

## Séminaire Fonctionnaires

*organisé grâce aux parrains  
de l'École de Paris :*

Air Liquide\*  
Andersen Consulting  
ANRT  
AtoFina  
Caisse Nationale des Caisses  
d'Épargne et de Prévoyance  
CEA  
Chambre de Commerce  
et d'Industrie de Paris  
CNRS  
Cogema  
Conseil Supérieur de l'Ordre  
des Experts-Comptables  
CRG de l'École polytechnique  
Danone  
Deloitte & Touche  
DiGITIP  
École des mines de Paris  
EDF & GDF  
Entreprise et Personnel  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Hermès  
IBM  
IDRH  
IdVectoR\*  
Lafarge  
Lagardère  
Mathématiques Appliquées  
Mercer Management Consulting  
PSA Peugeot Citroën  
Renault  
Saint-Gobain  
SNCF  
Socomine\*  
Thomson CSF  
TotalFina Elf  
Usinor

\*Uniquement pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
(liste au 1<sup>er</sup> novembre 2000)

**FRANCE TÉLÉCOM :**  
**une politique de ressources humaines au service  
d'une orientation client**

par

**Nicole DARRIET**  
Directeur des Ressources Humaines France Télécom  
Branche Réseaux – FTRSI

Séance du 17 décembre 1998  
Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat  
Avec le soutien de la DGAFP

### Bref aperçu de la réunion

France Télécom a changé en quelques années à la fois de statut et de marché, bouleversement que peu d'entreprises ont connu en si peu de temps. Face à l'impérieuse nécessité de mettre en œuvre une stratégie nouvelle, tournée vers le client, la politique des ressources humaines est un levier indispensable : il faut transformer le rôle du management, réorganiser les compétences, déployer le personnel vers le client, etc.

Pourtant, les personnels sont encore pour 91 % des fonctionnaires, bénéficiant de la garantie de l'emploi. Le statut de la Fonction Publique serait-il compatible avec une gestion modernisée et contractualisée des personnels ?

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse  
des comptes rendus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.  
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

## **EXPOSÉ de Nicole DARRIET**

Je suis entrée très jeune dans ce qui s'appelait encore la Direction Générale des Télécommunications, et j'ai toujours travaillé dans les ressources humaines et la communication. Après avoir animé le développement de compétences et le réseau des DRH au niveau du groupe, j'ai eu envie de retrouver un poste plus opérationnel et je suis depuis deux ans directeur des Ressources Humaines de France Télécom Réseaux et Services Internationaux (FTRSI), division de la branche Réseaux qui emploie trois mille sept cents personnes.

Le changement de statut de France Télécom, mais aussi la profonde transformation d'un marché qui devient de plus en plus concurrentiel, l'ont fait passer de la situation d'une entreprise où l'offre structurait la demande, où les "usagers" devaient se contenter d'utiliser les services et les produits qui leur étaient proposés, à celle d'une entreprise soucieuse d'écouter ses clients et de répondre à leur demande. Cette nouvelle orientation client a une répercussion très forte sur la gestion des ressources humaines, dont je vais vous parler plus particulièrement.

### **Quelques chiffres**

France Télécom, c'est, pour 1997, un chiffre d'affaires de près de cent cinquante-sept milliards de francs, trente-quatre millions de lignes téléphoniques, six cents points de vente en France, une centaine de filiales et cent soixante-huit mille sept cents personnes au total, dont quinze mille cinq cents sous convention collective, tous les autres étant des fonctionnaires. L'âge moyen était de 42,3 ans en 1997 ; d'après les dernières études, ce chiffre est descendu à 41,7 en 1998, grâce aux dispositifs que nous avons mis en place pour faciliter le départ des personnels à partir de cinquante-cinq ans et grâce aux recrutements de jeunes (80 % des sept mille six cents recrutements effectués en 1996 et 1997).

France Télécom est reconnu pour son savoir-faire sur son cœur de métier, et c'est en sauvegardant ce savoir-faire et en le développant que l'entreprise assurera son avenir.

