

## Déclarations de Olivier Barberot et Louis Pierre Wenes devant l'ACSED

---

La transformation de l'Entreprise  
Convention du 20 octobre 2006

Maison de la Chimie

2ème table ronde

Accompagnement de la transformation et l'emploi chez FT

O. Barberot, LP. Wenes, N. Boulanger.

G. Loas, M. Dreux.

**ACSED : FT a annoncé moins 22000 sur l'exercice 2006 - 2008, O. Barberot, où en sommes nous aujourd'hui ?**

OB : Je ne peux pas répondre précisément puisque cela fait partie des annonces des résultats du Q3. A la fin du 1er semestre on était en ligne. Toutefois, en faisant une extrapolation linéaire sur les 3 ans, il y avait déjà un bémol qui était un très fort retard des mobilités vers la fonction publique. On est moins bon que l'année dernière, ça veut dire qu'on est franchement mauvais sur quelque chose qui est pourtant une voie plutôt naturelle de départ. Si on extrapole les chiffres et si on ne se mobilise pas très fortement d'ici la fin de l'année, on risque d'être à 1000 au dessus de l'objectif en France, qui se reporteront donc sur 2007. Or, ce qui nous remonte sur 2007 aggrave la tendance constatée en 2006, on est donc dans une situation critique. D'où le discours très direct du Président. Il m'a demandé de présenter lundi au comité de direction générale, un crash programme pour accélérer ACT. **Donc on ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique.**

Actuellement, Jacques Moulin est en charge d'une expérience **d'interim développement pour favoriser la fluidité de l'emploi**. Cette maison a une énorme qualité, c'est qu'il y a peu de paresseux. La question n'est pas de savoir où sont les gens qui ne feraient rien, car il y en a si peu que ce n'est pas avec ça qu'on résoudra le problème. La question est de se dire quelle tâche doit continuer à être faite. Est ce que tel état de reporting crée ou pas de la valeur, ou cette valeur créée, est elle indispensable et dans nos priorités ? La mission très difficile qui va nous être demandée à tous (et j'ai commencé avec les états major de mes collègues), c'est de déterminer ce qui sert à quelque chose même si au demeurant c'est tout à fait intéressant. Pour donner un exemple concret, dans mon équipe, le responsable mondial des rémunérations m'explique qu'il a besoin de 3 personnes de plus, notamment une qui devrait faire une étude mondiale sur les systèmes de classifications dans le groupe. Est-ce vraiment prioritaire ? Ne peut-on pas gérer à la main et au cas ? Cette étude, aujourd'hui, n'est pas prioritaire donc on ne la fera pas. Il faut s'interroger sur la valeur créée non pas par les gens, mais par les postes qu'ils occupent. **C'est la détection**

**systématique avec inscription obligatoire** des personnes concernées à l'espace développement : mission d'intérim, examen systématique des possibilités de parcours pro dans la maison, priorité aux métiers de la vente et postes stratégiques et sinon, établissement dans un délai fixé à l'avance d'un PPA ou d'essaimage. Il s'agit de mettre un peu de process et de systématiser la démarche qui a été commencé en DT Est. Ceci est difficile car ce n'est plus dire de façon abstraite qu'il faut réduire les effectifs de 30, c'est fixer une liste nominative et commencer une démarche de coaching et d'accompagnement soit vers un domaine prioritaire soit à l'extérieur du groupe.

Commentaire ACSED : Il faudra reparler des modalités et de la façon dont cela doit se faire car il y a un souci de transparence et de forme à respecter.

**ACSED : d'un côté on soustraite des appels au 1014, on utilise des intérimaires sur les plateformes, alors où sont les sureffectifs, sur quels métiers et à quels endroits ?**

LPW : On en revient à ma longue réponse de toute à l'heure. Si on fait le travail avec beaucoup de rigueur on devrait le faire mieux et donc on devrait être en sureffectifs. **Il y a des endroits où on est en sureffectifs. Dans beaucoup de métiers ça peut se compenser par la sous-traitance externe à condition que ce soit sur le long terme.**

Il y a beaucoup de secteurs dans lesquels la situation sera plus critique que d'autres. Par exemple, ce qui s'est passé avec le changement du paysage concurrentiel dans les renseignements. Les employés de ces centres ont une employabilité très réduite. Est-ce que l'entreprise va savoir traiter cette problématique ? C'est une question de trajectoire. Si je suis brutal je peux dire que demain je peux supprimer 3000 personnes et je pense que ça ne se verrait pas. Ce n'est pas une vraie réponse parce que ça veut dire que j'ignore la problématique que je pose à chaque personne dans sa vie privée. C'est les identifier et voir comment on traite ça au mieux. On va être obligé de rentrer dans le problème de ces personnes qui ont une employabilité très faible. Il y a des gens qui refusent de bouger lorsqu'on ferme un site et qu'on leur demande d'aller travailler 23 Km plus loin !

