



France Télécom : une reconversion réelle en agence virtuelle

Rien ne vaut une formation en situation de travail... même virtuelle. C'est le concept de l'entreprise d'entraînement, habituellement utilisé dans un contexte de réinsertion, que la direction régionale France Télécom de Cergy a détourné pour reconverter une partie de son personnel technique aux métiers commerciaux de vendeurs en agence ou conseillers clients par téléphone. Avec le Cabinet Globe Conseil, elle a créé Globe Télécom, une agence virtuelle qui assure la reconversion, "en situation", des techniciens, agents de lignes, gestionnaires, personnels d'ateliers ou de garages dont les métiers sont en décroissance dans l'entreprise. Depuis janvier 1998, le marché des télécommunications est totalement ouvert à la concurrence et France Télécom a dû adapter sa politique sociale pour lui permettre d'entrer dans cette ère nouvelle. "L'initiative Globe Télécom a un enjeu national, indique Sylviane Clerc, adjointe au DRH de la direction régionale de Cergy et chef du projet ; elle s'inscrit dans la politique de déploiement de France Télécom", même si, pour le moment, cette initiative reste limitée à Cergy.

En juin 1997, un audit conduit par le DRH de Cergy, Mario Petricola, auprès des personnels concernés par le déploiement a fait apparaître les faiblesses du dispositif traditionnel de stages en agence : forte sollicitation des managers, accompagnement insuffisamment individualisé, risques face à la clientèle, etc. Sur la base de ce constat, Sylviane Clerc a mis au point un projet d'agence virtuelle, avec Sara Fressard, consultante de Globe Conseil et déjà directrice d'une entreprise d'entraînement. Il a fallu adapter le concept aux besoins spécifiques de reconversion du personnel technique de France Télécom, avec l'appui du réseau des responsables de ressources humaines, des conseillers d'orientation et des managers, pour que la représentation en modèle réduit de l'activité de France Télécom "corresponde aux besoins réels", souligne Sylviane Clerc. Toutes les activités d'une agence sont reproduites et permettent de simuler les échanges clients/fournisseurs avec d'autres entreprises d'entraînement françaises et étrangères.

Accompagner le changement

Pour Sara Fressard, psychosociologue de formation, et formatrice/encadrante au sein de Globe Télécom : "c'est dans l'action que l'on développe un savoir-faire". Pendant près de quatre mois, les stagiaires alternent donc les stages "découverte" en agence, la formation aux applications commerciales et le travail en entreprise d'entraînement axé sur les techniques de vente, la relation-client, le fonctionnement d'une entreprise, la culture commerciale, le contexte concurrentiel dans lequel s'inscrit France Télécom, etc.

Pour des salariés qui, parfois, totalisent vingt ou trente ans de carrière dans l'entreprise, il ne s'agit pas de faire table rase du passé, mais au contraire de puiser dans cette expérience : "ils ont acquis des compétences et des connaissances, ils doivent utiliser ces ressources et les optimiser", souligne Sara Fressard. Il ne s'agit pas de fabriquer un vendeur stéréotypé, mais d'amener le stagiaire à travailler sur son comportement, sa mémoire, lui "apprendre à apprendre", et lui faire découvrir ainsi les ressources qui sont en lui, pour faire émerger ses aptitudes commerciales. Il s'agit aussi de l'accompagner dans ce nouveau départ et de "l'aider à faire le deuil de

son expérience passée". Le suivi se poursuit après la formation, une fois que le salarié a rejoint sa nouvelle affectation.

Pour cette initiative, la direction régionale de Cergy a été primée aux Distinctions de l'initiative sociale 1998 d'*Enjeux-Les Échos* et la Cegos (voir *Zoom*). Pour le moment, vingt-trois salariés reconvertis sont passés par le sas Globe Télécom, et en 1999 trois nouvelles sessions sont programmées. ■

France Télécom, DR de Cergy, tél. : 01 30 73 30 24.
Globe Conseil, tél. : 01 44 95 37 69

Échos

Faciliter le développement des petites entreprises

Le Commissariat général du Plan a rendu public le 10 décembre dernier son rapport "Institutions nouvelles pour le développement de l'entreprise", fruit des travaux conduits en 1998 par le groupe de travail présidé par Lucien Pfeiffer⁽¹⁾. Quatre propositions sont émises dans ce document, qui visent à améliorer la législation existante pour faciliter la création, la vie et le développement des très petites, petites et moyennes entreprises.

- Créer un nouveau type de contrat de société dans le droit des sociétés de personnes : **la société de partenaires**, qui permettrait de favoriser les créateurs disposant de faibles moyens par l'accroissement du rôle de l'apport en industrie.

- Introduire une nouvelle technique d'apport en fonds propres : **le fonds commun de placement de prise de participation provisoire** ou FC4P. Il assurerait contractuellement la sortie de l'investissement financier et permettrait de garantir le maintien du contrôle de l'entreprise par ses fondateurs.

- Réformer le droit du crédit-bail. Ce qui permettrait de favoriser l'accès des TPE et PME aux moyens de production, y compris immatériels.

- Établir une nouvelle forme de couverture du risque économique global de l'entreprise qui permettrait d'assurer les pertes des entreprises faiblement capitalisées, dont la mortalité "en bas âge" est importante.

(1) Lucien Pfeiffer est PDG de Sofinim depuis 1988.

Commissariat général du Plan, Françoise Bollot, chargée de la communication, tél. : 01 45 56 50 84

Zoom

Les Distinctions de l'initiative sociale 1998

Depuis cinq ans, le mensuel *Enjeux-Les Échos* et la Cegos ont décidé de mettre à l'honneur des entreprises qui, en matière de politique sociale et de ressources humaines, apportent des solutions innovantes. Cette année, trois entreprises ont été primées : France Télécom Cergy (Val d'Oise) (voir article ci-contre) ; Avenir électrique de Limoges pour son plan de formation destiné à faire face à la mutation des métiers de base de "lignards" (monteurs réseaux), d'électriciens de bâtiment et électromécaniciens industriels et le groupement d'employeurs aquitains : GEA - GECA pour la création d'emplois partagés.

Les entreprises ont été sélectionnées à partir de questionnaires d'évaluation. Trente-trois dossiers ont été présélectionnés, douze entreprises ont été nommées dont la Seita, Mapa, ou la verrerie cristallerie d'Arques.

Contacts : La Cegos, Agnès Crisoglio, tél. : 01 46 20 62 15 ; Les Échos, Katia Rémy, tél. : 01 49 53 66 66