### **Petite histoire d'une révolution : le changement de statut**

La première étape du changement de statut remonte à 1988, lorsque la Direction Générale des Télécommunications est devenue France Télécom ; aujourd'hui, cela paraît anodin, mais pour les personnels, c'était le premier signe de l'évolution à venir. La loi Quilès a été promulguée en 1990 ; en janvier 1991, France Télécom est devenue un exploitant autonome de droit public, doté d'un conseil d'administration, en même temps que La Poste. En avril 1996 est paru le projet de loi sur la réglementation des télécommunications, avec la mise en place de l'Autorité de Régulation des Télécommunications. La loi sur le changement de statut a été adoptée par le Parlement en juillet 1996, et à la fin de décembre 1996, France Télécom est devenue une société anonyme de droit privé.

Ces bouleversements se sont accompagnés d'un énorme effort de communication interne, notamment en 1996, au moment du changement de statut : tous les cadres dirigeants, pendant près de six mois, sont allés apporter leur soutien aux directeurs régionaux pour cette campagne de communication, en fonction de leurs domaines d'activité. Il s'agissait d'expliquer l'ensemble des politiques et la signification des transformations en cours. C'était la première fois, à ma connaissance, qu'une opération d'une telle envergure était menée en France.

La dernière étape du changement a été la mise en Bourse d'une partie du capital, en deux temps, d'abord au printemps 1997, puis à l'automne 1998. Plus de 70 % des personnels de France

Télécom sont ainsi devenus actionnaires de la société, ce qui naturellement contribue beaucoup à changer leur relation avec leur employeur.

### **Restructurer l'emploi en l'absence de turn-over**

Sachant que les fonctionnaires ont conservé leur statut, le turn-over est pratiquement inexistant, en dehors des deux extrémités de la pyramide des âges : les nouveaux salariés qui, depuis deux ans, sont recrutés uniquement sous contrat ; les plus âgés, qui bénéficient à partir de cinquante-cinq ans d'un dispositif d'aide au départ, le congé de fin de carrière : comme les fonctionnaires n'ont pas droit à une préretraite, nous considérons qu'ils sont en congés, et ils restent salariés de l'entreprise pendant ces cinq ans, avec un système de rémunération un peu inférieur à celui qu'ils avaient quand ils étaient en activité.

En dehors de ces deux extrêmes, l'essentiel du personnel (90 %) est extrêmement stable, et la moyenne d'âge étant de quarante et un ans, ces fonctionnaires sont encore là pour de longues années. Nous ne pouvons donc pas compter sur le turn-over pour gérer nos problèmes d'emploi : nous sommes obligés de développer en interne les compétences nouvelles dont nous avons besoin. Or la répartition actuelle des métiers est loin d'être satisfaisante : 29 % des salariés travaillent dans le secteur technique, 36 % s'occupent du contact client et 36 % assurent la gestion, ce qui n'est pas satisfaisant. Nous nous efforçons activement de mettre le plus possible de compétences au contact du client, sachant que le domaine client recouvre aussi bien la vente proprement dite que l'après-vente ou encore des métiers supports comme l'administration des ventes, et que c'est ce secteur qui assurera le développement de l'entreprise.

D'où des redéploiements des métiers de gestion ou des métiers techniques vers les métiers de contact client, et des efforts de productivité importants de la part de ceux qui continuent de travailler dans les deux premiers secteurs. Bien entendu, quand on travaille sur un commutateur depuis vingt ans, on n'est pas prêt à aller du jour au lendemain vendre de l'Itinériss ou du Ola dans une agence commerciale. Les choses se passent donc progressivement. Un technicien peut par exemple, dans un premier temps, s'occuper d'après-vente ou de support client, avant de passer au contact client direct. En 1997, neuf mille cinq cents personnes ont changé de métier, et il y a eu vingt mille redéploiements au total de 1996 à 1998.

L'opération est cependant compliquée par le traditionnel déséquilibre des flux de mobilité entre la région parisienne et la province, déséquilibre hérité des anciens modes de recrutement : il y a six mois, nous avons pratiquement mille emplois vacants en Île-de-France. Pour essayer d'améliorer la flexibilité, nous développons par exemple des contrats de mise à disposition pendant six mois à trois ans, avec prise en charge des frais, indemnité de motivation et garantie de retour, pour les salariés qui acceptent de faire une mobilité en région parisienne. Ce dispositif commence à bien fonctionner, mais demande une gestion extrêmement individualisée de chaque dossier.

