

CONFIDENTIEL - Document provisoire

France Telecom

**Etat des lieux sur le stress
et les conditions de travail**

Rapport Principal

*Sous la direction de :
Jean-Claude Delgènes – Directeur Général de Technologia
Marc Chenais – Président de Technologia
Xavier Zunigo – Docteur en sociologie*

Mai 2010

Experts du cabinet Technologia ayant contribué à cette mission

Sous la Direction de :

CHENAIS Marc	Economiste et Actuaire
DELGENES Jean-Claude	Economiste Spécialiste en organisation du travail
ZUNIGO Xavier	Docteur en sociologie

Responsables d'équipes :

BIDOT-MORAT Nelly	Expert en organisation du travail, management et RH
CAPONY Gérard	Expert en Organisation Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris
KICHOU Lyazid	Docteur en économie
MOUILLERE Luc	Expert en RH - IEP de Paris
PALAZZI Stéphanie	Psychiatre IPRP
PEYREGA Gérard	Expert en Systèmes d'informations Ingénieur de l'Ecole Centrale de Paris

Experts :

AGID Annick	Psychologue du Travail
AUDIARD Stéphane	Psychiatre
BARNOUIN Anne-Marie	Psychologue du travail
CHaine Laurent	Psychiatre IPRP
CHANUT Jacqueline	Expert en Ressources Humaines EM Lyon
CHASSEREAU Julien	Sociologue du travail
COUVREUR Emmanuel	Sociologue Diplôme supérieur de Sociologie d'Entreprise
DARBUS Fanny	Docteur en Sociologie (EHESS)
DARGELOS Bertrand	Docteur en sciences politiques et Sociologue Membre du Haut Conseil de la santé publique.
DONA-GIMENEZ Annie	Docteur en économie industrielle
GUERIN Philippe	Expert en Ressources Humaines
HANNEBICQUE Hervé	Expert en Ressources Humaines
HENRY Benoît	Sociologue
JACQUES Colette	Médecin-ergonome
JEDLICKI Fanny	Docteur en Sociologie Université Paris Diderot
LEPINE Emmanuelle	Psychologue clinicienne DESS psychologie clinique, spécialisation en psychopathologie du trauma
LY Quyen	Ergonome et psychologue du travail
MAS Audrey	Ergonome et psychologue du travail
MATHIVET Amandine	Sociologue du travail
MOISAN Fabrice	Ingénieur ENSTA, Psychanalyste IPRP
NOUVELLON Philippe	Psychologue du travail - Institut de Psychologie de l'Université Paris 5
TEMPE Pascale	Psychosociologue Master Management et Organisation de l'Université de Paris-Dauphine
WOLF Loup	Sociologue Statisticien

Et tous les salariés de Technologia qui ont apporté leur participation et leur soutien.

SOMMAIRE

Remerciements	7
Introduction.....	9
Résumé Général	16
-I- Brève histoire de la profonde transformation de France Télécom	24
I.A- Histoire du changement	25
I.A.1- Statut initial, règles, valeurs	25
I.A.2- Une exceptionnelle capacité à relever des challenges	26
I.A.3- La croissance externe, la bulle Internet et la chute de l'action	28
I.A.4- Le plan « Ambition France Télécom 2005 »	29
I.A.5- NExT et ACT	29
I.B- Les conséquences de TOP, NExT et ACT	32
I.A.6- La négation des valeurs	32
I.A.7- Un système de management transformé	32
I.A.8- L'affaiblissement du lien social	33
I.A.9- Le désarroi des salariés	34
I.A.10- Des corps intermédiaires essentiels malmenés	35
I.A.11- Le sentiment d'appartenance en souffrance	36
I.A.12- En résumé, des constats	37
-II- Les outils du changement.....	39
II.A- Les impacts sur le modèle de management et sur l'organisation	40
II.A.1- Un nouveau modèle de management	40
II.A.2- Un nouveau modèle d'organisation	41
II.B- Les processus	46
II.B.1- Quelques généralités	46
II.B.2- Les process : une réalité bien éloignée des attentes	49
II.B.3- Parmi les conséquences : un travail empêché	54
II.B.4- En conclusion	57
II.C- Les applications informatiques et le Système d'Information	59
II.C.1- Une informatique très critiquée	60
II.C.2- Les problèmes liés à l'informatique	61
II.C.3- L'informatique symptôme d'autres problèmes	65
II.C.4- Les Conséquences sur les conditions de travail	66
II.C.5- En conclusion	67

-III- La précarisation du rapport au travail et de l'existence professionnelle	68
III.A- Introduction	69
III.B- Les salariés en risque en raison de conditions de travail difficiles	71
III.C- Les enseignements complémentaires des questions ouvertes en matière d'organisation du travail	73
III.D- Une charge de travail importante	77
III.E- Des causes multiples de l'augmentation de la charge de travail	81
III.E.1- Les situations de sous-effectif	81
III.E.2- La pression des objectifs	83
III.E.3- Le déficit de formation, une cause de l'augmentation de la charge de travail... ..	84
III.E.4- Un Système d'Information dysfonctionnel	87
III.F- Les conséquences de la surcharge de travail	94
III.F.1- Pression temporelle et travail dans l'urgence	94
III.F.2- La dilution des temps de vie privée et professionnelle	95
III.F.3- L'augmentation du stress et de l'insatisfaction au travail	97
III.F.4- Un sens du travail bien fait ébranlé	100
III.G- Les défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail	105
III.G.1- Une forte insatisfaction en matière de reconnaissance	105
III.G.2- L'opacité des règles du jeu de la promotion	110
III.G.3- Une mise sur la touche des seniors	115
III.G.4- Une absence de perspectives, génératrice de tensions entre les fonctionnaires et les contractuels	116
III.G.5- La « mise à l'écart », une forme extrême de gestion des carrières, génératrice de traumatisme	117
III.H- Les conséquences des mobilités fonctionnelles et géographiques forcées	121
III.H.1- Les salariés affectés par le désajustement professionnel	121
III.H.2- De fréquentes mobilité pour les salariés	123
III.H.3- Les conditions d'une mobilité satisfaisante	124
 -IV- Les acteurs du soutien	 129
IV.A- Introduction	130
IV.A.1- Les Ressources Humaines	130
IV.A.2- Les managers	131
IV.B- L'éloignement et la déshumanisation des Ressources Humaines	132
IV.B.1- L'organisation des Ressources Humaines chez France Télécom	134
IV.B.2- L'analyse des questions ouvertes sur les Ressources Humaines dans le questionnaire	134
IV.B.3- L'absence des Ressources Humaines sur le terrain	139
IV.B.4- Les managers premiers RH un palliatif partiel de la fonction RH	145
IV.B.5- Une méfiance à l'égard des RH	146
IV.C- L'encadrement, un acteur de soutien fragilisé dans son rôle	148
IV.C.1- Les salariés exposés à de la pression managériale	148
IV.C.2- Quelques enseignements des questions ouvertes sur la fonction d'encadrement à France Télécom	150
IV.C.3- L'adaptation des managers à la nouvelle organisation de France Télécom	154
IV.C.4- Les moyens mis en œuvre pour la politique de réduction des coûts	162
IV.C.5- Des comportements managériaux : de la résistance en passant par l'exécution jusqu'à la manifestation de comportements déviants	169
IV.C.6- La banalisation de comportements déviants	174
IV.C.7- Les conséquences des comportements inacceptables	176

-V- Le risque psychique chez France Télécom.....	180
V.A- Une vision historique et systémique	181
V.B- Une présent qui s'origine de l'histoire des années 1990-2000	183
V.B.1- Le discours de l'évolution, les actes de la rupture	183
V.B.2- Une fonction RH démantelée au service de l'opérationnel	185
V.B.3- Le début du processus de déni.....	186
V.C- 2002 la violence du réel : « A l'impossible, tout le monde est tenu »	188
V.C.1- Une crise et les risques pour la pérennité de l'entreprise	188
V.C.2- Une mission commando	189
V.C.3- Des obstacles	191
V.D- 2005 une même logique mais un effet d'accélération	193
V.D.1- Des mesures relevant de la même logique.....	193
V.D.2- La systématisation de la démarche : l'imaginaire de l'épanouissement	193
V.E- 2006 : un moment décisif	199
V.E.1- Le crash program	199
V.F- Une rhétorique spécifique	200
V.F.1- Un glissement entre la notion de poste et celle du salarié qui l'occupe.....	200
V.F.2- Un discours qui oscille entre le client et le salarié	201
V.F.3- Les salariés dans la guerre économique : le poids de la culpabilité	202
V.F.4- Un avenir incertain : le poids psychique du risque permanent	203
V.G- La construction d'un « plafond de verre » : le déni du top management.....	204
V.G.1- Résoudre l'équation impossible par le déni	204
V.G.2- La rationalisation.....	205
V.G.3- S'appliquer la règle à soi-même	206
V.H- Un mode d'organisation clivée, porté par les acteurs de terrain	207
V.H.1- Les espaces développements cheville ouvrière du désir de changer.....	209
V.H.2- L'équation impossible du management	210
V.H.3- La nécessité de la fuite	214
V.H.4- Une fonction RH en creux.....	217
V.I- L'absence de tiers	220
V.I.1- Une absence de référence à la loi	220
V.I.2- Le déni porté sur le discours des acteurs de régulation	220
V.I.3- Les « capteurs » possibles ont été niés un à un (Nous tenons à préciser ici que cet aspect de l'étude est resté très sommaire).....	221
V.J- 2007 Le retour à la réalité	223
V.J.1- L'urgence à se faire entendre : l'observatoire su stress et des mobilités forcées.	223
V.J.2- Les cellules d'écoute et d'accompagnement	223
V.K- La santé des collaborateurs et le lien avec le travail.....	225
V.K.1- Le lien entre le travail et le sujet	226
V.K.2- L'envahissement de la sphère privée	228
V.K.3- Le risque du repli	229
V.L- Les facteurs de risques liés au mode de fonctionnement de l'organisation	231
V.L.1- Le sentiment de l'arbitraire et la question éthique	231
V.L.2- Un facteur de risque spécifique	233
V.L.3- La perte de sens et le risque identitaire	235
V.L.4- La discontinuité et la rupture.....	238
V.L.5- La souffrance au quotidien et la culpabilité	243
V.L.6- L'engagement subjectif.....	243
V.M- Les façons de faire face	247
V.M.1- Le désinvestissement.....	247
V.M.2- L'engagement.....	248
V.M.3- L'engagement extérieur (politique, sport...).....	248
V.M.4- Les addictions	249
V.N- Les signes d'atteinte à la santé physique et psychique.....	250

V.N.1-	Troubles somatiques.....	250
V.N.2-	Manifestations de l'anxiété.....	251
V.N.3-	Symptômes dépressifs.....	251
V.N.4-	Passages à l'acte.....	252
V.N.5-	Pensées morbides	253
V.N.6-	Hétéro agressivité	253
V.O-	L'absentéisme, les arrêts de travail	255
V.P-	Conclusion sur le risque psychique	257
-VI-	Annexes.....	259
VI.A-	La taylorisation et ses principes	260
VI.A.1-	L'organisation scientifique du travail	260
VI.A.2-	Une vision mécaniste	261
VI.A.3-	Une vision sociale	261
VI.A.4-	Une vision morale.....	261
VI.A.5-	Application du principe aux services	262
VI.B-	Bibliographie	263

Remerciements

CONFIDENTIEL - Document provisoire

L'équipe de Technologia tient à remercier l'ensemble des membres du Comité de Pilotage qui nous ont aidés et accompagnés pour mener à bien ces travaux

Nous tenions aussi à remercier également et particulièrement tous les salariés qui nous ont manifesté leur confiance à de multiples reprises que ce soit lors du questionnaire, des entretiens ou des observations.

