



PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

BELGACOM
&
LA POSTE

Véronique CNUDDE

« Conseiller adjoint »

« SPF Mobilité et Transport »

DRAFT

AVRIL / MAI 2002

I. AVERTISSEMENT ET REMERCIEMENTS

On ne raconte à une personne extérieure que ce que l'on veut bien que l'extérieure sache.

A l'issue de mes recherches d'une organisation disposée à m'accueillir, je me suis retrouvée face à deux propositions qui bien que totalement différentes présentaient pour moi un égal niveau d'intérêt. Plutôt que d'opter pour une et d'abandonner l'autre, j'ai choisi de faire les deux.

Je remercie tous ceux qui ont rendu ce choix possible.

II. INTRODUCTION : LE CHOIX DE BELGACOM ET DE LA POSTE

II.1.1.1. Introduction

Les entreprises publiques autonomes en s'engageant sur la voie de la libéralisation, de la concurrence et de la privatisation ont connu et connaissent encore un besoin de réforme fondamental de leur structure.

Le management y est entré par la grande porte et y a entraîné une véritable révolution des méthodes de travail et des mentalités.

La fonction publique fédérale est en passe de franchir un nouveau pas vers la remise en question de ses structures et de ses agents.

Faire un stage dans une entreprise publique autonome, c'était un peu comme faire la visite d'une organisation-prototype ou d'un de laboratoire d'expériences de ce que la fonction publique pourrait utilement reproduire et de ce qui ne fonctionne pas. Cela, tenant compte du fait que si les ambitions sont équivalentes les moyens qui pourront être mis en œuvre seront par la force des restrictions budgétaire plus limités.

II.1.1.2. Méthode adoptée et objectifs du stage

Vu le contexte et la durée très limitée du stage, il n'était pas envisageable d'intervenir dans les activités des services.

La méthode pour laquelle j'ai donc opté est basée sur l'observation et l'analyse de l'organisation, des relations interpersonnelles et de la perception des acteurs.

Mon stage fut ainsi appuyé sur des observations pratiques du fonctionnement des services, des entretiens menés en interne avec les différents intervenants des services à partir de questions ouvertes portant

sur l'organisation quotidienne de leur travail et sur l'examen des informations disponibles sur internet et l'Exchange de l'entreprise.

Les responsables et les autres membres du personnel se sont prêtés sans réticences à ce questionnement.

L'objectif du stage était, me semble-t-il, de permettre aux participants à la formation en Management public, d'une part, d'être confronté au fonctionnement d'organisations dans des contextes culturels différents et, d'autre part, d'appréhender de l'intérieur des pratiques alternatives qui pourraient utilement être implémentées dans les départements fédéraux.

J'étais bien consciente que le temps d'un stage est trop court pour pouvoir juger d'une organisation mais il est suffisamment long pour s'imprégner de ses valeurs et de mettre en évidence certaines de ses méthodes.

III. BELGACOM

Chez Belgacom, j'ai été accueillie comme observatrice dans deux services : le group Legal et cellule environnement de SHE. Tous les deux font partie des services de support. Bien qu'ils n'aient donc pratiquement que des clients internes, leur taille, fonctionnement, poids dans l'organisation, responsabilités et philosophie de travail y sont totalement différents.

Les deux services n'ont à ce jour jamais accepté de stagiaire vu le caractère souvent confidentiel des données traitées.

III.1. Organisme d'accueil

III.1.1. Profile

Belgacom S.A. de droit public est actuellement le principal fournisseur de solutions globales de télécommunications sur le marché belge. Son actionnariat se compose de l'Etat belge (50 % + une action) et d'ADSB Telecommunications (50 % - une action).

III.1.2. Bref historique

- 1930 : Création de la RTT¹ : régie d'Etat dirigée par un Ministre en situation de monopole sur +/- 200.000 clients.
- 1987 : Commission Européenne publie son Livre Vert sur les télécommunications et ouvre le débat de la libéralisation
- 1992 : La RTT devient Belgacom, entreprise publique autonome avec +/- 4.250.000 clients.
- 1992 : Création de l'IBPT² : organisme de contrôle et de gestion.

¹ Régie des Télégraphes et Téléphones - loi du 19 juillet 1930

² Institut Belge des Services Postaux et des Télécommunications

- 1992 : Signature du premier Contrat de Gestion quinquennal³.
- 1994 : Belgacom, entreprise publique autonome devient Belgacom, "Société anonyme" de droit public.
- 1994 : Lancement du réseau cellulaire Proximus GSM. Cette activité ainsi que l'ancien système analogique Mob2 sont transférés à une filiale : Belgacom Mobile
- 1995 : Consolidation stratégique.
- Le Gouvernement belge vend 50% moins 1 action de Belgacom S.A. de droit public au consortium ADSB Telecommunications : Ameritech (SBC), Tele Danmark et Singapore Telecom, ainsi que trois organismes financiers belges (Sofina, Dexia et KBC).

III.1.3. Positionnement

C'est peu dire que le secteur des télécoms est en plein mouvement. En quelques années, le paysage des télécoms a en effet été presque entièrement redessiné.

La situation n'a jamais été aussi complexe: d'une part, Belgacom est confronté à une concurrence⁴ toujours plus agressive dans pratiquement tous les domaines du marché des télécoms, et d'autre part, les révolutions technologiques se succèdent à un rythme jamais égalé auparavant.

La situation paraît tout simplement débridée. De plus, les spécialistes s'accordent à dire que la véritable révolution est pour demain ! De l'avis général, les cinq années à venir seront les plus turbulentes qu'ai jamais connu le secteur des télécommunications.

Il semble que deux tendances se profilent avec précision : les services de "téléphonie de base" connaissent un glissement de la téléphonie fixe vers la téléphonie mobile ; sous l'influence d'Internet, le réseau fixe évolue à son tour vers un réseau de données-multimédia (à large bande).

Il va sans dire que cette révolution a de profondes conséquences pour l'ensemble de Belgacom et qu'elle entraîne une modification radicale de son comportement commercial et donc sa structure interne et ses participations financières.

Anticipant ces changements, Belgacom a lancé, début 2001, le projet BeSt (Belgacom e-business Strategic Transformation). Après Turbo et Boost, ce projet représente une autre étape cruciale dans la transformation de Belgacom.

³ Règles et conditions spéciales selon lesquelles la Loi charge Belgacom d'exercer son mandat de service public

⁴ Principaux opérateurs concurrents sont au nombre de six mais sur le marché belge sont actifs plus de 30 opérateurs de taille différente.

III.1.4. Mission

III.1.5. Valeurs

L'audace de l'action mode d'emploi

« Pour se développer, l'action a besoin d'une structure et d'une organisation. Mais attention de ne jamais les laisser prendre le pas sur le projet. S'il faut toujours garder le cap sur l'objectif à atteindre, il faut oser par contre changer de structure et d'organisation. Ce qui demande un certain nombre d'audaces comme la flexibilité, l'esprit d'équipe, la volonté, la confiance, la rapidité et bien d'autres encore. »⁵.

Les valeurs peuvent donc se décliner selon cinq grands axes:

Team trust (confiance)

Can do (j'y arriverai)

Accountability (responsabilité: je m'en charge)

Speed (rapidité): veiller à une exécution rapide dans un environnement où tous les paramètres changent toujours plus vite

Dare (oser): une attitude quelque peu réticente et attentiste dans l'exécution des tâches doit être évitée; une action et une attitude "innovantes" sont attendues.