Nous développons également des contractualisations entre les DRH de différentes entités, mais plutôt dans le but de faciliter l'apprentissage d'un métier : comme les recruteurs hésitent souvent à engager quelqu'un qui vient de l'extérieur et qui est en cours de formation, la DRH d'origine signe un contrat de mise à disposition pendant six mois, soit gratuitement, soit avec reversement financier, délai au terme duquel intervient, le cas échéant, le recrutement définitif.

### **Les principes de l'orientation client**

L'orientation client s'est imposée dès le changement de statut, et s'est rapidement concrétisée par des engagements vis-à-vis de nos clients, que nous appelions des "chartes clients". Mais des différences très fortes se sont immédiatement fait sentir entre les personnels qui étaient face aux clients et devaient par conséquent tenir les engagements pris, et ceux qui étaient "à l'arrière".

À partir de ce moment, de gros efforts ont été faits pour mobiliser l'ensemble du personnel sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. Des priorités sont formulées ; elles servent de base à la définition des objectifs d'équipe et des objectifs individuels, qui sont résumés sur des documents distribués et commentés à l'ensemble du personnel. Chacun, à tout moment, y compris dans le secteur de la gestion et dans celui des ressources humaines, peut savoir de quelle façon sa propre contribution s'insère dans la stratégie globale de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs, l'accent est continuellement mis sur la finalité des processus, y compris dans les processus techniques, qui doivent eux aussi être tournés vers le client ; ceci a pour résultat de renforcer la cohésion et la solidarité des équipes. Ce dispositif fonctionne d'autant mieux que les salariés France Télécom sont en général très fiers des performances de leur entreprise, ces dernières faisant naturellement l'objet d'une communication forte. Le personnel s'approprie d'ailleurs bien mieux cette notion de performance collective que celle de performance individuelle : on retrouve là la "culture" Fonction Publique, où la notion de performance individuelle est toujours entachée de préoccupations d'égalité, d'équité, et de diverses considérations personnelles.

### **Des grades aux métiers**

Le fait de mettre les notions de performance et de compétence au cœur de la réforme de l'entreprise a entraîné le passage d'une gestion par grades à une gestion par métiers, qui a commencé, en 1991, par la classification des fonctions. Nous avons fait en quelque sorte une "photographie" de l'entreprise, chaque poste étant décrit par les agents et validé par la hiérarchie, puis par différentes consolidations. La reclassification des cadres a eu lieu en 1993, celle des non-cadres en 1994 ; elles ont provoqué un nombre considérable de contestations et de recours, car si certains ont été gagnants dans l'opération, d'autres ont eu le sentiment d'être floués. Une personne se rendait compte, par exemple que quelqu'un qui avait passé le même concours qu'elle, la même année, était classé deux niveaux au-dessus du sien ; cela signifiait peut-être simplement que les compétences de cette autre personne lui avaient permis d'accéder à des types de métier ou de fonction plus élevés, ce qui était sanctionné par la nouvelle classification.

Certains ont donc refusé cette classification, et ont voulu en rester à la grille indiciaire de la Fonction Publique. Ils en avaient la possibilité, mais comme il n'y avait plus désormais qu'un seul système de gestion, fondé sur la classification, ils ont progressivement compris qu'ils ne pourraient plus progresser une fois parvenus au plus haut niveau de leur grade. On leur a, cela dit, régulièrement offert la possibilité de rentrer dans le système des classifications.

Les différentes fonctions ont été regroupées par domaine, par métier filière et par type d'emploi. L'ensemble des classifications est réparti en quatre niveaux, ce qui crée le risque permanent que ces niveaux soient réinterprétés en termes de grades. Il y a par définition peu de comparaisons possibles entre les métiers d'une filière et d'une autre, ce qui limite malgré tout cette résurgence de la vieille notion de grade.