Merci à tous ceux qui nous ont écrit. A tous ceux qui ont répondu au questionnaire. A tous ceux qui nous ont interpellés, parfois dans le doute. A tous ceux qui nous ont encouragés avec l'espoir de voir enfin les choses changer.

Pour mener à bien cette étude nous avons cherché à travailler avec rigueur, sensibilité et souvent compassion mais aussi avec la volonté de contribuer à une évolution positive et rapide des conditions de travail.

Enfin rien n'aurait pu se faire sans l'accord de la Direction Générale de France Télécom qui dans des circonstances très particulières a su aussi nous donner les moyens de mener à bien cette mission de prévention des risques.

Introduction

CONFIDENTIEL - Document provisoire

COMITE DE PILOTAGE DU 21 MAI 2010
Déclaration Technologia : Compte-rendu de mission

Au début du mois de septembre 2009, le cabinet Technologia a été retenu comme deux autres cabinets par la Direction Générale de France Telecom afin de participer à un appel d'offres restreint destiné à la sélection de l'expert qui serait en charge de l'évaluation des risques psycho-sociaux.

Les experts de Technologia ont présenté le 18 septembre, devant les organisations syndicales, la Direction Générale des Ressources Humaines et le Service de Santé au Travail, leur première vision du problème, leur méthodologie et leurs outils, ainsi que leur proposition pour procéder à l'évaluation des risques psychosociaux à la suite de la crise suicidaire médiatisée à partir de juillet 2009 à Marseille.

Lors de cette présentation devant les représentants du personnel, les dirigeants et le médecin coordonnateur, nous avons alors expliqué que nous ne voulions surtout pas procéder à un audit pour un audit.

Au cours de ce grand oral du 18 septembre, 7 grands engagements ont été pris par les experts de Technologia avant que le choix collectif ne se tourne majoritairement vers nous :

- Agir très rapidement pour avancer dès que possible les premières préconisations étant donné l'urgence de la crise ;
- Agir en concertation et en coopération étroite avec le comité de pilotage (COPIL) et tous les acteurs internes de la prévention des risques psychosociaux (RPS), à savoir : les représentants du service de santé au travail, les dirigeants, et bien entendu les représentants mandatés par toutes les organisations syndicales (CGT, SUD, CFTD, CGC-UNSA, FO, CFTC) ;
- Tenir compte du passé et des études conduites par d'autres cabinets d'experts en prévention des risques depuis deux ans ;
- Donner la parole à tous les salariés de France Télécom sous la forme d'un grand questionnaire ;
- Analyser la complexité des métiers, des situations de travail, des spécificités de France Télécom en France qui compte plus de 104 000 salariés ;
- Procéder à l'analyse des facteurs professionnels pouvant permettre d'interpréter les passages à l'acte afin d'en tirer tous les enseignements en matière de prévention ;
- Rendre compte avec objectivité, réalisme et professionnalisme des situations de travail constatées et s'inscrire pour cela dans une démarche de prévention primaire ; l'objectif étant de mettre à jour des pistes, des solutions, afin d'aider aussi les acteurs internes à aller à la racine des problèmes, à rechercher les causes profondes du mal être au travail afin de bâtir un plan opérationnel de prévention adapté au terrain.

Dès le 19 septembre, les équipes de Technologia (voir la présentation) se sont mises au travail, et jusqu'au 21 mai, l'activité a été très soutenue afin d'être présent au rendez-vous imposé par l'intensité et la gravité de la situation.

- Dans le respect du cahier des charges initial, le premier grand rendez-vous a eu lieu le 14 décembre 2009 pour remettre nos deux premiers rapports et nos premières conclusions.
- Le second grand rendez-vous a eu lieu début mars pour remettre 107 préconisations.
- Le rendez-vous du 21 mai doit permettre la remise de notre état des lieux et de nos diagnostics.

En conformité avec la volonté du COPIL, le rapport sur les crises suicidaires sera remis quant à lui au médecin coordonnateur le 28 mai 2010 afin de le diffuser aux médecins et d'organiser une séance de travail entre les médecins du travail et les cliniciens de Technologia. Ce rapport intégrera une analyse de la problématique des services de santé au travail au sein de France Télécom, en sachant toutefois que la direction n'a pas souhaité d'étude sur les acteurs de la régulation.

Ces rendez-vous ont été séquencés par de très nombreuses séances de travail avec le COPIL.

- 9 mois de travail ont été nécessaires pour contribuer, à notre niveau, à une meilleure prise en compte des facteurs de risques psychosociaux.

Les constats

Nous confirmons dans nos rapports et dans notre synthèse, la profondeur de la crise qui se poursuit encore. Nos constats restent alarmants. Ils appellent le redoublement des efforts et la poursuite opiniâtre d'une stratégie en profonde rupture avec le passé. La gravité ne doit pas exclure la prise en compte des motifs qui peuvent conduire à reprendre espoir et à consolider des marches de progrès.

Les attentes des salariés sont très élevées à l'aune de leur engagement passé dans les grands projets qui ont fait la force de France Télécom. A l'aune aussi des difficultés rencontrées qui les ont meurtris. Cette attente que nous avons encore constatée dernièrement est le levain du renouveau.

La mobilisation historique des salariés s'est exprimée lors de la réponse au questionnaire préparé avec soin en collaboration avec l'ensemble des partenaires sociaux. 80.000 personnes y ont répondu.

A partir du moment où les salariés étaient si massivement nombreux au rendez-vous, la direction ne pouvait que les entendre.

Cette mobilisation a été exceptionnelle et vivace depuis le lancement du processus. Nous en avons été témoins. Le cabinet Technologia a recueilli depuis qu'il a gagné cet appel d'offres des milliers d'appels téléphoniques, des milliers de mails, des demandes nombreuses de rencontres parfois imprromptues avec des techniciens, des cadres, mais aussi des cadres supérieurs.

De plus, il est à noter, que le nombre de verbatim recensés par Technologia a été « gigantesque » - plus de 27.000 verbatim reçus sur les questionnaires.

On le voit, dès le 14 décembre 2009, une dynamique forte vers le renouveau était engagée. Par ailleurs, le 8 janvier 2010, les premières décisions symboliques et en rupture avec le passé ont été annoncées par la direction de France Télécom.

La dynamique pour le renouveau n'est pas le résultat de la seule démarche engagée par les partenaires sociaux avec Technologia. Cette dynamique s'est trouvée aussi renforcée par la Direction et son initiative de lancement des Assises de la Refondation. Il est évident que le mouvement de libération de la parole des salariés était engagé...

Cette dynamique pour le renouveau a aussi été soutenue par l'action des partenaires sociaux qui ont d'ores et déjà signé 7 accords visant à initier une nouvelle donne sociale et l'amélioration du bien être au travail.

Avec nos premières préconisations rendues en mars 2010, nous avons voulu participer et étayer ce mouvement vers le renouveau.

De ce point de vue, on pourra constater assez clairement dans le tome « préconisations » que la dynamique interne des négociations entre les partenaires sociaux a été alimentée en partie par les premières conclusions de Technologia.

Nos deux rapports du 14 décembre 2009, le rapport statistique et le rapport documentaire, ont permis de situer l'ampleur de la crise qui n'a pas pu être éteinte à ce jour, en raison de l'absence d'un mécanisme d'anticipation et de prise en compte des alertes sociales et humaines qui, pourtant, ont été nombreuses. Nous vous proposons de vous rapporter en cela au rapport du 14 décembre dit « Documentaire » et à la partie sur le risque psychique dans le rapport principal qui lui fait écho.

Ces deux premiers rapports de décembre 2009 n'ont pas fait l'objet d'un déni de la part de la Direction Générale qui les a acceptés comme une analyse « sans concession » des facteurs de risques psychosociaux.

Il est vrai qu'en mars dernier, les premières prè-recommandations de Technologia ont pu « heurter » une équipe dirigeante encore sous le coup de cette crise sociale sans précédent. Etant donné l'urgence, il nous est apparu nécessaire néanmoins de porter à la connaissance des partenaires sociaux nos premières conclusions « brut de décoffrage ». En rendant ces préconisations dans l'urgence sans pouvoir encore les articuler finement à une démonstration ferme et cohérente, nous avons pris la responsabilité de passer en quelque sorte pour « des donneurs de leçons », particulièrement dans une société fière à juste titre de son histoire et très sourcilieuse sur ses savoirs faire et de ses compétences.

Nous étions alors à la moitié de ces mille entretiens (ce qui correspond à un échantillon totalement représentatif) et nous avons déjà une vision des tendances fortes, confirmées depuis par nos analyses et par nos observations effectuées sur le terrain.

Ce processus a inévitablement provoqué des réactions de défense. Il est normal que ce processus de confrontation à la réalité et de remise en cause des mécanismes structurels ait bousculé ceux qui ont conçu et porté le système. Il ne s'agit en aucun cas de remise en cause individuelle. Toutefois, il est bien normal qu'il existe de fortes résistances au changement.

Aujourd'hui, nous avons pu mener à terme ce travail d'analyse et nous le soumettons à la réflexion de tous ceux qui en interne sont motivés pour aider au renouveau de France Télécom.

Confronté à cette gravité, Technologia qui depuis vingt ans a construit sa démarche d'évaluation des risques en demeurant fidèle à ses principes, a cherché à rendre compte des pratiques de travail vécues et des situations de travail subies. C'est-à-dire en permettant l'émergence du réel.

De fait, de part notre position d'expert, agissant dans ces circonstances dramatiques, cette analyse met l'accent sur les facteurs de risques. Elle n'exclut pas les bonnes pratiques anciennes et actuelles et les éléments perceptibles du renouveau annoncé.