III.1.6. Organigramme et structure

Belgacom a opté pour une structure de type matriciel mais donc l'organisation administrative est fortement pyramidale. (Voir en annexe 1 : comparaison de la structure de 1998 et celle de 2002). Il est à remarquer que ni la structure ni l'organigramme ne sont disponible sur le site internet ce qui ne facilite pas la perception que les clients externes peuvent avoir.

- Les quatre axes stratégiques de Belgacom correspondent aux quatre "Business Units"⁶ ou LOB⁷:
 - Wireline⁸;
 - Carrier/Wholesale⁹;
 - Mobile¹⁰;
 - Internet¹¹.

⁵ extrait valeurs de Belgacom site internet belgacom.be

⁶ Quatre axes stratégiques de l'entreprise

⁷ Lines of business

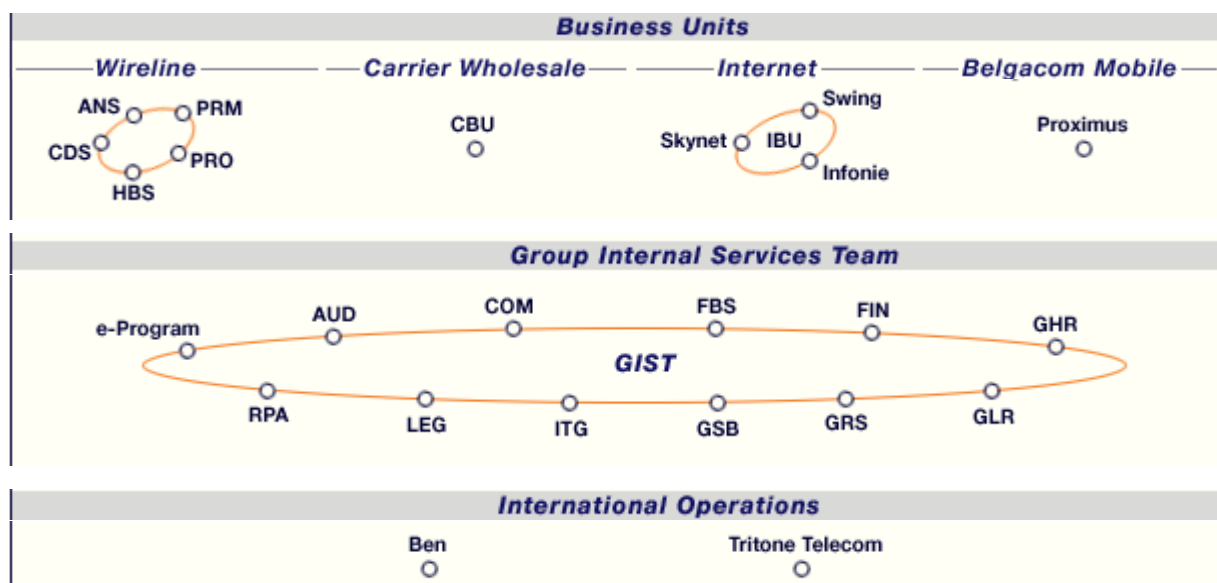
⁸ Toutes les activités (commerciales, techniques, ...) relatives au réseau fixe

⁹ Interface entre Belgacom et les autres opérateurs télécoms. En effet, Belgacom loue de plus en plus de la capacité «pure» à d'autres opérateurs (qui sont souvent des concurrents).

¹⁰ Tout ce qui touche à la mobilophonie (Proximus, ...)

¹¹ Coordination de toutes les activités dans le domaine de l'internet (Skynet, ...)

Les « Business Units » sont soutenues par un Group Internal Services Team (GIST) composé des services internes¹².



L'organisation est en perpétuelle mutation ce qui complique singulièrement la compréhension de la structure générale surtout pour un observateur non initié.

Le vaste mouvement de rationalisation de l'espace disponible¹³ et de regroupement a changé les méthodes de travail et les attitudes.

III.2. LEG et BLAC au sein de Belgacom

LEG ne reprend que les juristes de Belgacom SA.

BLAC : réunion de tous les directeurs juridiques de Belgacom group, c'est-à-dire Belgacom SA et ses filiales Proximus et Skynet. L'appellation Blac a été étendue au concept de communauté des juristes de Belgacom group.

III.2.1. Missions

Le Service juridique a pour missions : de donner des avis, conseiller et servir de support aux Business Units, aux autres services internes et filiales de Belgacom¹⁴.

Il a donc pour rôle de rendre des avis sur toutes les questions juridiques qui lui sont soumises, de conseiller¹⁵ le business sur les décisions en

¹² Group Communications (COM), Group Facilities & e-Business Services (FBS + e-Program), Group Finance (FIN), Group Human Resources (GHR) Group Labour Relations (GLR), Group Secretariat (SHE, Security, Translations Service, Corporate Governance Services) (GRS), Group Strategy & Business Development (GSB), Information & Technology Group (ITG) Group Legal Services (LEG), Group Regulatory & Public Affairs Division (RPA)

¹³ Il faut mettre le maximum de gens dans le minimum d'espace de bureaux notamment en décroissant et abandonnant les bureaux individuels

¹⁴ « to advise, council and support »

¹⁵ et non d'orienter

préparation tout en lui laissant toujours le dernier mot et d'assurer le support de manière la plus efficace possible pour les décisions prises.

III.2.2. Objectifs

Les objectifs pour 2002 sont les suivants:

- Improve Business Continuity & Risk Management
- Support Drive to e-business
- Focus on Culture & People Management
- Reduce cost & optimize asset management
- Maintain, and where appropriate, improve internal service levels

Ces objectifs se déclinent en terme de mesures à prendre et de buts à atteindre.

III.2.3. Organigramme et structure

Le BLAC (Belgacom Legal Advisory Council) réunit les juristes du groupe Belgacom au sein d'une organisation cross-divisionnelle. C'est une organisation tripartite: Groupe legal Services (LEG), BMB et Skynet¹⁶

Un General Counsel chapeaute tout le LEG. Il est assisté par un Deputy general counsel qui coordonne les activités des services juridiques du BGC, de Skynet et de BMB.

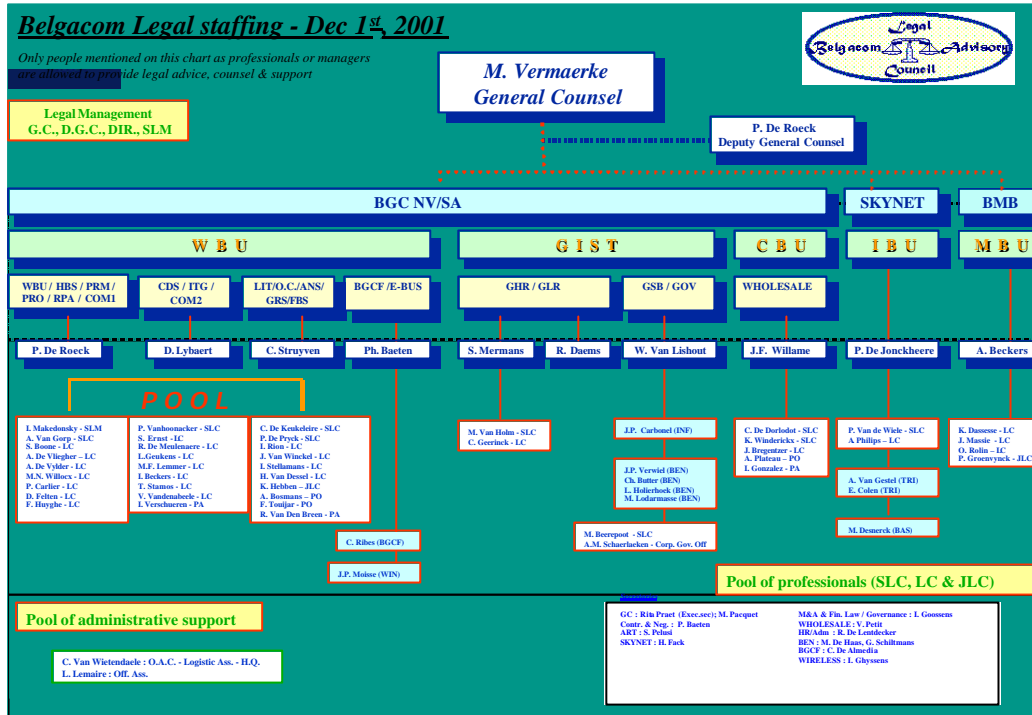
Le LEG est lui-même divisé en trois entités : la téléphonie fixe (WBU), le support (GIST) et carrier (CBU).

