



LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE FRANCE TÉLÉCOM ORANGE

Les faiblesses d'un système contradictoire

Jeremy Rifkin écrivait déjà en 2000 : « Longtemps, le capitalisme s'est identifié à la propriété : le marché est d'abord ce lieu où nous échangeons les biens que nous possédons et ceux que nous désirons acquérir. Aujourd'hui, l'explosion des technologies de l'information et de la communication est à l'origine d'une mutation sans précédent : les marchés laissent la place aux réseaux, les biens aux services, les vendeurs aux prestataires et les acheteurs aux utilisateurs ».

ormais l'accès à travers diverses procédures de location, de leasing, de concession, de droits d'admission, d'adhésion ou d'abonnement qui en définissent l'usage provisoire.

Dans cet univers, le succès repose sur la capacité à entretenir des relations commerciales à long terme. Et ce n'est pas notre entreprise qui fera exception, bien au contraire.

L'indispensable fidélisation

L'âge de l'accès

Onze ans après, on est en plein dedans ! Le basculement vers l'accès impacte de plein fouet le secteur des télécommunications. Les multinationales « over the top » permettent de consommer en ligne, parfois gratuitement, ce que nous devions, hier encore, acheter sous forme matérielle (lecture, musique, vidéo, services et logiciels de tous ordres). Les entreprises et les consommateurs commencent à perdre le contact avec la réalité fondamentale qui caractérisait la vie économique moderne - celle de l'échange de biens sur un marché de vendeurs et d'acheteurs.

Cela ne veut pas dire que l'âge de l'accès soit celui de la disparition pure et simple de la propriété. Bien au contraire, celle-ci reste une réalité centrale de l'activité économique,

mais elle est de moins en moins l'objet d'un échange sur le marché. Les pourvoyeurs de l'offre continuent à être propriétaires de biens matériels ou immatériels, mais ils en contrôlent dés-



Des membres des directions générale et marketing aiment partager ces vérités avec leurs équipes : « tous les produits sont éphémères, seuls les clients sont réels » ; « l'important n'est pas de vendre tel ou tel bidule électronique, mais de devenir des experts en conseil » ; « il n'est plus question de vendre un unique produit au plus grand nombre possible de clients, il s'agit plutôt de vendre à un seul client le plus grand nombre de produits possible, en jouant sur la longue durée et sur plusieurs lignes de produits ». Certains se laissent même aller à quelques extrémités : « peu importe le niveau de créativité et d'innovation de l'entreprise, la ressource immatérielle qui compte vraiment, c'est notre rapport au client ». ●●●

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE FRANCE TÉLÉCOM ORANGE

L'objectif annoncé est de concrétiser la « **lifetime value**¹ » des clients de l'entreprise. Pour s'approprier cette valeur, il faut travailler à la « conquête », mais aussi et surtout à la « fidélisation » du client. Il faut donc, selon les analystes et économistes du marché des télécommunications, « passer d'une conception des technologies de l'information en termes d'ingénierie à une approche en termes de relations et de ressources humaines ». Autrement dit, **empêcher la « lifetime value » des clients passe par une politique « ressources humaines » ambitieuse, et donc par une politique efficace d'amélioration continue des qualifications et de l'implication des salariés, au service de la qualité des relations à entretenir avec les clients.**

Une telle politique RH a inévitablement pour corollaire une ambition sociale en termes de conditions de travail, de rémunération, de formation et de promotion.

Un système de management contradictoire

Pour les adhérents cadres et cadres supérieurs de Force Ouvrière, la question n'est pas de lutter contre une logique qui s'impose aujourd'hui à notre entreprise comme aux autres. La question est plutôt de mettre en œuvre l'exigeante politique « ressources humaines » qui découle de la nécessaire construction de relations à long terme avec les clients de l'entreprise. **Et si la question se pose, c'est bien parce que la politique « ressources**



humaines » de la direction générale n'est pas à la hauteur de l'ambition et entre en contradiction avec la politique affichée de (re)conquête et de fidélisation de nos clients.