Par ailleurs, nous nous efforçons de ne pas donner une trop grande importance à cette classification, qui doit essentiellement servir, comme dans toute convention collective, au calcul des rémunérations, et ne pas gêner la flexibilité de l'emploi.

### **Assurer l'équité entre fonctionnaires et contractuels**

En même temps, nous nous efforçons de ne pas faire de différence dans la gestion des fonctionnaires et des contractuels, notamment en assurant l'équité de traitement entre ces deux catégories de salariés, qu'il s'agisse de la rémunération, des promotions ou de la mobilité.

Pour ce qui est de la rémunération, nous calculons tout en fonction du salaire final : les managers nous indiquent quelle augmentation ils souhaitent accorder ; pour les contractuels, cela se passe de

façon très simple : on établit le pourcentage d'augmentation et on fait un avenant au contrat ; pour les fonctionnaires, c'est plus compliqué mais le résultat est identique.

Il faut savoir tout d'abord que les rémunérations France Télécom sont maintenant basées sur celles du marché. Les salaires se composent d'une base calculée à partir du niveau indiciaire de l'agent, auquel s'ajoutent le "complément France Télécom", qui équivaut au différentiel entre le traitement de base et le niveau de rémunération du marché pour la fonction considérée, et le "bonus variable", prime annuelle correspondant aux performances individuelles du salarié. Le problème est naturellement de savoir comment répartir l'augmentation, entre le traitement de base et le complément France Télécom, sachant que les cotisations ne sont pas les mêmes en fonction du type de rémunération.

Les fonctionnaires ont bien entendu intérêt à ce que leur traitement indiciaire évolue, puisque c'est lui qui conditionne la retraite ; en même temps, nous ne voulons pas qu'il y ait disparité entre les fonctionnaires et les contractuels lorsque les premiers franchissent un seuil indiciaire. Quand c'est le cas, nous diminuons proportionnellement la part du "complément France Télécom", pour qu'on aboutisse à la même rémunération globale.

### **L'autonomie de gestion et de décision des unités opérationnelles**

En 1996, nous avons procédé à une grande réorganisation des services opérationnels, qui a touché entre cent dix et cent vingt mille personnes, avec notamment un certain nombre de regroupements, pour que les services techniques deviennent vraiment les soutiens des établissements commerciaux. La volonté du président a également été de déconcentrer les unités opérationnelles et de leur donner une réelle autonomie de gestion et de décision, avec bien sûr un compte d'exploitation séparé. Nous sommes en train de nous réorganiser de cette façon à FTRSI.

Cette autonomie était de plus en plus réclamée, parce que les chefs d'établissements se plaignaient de ne pas pouvoir prendre les décisions rapides qui s'imposaient parfois dans leurs contacts avec les clients. Cela dit, l'autonomie demande un apprentissage, avec un important effort de formation des cadres et un certain nombre de recrutements externes, qui ont contribué à faire évoluer la culture de la division.

Cette autonomie a une conséquence importante en termes de gestion des ressources humaines : chaque manager est contraint d'adapter au mieux le recrutement de ses personnels en fonction des compétences qu'il en attend et des objectifs qui sont ceux de son activité. S'il recrute quelqu'un dont le "coût" n'est pas justifié par rapport au poste concerné, ce sont les résultats de son unité qui en pâtiront ; or les managers de FTRSI sont en permanence tenus au courant de l'évolution de leur masse salariale, dont nous assurons un suivi mois par mois. Cette contrainte contribue aussi à améliorer la connaissance des postes et des niveaux de compétences requis : tout doit tendre à ce que l'on crée des emplois où ils sont les plus utiles et qu'on les attribue aux personnes qui sont les plus à même de les exercer, au moindre coût.

J'ajoute que cet effort de déconcentration a également porté sur le dialogue social : nous avons cherché à sortir d'un système très institutionnalisé pour pouvoir débattre davantage de réalités de terrain, qu'il s'agisse de l'organisation du travail ou des droits des salariés, et nous sommes en train de mettre en place des commissions de concertation et négociation dans chaque unité opérationnelle.