Ces entités sont elles-mêmes subdivisées en cellules à la tête desquelles se trouve un directeur juridique.

¹⁶ Le directeur juridique des deux filiales de Belgacom a une double responsabilité de reporting, d'une part vers son supérieur hiérarchique dans la filiale en question et d'autre part vers le General Counsel en charge du group legal services.

Belgacom Legal staffing - Dec 1st, 2001

Only people mentioned on this chart as professionals or managers are allowed to provide legal advice, counsel & support



Pour éviter tout risque de perte de confidentialité ou de délits d'initié, le CBU est physiquement distinct des autres entités du LEG.

Les trois cellules du WBU sont en charge de domaines d'activité très particuliers comme les litiges, les pratiques du commerce, les marques, etc.

III.2.4. Modèles d'organisation

III.2.4.1. Evolutions

Avant 1996, les compétences du service juridique étaient éclatées entre les services centraux et les districts de Province.

1995-1996 voient l'arrivée de nouveaux managers qui prennent en mains la refonte des services et œuvre à la fin des « potentats » locaux. Cela a donné lieu à un vaste mouvement de recentralisation de tous les services vers le siège social du groupe ou les gros centres.

Depuis 1996, plusieurs modèles d'organisation ont été mis en place sur base de concepts différents. On peut dire qu'actuellement on en est au BLAC III.

Ainsi, dans un premier temps, les juristes furent localisés chez leurs clients internes. Depuis un an, les juristes ont été physiquement regroupés sur un plateau et réparti rationnellement en trois cellules.

Dans le même temps, les différents travaux fait l'objet d'une objectivation.

La structure actuelle vise à maximiser l'efficacité tout en diminuant l'arbitraire.

III.2.4.2. Structure matricielle

L'organisation se base sur une structure matricielle basée sur les aires de compétences et sur les clients et/ou les produits.

Ainsi la répartition de compétences n'est pas stricte et les collaborations entre les composantes sont encouragées. Ce qui veut dire par exemple que des dossiers ayant une connotation de droit social et de contrat seront traités en collaboration entre les membres du GHR/GLR et ceux de CDS/ITG/COM2.

Les restructurations successives ont eu à un moment donné pour effet des "surpeuplés" certaines cellules. Pour éviter des problèmes de gestion de personnel, il a été décidé de re-répartir certains juristes au sein du BLAC. Ces derniers ont ainsi acquis un statut particulier de membre virtuel d'une cellule et de membre effectif d'une autre cellule. En d'autres termes, ces juristes sont administrativement et hiérarchiquement attachés à une cellule mais comme ils n'ont pas vu leur champ de compétence se modifié, ils sont fonctionnellement rattachés à une autre cellule.

La flexibilité et la mobilité ne se retrouvent pas seulement au niveau des compétences ou des tâches, elles se marquent également au niveau matériel.

Tous les employés ont accès à leur compte réseau de partout dans les tours. Ce qui permet de ne pas fixer les gens à un poste de travail.

Les bureaux sont en paysager. Même les directeurs légaux ne disposent pas d'un bureau individuel. Il frappant de constater le bruit et la fatigue générées par ce type d'aménagement. Il permet toutefois une maximisation de l'utilisation de l'espace disponible et une sorte d'autorégulation, chacun étant exposé à l'appréciation de tous. Une sorte de parade a été organisée par la disposition d'armoire entre les groupes de bureaux. Ce qui donne une impression d'espace disponible réduit et assombris.

III.2.5. Principes retenus

Principes de bases:

- communication compréhensible,
- avis utilisables par le business,
- avis ayant une fin ouverte,
- info sharing augmentant la vue d'ensemble et
- responsabilisation

III.2.6. Responsabilité générale

III.2.7. Facteurs critiques de succès

Le point de départ de tout changement qui a une chance de fonctionner, c'est un leader avec des idées précises sur les performances à atteindre, qui utilise d'une bonne communication et des présentations au personnel.

III.2.8. Rôle du directeur legal

III.2.9. Description de carrière

Chaque fonction est classifiée dans une échelle. Il existe des possibilités de surclassement si la fonction est attachée au regulatory ou au competition law.

Pour chaque fonction est définit un salaire de référence représentant 100%. Lors de la négociation précédente l'engagement va être défini le salaire réellement attribué à la personne. Ce dernier peut se situer entre 70 et 120%. Le salaire fera l'objet d'une évolution progressive en fonction de la "job mastery" et dont la vitesse dépend du pourcentage reçu à l'entrée.

III.2.10. Nouveaux outils de management

III.2.10.1. Communication

- Reporting

« If you don't report, you don't exist » est le principe.

Partant de là les différentes cellules ont mis en place des stratégies de reporting très différentes. L'objectif étant toujours que cela prenne le moins de temps possible à réaliser pour un maximum d'effet créé.

Le reporting sera unique et mensuel dans la cellule contracts and negotiations, éclaté dans la cellule LIT¹⁷, « rationnel et communicative »¹⁸ pour la cellule ART. Les modes de participation au rapport sont également particulières à chaque cellule : imputs personnel de chaque juriste, résultats d'une réunion de staff ou travail de groupe.

Les rapports font l'objet d'une vaste diffusion par mail en interne et vers les clients ou les collaborateurs externes.

Les Legal directors font rapport au General manager. Ce dernier fait lui-même rapport au CEO. Certains legal directors¹⁹ font également rapport dans leur ligne hiérarchique propre.

L'objectif futur est la mise en place œuvre d'un "reporting cost" ou de facturation interne. Ce système faisant appel à une objectivation totale des tâches et à la transparence devrait permettre de répartir les coûts entre les clients internes.

¹⁷ La cellule produit trois rapports ([TR@C](#), PPP, litigation report) par mois et un litigation scorecard. Deux fois par an, tous les juristes du BLAC contribuent à la mise à jour du « Bi-annual major litigation and Ali-Baba report ».

¹⁸ DashboART : passage en revue de tous les dossiers une fois par mois, Edito : mise en exergue de ce qui peut intéresser les clients tous les 15 jours.

¹⁹ Celui de Skynet et celui de BMB.

- e-communication

Le site intranet (exch@nge) accessible par tous contient toute une série d'informations très pratiques et facilement disponibles sur l'entreprise elle-même, les autres membres du personnel ou les ressources humaines.

Les mailings généralisés sur des sujets intéressant tout le personnel tels que la santé ou les congés annuels sont postés plusieurs fois par semaine.

