutations de l'entreprise reste un élément de confrontation. Le système de management du dialogue social sous la forme d'une cogestion n'étant plus d'actualité depuis le changement de statut de France Telecom. Il s'agit donc bien de faire dialoguer deux approches distinctes autour de sujets communs.

### **3.3 La décision unilatérale de Juin 2006**

Finalement, pour tenir ses engagements du programme ACT la direction du groupe a pris une décision unilatérale qui reprend les points indispensables à la mise en œuvre du programme :

- les mesures concernant les mobilités internes et externes plus favorables, plus souples et adaptées,
- les dispositifs de formation avec la création des parcours de professionnalisation.

- la mise en visibilité sur le site intranet des évolutions métiers et des réelles opportunités pour les salariés.

Il n'y a pas eu d'opposition particulière, ni de tracts contestant la mise en œuvre de ce qui était déjà bien connu des partenaires sociaux et attendu des salariés et des managers.

Une new deal avec les salariés est en train de se créer sur une gestion des emplois par les compétences, les nouvelles perspectives déclenchées ne doivent pas être déçues, les syndicats se positionnant eux aussi sur le terrain des compétences et des métiers. L'entreprise a pris la responsabilité de lancer le mouvement sans le concours de la plupart des partenaires, ceux-ci sont cependant dans la course dans un rôle de vigilance.

### **3.4 L'impact du programme ACT sur le climat social**

Ce qu'en dit la direction :

Ce qui était au départ un programme pour transformer les compétences avec de fortes contraintes en termes d'emploi se transforme peu à peu dans une nouvelle posture de l'entreprise vis-à-vis de l'accompagnement des hommes et femmes qui la composent.

Au fil des rencontres ACT le discours s'est affiné et la réponse aux questions posées par les managers sur un plan social déguisé a apporté des clarifications ouvrant vers un nouveau modèle social.

Le programme ACT n'est pas une « machine à faire sortir les gens » (fonction publique, essaimage, projet personnel accompagné...) mais une mise en mouvement pour réaliser des flux entrants et sortants et par là transformer les compétences dont le groupe a besoin.

Ces flux se font à la fois par la prise de conscience des défis à relever globalement et localement et surtout dans une démarche d'anticipation permettant d'éviter des mesures dures et de dernières minutes.

La posture de France Télécom est celle d'une entreprise responsable de l'employabilité de ses salariés, où le jeu est le plus ouvert possible et où chacun à son niveau peut reprendre possession de son avenir. Il y a une réelle interaction qui s'opère entre le collectif et l'individuel.

Si on regarde plus large que la France, la généralisation du programme ACT entraîne un changement de pratique en termes de gestion de l'emploi et des compétences. La Pologne a arrêté ses plans sociaux et ses plans de recrutement pour se lancer dans un accompagnement plus responsable de ses salariés. Le modèle est en train de se mettre en place en Angleterre bien que le marché de l'emploi plus fluide et moins réglementé n'oblige pas à une telle démarche. La fusion avec Amena en Espagne se fait sur la base d'une reconnaissance des compétences plus que celle de la nationalité ou des anciennes organisations.

Les résultats de ACT se feront sentir à plus à long terme. En 2011-2012 au moment où France Télécom vivra un nouveau choc démographique et sera en capacité et besoin de recruter fortement, au moment où les candidats seront dans la situation de pouvoir choisir leur entreprise, l'espoir est que France Télécom sera devenu un employeur de choix car l'entreprise aura su accompagner ses collaborateurs dans une période difficile de forte transformation.

Ce qu'en disent les syndicats :

La direction de l'entreprise agit dans le dialogue social comme certains grands patrons d'entreprise, c'est-à-dire qu'elle évite de négocier avec les syndicats. Les dossiers présentés (ex la GPEC) sont bouclés en amont et présentés aux CE et CCE. Il y a très peu de place pour la négociation. La direction présente les textes sans réelle volonté d'amendement. La situation s'est dégradée avec la mise en place des IRP.

Le texte sur la GPEC est axé sur les moyens d'accompagnement de la mobilité géographique et/ou fonctionnelle et non sur une réflexion en amont concernant l'ensemble des salariés. La GPEC est devenu un accord de mobilité. L'essence de cet accord a été dévoyée.