### **Les accords d'intéressement**

Des accords d'intéressement ont été mis en place en 1997 ; une partie de l'intéressement est liée aux résultats nationaux, une partie aux résultats de l'entité dont dépend la personne. Pour vous donner un ordre de grandeur, l'intéressement prévu pour les salariés de FTRSI, qui obtient en

général de très bons résultats, a été de deux mille cinq cents francs par agent. Les salariés de France Télécom bénéficient aussi de la participation (montant national).

### **L'entretien de progrès**

Une innovation majeure en termes de gestion des ressources humaines a été l'instauration de l'entretien de progrès, qui concerne tous les salariés, chaque responsable d'équipe devant se charger des entretiens de ses collaborateurs (parfois jusqu'à douze ou quinze entretiens chaque année).

Nous avons beaucoup travaillé l'entretien de progrès en 1997 à FTRSI. Concrètement, le cadre général de l'entretien de progrès comprend le bilan des actions de l'année et l'évaluation des compétences mises en œuvre, l'appréciation des résultats et les perspectives professionnelles, les objectifs pour l'année à venir et les moyens. Le bilan se fonde sur la description du poste qui a été faite lors de la classification et qui est réactualisée à chaque recrutement et chaque année. La contribution du salarié aux objectifs de l'entreprise est analysée de deux façons : d'une part les résultats quantitatifs et qualitatifs de l'année écoulée, d'autre part l'évolution des compétences de la personne ; les résultats annuels sont rémunérés par le "bonus variable" du salaire, établi chaque année, alors que les efforts de développement de compétences, qui auront un effet dans la durée, se traduisent par une augmentation du salaire de base. Nous faisons ainsi une différence entre le "coup de collier" consenti à un moment donné, et une évolution en profondeur qui permettra peut-être, à terme, d'envisager le passage à un niveau supérieur de responsabilité.

L'entretien de progrès est devenu la pierre angulaire de la gestion des ressources humaines à France Télécom. Il a été naturellement très contesté au début : un salarié ne pouvait plus obtenir une mobilité ou postuler à une promotion si son manager s'y opposait. Comme pour la classification des fonctions, certains salariés ont commencé par refuser de se plier à cet entretien, mais peu à peu tout le monde y vient, pour la bonne raison que l'entretien de progrès est le passage obligé pour la plupart des décisions managériales.

### **Obtenir la collaboration des cadres**

Bien entendu, mener les entretiens de progrès est une tâche difficile, même si elle s'appuie sur un formulaire de compte rendu de l'entretien très précis. Les managers ont des performances très inégales en la matière, mais un récent audit de qualité a montré que globalement ils ont beaucoup progressé à FTRSI. Nous leur rappelons périodiquement en quoi consiste cet entretien de progrès, à quel point il peut être un outil important pour le management de leurs équipes et de quelle façon il leur permet de prendre et de tenir des engagements vis-à-vis de leurs interlocuteurs. Nous leur apportons aussi des appuis pour qu'ils puissent s'exprimer sur la situation économique de l'entreprise, ses enjeux et sa stratégie, au cours de ces entretiens : quand on n'a pas eu de formation économique, on n'est pas forcément très à l'aise face à un jeune recruté qui, lui, a reçu une excellente formation en la matière. Nous avons donc créé un cursus de développement personnel pour les managers, qui est en cours d'expérimentation : ils se retrouvent en groupe de douze et peuvent s'exprimer librement sur les difficultés qu'ils rencontrent au cours de ces entretiens de progrès, et plus généralement dans leur activité de managers.

### **Les demandes de mobilité**

Sur le compte rendu de l'entretien de progrès, le salarié indique quels sont ses souhaits en matière d'évolution professionnelle et de mobilité. Le manager émet un avis motivé ; s'il est négatif, soit parce que le manager estime par exemple que le salarié n'est pas prêt pour la promotion souhaitée, ou encore parce qu'il a besoin de conserver ce salarié une année de plus, la personne en est informée et doit repousser son projet.