Le LEG dispose d'un site dont le contenu est géré par le service accessible via l'intranet. Ce site donne des informations aux clients interne notamment sur les legal policy statement applicables par Belgacom ou sert de bibliothèque virtuelle.

III.2.10.2. Gestion du personnel

- Evaluation du respect des objectifs et coaching

Le processus « Performance Management » consiste à fixer, mettre en œuvre, évaluer et récompenser les performances. Ce processus s'accompagne d'un feed-back et d'un coaching continu.

Suivant le système de la cascade, les objectifs fixés pour le groupe Belgacom²⁰ par la direction de l'entreprise conditionnent les objectifs de chaque niveau²¹. Sur base de ces derniers seront établis avec le manager les objectifs de performance individuels de chaque collaborateur. Après une discussion avec le responsable portant sur les résultats à atteindre et les actions à entreprendre seront concrétisés des objectifs qui tout en restant alignés sur les objectifs de Belgacom pour 2002 sont les plus SMARTT²² possibles. Pour la première fois, une e-application (e-PMP) est destinée à remplacer les documents papier classiques. (Voir annexe : E-PMP process overview). Toute une série d'informations est disponible sur l'intranet.

Durant l'année, quatre entretiens sont prévus. Le premier et le troisième ne sont pas obligatoires ni documentés. Le deuxième quant à lui est obligatoire et documenté.

A l'issue du processus d'évaluation sont attribués des points. La note C représente déjà une "bonne" note. Ces derniers dépendent d'une part de la réalisation des objectifs personnels identifiés et d'autre part de la maîtrise des tâches. Les points liés à la réalisation des objectifs donneront lieu à un bonus, ceux découlant de la maîtrise entraîneront une modification salariale.

Les styles de coaching se croisent et se côtoient au sein du LEG. Ils dépendent en grande partie de la personnalité des coacheurs et des coachés.

²⁰ Voir en annexe les objectifs organisationnels de Belgacom pour 2002.

²¹ Divisionnels, départementaux ou d'équipe

²² Spécifiques, Mesurables, Acceptés, Réalistes, délimités dans le Temps, Top-niveau

Le coaching fonctionnel ne se fait pas nécessairement par le supérieur hiérarchique. Il peut être le fait de seniors. Ce qui pose parfois des problèmes d'acceptation.

Il est souvent fait de manière informelle et selon les nécessités du moment.

- Création d'un esprit d'équipe

Des moyens et du temps ont été consacrés au processus de team building pour construire un esprit de coopération interne entre les juristes.

Les réunions de staff participent également à ce processus. De fait, outre un partage d'information, elles visent également un alignement au sein de l'équipe. Certaines cellules ont décidé d'impliquer d'autres services dans ces réunions avec pour objectif de créer des relais entre eux.

- Formations

Les formations internes et externes peuvent être de deux types, d'une part elles peuvent viser à augmenter l'employabilité des collaborateurs, d'autre part, elles peuvent être fonctionnelles.

Les collaborateurs peuvent rapidement trouver sur l'intranet la liste des formations dispensées en interne.

La participation à des formations est encouragée dans les limites du budget disponible. De fait, toute formation interne ou externe est facturée au service auquel appartient le participant.

- Etude de satisfaction

La satisfaction des clients internes est analysée tous les six mois. Un classement est établi à l'issue de l'enquête.

- Style de management

Les directeurs juridiques se réunissent sous la présidence du Deputy toutes les semaines afin d'échanger, de discuter des dossiers et de la gestion du BLAC. Donc même si le pouvoir du General council est très omniprésent, il existe une sorte de collégialité pour les décisions plus journalières.

La philosophie du management est : "Trust but ... verify" en opposition à instruction, check and control. Les responsables des services souhaitent une valorisation du personnel. La vérification n'est pas systématique mais plutôt par détection via le reporting mis en place.

Ainsi par exemple, les horaires sont souples. Il n'y a pas à proprement parler de système de pointage. Une large marge de manœuvre est laissée au personnel qui a des objectifs à remplir et des délais à respecter. Toutefois via les badges magnétiques tous les déplacements dans les bâtiments sont enregistrés et peuvent être contrôlés.

- Méthodes de travail

Certaines cellules connaissent une hyperspécialisation des tâches ce qui augmente le degré de fiabilité des traitements mais peut créer des problèmes de manque de possibilité de contrôler l'exactitude ou de reprise du travail en cas d'absence.

La Cellule CTN a opté pour un système de spécialisation des compétences mais avec désignation d'un back. Le legal Director veille également à équilibrer la charge de travail et à ce que ses collaborateurs traitent au moins un dossier à haute valeur en terme d'image par an.

Vu la visibilité vis-à-vis des clients internes et le style de management adopté, les dossiers arrivent souvent chez la personne qui en définitive traitera le dossier. Cela augmente la responsabilisation de chacun.

Les méthodes de travail ont dû s'adapter à des clients internes exigeant pour qui le temps c'est de l'argent. Cela est notamment frappant dans la généralisation de l'anglais comme langue véhiculaire des informations et le businesswritting adopté pour les avis. Le business est pressé par le temps et donc souhaite disposer des informations nécessaires dans un format court et facilement identifiable. La méthode est donc de débiter par la conclusion et d'ensuite exposer les arguments. Une hot line a été mise en place pour à tout moment répondre aux questions.

III.2.10.3. e-concept

L'avenir du papier est menacé. Le nombre d'armoires disponibles connaît une réduction drastique à chaque restructuration des services. Le credo est l'utilisation des moyens informatiques pour diffuser et classer les informations.

Cette nouvelle culture a entraîné une nécessité d'alignement des processus de travail et des systèmes informatiques.

Si les nouveaux processus ne posent pas de réels problèmes, le recours au papier reste quand même présent. Il est par exemple difficile de lire le texte d'un long rapport ou d'un contrat sur son écran.

En outre, le tout à l'informatique et l'interdiction de diffuser ses codes posent des problèmes de sauvegarde des données et d'accès partagés aux dossiers.

III.2.11. Impacts du plan Best

L'objectif du plan Best est d'adapter le niveau d'effectif aux besoins de l'entreprise d'ici 2003 en anticipant les "gaps" et les excès en terme de profile et compétences, en optimisant l'employabilité par la formation afin d'accompagner les évolutions de l'entreprise.

En d'autres termes, Belgacom devrait voir passer son personnel de 19.000 à 15 ou 16.000 équivalent temps plein d'ici la fin 2002.

Le LEG en lui-même sera peu touché par ce plan. La majorité des employés ont moins de quarante ans, ne sont statutaires et sont là depuis moins de dix ans. Là où Best va se faire sentir, c'est chez les clients internes du LEG. Certains services sont littéralement décapiter ou/et dépeupler. Dans un contexte de forte imbrication, la désorganisation de ces services aura sans nul doute un impact marqué sur le LEG.

III.2.11.1. Relations de pouvoirs

Le pouvoir hiérarchique est fort marqué.

III.3. Service environnement (ENV) au sein de SHE

III.3.1. Missions

L'équipe en charge de l'environnement a été créé au sein du service GRS/GPP/SHE dans le but de coordonner l'ensemble des questions environnementales au sein de Belgacom. La création de ce service répond à une obligation légale. (voir organigramme en annexe)

Cette équipe coordonne l'ensemble des questions environnementales au sein du groupe Belgacom et élabore les procédures internes que chaque division est tenue de mettre en œuvre à tous les niveaux hiérarchiques afin d'améliorer la gestion de l'environnement.