**ACSED : Pour être concret, comment va-t-on désigner les personnes candidates à l'espace développement ? Est-ce qu'il suffit d'être au mauvais endroit au mauvais moment ?**

**OB : ce qui compte ce sont les clients. Ce qui compte c'est de faire de la croissance profitable.** On part des clients. On regarde les sites économiquement viables. Puis, on rencontre les gens et tout se complique car ce ne sont plus des chiffres qui sont en jeu. On est dans une considération humaine. Mais **c'est la logique business qui commande.** On a 300 personnes qui travaillent dans les espaces développement qui vont être chargées de les accompagner. C'est le bilan de compétences, c'est croiser les compétences, les potentiels, (parce que les gens ont des potentiels et à tous les âges), avec les besoins de l'entreprise au niveau national. Ensuite, c'est la vie qui fait les choses, tout le monde ne peut effectivement pas bouger. Beaucoup de gens peuvent se remettre en cause et bouger. C'est par ce travail fait avec le conseiller développement

que l'on trouve la solution. Cette dernière doit marier les contraintes personnelles et celles de l'entreprise. On est dans une démarche que l'on va cadencer. On va aller vers quelque chose de plus « processer ». Je suis tout à fait conscient des difficultés. Outre celle donnée par le Président tout à l'heure qui disait que ce n'est pas la culture managériale de France Télécom, il y en a une autre : changer d'univers professionnel c'est un peu comme la gymnastique. **Quand on ne l'a pas fait avant 40 ans c'est plus difficile de s'y mettre.** Quant au PPA, je ne connais pas d'entreprise du CAC 40 qui propose des conditions matérielles plus avantageuses. Un an de salaire, un parachute de 10 à 6 ans et pourtant la machine a du mal à partir. C'est un problème de culture : se décider à plus de 45 ans c'est un traumatisme. C'est le rôle des espaces développement de faire cet accompagnement qui est autant d'ordre psychologique que financier parce que l'expérience prouve que seulement 10 % des collègues partis reviennent. Les autres viennent nous dire merci et pourquoi je ne l'ai pas fait plus tôt !

**ACSED : D'ici 2 ans il va manquer 6000 départs, envisagez vous des mesures d'accompagnement autres que le CFC ? C'est une question qui est fréquemment posée.**

OB : je n'ai jamais parlé de 6000 j'ai dit qu'il nous en manquait 1000 à la fin de l'année si on ne fait rien. On a dû mettre fin au dispositif « soutien et appui » pour commencer la discussion sur le nouvel accord qui s'appelle « accompagnement des fins de carrière » et qui a deux volets.

- Un volet qualitatif mais très important. L'arrêt du CFC c'est le repositionnement complet des gens qui ont plus de 50 ans dans cette maison et qui ont souvent près de 15 ans à travailler encore. C'est considérable. Un des travers du CFC était de stigmatiser les plus de 55ans et de déclencher un réflexe de refus des plus de 55ans. Ça va être fini parce que dans l'accompagnement des fins de carrières, **il y a un volet qui réaffirme de façon solennelle et avec des dispositifs pratiques la place des seniors dans l'entreprise** et qui réaffirme l'impératif de non discrimination des seniors. On va être aidé par l'interruption du CFC. 15 ans de carrière ça peut être 3 ou 4 postes, 2 promotions significatives. On va réaffirmer ces principes de non discrimination.

- 2ème volet : temps partiel fin de carrière. C'est la possibilité de partir avant l'âge de la retraite à mi temps ou à 70% de son temps. On peut partir deux ans avant son âge de départ à mi temps. Nous ouvrons la négociation en proposant une rémunération à 70 %, y compris part variable, paiement intégral des cotisations retraites avec la possibilité de faire soit 2 années à 50 %, soit de regrouper le temps partiel sur la première année et de partir donc une année en avance. 2ème possibilité : on décide de partir 3 ans en avance avec 70% d'activité et 70% de sa rémunération y compris part variable, paiement intégral des cotisations retraite. Ça n'a rien à voir avec le CFC. **C'est ciblé pour intéresser 4000 personnes, que l'on va trouver parmi les gens n'ayant pas pu prendre le CFC pour des raisons d'ancienneté**, parmi les Services Actifs et parmi les parents de 3 enfants. Si on ne se trompe pas sur la démographie de la maison on devrait obtenir sur les 2 années 4000 personnes. **Si ce n'est pas suffisant, on ressortira notre boîte à outils et on inventera autre chose. On n'exclut pas de le faire.**