Réussite = emploi + motivation

Le marché du numérique explose. Dans cinq ans, nous n'utiliserons plus les mêmes services qu'aujourd'hui, nos outils de communication se simplifieront et nous permettront de tout gérer à distance. Doit-on en conclure, comme le préconisent certains membres du COMEX, que la baisse des emplois

internes et la sous-traitance massive s'imposent ? Non, bien évidemment ! Et cela pour au moins trois raisons majeures :

- Nous savons tous combien il est difficile de s'adapter non seulement aux changements, mais aussi à leur rapidité. **Nos clients ont donc besoin d'être guidés dans leurs choix de produits et de services par des salariés formés et expérimentés aux rouages de notre entreprise.**
- Nous savons également combien il est très compliqué de fidéliser un client ou de partir à sa reconquête. L'efficacité de notre relation commerciale repose en grande partie sur le travail d'argumentation et de persuasion de nos collègues du « front ». **Cette capacité à « créer du lien » avec le client sera d'autant plus qualitative qu'elle sera réalisée par un salarié de l'entreprise.** Pourquoi ? Parce que ce salarié se bat pour son entreprise et partage le même environnement culturel que son client.
- Nous savons également que l'heure n'est pas encore arrivée où les clients se contenteront d'entrer en relation avec le site internet « Orange » pour régler leurs problèmes ou acheter nos produits et services. Pourquoi ? Parce que les « Digital Natives » – dont on nous affirme qu'ils se débrouillent seuls et n'ont plus besoin d'interlocuteur parce qu'ils ont grandi avec Internet – ne

¹ « Lifetime value » = la valeur marchande potentielle que représente un client tout au long de sa vie.

Les faiblesses d'un système contradictoire

représentent pour le moment que 18 % du marché potentiel.

Tous ces constats prouvent la nécessité de défendre l'emploi et les métiers au sein de notre entreprise.

Nos collègues commerciaux et techniciens, du domaine résidentiel ou entreprise, sont incontournables pour assurer la qualité de notre relation clients et, par voie de conséquence, la fidélisation des clients de l'entreprise. Nos collègues des fonctions supports, parce qu'ils connaissent bien l'entreprise et ses services, sont les seuls capables de mettre de l'huile dans les rouages des processus. Nos collègues de la recherche, du développement et du marketing sont ceux sur qui l'on compte pour mettre du carburant dans le moteur.

La présence de chacun est requise pour assurer la qualité au service du client. La stratégie annoncée de l'en-

treprise impose la mise en œuvre d'un système de management qui soutienne l'emploi et motive les salariés. Alors pourquoi la direction générale fait-elle exactement le contraire ?

Un « plan Chrysalide » contre l'emploi ?

Bien entendu, la direction nous répète que les investisseurs (*actionnaires, banques, fonds de pension...*) et les agences de notation exercent une effroyable pression pour que les ratios financiers de France Télécom Orange soient à la hauteur de leurs exubérantes exigences. Mais si la direction générale veut réduire les coûts, pourquoi n'explore-t-elle pas de vraies pistes d'économies qui n'impactent ni l'emploi, ni les conditions de travail ? Ces pistes sont multiples :

- la simplification des processus métiers et applicatifs pour baisser les coûts structurels générés par de mauvais choix organisationnels ;
- la réinternalisation des activités réalisées aujourd'hui par des sous-traitants qu'il faut écarter parce qu'ils prennent notre entreprise pour une vache à lait² ;

- l'acceptation de certains coûts incontournables pour éviter les surcoûts faramineux générés par des plans prévisionnels de dépenses erronés (*la récurrente sous-estimation des échanges de livebox est à cet égard frappante*) ;

- la suppression des poches budgétaires à utilisation non identifiée, sur lesquelles un petit nombre de responsables de haut niveau gardent la main, pour mieux asseoir leur pouvoir ;

- et une vraie re-territorialisation du pouvoir, qui permettrait à la base de la pyramide d'exprimer pleinement l'efficacité de son expertise, au bénéfice d'une réelle qualité de service, sans surcoût induit par les injonctions paradoxales de la direction France.

La réduction des coûts n'implique donc pas obligatoirement une réduction de l'emploi, un accroissement de la sous-traitance, une filialisation des activités pour échapper à l'application de nos accords d'entreprise ou la réduction drastique des moyens de fonctionnement sur le terrain.