Cela peut paraître un peu abrupt, mais en réalité le système se régule très bien. Si par exemple je m'aperçois qu'un manager donne des avis favorables à tout le monde, je l'appelle pour savoir quels sont ses motifs : ce peut être pour un problème de gestion de la masse salariale ou de changement dans l'activité ; mais si trop de salariés partent en même temps, cela risque d'entraîner une perte de compétences forte, qui sera dommageable à l'activité. Chaque année des objectifs nous sont fixés, au niveau de la division et au niveau de chaque branche, en termes d'effectifs et de promotions, et les DRH veillent à ce qu'ils soient respectés.

Si au contraire le manager ne donne que des avis négatifs, c'est également l'indice d'un problème de management : cela prouve qu'il n'a pas été capable d'accroître les compétences de ses collaborateurs, puisque tous restent au même niveau ; or il est peu probable que son personnel soit plus incompetent qu'un autre. Par ailleurs, l'intérêt d'un manager est de travailler en coopération avec son équipe : s'il "bloque" les agents systématiquement, ou encore s'il accorde une promotion à quelqu'un qui n'est pas compétent, simplement pour s'en débarrasser, les rapports risquent de devenir tendus et les résultats de s'en ressentir.

À France Télécom, le manager est obligé de motiver sa décision, et surtout, de s'en expliquer auparavant avec le salarié au cours de l'entretien de progrès. Il peut se faire par exemple qu'il lui demande de patienter un an parce que l'équipe a besoin de lui en attendant qu'il y ait un nouveau recrutement, ou pour former des jeunes qui viennent d'être recrutés. Cela peut être aussi parce que le manager estime que la personne n'est pas vraiment prête pour passer sur un autre poste. Ce type de jugement, qui se fonde sur une appréciation en commun des résultats de l'année écoulée, est beaucoup plus facile à admettre qu'une mauvaise note administrative peu ou mal motivée. Nous avons d'ailleurs peu de recours contre les refus de promotion ou de mobilité.

### **L'accompagnement de la mobilité**

Une fois que le manager a donné son feu vert, tout n'est pas acquis pour autant. Un jury de promotion se réunit pour étudier les promotions proposées à partir de dossiers très consistants, comprenant le cursus du candidat, une lettre de motivation et une évaluation des compétences par le manager. Le jury sélectionne les candidats à partir de l'examen de ce dossier et d'un oral, et propose éventuellement un plan de professionnalisation ; au terme de celui-ci, qui est organisé par le manager du candidat et dure parfois un an, le jury se réunit à nouveau pour un deuxième oral au candidat ; il valide ou non le parcours effectué, et prononce, s'il y a lieu, la nomination définitive.

Je voudrais insister sur l'importance de l'évolution des compétences et de l'employabilité de chacun. C'est la qualification et l'employabilité des personnes qui rendra l'entreprise capable d'affronter les défis des nouveaux marchés et des technologies du futur. Nos salariés comprennent très bien cet enjeu.

### **La GRH, un vrai métier qui s'apprend**

Nous n'aurions pas pu progresser si rapidement si France Télécom n'avait pas accordé cette place centrale à la gestion des ressources humaines. Cette reconnaissance s'est traduite par le développement de la fonction "ressources humaines". J'ai eu la chance, en particulier, de participer à la création d'une École des Ressources Humaines, qui a pour vocation de former l'ensemble des cadres de la fonction RH de France Télécom, contribuant d'ailleurs ainsi à renforcer leur rôle au sein de l'entreprise. La SNCF a créé une école du même genre. Nous organisons également de plus en plus de mobilités avec nos filiales, ce qui permet de découvrir des contextes de gestion à une échelle de moyenne entreprise. Nous essayons aussi de développer des contacts avec d'autres entreprises.

Cette formation et cette spécialisation d'une partie des cadres dans la gestion des ressources humaines s'inscrit d'ailleurs dans le même mouvement de fond qui met au premier plan les métiers

et les compétences. Il y a quelques années, on parlait beaucoup de carrières alternées, avec cette idée que, du moment qu'on était administrateur ou ingénieur, on pouvait changer de domaine d'activité régulièrement. C'est ainsi que des ingénieurs faisaient parfois de la gestion, et des administrateurs du technique. On en est beaucoup revenu aujourd'hui ; on observe d'ailleurs des difficultés de mobilité pour les personnes qui, précisément, n'ont pas de véritable métier, alors qu'elles arrivent à un âge où leur coût salarial est élevé et où, par conséquent, les recruteurs sont extrêmement exigeants et veulent des personnes immédiatement opérationnelles.