La question est très managériale. Quitte à déclencher quelques grincements de dents à partir du mois de novembre en étant plus systématique, plus orienté vers les process, je pense qu'on devrait déjà voir des résultats sensibles. Si on n'y arrive pas je pense qu'il faudra en venir à des mesures plus radicales. Mais ce ne serait sans doute pas le Président Lombard, ni moi non plus qui serions aux manettes à ce moment là. Tout peut arriver. Qui imaginait, il y a un an, Louis Gallois, le patron le plus social, parlant de restructuration et plan social chez Air Bus ?

ACSED : LPW, a dit qu'une des ses deux priorités 2007 était de réussir ACT. On sait aussi qu'en 2007 on va continuer la transformation de l'organisation France, qu'on va « travailler sur tous les sites », sur la création de plateaux. On va se retrouver sur certains sites en situation de mono activité. Ex : Perpignan est focalisé sur le 1014, on va le proposer au CCOR. Si on ramène ça à la totalité de la France, comment traite t-on ce problème en terme de compétence, en terme de capacité à évoluer et éventuellement après en terme « d'accompagnement des fins des carrières » ?

LPW : Je n'ai pas la réponse. C'est une réponse locale à chaque fois en fonction de la compétence des gens qui sont sur place et des managers qui vont gérer ça. Si on parle globalement de la taille des plateaux, la taille optimum est de plus de 250 personnes. Cela permet de gérer convenablement les congés, les formations, les carrières.... Si demain on signe une note disant il n'y a plus de plateaux de moins de 250 personnes, c'est 90% de nos plateaux qui sont touchés. Entre la cible idéale et ce qu'on va faire cela va être une approche pragmatique, au cas par cas, basée sur vous tous, pour dire comment je fais pour améliorer ? Parfois on va passer en mono activité, parfois en pluri activités. Si sur un plateau de 80 personnes j'ai 3 activités, il est clair que je serai plus efficace avec une seule. Le manager doit évaluer les conséquences. Combien je vais pouvoir emmener de personnes sur cette activité, combien je suis obligé d'en laisser au bord de la route ? C'est une gestion micrométrique en permanence. C'est une affaire qui se traite individu par individu entre le manager et le collaborateur et le soutien actif de la DRH.

Moi **je sais** où l'on doit aller, **je sais** vérifier que le mouvement se produit mais je ne sais pas dire ce qu'il faut faire à Perpignan.

ACSED : Est-ce qu'on a évalué le nombre de sites et de personnels impactés ? Je pense que oui.

LPW : Non ! Nous pensons trop souvent qu'on peut traiter des problèmes à coup de tableur excel et dans un bureau. Je n'y crois pas. On peut définir une stratégie comme ça , on peut dire, voilà ce que **je veux** obtenir, et c'est pour ça que **je dis** que les 16 000 postes en moins sur la France c'est quelque chose qui a du sens. Mais après avoir dit ça il faut entrer dans le détail et en faisant remonter la somme on regarde s'il y a un écart ou pas. Je ne peux pas vous dire sur 450 centres le nombre de sites impactés. Je me refuse à faire le boulot des autres. Je compte sur vous pour arriver à l'objectif, en faisant le mieux que vous pouvez et me dire où sont les freins.

**Je suis obligé de partir et je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de**

**m'exprimer.** Le Président compte sur vous mais moi aussi. Nathalie Boulanger va me remplacer.

**ACSED : le diagnostic emploi utile est il fait à tous les niveaux de la hiérarchie ?**

OB : Vous avez raison de la poser. Quand j'ai parlé des pistes sur le **crash programme** j'ai dit à tous mes collègues de l'équipe dirigeante que j'allais commencer par eux.

**ACSED : Suite à la réorganisation il semblerait qu'il y ait des DT où il y aurait plus d'effectifs que la somme des deux DR !**

NB : Je ne pense pas que ce soit le cas, mais si c'était le cas, effectivement ce n'est pas normal, il faudra qu'on regarde ça de plus près.

OB : Nathalie a la liste des 1200 postes économisés. On va regarder comment les gens se sont recasés ?