Cette approche a rencontré l'attente et l'intérêt de milliers de salariés.

Nous remettons donc :

- Un rapport principal ou transverse qui permet d'appréhender les facteurs de risques auxquels sont soumis l'ensemble des personnels ;
- 4 rapports par métier qui appréhendent les facteurs de risques en fonction de la dynamique de ces métiers ;
 - ✓ Rapport 1 : les techniciens réseaux,
 - ✓ Rapport 2 : les fonctions supports,
 - ✓ Rapport 3 : le marché et les activités clients particuliers,
 - ✓ Rapport 4 : le marché et les activités clients entreprises.
- Un rapport annexe avec des éléments statistiques demandés par les membres du COPIL ;
- Enfin un rapport qui reprend rapidement les principales préconisations. Nous avons souhaité organiser ces préconisations dans un grand projet qui aurait pu s'intituler « **qualité du travail et simplification des process** » « **Q&S** ».

Attention, nous employons le terme qualité au sens psycho-sociologique (voir en cela par exemple le dernier ouvrage de Yves CLOT - *Le travail à cœur pour en finir avec les risques psychosociaux*, Editions la Découverte, 2010) et non pas au sens japonais du terme. A terme, cette qualité du travail retrouvée doit permettre à chaque salarié de pouvoir s'épanouir au mieux au travail.

Ce débat sur la qualité du travail doit s'inscrire dans un dialogue avec l'ensemble des salariés et leurs représentants. Le renouveau des pratiques permettra de converger avec les objectifs du groupe qui ne pourront être portés que par des salariés qui auront repris confiance et sauront alors se mobiliser....

Ayant appris que la nouvelle direction de l'entreprise avait décidé de lancer prochainement un grand projet de mobilisation, nous avons préféré ne pas qualifier nos propositions et les livrer à la réflexion sous la forme présente.

Ces 7 rapports (plus 1 à venir) peuvent se lire avec des entrées multiples (en tout ou partie). La somme d'informations collectées et l'importance du travail d'analyse ne permettait pas de faire plus court, si ce n'est à passer à côté de certaines problématiques.

Nous remettons ces travaux sous forme d'une large contribution afin d'aider, à la lumière de notre travail, à la gestation de ce grand projet mobilisateur tels que les a connus le personnel de France Télécom par le passé.

Les personnels de France Télécom ont toujours su répondre avec professionnalisme et implication totale à ces grands projets qui sont caractéristiques et emblématiques de l'ADN de l'entreprise. Aussi, ce grand projet prévu est-il essentiel pour approfondir et renforcer les axes de rupture déjà engagés avec par exemple l'arrêt des mobilités forcées.

Le renouveau viendra avant tout, nous en sommes persuadés, d'une vraie réflexion sur les erreurs passées qui doivent être assumées comme telles pour être dépassées. Comme dans tout drame, la vérité - ou une vérité suffisante - doit être dite, comme cela a commencé à se faire, pour qu'elle soit entendue beaucoup plus largement, que les salariés puissent enfin comprendre que la nouvelle direction est sortie du déni et enfin croire aux changements annoncés.

Cela demande évidemment que la direction de l'entreprise croit à ce changement

Cette approche servira à nourrir par la même, la réconciliation des salariés avec leur entreprise et avec leur management. La construction d'un nouveau rapport social plus harmonieux au sein de France Télécom est à ce prix.

La crise actuelle qui n'est pas encore résorbée, ne pourra pas se résoudre sans ces actes de vérité, de reconnaissance et de réconciliation.

En effet, à tous les niveaux de l'entreprise, persistent encore des stigmates d'un temps passé et une volonté de poursuivre comme auparavant. Une survivance de ce passé si proche, qui même si elle ne s'affiche pas, semble être encore portée par une petite cohorte de responsables sans doute peu nombreux à ce jour mais qui considèrent que le temps fera son œuvre et qu'il n'est nul besoin de changer, les nombreux départs en retraite à venir régleront le problème sans qu'il soit besoin de remettre en question le mode de fonctionnement actuel. Nous ne partageons pas cette analyse du temps qui passe comme seule « thérapie ». Même s'il est vrai que 61% des salariés de France Télécom sont âgés de plus de 45 ans et que 16% ont plus de 55 ans, ce qui aura des effets démographiques en 2012-2013 avec des départs à la retraite multipliés par deux, la crise actuelle exige des mesures d'urgence organisationnelles et managériales qui ne peuvent être remises à plus tard.

Comme l'a très clairement exprimé le nouveau Directeur Général, les comportements doivent s'aligner désormais sur le respect des êtres humains. « La santé doit être désormais au cœur des décisions ».

Le défi est immense. A l'aune de l'expérience connue sur d'autres missions lors de crises aiguës, nous savons combien il faut redoubler d'énergie, combien il faut remettre l'ouvrage sur l'établi pour commencer simplement à entrevoir des résultats combien aussi pour cela il fallait satisfaire au principe de remise en question.

Il nous semble indispensable de clarifier - dans toute la masse des informations disponibles, ces 7 rapports remis ce jour, les accords signés, le grand projet à venir - les nouvelles règles qui s'appliqueront et qui s'imposeront demain aux managers et aux équipes RH.

Toute l'équipe de Technologia s'est investi, à cœur perdu dans ce travail d'analyse. Si nous avons pu parfois heurter en certaines occasions certains d'entre vous, sachez simplement que nous l'avons toujours fait avec respect et surtout avec la plus grande passion tant cette entreprise est captivante. Nous espérons le plus ardemment et le plus sincèrement possible que nous aurons contribué par ce travail à la résolution de cette crise humaine et sociale.

L'équipe de TECHNOLOGIA

Résumé Général

CONFIDENTIEL - Document provisoire

France Télécom a le passé d'une administration entreprenante et innovante qui a été capable de relever de grands challenges : « le téléphone pour tous », le minitel, l'Internet, le téléphone mobile, etc. Les salariés étaient fiers de leur mission de service public et attachés à leur statut de fonctionnaire.

Ce statut était protecteur pour les salariés de France Télécom. Il garantissait équité et transparence : du recrutement par concours externes, aux promotions par concours internes ou à l'ancienneté, en passant par les mutations qui obéissaient à des critères objectifs et connus de tous. Les rétributions étaient également soumises à des règles graduées officielles.

La déréglementation du marché des télécommunications et le changement de statut de France Télécom ont profondément changé les règles du jeu internes de l'entreprise et les salariés ont perdu beaucoup de leurs repères. Sur le plan juridique, la situation de France Télécom présente la particularité d'une mixité des registres privé et public du droit qui concourent à cette perte de repères et à des différences de traitement des salariés (deux systèmes de médecine du travail, deux systèmes de contentieux, etc.).

Ces transformations ont été fortement accentuées, suite à l'éclatement de la « bulle Internet », par la succession des plans de redressement et de réorganisations de France Télécom (TOP, NExt et ACT) au moment où l'entreprise était dans une stratégie de croissance externe d'envergure. A cette époque, France Télécom a connu un endettement record et a apparemment frôlé la faillite.

Ces plans se sont traduits par une mise sous tension de l'organisation et ont exposé les salariés à de multiples facteurs de risques psychosociaux. Une nouvelle organisation du travail s'est mise en place, les réorganisations et les fermetures de sites se sont succédées à un rythme rapide et la réduction des effectifs a été drastique.

1- La néo-taylorisation de France Télécom

La Direction semble avoir ainsi décidé de redéfinir de façon cohérente une organisation, des processus et un modèle de management pour s'assurer qu'elle atteindrait ses objectifs de redressement de l'entreprise et de réduction d'effectifs. C'est ainsi que toute l'organisation du travail de France Télécom a été repensée en profondeur et que la **taylorisation est devenue le modèle d'organisation et de management** (Alter, 2006).

Le système de management a été profondément réformé

Un management gestionnaire s'est substitué à un management dont la légitimité reposait principalement sur sa compétence technique. Le nouveau management

est conçu comme une courroie de transmission Top/Down et il est jugé sur ses résultats dans la mise en œuvre des plans successifs. Il s'agit désormais pour les managers de baisser leurs effectifs et d'optimiser leurs résultats à court terme. Et un turnover important de la ligne hiérarchique a entraîné une moindre proximité avec les équipes.

Les processus sont devenus la clé de la productivité

L'énergie de l'entreprise s'est concentrée dans la mise en place de processus. C'était la mission essentielle des Directions Métiers. Et des équipes ont été dédiées à cette fonction dans l'ensemble de l'entreprise. L'enjeu était non seulement d'harmoniser les pratiques mais surtout d'assurer un mode de fonctionnement optimisé. Ces processus étaient devenus d'autant plus indispensables que toute l'organisation était atomisée, que la mobilité devenait la règle et que le nouveau modèle de management n'exigeait plus nécessairement la connaissance technique et celle du client pour pouvoir gérer son activité.

Découpler conception/exécution : ce principe de base sur lequel repose le taylorisme, devait permettre de faire remonter en central le pouvoir de décision et de transformer les différents services **en centres d'exécution** dont les membres ont besoin de moins de qualification puisqu'il leur suffit de travailler en appliquant un processus défini. Dans cette logique, il est même préférable que la qualification et la possibilité de réfléchir soient le plus faibles possible pour garantir que des initiatives individuelles ne remettent pas en cause les modes opératoires décidés.

Un processus, une organisation, une ligne hiérarchique : l'ensemble de l'organisation a été définie selon cette logique non seulement pour les fonctions supports traditionnelles (Ressources humaines, Finances, etc.) mais aussi pour toutes les fonctions intervenant aux différentes étapes du processus (support technique, vente, administration des ventes, facturation, intervention technique, SAV et innovation).

La déconnexion client/salarié : dans une logique apparemment paradoxale, l'organisation a multiplié les points d'interface avec le client (60% des salariés disent être en contact avec les clients) et a, dans le même temps, introduit une distance avec lui, à la fois géographique (centres d'appel nationaux) et fonctionnelle (interdiction à l'administration des ventes d'appeler le client pour clarifier son besoin, éclatement des équipes des agences).

L'organisation taylorienne a fragmenté les processus de réponse aux besoins du client. Cette situation a donné à de nombreux acteurs un sentiment d'impuissance à répondre aux besoins du client. Sentiment d'impuissance qui nourrit lui-même une perte de sens. Cette situation est d'autant plus difficile à comprendre et donc à vivre qu'elle paraît contradictoire avec le slogan de la Direction « le client au cœur ».

L'informatisation des processus a été aussi au cœur de la taylorisation de la production chez France Télécom. Cette informatisation des processus a permis d'accroître la visibilité sur le travail de chacun et donc le contrôle central sur l'activité des équipes, de réduire l'autonomie des acteurs et en particulier de la hiérarchie intermédiaire, de laisser peu d'espace à l'amélioration continue des processus avec, en conséquence, un sentiment de fatalisme qui a rendu difficile, pour ne pas dire impossible, la prise en compte des situations particulières.