Concrètement, ENV est le seul autorisé à soumettre les demandes de permis d'environnement. Un manager coordonne l'ensemble des activités, trois collaborateurs, un par région, sont chargés de l'introduction de demande de permis d'environnement. Belgacom possède plus de 1.200 sites en Belgique dont beaucoup ne sont pas en ordre. Cette activité est la principale du service.

ENV a également pour tâches:

- Inventorier et créer une fiche de sécurité pour chaque produit chimique qui était utilisé chez Belgacom. Un système de classement permet d'évaluer l'impact des produits sur la sécurité et l'environnement
- Participer au plan de démantèlement des transformateurs PCB avant la fin 2005
- Réaliser et suivre les études périodiques de sols des sites classés à risque
- Limiter l'utilisation des certains produits, promouvoir le recyclage ou la réutilisation
- Déclarer des déchets d'emballage et de publicité
- Intégrer des considérations écologiques dans les procédures d'achat

Tout ceci représente un budget de plusieurs milliers d'euro.

III.3.2. Poids dans l'organisation

ENV est un service de staff qui opère en marge du processus de production. C'est donc typiquement un service qui coûte bien plus qu'il ne rapporte. Si le

LEG coûte également il permet au business de mieux fonctionner. Ce rôle n'est pas encore reconnu à ENV qui bénéficie donc d'un soutien tout relatif du business. L'environnement est loin d'être une priorité pour Belgacom. Le service doit se battre pour disposer de moyens supplémentaires afin de mener une politique proactive en matière d'environnement.

III.3.3. Caractères du service

Le service ENV est un très petit service de quatre personnes. Le jeune manager est un peu un homme orchestre qui outre son rôle de coordination des trois personnes en charge des permis d'environnement, assume seule les autres tâches dévolues au service.

III.3.4. Impact du plan Best

Le service SHE subira de plein fouet les départs liés au plan Best. Une réorganisation sera impérative à terme.

IV. LA POSTE

IV.1. Organisme d'accueil

IV.1.1. Profile

L'exercice 2000 a été celui au cours duquel ont été mis en place les fondements d'un profond renouveau.

En décembre 2002 aurait dû être approuver le nouveau contrat de gestion de la Poste. Avec la crise qui a précédé le départ de l'administrateur délégué, l'adoption a été postposée.

Le nouvel administrateur délégué de la Poste apparaît plus comme un homme de dialogue. Son projet de contrat arrondit par ailleurs considérablement les angles par rapport à la version antérieure.

La Poste est une entreprise publique qui est en pleine mutation. Elle doit faire coexister l'ancien et le nouveau régimes. C'est dire si les choses sont souvent difficiles du fait des fossés en terme d'approche du travail, d'avantages sociaux, de philosophie de management, etc. Les tensions sociales et salariales sont énormes. Les syndicats sont très puissants.

Aujourd'hui, à la Poste se côtoient trois types d'employés: les statutaires (environ 90%), les contractuels barémiques (9%) et les contractuels SD work (1%).

La Poste souhaite renforcer son image positive. Comme beaucoup de monopole d'Etat, la Poste a longtemps vécu dans un monde fermé, où le client n'avait pas grand chose à dire. D'ailleurs, on lui demandait que rarement son avis et on en tenait encore plus rarement compte. Le vrai défi est donc d'inverser la vapeur.

Pour la majorité des citoyens, la Poste se résume à ses guichets où le service laisse parfois à désirer et aux tournées des facteurs souriants.

IV.1.2. Positionnement

Les postes européennes qui ont vu leur monopole s'émietter par la directive de 1997 entrée en vigueur en 1999, se préparent à de nouvelles échéances. A partir de 2003, elles perdront une partie de leur monopole²³ puisque l'acheminement des lettres de plus de 100 grammes sera ouverte à la concurrence. Ce sera aussi le cas pour l'ensemble des envois internationaux sauf si un Etat décide de conserver cette activité sous monopole pour permettre le maintien d'un service public minimum.

²³ Aujourd'hui elles bénéficient d'un monopole pour le courrier pesant jusqu'à 350 grammes.

2006 verra la concurrence s'exercer pour l'acheminement des lettres pesant plus de 50 grammes ou dont l'affranchissement est plus de deux fois supérieur au tarif d'une lettre standard.

La Commission européenne espère aboutir à l'ouverture totale à la concurrence en 2009.

Tous les pays européens sont attachés à la présence d'un service public comme élément indispensable à la vie rurale et aux liens sociaux.

C'est pourquoi, actuellement, à une exception près, la poste n'est pas entièrement privatisée et l'Etat conserve toujours une majorité dans le capital de sa poste, même mise en Bourse.

Presque toutes les postes souhaitent conserver ou développer les autres activités déjà concurrentielles, comme les services financiers pour amortir les coûts de leur implantation dans chaque commune. L'autre activité concurrentielle concerne les colis et l'express.

IV.1.3.Mission

La Poste souhaite être le leader en matière de fourniture de services de communication rentables et de haute qualité aux entreprises et aux particuliers en Belgique et dans les pays environnant, c'est à dire:

- Etre le principal fournisseur de services postaux universels rapides, fiables, sûrs et rentables.
- Etre fournisseur de services à haute valeur ajoutée dans les domaines proches des activités postales et constituer un lien fiable entre les services publics d'une part et les particuliers et les entreprises d'autre part.
- Etre un e-partenaire privilégié à même d'apporter des solutions physiques et technologiques
- Etre un des dix meilleurs employeurs du pays, à même d'attirer, de sélectionner, d'assurer l'épanouissement et de conserver des dirigeants solides, des entrepreneurs créatifs et des collaborateurs à l'écoute de la clientèle.

IV.1.4.Structure

Le réseau postal a été scindé en deux business units: Mail et Retail.

La business unit Mail gère le courrier, les processus logistiques, les centres de tri et les bureaux de distribution. En 2000, cette activité représentait encore 80% du chiffre d'affaire. La business unit Retail gère les activités commerciales dans les points de vente.

Pour opérer cette scission, il a fallu revoir en profondeurs les méthodes de travail et les optimiser.

IV.2. HR Selection and Recruitment (S&R)

IV.2.1. Modèle d'organisation

Organisation pyramidale dont les acteurs travaillent une partie de leur temps sur des projets.

IV.2.2. Processus d'engagement

Lorsqu'un besoin s'en fait sentir, un HRF (hiring request form) est lancé.

Le HRF est transmise au job center.

Le HRF arrive à recrutement et sélection où il se retrouve chez le Key account manager. Ce dernier prend contact avec le manager responsable de l'unité. Avec lui, il procède à l'analyse des besoins et à la rédaction d'un profil de fonction ainsi qu'à la détermination de la procédure de recrutement ultérieure (canaux, outils de sélection retenus).

Annonce et réception des CV.

Une présélection est effectuée sur base de la vérification dans la base de données BS 2000 et des CV.

Les candidats retenus sont screenés par téléphone puis invités à un test et un entretien.

Les candidats retenus sont invités à rencontrer le manager qui effectuera le dernier choix.

IV.2.3. RECRUTEMENT

Le service recrutement et sélection existe depuis deux ans seulement. La plupart des membres de l'équipe sont entrés récemment à la Poste.

La Poste en tant qu'organisation de grande taille recrute intensément en appliquant un processus assez sophistiqué. La quantité de recrutement dépend notamment des orientations de l'entreprise (précisées en terme d'objectifs spécifiques, de diversification des produits et des services, de croissance, de situation géographique, de contexte légal, de structure organisationnelle, etc.) des contraintes liées à l'ouverture des marchés et de la croissance économique.

