



L'expérience de France Télécom

Marie-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE, Directrice régionale Limousin Poitou-Charentes

I. Quelle évolution du marché des télécommunications

Le secteur des télécommunications (téléphonie mobile ou fixe, et Internet) évolue vers un nouveau degré de complexité, dans un environnement ouvert à la concurrence, soumis à la réglementation, aux exigences des clients et à la pression des actionnaires, et avec un réseau de partenaires et fournisseurs présents dans le monde entier.

En 2005, le Groupe France Télécom compte plus de 200 000 salariés, il est présent dans 220 pays, possède plus de 145 millions de clients dans le monde et affiche un chiffre d'affaires de 49 Milliards d'euros. Il est leader sur ses principaux métiers : ventes et marketing, réseaux et systèmes d'information, R&D ?

L'évolution du chiffre d'affaires (+ 2,5 % de 2004 à 2005) varie selon les secteurs : + 7,4 % dans les services de communication personnels (services liés à Orange), dont 6 % pour la France, - 1,2 % pour les services de communication résidentiels dont - 1,1 % pour la France, - 5,4 % pour les entreprises, dont - 5,9 % pour la France, et + 6 % pour les services d'annuaire.

Leader en Europe, France Télécom décline sa stratégie de manière différente selon qu'il est opérateur historique du marché, comme en France et en Pologne, ou opérateur alternatif comme en Royaume-Uni et en Espagne.

Il est un acteur mondial de premier plan de l'accès haut débit DSL. Si l'on s'en tient à la France, couvrir l'ensemble du territoire de moyens de connexion d'un débit au moins égal à 512 Ko supposerait un effort important. Mais un tel niveau de débit est déjà considéré comme trop faible compte tenu du développement des usages et, donc, d'un besoin croissant de vitesse dans la transmission des données numériques

L'intensité de la concurrence sur la voix sur IP, les formules « offres illimitées » du fixe, la baisse du prix des mobiles et des SMS participent à la baisse du chiffre d'affaires. Pour contrebalancer cette tendance, France Télécom poursuit une politique de conquête de nouveaux clients et de fidélisation.

Sur le marché des télécommunications également, la dérégulation a entraîné l'arrivée de nouveaux acteurs: opérateurs de téléphonie fixe (Télé 2, Free, etc.), opérateurs de mobile (MVNO : *mobile virtual network operators*) comme NRJ et M6, opérateurs internet (Google, MSN...), fournisseurs d'équipement (Nokia, Philips, Erickson).

La démarche aujourd'hui suivie par France Télécom (NExt Vision) consiste à évoluer d'une entreprise technique à une entreprise de relations clients, tout en conservant ses salariés. Elle s'inscrit dans une vision stratégique d'intégration, de prise de positions décisives dans l'ADSL, le Mobile Haut Débit et la *Livebox*, et de présence internationale équilibrée sur des marchés en croissance.

L'exemple de la région Limousin Poitou-Charentes

France Télécom compte aujourd'hui aux environs de 104 000 salariés en France, dont plus de la moitié au sein de l'entité France Télécom SA et environ un tiers dans les filiales internationales. Les fonctionnaires restent encore majoritaires dans l'effectif du Groupe mais les métiers de France Télécom connaissent une forte transformation.

En Région Limousin Poitou-Charentes, France Télécom emploie environ 2 000 salariés répartis sur une quarantaine de sites. Les métiers dits de proximité sont pour l'essentiel des métiers de techniciens. Contrairement aux métiers de relation avec les clients, ils ont un fort ancrage au territoire.

Autant la mobilité est importante chez les cadres d'état-major, autant elle est faible chez les cadres et les non cadres en raison d'un fort attachement au bassin de vie (Saintes, Angoulême, Parthenay...). Pour parvenir à conserver des services performants tout en permettant aux salariés d'évoluer dans leur métier, on est amené à privilégier la mono-activité par bassin de vie (par exemple, le site de Saintes n'effectue que des activités de front et de back office). Mais ce choix implique des efforts de formation significatifs de la part de l'entreprise et un investissement important de la part des salariés.

Par ailleurs, on a vieillissement prononcé des effectifs. La pyramide des âges de la Direction régionale Limousin Poitou-Charentes est légèrement inversée, avec une moyenne d'âge de 48 ans.

Pour progresser au même rythme que nos concurrents, il faut donc dans le même temps faire évoluer les activités par bassin d'emploi sans engendrer de rupture, et capitaliser sur nos ressources.

II. Perspectives 2008

Compte tenu des contraintes financières qui pèsent sur la masse salariale, France Télécom doit poursuivre le mouvement de décroissance globale des effectifs. La décroissance naturelle, de l'ordre de 5 à 7 % par an, ne compense pas la forte décroissance des métiers réseau et supports, mais, parallèlement, il subsiste des besoins importants dans les métiers de service et de relation au client.

Dans la région, on estime qu'aux environs de 300 personnes seront contraintes d'évoluer vers un métier en relation avec les clients, ce qui implique une augmentation des investissements en formation de l'ordre de 25 %. En plus de ces reconversions, il sera nécessaire de procéder à des recrutements pour acquérir de nouvelles compétences et renouveler les effectifs.

Dans cette perspective, France Télécom met en œuvre des dispositifs d'accompagnement spécifiques pour les salariés, notamment pour ceux qui souhaitent rejoindre la fonction publique ou créer leur entreprise.

Pierre VELTZ : comment les personnels de France Télécom vivent-ils le passage d'un métier technique à un métier plus commercial ?

MNJL : les métiers à vocation commerciale sont difficiles et passionnants, mais les salariés qui travaillent sur les plates-formes d'appel éprouvent des difficultés à valoriser leur métier. Il convient donc d'y remédier pour mieux faire accepter les métiers de relation clients.

Isabelle MASSIN : en tant qu'utilisateur, j'ai le sentiment que la qualité du service s'est dégradée et que les produits de France Télécom sont toujours plus chers que ceux de leurs concurrents.

MNJL : l'État continue à offrir un service public universel et il a lancé un appel d'offres auquel seul France Télécom a répondu. Certes, les services de l'opérateur historique ne sont pas irréprochables et la qualité technique du réseau peut toujours être améliorée. Cependant, la qualité du service est contrôlée en permanence. Nous effectuons des enquêtes mensuelles auprès des abonnés, ce qui nous permet de suivre la qualité de manière très précise. Par exemple, on sait que le 1014 parvient à prendre en charge 9 appels sur 10. Pour autant, certains points d'amélioration ont été identifiés, notamment en termes de gestion des crises

Pour ce qui concerne ses prix, France Télécom les a récemment diminués. Ils restent néanmoins supérieurs à ceux de ses concurrents, mais, à la différence de ces derniers, France Télécom est la seule entreprise à pratiquer la péréquation des tarifs sur l'ensemble du territoire. Il faut reconnaître qu'en outre, la structure de nos coûts est très différente de celle des autres opérateurs.

Q : quels sont les liens entre France Télécom et les territoires ? En d'autres termes, comment les salariés et les clients se retrouvent-ils dans le discours de l'entreprise ? Quelles sont les capacités du groupe à gérer le changement ?

MNJL : certains salariés ne parviennent pas à s'identifier à la nouvelle culture de l'entreprise. Nous essayons alors de leur donner les moyens d'évoluer, notamment vers la fonction publique. Quoi qu'il en soit, il me semble que ces salariés insatisfaits sont très minoritaires.