NB : C'est une analyse que je suis en train de faire avec chacun des DT.

**ACSED : Y a-t-il eu une analyse plus fine faite sur les sureffectifs de cadres ? Si oui, où et sur quels métiers ?**

OB : **Je ne sais pas décomposer les 22 000 entre cadres et non cadres.** En revanche quand on prend l'approche de l'annuaire et qu'on regarde les niveaux hiérarchiques on voit que les cadres sont concernés.

Par exemple, **il y a des faux jobs d'adjoint....** Je ne peux pas le quantifier aujourd'hui mais on va descendre l'escalier. Dans chaque organisation il faut descendre l'escalier. Il faut commencer par les équipes dirigeantes et regarder comment sont constituées leurs équipes, le nombre de niveaux hiérarchiques et c'est comme ça qu'on va tomber sur une liste beaucoup plus précise des postes et des personnes qui sont concernés.

**ACSED : comme l'a dit le président on change de méthode, le management a un rôle important à jouer. En off avec Guy on vous a présenté 1 ou 2 cas difficiles, plus sur la forme que sur le fond. On rentre dans un sujet qui va être difficile à traiter et où la méthode et l'accompagnement vont être importants. On a quand même une facilité dans cette entreprise à se mettre dans une logique très militaire du style : « donnez moi des noms ! » Est-ce que ça va se faire comme ça ?**

OB : je connais les qualités et les points de faiblesse de cette maison. Insistons sur les qualités : quand on donne une direction en général elle est prise ce qui n'est pas toujours le cas dans toutes les entreprises. La fonction RH va avoir un rôle clé pour faire cet accompagnement. Je conçois tout à fait qu'un certain nombre de managers ne sont pas préparés à ça. On fera des formations. La fonction RH devra être beaucoup plus proactive. Je sens bien que GP Chérouvrier et moi avons plus de mal à faire passer les messages. Pendant quelques mois on va verticaliser la fonction. C'est-à-dire que les DRH remonteront à la DRH Groupe de façon à avoir **une fonction RH au**

**combat avec les moyens de l'être.** Ca va être un exercice difficile. Il va falloir le faire parce que 6000 recrutements ce n'est pas suffisant. Si on veut que la pyramide des âges ressemble à celle de nos clients on est obligé de recruter plus. Je cherche 100 millions d'euros sur le coût du travail et je me suis engagé à les trouver sur le monde.(baisse d'effectifs mais aussi rémunération).

**ACSED : Les bassins des DT sont verrouillés pour l'instant, il est difficile de trouver des compétences en particulier dans le domaine commercial, comment envisagez vous de favoriser les mouvements vers ce type de poste ?**

NB : C'est le rôle des espaces de développement d'accélérer les départs vers l'extérieur de l'entreprise, et d'accélérer les redéploiements vers les métiers face aux clients. Ce travail doit être fait en étroite collaboration avec les managers.

**ACSED : donc en ne faisant plus appel au volontariat ?**

**OB : Il faut dire aux personnes qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises dans le monde qui, au moment où elles se restructurent où elles changent de métiers, ne font pas un plan de licenciement, mais proposent des reconversions,** des mobilités, et laissent 10 ans pour revenir avec une année de salaire sur la table. Il ne faut quand même pas exagérer. Il faut comprendre qu'on est une entreprise totalement privée, totalement en concurrence. Il faut mettre les gens en face de la réalité de la vie. La réalité de la vie c'est qu'on a encore la possibilité de préparer l'avenir dans des conditions exceptionnelles mais que ça ne durera pas si on ne tient pas les objectifs.

NB : Le rôle du manager c'est de construire l'avenir de l'entreprise et de préparer ses équipes à l'avenir. **Pour ça il faut qu'on se dise les choses.** On a trop longtemps pâti de ça dans l'entreprise.

**ACSED : Pourquoi la FP ne fonctionne pas ?**

OB : il y a une raison conjoncturelle. En lançant ACT et les espaces développement on a mis sous l'éteignoir les mobilités FP. Le sentiment d'urgence a un peu disparu.

**ACSED : j'ai analysé les chiffres : les candidats qui postulent sont issus plus souvent du domaine commercial et moins du technique alors que la plupart des offres correspondent plus à des profils techniques.**

OB : Je sais qu'on a moins de candidats par offre qu'il y a un an. On a un stock d'offres qui croît. On continue à avoir plus de départs vers la fonction publique de l'Etat alors que l'Etat ne recrute quasiment pas. Je connais peu de gens qui aient toujours fait des fonctions commerciales. Il y a des offres qui requièrent un profil commercial (accueil, RH) moyennant un peu de formation technique. Je pense que c'est d'abord une question d'organisation.