IV.2.3.1. Définition

Le recrutement est une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche et information) d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des qualifications et de la motivation pour les postes inoccupés.

IV.2.3.2. Évolution

Auparavant, l'engagement se faisait dans une perspective de long terme. Avec l'aide du SPR, la Poste procédait à des examens et recrutait par niveau des statutaires selon le modèle de l'Etat. Actuellement, le recrutement est d'avantage axé sur des périodes de court terme d'où le développement de plusieurs formes de travail comme le temps partiel ou les contrats à durée déterminée afin soit d'évaluer d'abord la compétence du candidat embauché avant de le conserver à son poste ou en simple remplacement pour des besoins temporaires qui pourront ou non se prolonger.

La Poste n'engage plus de statutaire. Aux cadres, elle offre des contrats à durées indéterminées calqués en tout point sur le privé. C'est que l'on appelle les contractuels SD work. Aux autres, sont proposés des contrats barémiques quasi en tous points calqués sur le statut.

Au début de l'année, la Poste a lancé une campagne visant à engager de 1.200 facteurs sous contrat à durée déterminée et plus de 400 personnes (guichetiers) pour 6 mois minimum pour renforcer les effectifs des bureaux afin de permettre à ses agents de prendre trois semaines de vacances durant l'été. Ces contrats à durée déterminée sont des contrats limités dans le temps que la Poste ne souhaite pas nécessairement voir se prolonger au-delà des quatre fois six mois. Il s'agit ici de répondre à un besoin temporaire de main d'œuvre pour lequel la Poste agit un peu comme une agence d'intérim.

Ce qui est nouveau également, c'est la volonté d'avoir une véritable politique de recrutement, une centralisation du recrutement pour les différents business units et une spécialisation du personnel de HR S&R.

IV.2.3.3. Objectifs du recrutement

- Élaborer des moyens et des techniques qui permettent à la Poste de trouver des candidats de qualité
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible
- Contribuer à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation
- Développer la banque de candidats et mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et de la qualification des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées

IV.2.3.4. Liens avec autres activités de la GRH

Le recrutement n'est pas une activité isolée et vivante pour elle-même au sein de l'entreprise. Elle travaille avec et pour les autres composantes.

Avant même d'envisager tout recrutement, il est nécessaire de planifier les effectifs afin d'avoir une image la plus globale possible de ce qui est et de ce

qui manque. Pour la première fois cette année a été réalisée une évaluation par les managers de leurs besoins stratégiques. Ce premier exercice a le mérite d'exister même si les chiffres prévus n'avaient pas tenu compte de beaucoup de réalités.

C'est ce manque de prévision qui a conduit à la crise du recrutement des facteurs dans l'urgence.

De même, l'évaluation des emplois sert à fixer les exigences nécessaires avant de pourvoir à un emploi. Elle permet de préciser les compétences nécessaires et exigées.

Le projet de classification des fonctions communément appelé projet "Berenschot" est en cours depuis le mois de novembre 2000. Il vise à décrire, analyser, évaluer le poids et classer toutes les fonctions de l'entreprise. Actuellement, la liste de toutes les fonctions exercées a été établie. Pour les bureaux de poste, 34 fonctions de référence ont été inventoriées. Dans le courant de 2002, 150 fonctions des services centraux et des centres de tri seront analysées.

La classification sert aussi et surtout à déterminer les salaires. Ces salaires auront été prévus à l'intérieur d'une échelle de salaires. Ainsi, l'activité rémunération précède nécessairement l'activité recrutement. L'impact du recrutement est loin d'être négligeable d'un point de vue budgétaire.

IV.2.3.5. Processus de recrutement

Au-delà du profil de formation et d'expérience, les compétences ont un poids plus significatif qu'auparavant. Le référentiel de compétences est devenue par nécessité la pierre angulaire autour de laquelle s'articule tout le processus.

Recruter implique la mise en œuvre de techniques et de procédures qui peuvent s'organiser en série ou en parallèle pour examiner les profils de candidats. La politique mise en œuvre depuis maintenant deux ans est de structurer le recrutement selon des critères précis et surtout de le laisser entre les mains de spécialistes internes.

Le processus de recrutement est un système complexe et coûteux dans lequel peuvent intervenir directement ou non de nombreux acteurs (syndicats, lutte d'influences, etc.)

IV.2.3.6. Offre d'emploi

Les emplois vacants peuvent trouver leur origine dans besoins exceptionnels (démissions, situations de crise, maladie, rotation, création de nouveaux emplois) ou être simplement le résultat de la planification.

La requête des responsables hiérarchiques ou opérationnels est analysée, acceptées et signées par toutes les personnes autorisées. La Poste a mis un

document standard HRF (hiring request form). Ce document reprenant des données comme la description de la fonction, le profil du candidat, le motif de l'engagement, les conditions d'emploi sert également de document autorisant l'engagement.

La Poste opte résolument pour une approche ouverte dans ses offres d'emplois. Tous les travailleurs sont informés des postes via les listes jaunes (papier ou sur intranet) ou médias.

IV.2.3.7. Annonces de recrutement

La publication via les listes jaunes est la procédure d'information des internes. Tout le personnel est informé de la liste des fonctions à pourvoir, de leur description, du profil souhaité et des conditions. Depuis peu, les listes ont été mises sur l'intranet.

Les campagnes visent à effectuer des recrutements de masse mais également à influencer sur l'image positive de l'entreprise sur le marché du travail et sur son environnement. La Poste a décidé d'y consacrer les moyens financiers nécessaires. Avec l'aide d'une société de consultance, elle analyse l'impact de ses nouvelles campagnes.

Le choix d'un médium dépend directement de l'importance des postes à pourvoir mais également de la spécialisation requise.

Les demandes directes et les journaux sont les sources principales de recrutement mais la politique actuelle vise à la diversification des sources.

La façon d'annoncer devient en même temps un élément de marketing indissociable de la stratégie de l'organisation car elle contribue à créer une image positive auprès de la clientèle.

IV.2.3.8. Recruteur

L'équipe R&S est constituée de consultants et d'une équipe de support.

Chaque consultant en recrutement ou key account manager constitue le point de contact d'une ou plusieurs unités qui sont ses clients internes. Il gère son équipe de recruteurs pour atteindre ses objectifs.

L'équipe R&S est répartie en quatre selon les clients internes: mail, retail, services centraux et filiales et IT et e-services.

Le key account manager est le pivot et la cheville ouvrière de tout le processus.

Le recruteur doit comprendre la nature de chaque poste à pourvoir. Il doit créer une image positive des postes même perçus comme ennuyeux et n'offrant que des perspectives limitées de promotions. Il doit se tenir au courant de ce qui se passe sur le marché et de ce qui s'y est passé. Il doit

également se projeter dans l'avenir en recherchant chez les candidats des réponses à des besoins potentiels.

Il doit avoir la capacité de rechercher les renseignements partout où ils peuvent se trouver, d'utiliser l'information disponible, avoir un esprit novateur et rapide, avoir de bons contacts interpersonnels, savoir travailler en équipe, etc.

Le key account manager doit gérer son équipe afin de répondre à ses objectifs.

Le recruteur doit rendre des comptes aux personnes impliquées dans le processus de recrutement: clients internes (LOB) et externes (candidats).

IV.2.3.9. Techniques de recrutement

1.1.1.1. Curriculum vitae

Point de départ obligé pour qu'un candidat soit pris en compte dans le processus.