## DÉBAT

### De la notation administrative à l'entretien de progrès

**Un intervenant :** *La représentation que vous avez de la Fonction Publique me paraît très caricaturale : l'évaluation ne se borne pas toujours à émettre un avis favorable ou défavorable, l'entretien d'évaluation tel que vous le décrivez existe déjà depuis dix ans dans certaines administrations, et l'on exige souvent que les cadres rédigent des lettres de mission au moment de leur recrutement.*

**Int. :** *Je suis d'ailleurs étonné que l'instauration de l'entretien de progrès ait posé tant de problèmes à France Télécom, car il s'inscrit en effet dans la lignée de cette note administrative à laquelle sont soumis tous les fonctionnaires. J'imagine, du reste, que vous êtes obligés de continuer à attribuer des notes ?*

**Nicole Darriet :** Effectivement, c'est pour nous une obligation, et je rappelle chaque année aux managers de ne pas oublier de le faire : même si nous ne les utilisons plus du tout dans notre système de gestion, ces notes seraient indispensables en cas de retour vers la Fonction Publique. Le principe d'une double évaluation (le bilan de l'entretien de progrès et la note administrative) a posé quelques problèmes au départ, parce que la tradition administrative veut qu'on donne en général des notes excellentes à tout le monde : les gens ne comprenaient pas qu'on leur mette une bonne note et qu'on leur refuse une promotion ou une mobilité. Nous invitons donc maintenant les managers à faire en sorte que ces notes soient parfaitement cohérentes avec l'appréciation qui figure sur l'entretien de progrès.

### Que faire des incompetents ?

**Int. :** *Malgré tous vos efforts pour utiliser chacun au mieux de ses possibilités, il doit y avoir des gens qui ne trouvent pas leur place ; que faites-vous des incompetents ?*

**N. D. :** C'est en effet un problème. Jusqu'ici, ces personnes sont simplement restées dans le service où elles étaient, sans promotion ni augmentation, mais la situation devient de plus en plus difficile, du fait des gains de productivité de plus en plus importants qui sont exigés. Comme ces personnes sont maintenant bien identifiées, nous mettons en place des plans d'action spécifiques. Il peut arriver qu'il s'agisse simplement d'un problème psychologique : pour une raison ou pour une autre, la personne s'est peu à peu mise à l'écart de la production de l'entreprise ; dans ce cas, avec un soutien approprié, une évolution est possible. Dans d'autres cas, il est clair qu'il n'y a grand-chose à faire ; mais l'entreprise a recruté ces personnes : elle doit en assumer la charge.

### La mobilité externe

**Int. :** *Qu'en est-il de la mobilité externe ? Avez-vous des échanges avec la Fonction Publique ?*

**N. D.** : La loi prévoit que les fonctionnaires France Télécom peuvent à tout moment repartir dans une autre administration. Ceux qui partent le font pour des raisons personnelles : ils préfèrent rejoindre l'Administration. Mais c'est tout à fait marginal : en 1998 par exemple, pour FTRSI, nous avons eu cent trente et une candidatures et deux départs.

### **Le coût d'une GRH de qualité**

**Int.** : *Au cours des séances précédentes, il est apparu de façon récurrente que pour traiter vraiment de manière fine et efficace des questions de mobilité dans la Fonction Publique, il n'y avait pas de miracle : il faut y consacrer des moyens importants. Quel coût représente la gestion des ressources humaines à France Télécom ?*