**ACSED : (question de la salle) Pourquoi ne pas élaborer un bon plan social, type société US : plus rapide, 2 ans de salaire ?**

OB : ne tombons pas dans les clichés. Les plans sociaux ne sont pas plus faciles à faire aux US. Au lieu d'avoir le code du travail, vous avez toutes les lois sur la discrimination. Sur le plan juridique et technique c'est au moins aussi compliqué que **de dérouler livre 3 et livre 4 en France**. Les avocats surveillent que les proportions d'étrangers sont bien respectées, que vous ne pénalisez pas les plus de 40 ans... L'inspection du travail vous envoie une lettre recommandée vous disant vous avez licencié plus de femmes que d'hommes, vous devez payez 50 millions de dollars et vous êtes excusé. Vous négociez avec l'administration américaine du travail comme vous négocieriez un contrat commercial. C'est plus brutal, c'est vrai. Il n'y a pas de préavis. Ce n'est pas forcément mieux indemnisé.

Sur le niveau d'indemnisation : je suis responsable du cash. Je ne crois pas à l'élasticité de la somme qu'on verse. On est vraiment dans le culturel et le managérial. Je ne pense pas qu'en rajoutant 3 mois on modifie fondamentalement ce qui se passe dans la tête des gens. D'ailleurs c'est bien rare que l'argent soit l'élément déclenchant. C'est ce qui va faire que les choses soient rendues possibles. Le déclic se fait sur un projet, sur l'envie d'avoir une vie nouvelle, **sur une frustration qu'on ressent chez FT. On est** tous traumatisé par les changements. On les accepte quand un certain nombre de critères sont réunis. L'argent n'est pas le premier critère. Le travail des espaces développement, qui rapporteront aux RH, est de déclencher la lueur d'espoir.

**ACSED : Si on n'atteint pas le nombre des 22000, faites vous l'impasse sur les augmentations 2007 ?**

OB : Aucune décision n'est prise. Dans les dispositions que je présenterai lundi, il y aura des dispositions concernant les coûts du travail. Il faudra penser à des mesures salariales. Quand dans un pays, l'emploi souffre et que des gens partent il faut que ceux qui restent ne soient pas trop malheureux. **Il faut manier les deux outils, emploi et salaire mais pas dans les mêmes proportions. Dans les pays où on a un problème de sureffectifs (Pologne, GB, Espagne), la réponse salaire se traduit par une politique extrêmement sélective. En France en 2007 on va renforcer la sélectivité des augmentations.**

Il y a des pays où on a des problèmes pour attirer les meilleurs, les garder et donc il faut les motiver par les salaires.

**ACSED : on a vu que le manager était fortement impliqué. L'école du management se met en place. Ne faut-il pas étendre ce dispositif qui concerne le DUO et son conseil d'unité à l'ensemble des managers de terrain mal armés pour avoir ce type de discours ?**

OB : Oui, mais on se heurte à une question de volume, de temps et de moyens. Le dispositif école de management est conçu pour faire passer 4000 personnes en 12 mois. Il faudrait utiliser les écoles métiers qui sont en place.

NB : On peut utiliser les écoles métiers avec une plateforme managériale commune

pour accueillir les managers de premier niveau.

**ACSED : Où en est-on des actions gratuites ?**

OB : l'AG a donné son approbation. On va lancer le programme au premier trimestre 2007. On doit en reparler au CA de FT. Les challenges et les contraintes actuels ne nous ont pas fait renoncer

**ACSED : Quelles sont vos deux priorités ?**

NB : Réussir ACT

**OB : Pour moi, j'aurai échoué si on en fait pas les 22 000 départs. Pour le groupe c'est les 7 milliards d'euros de cash flow.**

**ACSED : si nous avons un message à vous faire passer ce serait de traiter les personnes humainement.**

OB : Je ne jette pas la pierre à ceux qui n'y arrivent pas car c'est un métier très difficile. Je fais des PPA. C'est la partie la plus difficile de mon job. Il faut demander de l'aide. Lorsqu'un manager envoie un mail pour informer un cadre qu'il se retrouve sur un plateau le lundi matin, il faut d'abord aider le manager dans sa fonction. Si ACT c'est ça et si le crash programme se passe comme ça, la maison se retrouvera devant de grandes difficultés.

**ACSED : merci et surtout merci pour le parler vrai.**