En règle générale, un CV ne doit pas contenir plus de deux ou trois pages. Ce n'est pas le cas des CV standards de la Poste qui sont trop long et axés sur la carrière plus que sur les compétences.

1.1.1.2. Téléphone

Rapide et efficace, le téléphone est un outil précieux lorsqu'il s'agit de convoquer un candidat, de vérifier et de clarifier préalablement à l'entretien un certain nombre de données.

Avec l'expérience acquise au fil des mois, il s'avère que le nombre de candidats qui se présentent aux entretiens est beaucoup plus élevé après un contact téléphonique.

Le téléphone permet également d'éliminer un certain nombre de candidats qui ne satisfont pas aux exigences ou qui n'avaient pas compris l'offre d'emploi pour laquelle ils postulaient. C'est une bonne technique de screening.

Le contact téléphonique donne également au candidat un point d'entrée dans le service via le nom et le numéro de téléphone de la personne qui a pris contact avec lui.

1.1.1.3. Fiches de contrôle

La fiche permet de suivre les différents contacts effectués. Elle donne également au recruteur des indications sur l'emploi potentiel du candidat.

IV.2.3.10. Nouveaux outils

On ne cesse de perfectionner les techniques et d'en rechercher de nouvelles quitte à admettre dans le lot des techniques dont la fiabilité n'est pas exempte de questions.

1.1.1.4. Internet

La façon traditionnelle de recruter fait toujours ses preuves mais en plus aujourd'hui les employeurs disposent de la nouvelle technologie de l'information. Internet rend l'accès à un nombre plus important de candidats diversifiés, à un coût moindre et dans un délai plus court. En outre en terme d'image, l'employeur se doit de faire appel à ce média.

Les "agents intelligents" permettent aux recruteurs la présélection des candidatures par critères et offrent des fonctionnalités avancées.

IV.2.3.11. Modes de recrutement

Le recrutement peut n'avoir lieu qu'en interne ou en externe. Mais bien souvent pour des raisons de connaissance du marché et de rapidité, les deux procédures sont lancées en même temps et les candidats reçus en même temps.

1.1.1.5. Source interne

Une réaffectation interne est une façon moins coûteuse de recruter des salariés qui connaissent déjà l'entreprise. C'est à ce niveau qu'intervient le Job center.

Toute HRF est examinée en premier lieu par le Job center. Les candidats en reconversion sont prioritaires sur l'ensemble des fonctions vacantes à condition qu'ils satisfassent aux exigences minimales.

Il peut également s'agir de mutation ou de promotion permettant une augmentation de la motivation chez les agents en place. C'est le cas des fonctions avec mandat qui permettent aux internes d'accéder à des postes et des fonctions plus importantes et de bénéficier du salaire et des avantages qui y sont attachés.

1.1.1.6. Source externe

Les candidats peuvent être de deux types: candidats spontanés et les relations personnelles ou les candidats en répondant à l'annonce dans un médium.

Il est intéressant de constater que la plupart des candidats qui se présente à la Poste ont une connaissance proche qui y travaille. Ce qui ne veut pas dire qu'ils savent ce que l'on y fait.

IV.2.4. SELECTION

IV.2.4.1. Définition

La sélection est un processus qui consiste à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires compte tenu des conditions environnementales.

Les moyens pour y parvenir sont des deux ordres: la documentation (CV, lettre de motivation, lettre de recommandation, etc.) et des critères (permettant l'évaluation, la comparaison, la prédiction de celui qui réussira le mieux dans le poste vacant).

L'objectif est double également. Il consiste à fournir à l'organisation les ressources humaines nécessaires et satisfaisantes en regard de l'efficacité de l'organisation et à placer chaque candidat au poste qui lui convient le mieux.

La non-affectation automatique dans le bureau pour lequel le recrutement a eu lieu est une source de problème et de frustrations.

La confidentialité entourant toutes les candidatures implique qu'un nombre restreint de personne manipule toute la documentation reçue ou générée et la dirige vers les personnes responsables de la sélection et du recrutement.

IV.2.4.2. Coûts

Cette opération génère des coûts souvent très importants à la fois directs et indirects: coûts de tri des documents reçus, les tests, les salaires, les déplacements, les coûts de l'essai ou de la période de formation. A cela s'ajoutent les coûts potentiels tels ceux résultant d'une mauvaise décision.

IV.2.4.3. Tests de dépistage

La poste ne pratique pas de tests de tests dépistage de drogue, du sida, de fumée ou de mensonge

IV.2.4.4. Facteurs d'influence

La sélection n'est pas un processus neutre. Il est directement dépendant des nombreux facteurs d'influence tels que le pouvoir hiérarchique du responsable sur le futur employé, le poste à pourvoir qui détermine le niveau d'exigence, le ratio de sélection (rapport entre le nombre de poste à combler et le nombre de candidats), les outils utilisés, la personnalité du sélectionneur etc

La subjectivité induite par ces facteurs est réduite par l'augmentation du nombre de sélectionneurs et des méthodes utilisées.

IV.2.4.5. Critères d'évaluation

Les critères doivent donner des informations comparables et pertinentes.

Actuellement s'ajoutent des nouveaux critères comme la personnalité ou la capacité d'écoute.

Les critères de sélection sont généralement formalisés dans une méthode structurée « Targeted selection »..

Un outil intéressant mais très peu utilisé par les recruteurs de la Poste est la fiche d'évaluation. Elle permet de standardiser les évaluations portées. Elle sert à comparer les candidats entre eux. Elle sert à inscrire des renseignements sur les candidats. Elle permet d'objectiver les faits et de mentionner les impressions cognitives ressenties durant l'entretien.

Les sélectionneurs s'ils se basent sur un questionnaire type font appel à leur mémoire et note leur impression sur des feuilles volantes. Ces notes serviront à rédiger le rapport qui sera annexé à la candidature transmise au responsable hiérarchique pour la seconde interview.

IV.2.4.6. Techniques de sélection

Les techniques optées pour la sélection doivent permettre d'établir des relations entre les exigences du poste à pourvoir et les caractéristiques de chaque candidat.

Les instruments ne doivent pas nécessairement être multipliés mais quand ils le sont, il faut toujours veiller à les agencer selon leur ampleur et leur utilité.

La technique d'évaluation parfaite et sûre n'existe pas quand on touche à la complexité de l'humain.

1.1.1.7. Entretien

Le recours à l'entretien s'impose dans tous les cas du processus de sélection. Ce n'est jamais la seule technique utilisée mais c'est souvent celle qui recueille le maximum de poids dans l'évaluation du candidat.

Si un candidat se prépare à l'entretien, il aura sûrement plus de chance d'être choisi que celui qui ne se prépare pas.

L'entrevue situationnelle ou assesement est plus utilisée qu'auparavant surtout pour les postes de cadres. Mais elle coûte très cher, est difficile à organiser et demande une connaissance technique pointue pour les sélectionneurs. Cette technique a été internalisée pour le recrutement des zones managers retail.

1.1.1.8. Tests sur papier ou informatisés

Les tests ont l'immense avantage d'être relativement rapides, objectifs et peu coûteux en main d'œuvre. Toutefois, ils sont loin d'être non manipulables. A la Poste, leur prise en compte dans l'évaluation finale est relativement marginale. Ils n'interviennent qu'à titre d'indicateurs et non en tant que facteurs décisionnels comme dans certaines compagnies d'assurance par exemple.

Test de personnalité

Ils visent à mesurer les facultés intellectuelles, émotionnelles et sociales.