Face aux mutations technologiques inéluctables (il y a accord direction / organisations syndicales sur ce point), les syndicats s'opposent à la direction sur la manière dont l'entreprise gère cette mutation, manière qui exclue toute négociation. La direction ne cherche-t-elle pas à se servir de la



négociation pour donner l'apparence du dialogue social à des décisions relevant strictement de ses choix stratégiques ?

Plus fondamentalement, les organisations syndicales luttent contre l'évolution de l'entreprise qui consiste à changer les mentalités, la culture, les points de repère. Le passage de France Télécom à Orange (juin 2006) en est un symbole fort. Au-delà du changement de nom, ce sont les valeurs même de France Télécom qui sont remises en cause : la culture du service public, la culture professionnelle et catégorielle face au parcours individuel et à la rentabilité comme critère premier.

## Conclusion

---

A la fin de cette étude, il est difficile de répondre d'emblée si les mutations de l'entreprise ont amélioré le dialogue social. Les avis sont très partagés selon qu'ils émanent de la direction ou des organisations syndicales.

S'agit-il de malentendus ou de conceptions fondamentalement différentes du dialogue social qui empêchent direction et organisations syndicales d'avancer ensemble ?

Face au contexte économique et social que traverse l'entreprise, aux très fortes mutations exigées par la révolution technologique dans les communications, les acteurs s'accordent sur le diagnostic mais ne trouvent pas de consensus pour gérer les évolutions sociales. Malgré l'obligation de négocier inscrite dans la loi Borloo et l'impulsion donnée pour investir la thématique de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les partenaires sociaux à chez France Telecom n'arrivent pas à conclure une négociation sur le sujet .

Nous pouvons aussi penser que ces mutations et transformations rapides du dialogue social ne sont pas encore digérées ou tout du moins arrivées à maturité. Ces changements de pratiques, incontournables dans la mise en compétitivité mondiale de l'entreprise demandent du temps. Et le dialogue et le progrès social s'inscrivent dans cette approche.

Est-ce le résultat d'un écartèlement entre une entreprise encore très marquée par son histoire et les valeurs de service public auxquelles une partie des salariés les plus en difficultés par rapport au défi des transformations des compétences d'une part et les ambitions de la direction de gérer une entreprise ou l'innovation en terme d'offres de services est essentiel pour se projeter dans le futur toujours plus concurrentiel et international ?

Il reste bien des questions en suspens...

Peut-on considérer que cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un progrès social ? N'est-elle pas qu'un moyen pour imposer les restructurations nécessaires ? N'est elle pas le révélateur d'un monde à deux vitesses ? Où la recherche de compétitivité et

l'internationalisation doivent cohabiter avec des services de proximités, dit de « Service Public », alors que ceux-ci vont à l'encontre de toute logique économique.

Le dialogue social sur les restructurations d'entreprise implique en effet que les acteurs concernés s'engagent dans une négociation, qui suppose :

- la pleine coopération des acteurs,
- une confiance mutuelle. Celle-ci se construit dans la durée de la vie de l'entreprise, c'est-à-dire avant que la restructuration ne soit décidée. Mais elle est très dépendante d'un contexte culturel attaché à l'entreprise, et, plus encore, au pays. Par ailleurs, cette confiance est longue à acquérir mais peut se perdre très rapidement,
- l'acceptation de l'incertitude sur le résultat de la négociation. Négocier, c'est accepter les incertitudes et la part de conflictualité que cela comporte, et les inévitables compromis induits.

Peut-on considérer le dialogue de plus en plus inter-individus (manager / salarié) comme un dialogue social ? En ce sens est-ce un nouveau deal du dialogue social ?

### **Quelques pistes pour un renouvellement du dialogue social**

- une dynamique de responsabilité sociale de l'entreprise (long terme)
- Une transparence dans l'information aux partenaires sociaux et aux salariés
- La prise en compte de la réalité d'un contexte économique en pleine mutation (court terme)
- L'innovation sociale pour répondre à de nouvelles problématiques