D'autre part, nombre de processus ne remplissent que partiellement leur rôle car ils ne prennent pas suffisamment en compte la réalité et la complexité des situations de travail.

Ces process mal conçus, trop contraignants, engendrent d'importantes frustrations chez les salariés qui doivent les subir. Ce qui est en cause, c'est l'impuissance ressentie devant des systèmes, des applications, des processus imposés, dont la fonction devrait être d'aider le collaborateur, et qui, au contraire, l'empêchent de travailler correctement (Gaulejac, 2009).

Process et informatisation à l'extrême sont ainsi une source d'augmentation du stress et des risques psychosociaux. Ils placent le salarié dans une position de simple exécutant dans un système qui le dépasse. Cette activité empêchée est difficile à admettre : les individus se mobilisent, puisent dans leur énergie, mettent en jeu leur subjectivité, mais au bout du compte ils ne font pas ce qu'ils auraient voulu faire, ils sont insatisfaits de leur travail, ils ne se reconnaissent pas dans leur travail, ils sont empêchés d'être fiers de leur travail, d'y trouver du plaisir (Clot, 2010).

2- La volatilité de l'organisation : le « mouvement pour le mouvement »

Dans le cadre des plans successifs et en particulier du Plan ACT, France Télécom a donné l'impression de tendre vers un seul et même but : réduire ses effectifs. La mise en œuvre de cette politique s'est traduite par une multiplication des changements d'organisation que l'on peut dans de nombreux cas assimiler à une politique du « **mouvement pour le mouvement** ».

Cette **volatilité de l'organisation** a eu de multiples effets. Elle a entraîné une **perte de confiance dans la direction** qui, aux yeux des salariés, paraissait décider ces changements uniquement pour réduire les effectifs ; une **perte de repères et de compétences** ; renforcement du sentiment de précarité et d'insécurité à la fois des managers et de leurs collaborateurs.

L'individualisation des performances et les réorganisations multiples ont **déstabilisé les collectifs de travail** et **affaibli le lien social**. Le mouvement est devenu la règle. La crainte de l'avenir s'est développée. De nombreux salariés expriment **un profond désarroi**, et une certaine culture de la soumission et de l'obéissance propre aux fonctionnaires expliquent peut-être la faible résistance opposée à ces bouleversements.

3- La précarisation du rapport au travail et de l'existence professionnelle

L'organisation du travail au sein du groupe France Télécom a des conséquences néfastes et génératrices d'un mal-être au travail et dans les cas les plus graves d'une souffrance au travail (Dejours, 1980) pour plusieurs milliers, voire dizaines de milliers de salariés.

Les résultats du questionnaire et son approche multifactorielle du risque psychosocial, telle que la promeuvent le ministère du Travail, l'INRS ou l'ANACT, montrent que plus de 25 % des salariés vivent au moins une situation à risques qu'elle soit liée à des conditions de travail difficiles, des relations sociales dégradées ou à un désajustement professionnel.

L'organisation de France Télécom ne dysfonctionne pas toute entière en matière de santé au travail. Des secteurs de l'entreprise et des catégories de salariés, à défaut d'être heureux au travail (Baudelot, Gollac, 2003), mènent une existence professionnelle normale sans exposition majeure au risque psychosocial. Il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre des plans NExT et ACT ont mis l'organisation sous tension : une insatisfaction et un mal-être plus ou moins diffus sont bien réels et il existe aujourd'hui dans l'entreprise des zones de cristallisation de la souffrance au travail.

C'est ainsi une **précarisation institutionnalisée** qui est à l'œuvre et qui se déploie dans deux directions :

- La précarisation du rapport au travail par l'augmentation de la charge de travail et la perte du sens du travail bien fait ;
- La précarisation de l'existence professionnelle par une gestion des carrières et des mobilités.

L'une des premières causes de la détérioration des conditions de travail est la **surcharge de travail des salariés**. Les confrontant à leurs limites physiques, elle est le principal vecteur de l'augmentation du stress et du mal-être au travail (Gollac, Volkoff, 2007).

Les causes de l'augmentation de la charge de travail sont multiples. Le sous-effectif, la pression des objectifs, le manque de formation, les dysfonctionnements du Système d'Information se conjuguent pour alourdir plus ou moins fortement la charge de travail.

- 61 % des salariés déclarent qu'on leur demande une quantité excessive de travail.
- Près de 70 % des salariés de France Télécom déclarent qu'il arrive souvent qu'ils ne puissent pas effectuer correctement leur travail en raison d'une situation de sous-effectif.
- Si France Télécom peut se targuer de consacrer une part importante de sa masse salariale à la formation (environ 6 %), 57,45 % déclarent que, souvent, ils ne peuvent pas effectuer correctement leur travail parce qu'ils n'ont pas été suffisamment formés.

Le Système d'Information de France Télécom cristallise de nombreuses critiques : applications pléthoriques, ergonomie insatisfaisante, dysfonctionnements multiples et variés concourent à l'alourdissement de la charge de travail des salariés.

- 62 % des salariés de France Télécom disent que, souvent, ils ne peuvent pas effectuer correctement leur travail car les applicatifs sont devenus trop nombreux et/ou trop complexes.
- 55 % des salariés déclarent souvent ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail parce que les moyens matériels ou informatiques sont insuffisants, inadaptés ou tombent en panne.

La surcharge de travail met sous pression les salariés. Le travail dans l'urgence semble la règle dans de nombreux services et domaines.

- 60 % des salariés disent ne pas disposer du temps nécessaire pour exécuter correctement leur travail.
- 83 % des salariés déclarent que leur travail leur demande de travailler très vite.

La surcharge de travail et la gestion des urgences se traduisent par une pression temporelle importante dont les conséquences se font ressentir aussi bien dans le quotidien du travail que dans les temps normalement consacrés à la vie privée. Cette pression dans la gestion des temps de vie privée et professionnelle peut d'autant plus être une source d'insatisfaction au travail que dans une majorité de cas, elle ne donne droit à aucune compensation ou récupération (48 %).

La surcharge de travail est l'une des premières causes dans l'apparition du stress au travail. Si elle perdure et qu'elle est de plus associée à un manque d'autonomie, elle représente l'un des principaux facteurs de dégradation de la santé au travail.

- 65 % des salariés qui répondent qu'on leur demande une quantité de travail excessive se déclarent également insatisfaits de leur situation professionnelle prise dans sa globalité.
- 53 % des surchargés disent avoir été souvent stressés ou très fatigués contre seulement 18 % des salariés avec une charge de travail moins importante.
- 40 % des salariés déclarent avoir été stressés ou très fatigués au cours des 12 derniers mois, c'est le cas de 54 % des salariés avec une faible autonomie (dernier quartile) et de 62 % des salariés en situation de travail tendu (Job Strain).
- 49 % des salariés qui considèrent que leur charge de travail est excessive disent également que leur état de santé s'est dégradé.

Les conditions de travail qui viennent d'être décrites (surcharge de travail, pression des objectifs, etc.) ont également pour conséquence d'affecter le sens du travail bien fait d'une partie des salariés :

- 45 % d'entre eux déclarent que leur activité professionnelle ne leur permet pas d'éprouver cette fierté.
- 45 % des salariés considèrent qu'ils sont amenés à faire des choses qu'ils ne partagent pas sur le plan moral.
- 60 % des salariés de France Télécom déclarent qu'ils observent des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs.

4- Les défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail

Le diagnostic mené par Technologia montre également qu'il existe une défaillance des mécanismes de la reconnaissance au travail chez France Télécom. Si cette insatisfaction en matière de reconnaissance au travail ne semble pas nouvelle, elle a été renforcée par la mise en place des différents plans de restructuration de l'entreprise :

- 78,56 % des salariés considèrent au regard des efforts qu'ils fournissent que les perspectives de promotion qui leur sont proposées sont insatisfaisantes.
- 72,9 % des salariés déclarent que, rapporté aux efforts qu'ils fournissent, leur salaire n'est pas satisfaisant.

L'insatisfaction forte en matière de reconnaissance au travail trouve, en grande partie, son origine dans l'opacité des règles du jeu de la promotion. De plus, dans le cadre de la mise en œuvre des plans de réduction massive des effectifs

chez France Télécom, une politique de gestion des âges particulièrement défavorable pour les plus anciens a été mise en place. Cette gestion des âges dessine la courbe suivante :

- Jusqu'à 45 ans, les salariés mènent leur carrière professionnelle selon les règles traditionnelles de l'avancement au sein d'une organisation ;
- De 45 à 55 ans, ils sont considérés comme des seniors et entrent dans une zone de turbulences professionnelles où l'impression qui domine est que leur entreprise cherche à les faire partir ;
- Arrivés à l'âge de 55 ans, s'ils ont réussi à se maintenir à leur poste, les salariés entrent dans une zone d'apathie professionnelle.

De plus, il est à signaler que la pratique de la « mise à l'écart » ou « placardisation », si elle est difficile à évaluer au sein de France Télécom, ne semble pas rare. De nombreux témoignages directs ou indirects attestent de cette pratique chez France Télécom.

5- Les conséquences des mobilités fonctionnelles et géographiques forcées

La mise en œuvre du plan ACT s'est traduit par un profond traumatisme chez France Télécom : plus de 14000 salariés ont connu une mobilité fonctionnelle et/ou géographique et plus de 22000 personnes ont quitté l'entreprise de 2006 à 2008.

Moins que la mobilité, pour laquelle les salariés de France Télécom sont loin d'avoir de l'aversion, c'est la brutalité des réorganisations, des injonctions et des pressions à la mobilité qui ont été mal perçues, et pour de nombreux salariés mal vécues. Dans de nombreux cas, les 4 principes d'une mobilité satisfaisante (volontaire, accompagnée, coût social limité, règles claires) ne semblent pas avoir été respectés.

- 59 % des salariés qui déclarent ne pas avoir souhaité ce changement disent également ne pas l'avoir du tout vécu comme une évolution positive dans leur carrière.

Des salariés ont ainsi pu connaître une profonde crise identitaire, indissociablement sociale et professionnelle, qui les a réellement fragilisés lorsqu'ils ont dû subir des mobilités forcées.

6- Les acteurs de soutien

Les importantes réorganisations mises en place chez France Télécom et la réduction drastique des effectifs qui y fut associée auraient nécessité de déployer des mesures d'accompagnement des salariés.

Dans le cadre d'une activité « normale », les RH et le management ont, entre autres, pour rôle d'apporter du soutien aux personnels. Ce rôle est d'autant plus indispensable que le contexte d'exercice des activités est devenu stressant sous la pression de nombreux changements.

