



## France Télécom : un désastre humain qu'on aurait pu éviter

Comment enrayer un malaise psycho-social devenu si aigu qu'il se traduit par une épidémie de suicides qu'on ne peut enrayer? La situation qui se développe à France Télécom est arrivée à un point tel qu'elle interpelle tous les dirigeants appliquant dans leur entreprise une démarche de changement. Certes, la transformation à marche forcée –pour raison d'environnement hyper concurrentiel- de l'ex Direction Générale des Télécommunications en une entreprise de Télécoms à la pointe de l'innovation possède des aspects qui n'appartiennent qu'à elle avec notamment la coexistence de personnels encore sous le statut de la fonction publique et d'intérimaires contractuels. Le France Telecom d'aujourd'hui, avec ses divisions Orange Business Services, qui opère sur le marché des services aux entreprises à la manière d'une SSII et ses centres d'appel qui doivent lutter avec des structures similaires délocalisées en Afrique du Nord ou en Inde représente un bouleversement de l'échelle d'un tsunami, en comparaison des missions de service public qui étaient les siennes voici seulement une dizaine d'années.

Pour en arriver là, des centaines de consultants ont appliqué à marche forcée des plans de transformation des activités impliquant des mutations ou des changements d'affectation systématiques. On ne peut, certes, accabler le management qui a réussi l'exploit de repositionner et d'assurer la survie d'un groupe qui n'aurait sans doute pas survécu, faute de cela, au changement brutal de l'environnement concurrentiel et réglementaire. Il semble cependant que dans cette démarche de transformation éclair on ait –pour le moins- négligé les démarches indispensables d'accompagnement et de dialogue social. Faire tourner systématiquement l'encadrement ? Pourquoi pas, à la condition absolue de l'impliquer dans l'évolution du groupe avec une visibilité sur ses propres perspectives de carrière et une prise en compte de son environnement familial, faute de quoi on finit par satelliser les talents avant de les désespérer et –parfois- de les pousser à bout. Pratiquer la mobilité professionnelle peut être un enrichissement, à condition de ne pas faire revenir les salariés à leur point de départ en leur laissant un désespérant parfum d'échec. Tous les DRH connaissent ces écueils lors de la transformation des entreprises qui ne sont évitables que par l'écoute, la concertation et le dialogue. Des démarches de transparence nécessitant des managers expérimentés dans la gestion des ressources humaines qui ont manifestement fait défaut chez France Télécom où les choses vont devoir se résoudre dans l'urgence par la gestion d'une crise devenue tellement grave que c'est tout le changement de l'entreprise qui est aujourd'hui mis en cause : quelle que soit la situation, on ne peut, comme l'ont parfaitement compris les pouvoirs publics, se résoudre à laisser une minute de plus les salariés continuer à se suicider...

Parce que les entreprises ne peuvent réussir sans ceux qui les font et que le changement est une nécessité trop stratégique, on ne peut l'entreprendre sans se donner toutes les chances de réussite et sans prévoir et gérer ses aspects humains. Altaïr Conseil propose à ses clients des démarches éprouvées d'audit et d'assistance à la transformation des organisations incluant l'accompagnement social des réorganisations et restructurations, l'accompagnement et la conduite du changement, la gestion des risques (dont le risque psychosocial), la mise en place de système de management ainsi que l'amélioration du dialogue social et la rénovation des pratiques de concertation.