La logique de la « lifetime value » n'interdit pas d'évoluer vers un management humaniste. Elle impose plutôt la mise en œuvre d'un système de management dédié à la qualité de la relation clients. Elle nécessite donc de ●●●



² Les directions de ces entreprises sous-traitantes ont bien évidemment à cœur de sous-payer leurs salariés, de précariser leurs emplois et de leur offrir des conditions de travail médiocres. Les seules garanties de ces salariés étant la convention collective à laquelle ils sont rattachés, négociée au niveau de leur branche professionnelle entre les syndicats patronaux et les syndicats de salariés. Étant entendu que les droits du personnel fondent comme neige au soleil lorsque ces entreprises sont à l'étranger.

LE SYSTÈME DE MANAGEMENT DE FRANCE TÉLÉCOM ORANGE

Les faiblesses d'un système **contradictoire**

travailler à l'accroissement de l'expertise de nos collègues, à leur motivation et à leur satisfaction.

C'est le constat, l'analyse et les revendications que portent les cadres et cadres supérieurs adhérents à FOcom qui ont organisé les premières Assises pour un Renouveau du Management dans notre entreprise au mois de mai dernier. Cet événement a été l'occasion de recevoir 200 collègues cadres et cadres supérieurs, venus de toute la France, pour écouter la conférence sur « le bonheur au travail » de notre invité d'honneur, le philosophe André Comte-Sponville, et pour débattre³. Après la conférence, les questions ont porté sur le management bien sûr, mais également sur d'autres sujets d'importance, comme le rôle du syndicat dans l'entreprise. En ces temps électoraux, il est important de revenir sur certaines de ces interrogations.

« Un syndicat a-t-il les moyens et la légitimité de s'ériger en "contre-pouvoir" ? »

Un « contre-pouvoir » a vocation à prendre le pouvoir. Tout le monde sait que certaines organisations syndicales aiment travailler près du gouvernement, pendant que d'autres rêvent d'accéder au pouvoir par le biais de partis politiques d'opposition. FOcom ne participe pas au jeu politique ! Seuls nous intéressent les intérêts matériels et moraux des salariés de notre entreprise.



FOcom n'est donc pas un « contre-pouvoir », mais un « contre-poids » ! Sans « contrepoids », la direction générale a vite fait d'oublier son personnel et de répondre exclusivement aux contraintes que lui imposent les investisseurs et les agences de notation. Sans « contrepoids », l'injustice prospère et les droits des salariés ne sont plus respectés.

« Pourquoi FOcom n'a pas signé les accords "Stress" ? »

FOcom a signé les accords salariaux, intéressement, égalité professionnelle, handicap, mais pas les accords « stress ». FOcom estime que les négociations « stress » auraient dû donner lieu à un seul texte et à deux mesures phares : la création d'un véritable CHSCT NATIONAL et la mise en œuvre d'un plan d'actions national

de prévention des risques professionnels. Au lieu de cela, nous héritons de 96 pages d'accords fouillis et inapplicables qui orchestrent une responsabilisation infondée, injuste et inopérante sur les cadres de cette entreprise. Pour FOcom, la responsabilité doit s'exercer au bon niveau, selon une délégation de pouvoir claire et budgétée.

FOcom a montré à plusieurs reprises (lire nos livrets GPEC et SALAIRES notamment) que certaines Organisations Syndicales signaient des accords qui fixaient des règles moins favorables que celles inscrites dans le Code du travail ou la jurisprudence (concernant notamment la mobilité, l'évaluation du travail, le harcèlement...). Ces accords ne sont pas utiles aux salariés. S'il y a du grain à moudre, FOcom signe. Dans le cas contraire, FOcom s'interdit de cautionner un marketing social ayant pour seul but de tromper les salariés.

Pour Force Ouvrière Communication, les revendications des personnels, et parmi eux les experts, chefs de projets et managers, constituent l'alpha et l'oméga des discussions et négociations avec la direction. Cette responsabilité sert de fil à plomb à notre action syndicale.

Le mardi 22 novembre 2011,

**VOTONS
FO COM !**

³ Consulter le blog des assises :
<http://managementhumaniste.wordpress.com/>