Le diagnostic montre que ces acteurs n'ont pas suffisamment apporté leur soutien aux salariés.

Les Ressources Humaines

La restructuration de l'entreprise fut accompagnée d'une restructuration des RH. Elles ont fait l'objet d'une réduction de leurs effectifs et d'un éloignement géographique des salariés par la mise en place de plateformes téléphoniques spécialisées (CSRH), responsables de la gestion administrative du personnel. La distance géographique a empêché le contact direct avec les personnels, contact pourtant indispensable qui permet de rassurer les personnes dans un contexte de forte mobilité. En outre les RH ont été mobilisées prioritairement sur la réduction des effectifs du groupe France Télécom. Cette mission leur a conféré une image négative de déshumanisation, perception amplifiée par le changement de dénomination de la fonction, en juxtaposant à « Ressources Humaines » l'appellation « Business Partners ». Enfin, la contribution à la réduction des effectifs a alourdi significativement la charge de travail des RH, aussi bien en termes de temps que de charge émotionnelle, ce qui les a empêchées de s'occuper de ceux qui restaient, dont beaucoup pourtant vivaient mal les mobilités forcées. En résumé :

- 43 % des salariés considèrent les Ressources Humaines inefficaces et 37 % plutôt inefficaces.

Les managers

Le manager joue un rôle de premier plan dans l'atténuation ou l'aggravation du stress de ses collaborateurs. Or la restructuration a d'abord concerné les managers dont le turnover massif a été organisé aussi bien par des mouvements internes que par des recrutements externes.

Du profil de « bon technicien » issu de la culture industrielle de France Télécom, le manager a dû passer à celui de « bon gestionnaire » chargé de faire atteindre à ses collaborateurs des objectifs quantitatifs élevés. Ce phénomène a eu pour effet de mettre les managers sous pression et a induit des comportements variables selon leur personnalité et leur sensibilité à la souffrance d'autrui. La mise sous-pression pour atteindre les objectifs et leur participation à la diminution des effectifs, voire par des moyens répréhensibles, a fortement entamé leur image auprès des salariés.

- 40% d'entre eux ne se sentent pas soutenus par leur manager.

Mais ceci a eu également pour conséquence d'augmenter le stress de nombreux managers dont la santé psychologique a été fragilisée en provoquant notamment un sentiment de culpabilité. Pris dans la double contrainte de loyauté à l'entreprise et de protection de leurs collaborateurs, ils sont devenus aussi une population exposée aux risques psychosociaux.

- 35 % d'entre eux estiment que leur propre responsable ne les soutient pas dans leur travail quotidien.

La défaillance du management dans son rôle de soutien a des conséquences néfastes sur la confiance accordée par les salariés à l'entreprise en général et à sa direction en particulier. Ceci est d'autant plus dommageable que les salariés ont besoin de travailler à nouveau dans un climat apaisé pour le bénéfice de leur santé psychique et que France Télécom a besoin de leur confiance pour retrouver des salariés positifs et pleinement investis dans leur travail comme ils l'étaient par le passé.

-I-

**Brève histoire de la profonde transformation
de France Télécom**

CONFIDENTIEL - Document provisoire

I.A- Histoire du changement

France Télécom subit aujourd'hui une crise majeure. Au vu des réalités observées sur le terrain, l'analyse et la compréhension des processus qui ont pu aboutir au mal-être et aux souffrances constatées ne peuvent faire abstraction de l'histoire et des évolutions récentes de l'entreprise.

Le statut, les règles du jeu, le droit, les valeurs, le lien social ont été transformés. Autrement dit, les garants de sécurité ont quasiment disparu presque en même temps. Une nouvelle gouvernance s'est mise en place dont l'objectif prioritaire, lié à l'énorme dette contractée au début des années 2000, a été économique, faisant table rase d'un passé jugé encombrant.

C'est cette histoire¹ qui va être décrite ici en n'en retenant que les éléments clés, et en mettant en parallèle les changements qui se sont opérés dans les statuts des collaborateurs et les valeurs de l'entreprise.

I.A.1- Statut initial, règles, valeurs

Le statut de fonctionnaires des salariés de France Télécom était protecteur pour les individus, garant d'équité et de transparence : du recrutement par concours externes, aux promotions par concours internes ou à l'ancienneté, en passant par les mutations qui obéissaient à des critères objectifs et connus de tous. Les rétributions étaient également soumises à des règles graduées officielles.

Certains, par pré-concours pouvaient bénéficier de formations à des concours d'accès au statut de cadre supérieur (ingénieur, administrateur), et ont constitué des corps intermédiaires qui ont joué des rôles essentiels dans les évolutions de l'entreprise.

Ces règles fondaient une communauté professionnelle légaliste, égalitariste et incluait un potentiel de promotion professionnelle et sociale.

Ces valeurs étaient indissociables des valeurs du service public. Les fonctionnaires étaient conscients et fiers d'incarner et de garantir l'intérêt général. Ils considéraient que leur tâche était importante et impliquait naturellement un engagement de leur part. Pour les salariés des télécommunications (et de la poste), ils avaient pour mission d'entretenir le lien social. De plus, leur rapport à

¹ Un historique plus complet et axé sur les aspects économiques a été développé dans le rapport Technologia « Evaluation des Risques Psychosociaux – Volet Analyse Documentaire » de décembre 2009.

l'utilisateur (usager ou abonné) était basé sur la notion du service rendu, et de manière équitable pour tous. L'image que leur renvoyait la société était positive.

I.A.2- Une exceptionnelle capacité à relever des challenges

Jusqu'en 1970, la DGT (Direction Générale des Télécommunications) était un service de l'Administration des PTT dominé entièrement par la Poste. C'était le temps de la sentence définitive : « 50% des français attendent le téléphone et les autres... la tonalité ».

Ensuite, sur une trentaine d'années, longue période vécue par de très nombreux salariés de France Télécom qui sont encore dans l'entreprise, cette « administration entreprenante », quels que soient ses statuts successifs, a su relever, et gagner tous les challenges auxquels elle a été confrontée.

I.A.2.a- Du monopole à la société anonyme

Le début des changements se situe en 1974, avec la décision de rattraper le retard sur le réseau et d'entamer la croissance du nombre de lignes (plan Delta LP). En parallèle, ont été mises en place les structures industrielles nécessaires au développement des télécommunications (Alcatel) et étudiées les innovations technologiques (Transpac, Minitel, réseaux optiques), pour accompagner la croissance du nouveau réseau, dont la qualité a été améliorée pour préparer l'arrivée du haut débit (RNIS et ADSL). A partir des années 80, le challenge de la qualité est lancé pour pallier les défauts entraînés par la croissance ultrarapide de l'entreprise.

Du côté de la commercialisation, une révolution tranquille a, à partir de 1986, transformé l'abonné en usager, puis en client. Des équipes ont intégré des commerciaux et du marketing. Cette tendance s'est encore renforcée avec l'arrivée de Michel Bon issu de la grande distribution avec le slogan « Le pouvoir à la première ligne ».

C'est aussi au cours de cette période qu'a commencé le recrutement d'agents contractuels en particulier des cadres. L'intégration s'est faite sans grandes difficultés.

I.A.2.b- La S.A., la concurrence et Internet

Un nouveau challenge apparaît avec le passage du statut d'établissement public en société anonyme. Celui-ci s'est fait en douceur avec une communication sur les enjeux qui a duré de 1995 à 1998.

A partir du 1^{er} janvier 1998, tous les secteurs du marché des télécommunications en France seront ouverts à la concurrence, à l'exception des communications locales qui seront ouvertes à la concurrence le 1^{er} janvier 2002. « Résister à la concurrence » devient le nouveau challenge. Les agences commerciales et services marketing sont mobilisés tout autant que les techniciens.

Dans un contexte de mutations technologiques (téléphonie mobile, internet, voix sur IP, etc.), et malgré des réticences internes, France Télécom réussit le

passage à internet et le remplacement des technologies X25 par IP, ainsi que l'abandon du Minitel, et la création de Wanadoo (1995). Ce challenge réussi permettra à France Télécom de rester le leader sur Internet et sur les mobiles, place qu'il conserve encore aujourd'hui.

I.A.2.c- EO2 et le pouvoir à la première ligne

A partir de 1995, Michel Bon a considéré que les fonctions centralisées étaient beaucoup trop importantes et a lancé le slogan du pouvoir à la première ligne. Il s'en est suivi une nouvelle organisation (EO2).

EO2 a consacré le principe d'une décentralisation de la prise de décision. A partir de 1995, les effectifs du siège ont diminué de façon régulière et un grand nombre de compétences ont été décentralisées vers les unités opérationnelles (UO). Ce fut le cas en particulier des fonctions RH qui vont se renforcer localement.

Dès 1995, les effectifs sont considérés comme trop importants et les premières mesures sont lancées pour faire partir le personnel le plus âgé. Michel Bon décrète qu'au delà de 60 ans, il est obligatoire de partir et il instaure les Congés de Fin de Carrière (CFC) qui permettent de quitter l'entreprise dans d'excellentes conditions à partir de 55 ans.

I.A.2.d- L'OSD (Observatoire Social décentralisé)

Conscient des perturbations causées par des modifications profondes de l'entreprise (statuts, concurrence, nouvelles classifications des employés, etc.), la Direction de FT lance en 1994 l'OSD pour recueillir le maximum d'informations sur la santé morale des employés. On y trouve par exemple des questions sur la satisfaction au travail, sur les coopérations au travail, sur le management et sur la ligne hiérarchique. On remarque également un ensemble de questions sur la politique RH y compris le dialogue avec les syndicats et on invite le salarié à s'exprimer sur la stratégie de l'entreprise.

I.A.2.e- Le projet « RH demain » et les premières réductions massives d'emploi

Le projet « RH demain », lancé dans le courant de l'année 2000 et qui devait durer trois ans, s'inscrit dans cette logique. Il s'appuie sur un diagnostic qui montre que les effectifs de la fonction RH par rapport aux effectifs inscrits sont largement supérieurs à ce que l'on trouve dans les grandes entreprises comparables et renforce les dispositifs de départ.