**N. D.** : La DRH de FTRSI emploie cent vingt-cinq personnes pour gérer les trois mille sept cent cinquante salariés de FTRSI et sept cents autres personnes qui relèvent de la même branche, et pour qui nous faisons de la prestation de service. Au plan national, la GRH représente environ 3,5 % du nombre de salariés, ce qui peut paraître beaucoup. Mais il faut savoir que nous n'avons pas de comité d'entreprise, et que nous assumons par conséquent toutes les activités qui sont habituellement prises en charge par ce type d'instance : sécurité, activités sociales, médicales, de conseil, de soutien, de communication interne, etc. Une étude CEGOS sur les moyennes et petites entreprises fait apparaître une moyenne comprise entre 2 et 2,5 % ; en tenant compte des activités supplémentaires que nous assurons, mais aussi de l'impact de la taille de l'entreprise, qui suppose des personnels supplémentaires pour chaque échelon hiérarchique, la proportion paraît raisonnable. Pour FTRSI nous allons cependant essayer de progresser en mettant en place un service Intranet de ressources humaines : un "self-service" permettra à chaque salarié de saisir lui-même toutes les données concernant les congés, les déplacements, les indemnités, etc., qui seront ensuite traitées dans nos bureaux. Grâce à ce dispositif, nous pourrions réorienter une partie des moyens RH vers des activités à valeur ajoutée.

### **Trop beau pour être vrai ?**

**Int.** : *J'ai été très frappé par votre extraordinaire gaieté, mais j'avoue que j'ai du mal à croire à ce tableau idyllique que vous nous présentez. Selon votre description, on a l'impression que tout le monde, à France Télécom, sait exactement dans quelle direction il faut aller : on est parti de l'engluement pathétique de la Fonction Publique et on marche d'un pas gaillard vers le paradis de l'entreprise privée. En réalité les choses ne sont pas aussi simples : les objectifs d'entreprise, on sait ce que c'est ; ça change tout le temps, d'autant que le marché correspond plus ou moins à la représentation qu'on s'en fait ; les fonctions et les métiers changent continuellement, et la définition des compétences ne dure que ce que dure la fonction. Je prends un exemple : il y a deux ans, votre unité, FTRSI, était dans la perplexité la plus totale quant à l'organisation de ses services de renseignements par opérateurs : fallait-il traiter chaque client de façon personnalisée, avec beaucoup de patience et d'amabilité, ou au contraire, dans un souci d'optimisation, ne lui accorder que les trente secondes nécessaires pour lui fournir le renseignement qu'il demandait ?*

**N. D.** : Il est certain que rien n'est simple et qu'il faut, avant toute prise de décision, analyser en profondeur l'évolution de l'activité. C'est ce qui s'est passé dans le cas des services internationaux par opérateurs, qui sont aujourd'hui en pleine restructuration, avec fermeture de certains sites.

**Int.** : *Mais cette conclusion n'était absolument pas dans les esprits il y a deux ans !*

**N. D.** : Heureusement, nous sommes capables de prendre les décisions au fur et à mesure que l'environnement et les besoins des clients évoluent.

**Int.** : *Pour résumer ma question, je voulais seulement vous faire remarquer que dans le tableau que vous nous avez présenté, vous n'avez nullement envisagé la possibilité d'un échec de cette politique de ressources humaines. Que se passera-t-il si cela ne marche pas ?*

**N. D.** : Si j'ai montré un certain enthousiasme, c'est que je suis fière de mon entreprise, d'autant plus que j'en suis un "produit" : j'y suis entrée à dix-huit ans, et si j'y reste aujourd'hui, c'est que cette entreprise me paraît en effet extrêmement performante, avec un potentiel immense de savoir et de savoir-faire, mais aussi de mobilisation. C'est à cause de ces atouts considérables que je suis optimiste pour l'avenir. Par ailleurs, mon rôle, en tant que directeur des Ressources Humaines, est quand même bien "d'y croire" et de consacrer toute mon énergie à ce que nous réussissions. Mais j'aime mon métier et je le vis d'une façon très pragmatique : chaque fois que j'ai contribué à ce que quelqu'un trouve un peu mieux sa place, améliore ses compétences, obtienne un poste qui l'intéresse davantage, je trouve que c'est un succès !

Présentation de l'orateur :

Nicole Darriet : directeur des Ressources Humaines de France Télécom Réseaux et Services Internationaux, après avoir été responsable de l'animation du réseau des DRH de France Télécom et du développement de compétences de la fonction RH.

Diffusion avril 1999