La personnalité est un phénomène complexe et les rapports entre le rendement au travail et les résultats au test n'apparaissent pas toujours de façon claire.

Test d'intelligence

Ils visent à mesurer la qualité du fonctionnement de l'intelligence, son niveau par rapport à la normale et sa forme liée à diverses dimensions.

Ces tests n'ont de particularité spécifique pour aucun emploi, ils sont complémentaires à d'autres tests.

Il n'y a pas d'intelligence absolue, trop de dimensions devant être considérées.

Test d'aptitude

Ils visent à mesurer la performance future du candidat.

IV.2.4.7. Préparation de la sélection

La première entrevue est confiée au membre de l'équipe R&S. Par la suite, c'est le responsable hiérarchique qui rencontre le candidat et prend la décision finale. Cette manière de faire prend du temps et l'évaluation risque d'être fragmentée. Le sélectionneur rendant seul son jugement sans communication avec les autres sélectionneurs. C'est une responsabilité lourde.

Dans certains cas, le service demandeur du recrutement examinera l'ensemble des CV et assurera un premier tri. Il est également loisible pour le responsable hiérarchique de se faire accompagner du sélectionneur lors de la seconde entrevue. Tout cela est fonction des différentes personnalités en jeu.

IV.2.4.8. Processus de sélection

Le processus est composé d'un certain nombre d'étape à travers lesquelles le candidat est progressivement évalué.

Ces étapes peuvent varier en fonction du poste à pourvoir et de la source de recrutement utilisée (interne ou/et externe)

Les candidats ne sont pas de chances égales. Il arrive que certains d'entre eux, même s'ils ne sont pas les plus compétents soient choisis avant d'autres. En effet, les pratiques quotidiennes impliquent parfois des conflits d'intérêts ou des choix sociaux particuliers. Depuis peu, il a été décidé que la compétence ne constituerait plus le critère absolu de choix. Un candidat ayant les compétences requises et le bon grade sera préféré à un autre ayant des compétences plus grandes mais pas le grade ad hoc.

IV.2.4.9. Présélection

La présélection est un processus de tamisage et d'évaluation comparative des CV recueillis.

Dans la mesure du possible, R&S tente de donner un feed back dans un délai de 15 jours à chaque candidat qu'il soit retenu ou non. Ce même feed back est envoyé vers la personne qui recommande une candidature (ex. syndicat).

IV.2.4.10. Étapes suivantes

Plusieurs scénarios possibles: entretien préliminaire, tests psychologiques ou vice-versa. Lorsque le test précède l'entretien, le sélectionneur a la possibilité de s'aider des résultats afin de se faire une opinion du candidat qu'il a en face de lui. Dans le cas inverse, les résultats permettent de confirmer ou d'infirmier ce qui a été déduit lors de l'interview. Quand il s'avère que les résultats sont trop contrastés le candidat est recontacté pour évaluer avec lui les raisons de ce "gap".

IV.2.4.11. Décisions finales par le responsable hiérarchique.

C'est après cette décision que vont intervenir les éventuelles négociations sur le salaire et les avantages liés à la fonction. C'est recruteur qui va les mener. Ici encore sa marge de manœuvre est limitée et sa connaissance du marché est importante. Il doit par exemple savoir que le marché des télécoms très porteur durant les années 1999-2001 s'est véritablement effondré en 2002 et que donc il sera plus fort pour imposer ses vues au candidat.

IV.2.4.12. Examen médical

On l'oublie parfois mais cette phase constitue une partie du processus de sélection et peut être une cause de rejet d'un candidat.

IV.2.4.13. Évaluation du processus

Un bon processus devrait permettre d'organiser une procédure rigoureuse d'évaluation qui permette de découvrir les lacunes dans l'activité de recrutement. Actuellement, une fois le candidat embauché, aucune

vérification formelle ou systématique de la qualité du processus de sélection n'est faite. Toutefois, il est possible de la mesurer indirectement, mais pas avec une fiabilité totale, notamment en examinant les résultats obtenus par le travailleur durant sa période d'essai.

IV.2.5. Partenariats

Depuis quelque temps, il existe une volonté ferme de diminuer le recours aux consultants extérieurs en internalisant un maximum de compétences.

Les consultants ne doivent plus se voir déléguer ce qui pourrait se faire en interne. Ils ne doivent plus intervenir qu'en terme de conseil et d'aide (par exemple communication des offres d'emplois).

IV.2.6. Système d'évaluation

Pour l'instant deux systèmes d'évaluation coexistent à la Poste.

L'évaluation du personnel statutaire dont les règles sont déterminées par le statut.

L'évaluation des contractuels SD work sur base d'objectifs en terme de projet et individuels. Une bonne évaluation donnera accès à un bonus en fin d'année.

Les contractuels barémiques ne sont pas évalués.

IV.2.7. Nouvelles évolutions

Actuellement, on peut sans trop se tromper qualifier HR R&S d'organisation pompier, mais la volonté est là de faire évoluer les choses.

IV.2.7.1. Base de données

Cette base de données serait constituée d'une double manière: les candidats déjà screenés et des agents non prolongés.

Cela devrait permettre de faire face à des coups de feu.

IV.2.7.2. Projet Qualité

L'objectif futur est de devenir pour R&S un centre d'excellence.

Durant longtemps et vu les circonstances, la quantité a été privilégiée sur la qualité.

Toutefois, la qualité des recrutements n'a jamais été remise en cause. Il s'agit ici d'agir sur la qualité du processus de recrutement et sélection.

20 projets vont être lancés. Ces projets se feront en collaboration avec d'autres services dont principalement le job center.

Les premiers résultats devraient voir les jours en 2003.

Tous les membres de R&S ont au moins un projet dont ils sont le leader

IV.2.7.3. Réorganisation gestion du personnel

Lorsque le dessus de la vague de recrutement sera passé et donc la nécessité de travailler dans l'urgence, l'objectif est de standardiser les processus mais aussi de voir comment arriver à une gestion plus rentable du personnel en charge du support.

En outre dès le mois de juillet, le service mobilité interne sera rattaché au HR S&R.

V. CONSTATS

Les services visités dans les deux organisations sont des services relativement jeunes dans leur organisation et leur personnel.

Si Belgacom a tendance à aller le plus loin possible dans l'externalisation, la Poste quant à elle souhaite augmenter son degré d'internalisation et diminuer ses recours aux consultants extérieurs.

Culture de l'entreprise est très marquée

Mise en œuvre de valeurs

Souci de la clientèle conditionne toute l'action

Communication est un outil puissant de développement.

VI. REMARQUES SUR LE STAGE

Le partage du temps a été un des défis les plus difficiles à relever. Dans le contexte de mutation des services la définition des priorités a souvent été complexe et compliquée.

Il était intéressant de visiter deux organisations durant le stage. Pour le stagiaire observateur cela évite d'avoir le sentiment d'avoir fait le tour et surtout cela oblige à être extrêmement adaptable du fait du laps de temps court pour "s'intégrer" dans le service et y récolter des informations.

J'ai fait l'objet d'un excellent accueil.

Le fonctionnaire stagiaire fait l'objet d'une perception souvent erronée du fait de la manière dont il se présente. D'emblée et souvent durant un certain temps, il est pris pour un étudiant sans expérience ni connaissance puis il

devient l'objet d'interrogation pour savoir ce que vont advenir des réponses ou des informations fournies.

Il subsiste une certaine méfiance et réserve face aux questions posées.

Le rapport qui nous est demandé est dès sa rédaction déjà dépassé du fait des perpétuelles mutations des deux organisations visitées.