Le rôle des managers de proximité va être renforcé à cette occasion en termes de RH en fonction de 4 axes :

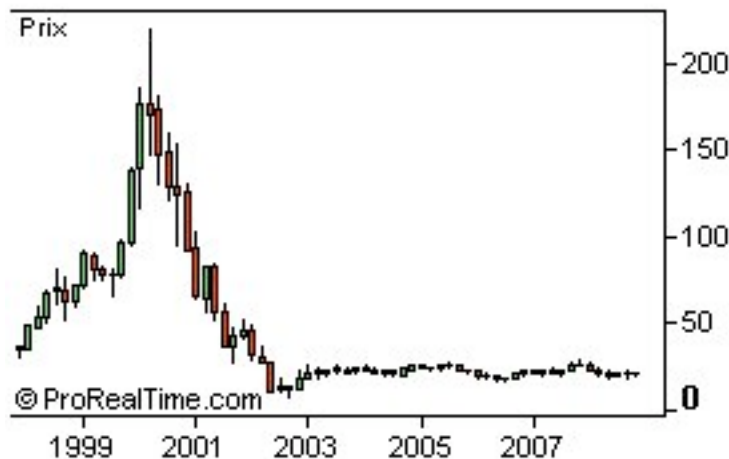
- Il est demandé au manager d'être « celui qui donne du sens ». En d'autres termes, il doit renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ainsi que les solidarités.
- Le deuxième axe concerne une présence active auprès de chacun pour « soutenir, accompagner et enrichir le développement des compétences individuelles ».
- Le troisième axe est relatif au rôle de « facilitateur dans la vie de ses collaborateurs ».

- Enfin, le dernier axe est celui qui concerne le rôle de décideur RH. Il est explicitement demandé aux managers de veiller à l'équité et au « juste à temps » des décisions.

Ce grand projet sera vite abandonné au début des années 2000. Il est intéressant de constater que la période suivante va transformer ce projet RH dans un sens opposé en en faisant une courroie de transmission de la Direction.

I.A.3- La croissance externe, la bulle Internet et la chute de l'action

Durant cette période, France Télécom a opté pour une stratégie de croissance externe pour renforcer sa position concurrentielle aussi bien au plan national qu'au plan international : téléphonie mobile, Internet, services de transmission de données. Cette diversification fut visible par la forte diminution de la contribution du téléphone fixe dans le CA de France Télécom.



Cette stratégie de croissance externe, qui a conduit l'action de France Télécom à des sommets (220 € le 23/03/2000) intervient pendant la pire période de l'engouement pour les valeurs internet (1999-2001). La bulle qui s'ensuit coûtera à l'entreprise près de 100 milliards d'euros (dont 80 % en numéraire). Le cours de l'action chute à 7€ le 30/09/2002.

L'effondrement des cours des valeurs technologiques fait apparaître que cet endettement (record mondial à l'époque) est beaucoup trop important, et qu'il faut réduire la dette, c'est une question de survie pour l'entreprise, qui, si elle n'avait pas été adossée à l'Etat, aurait pu être mise en faillite.

Ce sera l'objet du programme TOP mis en œuvre par Thierry Breton.

I.A.4- Le plan « Ambition France Télécom 2005 »

Le Plan est baptisé « Ambition France Télécom 2005 ». Sa composante essentielle est **un programme d'amélioration opérationnelle** « Total Operational Performance - TOP » dont l'objectif est de dégager, sur la période 2003-2005, 15 milliards d'euros d'économies qui devaient être affectés à la réduction de la dette. Le plan TOP a consisté à rechercher toutes les réductions de frais généraux qu'il était possible d'effectuer. C'est la phase de « cost killing ».

En parallèle, une priorité est donnée à la satisfaction client et à une gestion opérationnelle intégrée : mise en place d'une organisation simplifiée qui distinguera les divisions opérationnelles et les fonctions centrales à responsabilité sur l'ensemble du groupe avec une responsabilité accrue des managers.

Le plan TOP sera une réussite, sur le strict plan financier, avec des résultats obtenus supérieurs aux objectifs :

- Diminution de l'endettement de 25 % en 3 ans ;
- Quasi doublement du résultat net en 2005 ;
- Forte diminution des effectifs, -25 000 sur 4 ans, en France, essentiellement des fonctionnaires.

Pendant cette phase, de nombreux salariés ont changé de métier et ont joué le jeu de la mobilité. Cette phase marque un **premier mouvement important de fragmentation** du collectif de travail, avec un processus permanent de décomposition/recomposition des collectifs de travail qui ont dû s'ancrer dans de nouvelles logiques économiques, changer de métier, etc.

I.A.5- NExT et ACT

Le Plan NExT + ACT correspond à une nouvelle ère marquée par un processus d'internationalisation affirmé, et par un engagement de création de valeur pour l'actionnaire dans une logique de court terme.

Le projet NExT (Nouvelles Expériences des Télécommunications) est annoncé peu après l'arrivée en février 2005 du nouveau PDG, Didier Lombard.

Le 29 juin 2005, la philosophie et l'ambition du plan NExT sont annoncées comme suit : « *NExT est un programme de transformation sur trois ans qui permettra aux clients du Groupe d'accéder à un univers de services enrichis et simplifiés et au Groupe de poursuivre sa transformation d'opérateur intégré soutenu par un modèle renouvelé de croissance profitable. Le programme "NExT" vise à faire de France Télécom l'opérateur de référence des nouveaux services de télécommunications en Europe* » (rapport annuel 2005).

I.A.5.a- Les axes de NExT

- Un pilotage resserré de l'activité, avec :

- √ La création d'un Comité de Direction Générale de neuf personnes, mobilisées sur la génération du cash-flow organique et la réalisation des vingt objectifs-clés du programme « NExT » ;
- √ La mise en place d'une gestion intégrée des activités par pays.
- ▶ Une transformation accélérée de l'entreprise avec :
 - √ **La transformation profonde des structures et des modes de fonctionnement du Groupe ;**
 - √ L'adaptation de la structure de coûts ;
 - √ La mobilisation des compétences dans les domaines clés pour le Groupe, avec le programme "ACT" (Anticipation et Compétences pour la Transformation).
- ▶ Une accélération de la mise sur le marché des offres convergentes avec :
 - √ Une structure intégrée de pilotage des offres : le Marketing Stratégique Groupe ;
 - √ Un outil puissant de définition et de lancement des offres (l'usine à produits : un « Technocentre », avec 1 500 personnes dédiées, opérationnel depuis le 1er janvier 2006.

I.A.5.b- Les objectifs de NExT

Le programme « NExT » se décline en vingt objectifs majeurs répartis en six domaines distincts : chiffre d'affaires et finance, Produits et services, Base d'abonnés, Relation clients, Efficacité et rendement et Ressources humaines.

Parmi les objectifs opérationnels du programme « NExT » pour 2008, deux correspondent à la poursuite des actions de réduction des coûts du programme TOP :

- ▶ **Efficacité et rendement**
 - √ Réaliser 2 milliards d'euros de gains cumulés sur la période 2006 - 2008 sur les achats et les fonctions supports ;
 - √ Réaliser **des économies sur les dépenses du réseau et du système d'information** représentant un gain de 2 points du chiffre d'affaires.
- ▶ **Ressources humaines**
 - √ Mettre en œuvre la mobilisation des compétences du Groupe dans le cadre du programme "ACT" (Anticipation et Compétences pour la Transformation).

Le plan NExT a été une réorganisation d'une très grande envergure menée dans un temps très court, ayant entraîné notamment :

- ▶ Une réorganisation très profonde des activités : 53 projets qui ont touché le marketing, le développement de nouvelles offres, amélioration de la qualité, professionnalisme des équipes, etc. ;
- ▶ Une nouvelle organisation matricielle en France qui s'appuie sur des directions métiers et sur 11 directions territoriales ;
- ▶ Une **concentration/regroupement/fermeture d'unités locales** ayant entraîné de nombreuses mobilités géographiques ;
- ▶ Des changements de métier ;
- ▶ L'apparition de nouveaux métiers et l'évolution de métiers existants ;

L'objectif de ACT était de supprimer 22 000 postes, recruter 6 000 personnes, en réorienter 10 000 vers des secteurs dédiés aux clients (par exemple les centres d'appel). Le tout, sans plan social, car une grande partie des salariés sont des fonctionnaires ou des contractuels de droit public. Fin 2008, l'objectif sera atteint : 22 450 personnes auront quitté l'entreprise, 14 000 auront changé de métier.

Au total, entre 2001 et 2008, l'effectif France se sera contracté de 30 %, 44 700 postes auront été supprimés ***avec une baisse de 39 % du nombre de fonctionnaires, ces derniers représentant 94 % de la baisse totale des effectifs sur la période.***

CONFIDENTIEL - Document provisoire

I.B- Les conséquences de TOP, NExT et ACT

Avec la déréglementation, et après son changement de statut, France Télécom a subi successivement les conséquences des changements de « règles du jeu ». L'ancienne administration s'est lancée dans une croissance externe qui l'a endettée trop fortement ; pour réduire cet endettement, il a été appliqué un premier traitement de réduction des coûts. Mais ce remède de « cost killing » a été poursuivi, alors que la nécessité n'était plus celle de la période antérieure. Les conséquences sur les collaborateurs ont été importantes.

I.A.6- La négation des valeurs

Dans une logique économique et concurrentielle les objectifs de la Direction ont été de « mettre en mouvement » le personnel, de le réduire numériquement et de le rendre plus productif. Les finalités économiques se sont substituées aux principes du service public.

Face à cette nouvelle donne, les salariés ont vu leur statut et le sens de leur travail changer. L'arbitraire et l'incertitude ont pris la place de la sécurité et de la stabilité dans le vécu de beaucoup.

I.A.7- Un système de management transformé

L'un des principaux changements concernent les fonctions de management. Les anciens managers étaient des responsables d'équipes avec une mission claire : faire tourner l'équipe pour les meilleurs résultats possibles et en particulier la qualité des prestations vis-à-vis des clients. Les nouveaux managers, quant à eux, sont avant tout une courroie de transmission top down.

Au service d'une politique, ils reçoivent des injonctions et ont un rôle capital à jouer. Ils ont une obligation de résultats basée sur des indicateurs parmi lesquels les plus importants sont le nombre de « sortants » et la qualité avec beaucoup plus de latitude d'interprétation de ce rôle que dans la période précédente. Certains vont adhérer mieux que d'autres à l'injonction qui leur est faite. Afin d'éviter une collusion au niveau des équipes, le turnover des nouveaux managers sera organisé.

Ce rôle est nouveau pour beaucoup, il se joue sans l'appui ni le contrôle des règles précédentes et les objectifs sont dorénavant plus quantitatifs que qualitatifs.

Il y a une plus grande personnalisation du pouvoir et donc plus de place pour l'arbitraire, rendant souvent les décisions opaques.

Pour atteindre la réduction d'effectifs souhaitée, il faut en dernier ressort cibler des personnes susceptibles de quitter le service ou l'entreprise. Pour les objectifs de productivité, il s'agit d'obtenir un meilleur rendement du travail de tous, **en particulier par la réduction des moyens**. Pour la mission commerciale, **il ne s'agit plus essentiellement de rendre un service de qualité mais de vendre un produit**.

