

France Télécom : des entreprises fictives au service de la reconversion

FRÉDÉRIC BRILLET

La PME Globe Télécom a beau publier un catalogue de ses produits, prospecter, facturer des clients, elle ne figure pas au registre du commerce. Elle n'a en effet qu'une existence fictive puisque c'est l'une des trois entreprises d'entraînement créées par France Telecom pour accompagner ses collaborateurs dans leur changement de métier. Confronté à un double défi (tourner l'entreprise vers le client et résister à une concurrence qui s'intensifie sur tous les segments du marché), l'opérateur historique doit en effet se renforcer sur le plan commercial et accompagner la reconversion par la mobilité interne de collaborateurs issus de services administratifs et techniques. « 40.000 salariés sur les 155.000 que compte le groupe ont changé de métier au cours des quatre dernières années. Aujourd'hui 48 % du personnel est en contact direct avec les clients, contre 30 % en 1995 », rappelle l'entreprise. Mais comment reconvertir les collaborateurs qui ont exercé durant dix ou quinze ans un métier parfois très éloigné des télécommunications et du commercial ? En juin 1997, un audit interne sur les redéploiements révèle justement les insuffisances du dispositif traditionnel de reconversion. Avant leur entrée en fonction, les futurs commerciaux doivent ainsi effectuer un stage en agence France Télécom : or les managers de ces agences, fortement sollicités, ne peuvent leur consacrer le temps nécessaire pour faire de l'accompagnement individualisé. Et ces stagiaires insuffisamment rodés éprouvent des difficultés à répondre aux attentes de la clientèle...

Formateur-manager

France Télécom décide donc de créer un « sas » pour acclimater des collaborateurs dépourvus d'expérience commerciale à leur changement de métier. C'est ainsi que naissent à

Pour que des agents n'ayant qu'une expérience technique acquièrent une culture commerciale, France Télécom a créé des entreprises fictives chargées de les former en les mettant en situation.

Cergy-Pontoise, Tarbes et Tours des entreprises d'entraînement qui accueillent durant huit semaines les aspirants à une reconversion. « En 1999, celles-ci ont accueilli 52 salariés et nous en prévoyons autant pour l'an 2000 », précise Sarah Fressard, directrice d'Axeconseil, l'un des cabinets qui pilote leur mise en place.

Equipés d'ordinateurs et d'outils de communication, les stagiaires travaillent quasiment dans les mêmes conditions que dans une véritable agence. Le formateur qui endosse le rôle du manager de l'équipe organise des réunions, stimule ses « collaborateurs », leur fixe des objectifs collectifs et individuels. Les apprentis commerciaux s'appuient sur des opérationnels de France Télécom et des documents réels fournis par leur employeur pour peaufiner leur savoir-faire et définir des offres. Celles-ci sont adressées à d'autres d'entreprises françaises d'entraînement (on en compte 120 en France) qui nouent avec les stagiaires France Télécom une relation commerciale en tant que clients ou fournisseurs.

Les avantages de cette méthode ? « Elle rend ces salariés acteurs de leur formation, les aide à reprendre confiance en eux et leur fait prendre conscience que des savoirs acquis dans leur ancien métier sont transférables au commercial. Par exemple, un agent qui a travaillé dans les ressources humaines dispose en principe de compétences relationnelles qui étaient appliquées à des clients internes », explique Liliane Trumel, responsable chez France Télécom du département acquisition et développement des compétences pour la région de Tours. Les entreprises d'entraînement favorisent le développement de compétences comportementales, la prise d'initiatives, l'autonomie. Le formateur décèle plus vite les forces et faiblesses des stagiaires, ce qui facilite le coaching individuel. Enfin, les er-

reurs commises sont dédramatisées par le contexte même de l'entreprise d'entraînement, ce qui n'est pas le cas lors d'un stage effectué dans une agence. Cette immersion en douceur

enfin le réel permet de redonner de nouvelles perspectives de carrière à des salariés qui n'ont qu'une vision très parcellaire de l'entreprise. Les centres de Cergy-Pontoise, Tours et

Tarbes ont permis de réorienter vers le commercial des poseurs de ligne, des comptables, mais aussi des mécaniciens autrefois chargés de l'entretien des véhicules de société.