Des témoignages recueillis, il ressort qu'un certain nombre de managers se sont pleinement investis dans ce nouveau challenge. Les résultats obtenus quant aux objectifs en attestent.

Les subordonnés en ont subi les effets souvent néfastes.

I.A.8- L'affaiblissement du lien social

De nombreux salariés doivent donc trouver un sens nouveau à leur vie professionnelle au risque de leur santé mentale et physique.

Or, si le collectif peut être un soutien et une ressource face aux bouleversements, c'est au contraire une organisation du travail de nature à individualiser la performance qui s'est mise en place. Elle tend à isoler l'individu, en l'obligeant à puiser de plus en plus dans ses propres ressources (cognitives, affectives, émotionnelles). La notion d'équipe se délite pour laisser la place à plus d'individualisme, voire à de la concurrence.

La confiance qui était garantie par les règles et la compétence, a fait place à une défiance réciproque, verticale et parfois horizontale.

« Entre 97 et 2001, avant la bulle Internet, il y avait de la coopération et du soutien, des responsables locaux, du lien social organisé. Tout cela a été cassé, et remplacé par de grandes phrases creuses, et un plan de licenciements massif non formalisé », témoigne un salarié.

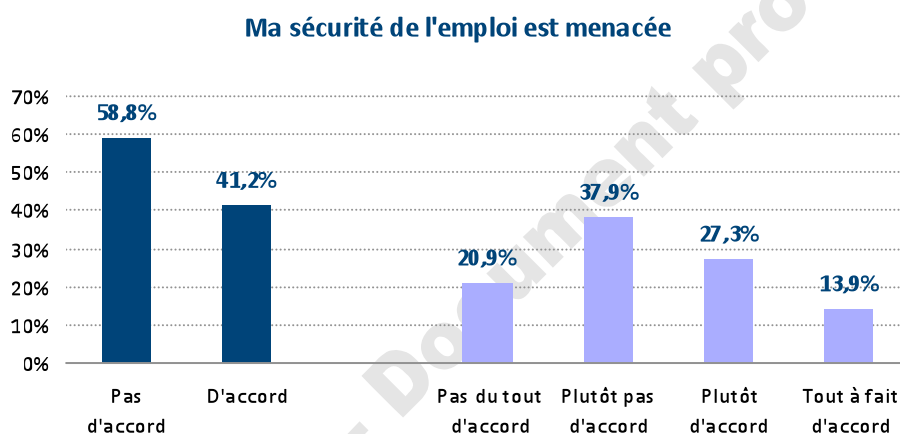
Un constat peut ainsi être dressé : il y a une crise profonde du lien social au sein de l'entreprise.

I.A.9- Le désarroi des salariés

Dans une entreprise devenue une société anonyme désormais jugée sur le marché, la relation à l'interlocuteur extérieur est radicalement différente. Ce n'est plus l'utilisateur ou même le client qu'il faut satisfaire, mais l'actionnaire.

Pour les salariés, il s'est agi à la fois d'une révolution culturelle et d'un bouleversement individuel.

Ils se sont donc souvent retrouvés exposés à un environnement et à des règles du jeu bouleversés et opaques. Si, en l'absence d'un plan social déclaré, la sécurité de l'emploi a été officiellement préservée, un fort sentiment d'insécurité est apparu et demeure très présent. Les résultats du questionnaire le montre clairement : 41 % des salariés de France Télécom déclarent que leur sécurité de l'emploi est menacée.

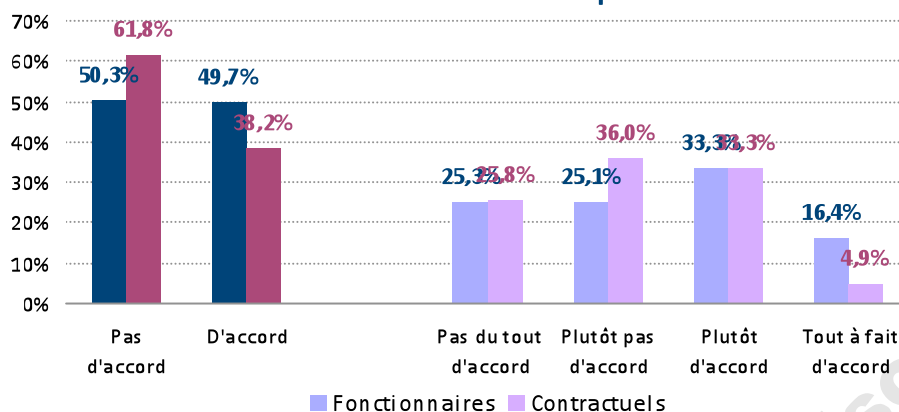


Le mouvement est devenu la règle et, avec lui, l'incertitude et la crainte de l'avenir pour une grande partie des salariés.

En effet, le mouvement a souvent été vécu comme imposé de manière abrupte et sans préparation, ni accompagnement. Les multiples réorganisations ont été l'outil de base de cette incertitude, l'individu se trouvant livré à une politique sans considération de son identité et de ses compétences.

Elles se sont succédé à un rythme effréné en entraînant fermetures de services, regroupements et déménagements, chacun étant susceptible à cette occasion de se retrouver du jour au lendemain ailleurs ou sans emploi, voire sommé de se retrouver un emploi. On constate, à ce titre, que la moitié des fonctionnaires considèrent que leur statut n'est pas un avantage face aux évolutions de l'entreprise et que c'est encore plus fortement le cas pour les contractuels. **Les cadres protecteurs statutaires semblent donc grandement ébranlés.**

Considérez-vous votre statut comme un avantage face aux évolutions de l'entreprise ?



Actuellement, le désarroi du personnel est perceptible non seulement chez les fonctionnaires mais également chez les salariés de droit privé qui, bien que n'ayant pas bénéficié du statut et des valeurs précédentes, ressentent tout autant l'insécurité et le manque de repères stables : 62 % considèrent que leur statut n'est pas un avantage face aux évolutions de l'entreprise.

Autant de situations vécues comme incertaines, menaçantes et injustes, de nature à perturber profondément les individus sur le plan psychologique et potentiellement génératrices de mal être et de souffrance.

Si le retour en arrière n'est que rarement souhaité dans les entretiens, en revanche le droit au respect humain et à l'équité est souvent revendiqué, ainsi qu'un retour au respect du droit du travail et des droits des salariés.

I.A.10- Des corps intermédiaires essentiels malmenés

Pour une large part, le développement de l'entreprise, les modifications de structures qu'elle a subies, les évolutions, qu'elles soient liées au marché ou aux technologies, sont avant tout le fait de la puissance de cadres intermédiaires entièrement acquis aux changements.

Ces corps intermédiaires autrefois liés aux concours internes (IG télécom, INP...) se sont enrichis au cours du temps de nouveaux arrivants en particulier issus d'écoles de commerce. Un paramètre essentiel de ces corps intermédiaires était la compétence. Ils étaient reconnus au sein de leurs équipes et à l'extérieur. Leur carrière était liée en grande partie à cette notion, et les critères de choix de postes en tenaient grandement compte.

« Les managers, au début étaient des techniciens montés du rang, ils comprenaient le travail. Après, les managers ne comprenaient rien, mais avaient de beaux schémas. Ils sortaient de l'école avec des schémas tout fait, alors que le travail est beaucoup plus artisanal. Ils croyaient qu'un beau réseau sera bon pour le client. Les anciens managers comprenaient les enjeux, les nouveaux sont incapables de fixer des priorités », déclare un salarié.

Ce sont ces cadres intermédiaires qui ont fait l'entreprise actuelle et ce sont eux qui ont été le plus touchés par le plan NExT.

De plus, ces corps intermédiaires étaient organisés en réseaux internes dont l'efficacité était très grande pour transformer l'entreprise à chaque soubresaut. La pertinence de ces réseaux était le ciment essentiel qui supportait l'organisation. En les déstabilisant par des changements fréquents de structures, en recherchant l'individualisme face au collectif, ces réseaux, qui faisaient la force de l'entreprise, ont été détruits.

C'est probablement un des points importants pour comprendre l'atmosphère actuelle.

I.A.11- Le sentiment d'appartenance en souffrance

Auparavant, le sentiment d'appartenance était très fort et l'ensemble du personnel se trouvait bien à France Télécom. Appartenir à France Télécom était « comme faire partie d'une famille ».

Tout comme est décrit au passé le sentiment de fierté d'être membre de cette entreprise. Elle était leader dans son domaine sur le plan technique, elle formait en permanence ses équipes pour les faire progresser au rythme des technologies, elle avait une position internationale de premier ordre.

Surtout, France Télécom prenait soin de ses collaborateurs, de ses clients, de son réseau, mais tout cela s'est tellement détérioré que la honte a remplacé la fierté, au point de ne plus nommer parfois l'entreprise ou de s'en cacher.

« On était fier d'être de France Télécom et à présent on a honte. Certains collègues planquent les camions pour ne pas se faire agresser verbalement par les gens qui ne comprennent pas pourquoi ça ne marche pas comme avant. Nous on sait bien que les câbles sont pourris et que les gens dans certains coins n'auront jamais l'ADSL. »

« C'est grave. Comment vont-ils redonner confiance aux gens ? Certains N+1 étaient nos collègues et on ne les aurait jamais crus comme ça. Certains managers sont dégradés, il n'y a plus de désir de progression. On était fier du service public et de la technicité de la boîte. Maintenant on ne conseille plus à nos proches d'aller chez Orange. »

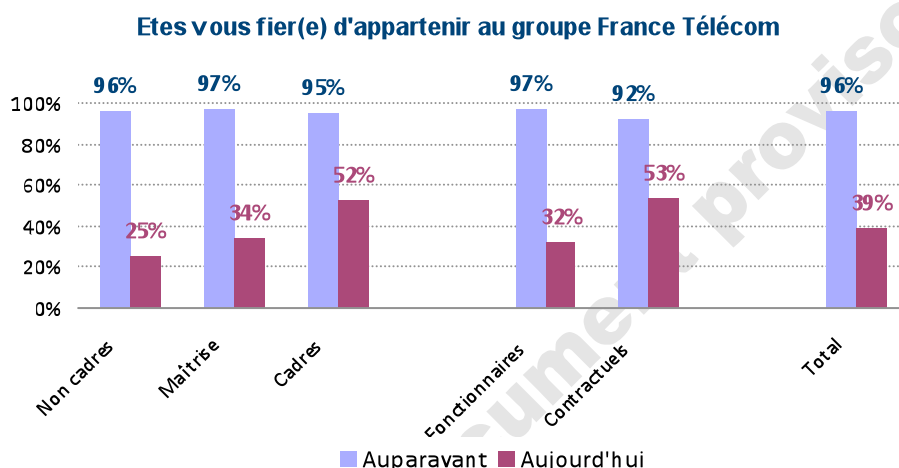
« Ca va être très dur de redonner confiance aux salariés. Aujourd'hui on est presque honteux de travailler chez France Télécom. On évite de le dire. J'ai des collègues qui disent qu'ils travaillent "dans les Télécoms". »

« Avant, il y a 20 ans, j'étais fier d'être France Télécom. Mais c'est fini. Pour « eux », l'esprit d'entreprise n'existe pas. Avant tout le monde y contribuait. L'entreprise fonctionne mal, elle est totalement déstructurée. Ils ont mis des contractuels à la tête, mais eux ne comprennent pas l'esprit des fonctionnaires qui ont bâti France Télécom. Les contractuels à la tête, ils passent trois ans, après ils vont ailleurs. Pour eux, c'est du pareil au même, mais pas pour nous.

On avait un esprit service public. C'est différent. Aujourd'hui ils font la politique de la terre brûlée. »

« Je participe à des tas de forums technologiques sur le Net, mais je ne dis jamais que je suis de France Télécom. Une fois je l'ai dit, au début, et je me suis fait jeter. »

Si les témoignages sont nombreux pour attester d'une diminution de la fierté d'appartenance à l'entreprise, les statistiques sont, elles, sans appel : les écarts sont très importants entre la fierté d'appartenance qui existait auparavant et celle d'aujourd'hui, même si l'on tient compte d'un phénomène d'idéalisation du passé (les salariés jugeant le passé à partir de leurs conditions présentes).



Taire ou masquer son appartenance à l'entreprise, c'est aussi, dans la dernière période, éviter d'être confronté aux questions récurrentes qui font replonger dans les drames des crises suicidaires.

« Maintenant, quand on arrive chez les clients, il arrive très souvent qu'ils nous interrogent sur notre santé notre moral. Ils disent : "Et vous ? Ca va pas trop mal ?" Une fois un client a dit à mon collègue : "Et pas de bêtises d'accord ? Il faut penser à votre famille". Ca nous fait mal. On n'a pas forcément envie d'entendre parler de tout ça tous les jours. C'est pour ça qu'on ne met plus les vêtements comme ça les clients ne savent pas de quelle boîte on est. »

« J'ai même dit à ma famille d'arrêter parce qu'à chaque fois qu'on a annoncé un suicide, ils m'appelaient pour savoir comment j'allais. C'est pesant. »

I.A.12- En résumé, des constats

I.A.12.a- Une entreprise écartelée entre rêve et réalité

« Schizophrénie entre une administration (France Télécom) et une société normale (Orange). Le schéma de pensée est de type administratif, alors qu'on

rêve d'être à l'opposé de cela. Il y a un décalage entre le discours et la réalité, la société "agile", "performante" .. Quelle différence entre les valeurs affichées proximité, transparence, audace, simplicité et la réalité ! »

« Les valeurs sont des vœux pieux, par exemple la simplicité, alors qu'on fait des usines à gaz avec une organisation rigide. Il y a un décalage entre le discours et la vision de la réalité. »

« Le problème de France Telecom, c'est d'être une administration avec l'ambition d'une entreprise US, flexibilité, etc... D'où des tensions et des incompatibilités. »

I.A.12.b- Un dur retour à la réalité

Les plans NExT et ACT seront jugés ainsi en 2009² :

« (...) Il y a forcément eu des exagérations (mobilités internes forcées, missions d'aucune utilité...) et des comportements à condamner. Mais tout le monde était focalisé sur les résultats et parfois au détriment de l'humain. Tout le monde a eu sa part de responsabilité dans cet engrenage et personne n'a condamné vigoureusement les mauvaises pratiques et les outrances. (...) La réduction des frais généraux était un leitmotiv et la transposition des méthodes anglo-saxonnes une panacée. Les "cost-killers" ont été à l'œuvre mais souvent sans nuance. »

En moins de 5 ans, cette entreprise mobilisable collectivement, avec des salariés qui dans leur majorité étaient fiers d'y travailler s'est transformé en un ensemble d'individus, plus ou moins désorientés, qui n'ont plus confiance dans l'avenir.

² Guy Salziger, le président de l'Acsed, cité par Médiapart le 23 décembre 2009.

-II-

Les outils du changement

CONFIDENTIEL - Document provisoire

II.A- Les impacts sur le modèle de management et sur l'organisation

Au travers des différents plans, TOP, NExT, organisés pour retrouver la confiance des actionnaires, l'entreprise a été repensée, organisée et dirigée en vue d'un but unique **rétablir la santé financière du Groupe** en réduisant les coûts par la réduction des effectifs qui est de fait devenue la première des priorités.

Tous les autres objectifs ont découlé de cette priorité. La situation d'urgence justifiait par ailleurs une centralisation des décisions et du suivi de leur mise en œuvre. Un nouveau modèle de management a été défini, de façon plus implicite qu'explicite, et une stratégie de mise en œuvre de ce modèle a permis de le diffuser dans l'ensemble de l'entreprise. La Direction a ainsi réussi à atteindre ses objectifs de réduction d'effectifs, d'amélioration des résultats et de génération de cash pour l'actionnaire. Le prix à payer par les salariés, par l'encadrement et, *in fine* par l'entreprise, a cependant été très cher.

II.A.1- Un nouveau modèle de management

II.A.1.a- Les caractéristiques des changements conduits au nom de la survie

Le « mode survie » justifie beaucoup de chose par le fait que « *de toutes façons, on ne sait pas si demain on sera encore là et qu'après demain c'est déjà loin* ». Ce constat, s'il était crédible jusqu'en 2005, en raison de la dette énorme, aurait dû s'estomper à partir de 2006. Il n'en a rien été et l'entreprise a continué sur sa lancée en accentuant encore la fracture interne.

La situation de crise financière et le primat donné à la réduction des coûts ont modifié profondément la façon de « faire du business » et de gérer l'entreprise. Il s'agit désormais pour les « managers » de :

- **Baisser leurs effectifs** : chaque budget prévoit une baisse des effectifs. C'est la stratégie du « moins un » où chaque manager doit « réduire de quelques unités son équipe », mais **sans cadre légal** puisqu'il n'est pas possible de licencier officiellement.
- **Optimiser leurs résultats à court terme** : il n'est plus question de résultats globaux à « moyen terme », mais de résultats individuels immédiats pour chaque manager à qui l'on donne essentiellement des objectifs de réduction de ses effectifs et d'amélioration de la « productivité » des salariés, mesurée à l'aide d'indicateurs quantitatifs

objectifs et remontés par les systèmes d'information supportant les processus. Ainsi, l'atteinte des objectifs à court terme est la seule chose qui compte.

- **Passer d'une notion de forte qualité à une qualité plus approximative** : d'un point de vue « qualité », la seule façon de réduire les effectifs sans désorganiser l'ensemble de l'entreprise et en maintenant un niveau minimum de prestation aux clients, est d'agir sur deux fronts ;
 - √ Combattre « la sur-qualité », c'est-à-dire tout ce qui n'est « pas payé par le client ». Pour les salariés, cette « sur-qualité » correspondait à tout faire pour assurer la satisfaction du client. A contrario, mettre fin à « ces pratiques » a souvent été perçu par les salariés comme une dévalorisation du travail réalisé jusqu'à présent et à une remise en cause du « professionnalisme » qui faisait leur fierté.
 - √ Instaurer le concept de la « qualité juste », c'est-à-dire faire juste un peu mieux que les concurrents. Ceci s'est traduit, dans l'esprit de certains salariés, par « en faire le moins possible » ou « faire le plus mal possible acceptable » ce qui était contraire à leurs valeurs.

II.A.2- Un nouveau modèle d'organisation

Tout s'est donc passé comme si la Direction avait décidé de redéfinir de façon cohérente une organisation, des processus et un modèle de management pour s'assurer qu'elle atteindrait ses objectifs de réduction d'effectifs « ambitieux » sans pour autant créer une vision de moyen terme compréhensible.

II.A.2.a- Les caractéristiques de la nouvelle organisation

La nouvelle organisation va prendre son modèle dans les méthodes les plus classiques du monde industriel et en particulier celui de l'automobile : procédures d'achat, Technocentre seront les emprunts directs à ce monde mécanisé. L'organisation sera taylorienne afin de conduire des process complètement encadré comme dans les usines de montage.

La taylorisation va donc devenir le modèle d'organisation et de management de France Télécom

- **Le processus comme clé de la productivité** : un effort important a été fait pour définir et mettre en place des processus. Les directions Métiers mises en place avaient comme mission majeure ce travail. Des équipes ont été dédiées à cette fonction dans l'ensemble de l'entreprise. L'enjeu était non seulement d'harmoniser les pratiques mais surtout d'assurer un mode de fonctionnement optimisé. Ces processus étaient d'autant plus indispensables que l'organisation était elle-même atomisée, que la mobilité était accrue et que le management n'avait plus nécessairement la connaissance technique et celle du client pour pouvoir effectivement gérer son activité.

- **Découpler conception/exécution** : ce principe de base sur lequel repose le taylorisme, devait permettre de faire remonter en central le pouvoir de décision et de transformer les différents services **en centres d'exécution** dont les membres ont besoin de moins de qualification puisqu'il leur suffit de travailler en appliquant un processus défini. Dans cette logique, il est même préférable que la qualification et le niveau de réflexion soit le plus faible possible pour garantir que des initiatives individuelles ne remettront pas en cause le mode opératoire décidé.
- **Un processus, une organisation, une ligne hiérarchique** : l'ensemble de l'organisation a été définie selon cette logique non seulement pour les fonctions supports traditionnelles (Ressources humaines, Finances,...) mais aussi pour toutes les fonctions intervenant aux différentes étapes du processus (support technique, vente, administration des ventes, facturation, intervention technique, SAV et innovation).
- **La déconnexion client/salarié** : dans une logique apparemment paradoxale, l'organisation a à la fois multiplié les points d'interface avec le client (60% des salariés disent être en contact avec les clients) et dans le même temps elle a introduit une distance avec lui, à la fois géographique (centres d'appel nationaux) et fonctionnelle (interdiction à l'administration des ventes d'appeler le client pour clarifier son besoin, éclatement des équipes des agences) qui a donné à de nombreux acteurs un sentiment d'impuissance à répondre aux besoins du client. Sentiment d'impuissance qui nourrit lui-même une perte de sens. Cette situation est d'autant plus difficile à comprendre et donc à vivre qu'elle paraît contradictoire avec le slogan de la Direction « le client au cœur ».

L'organisation matricielle Direction territoriale/Directions Métiers et fonctionnelles qui a été mise en place a eu pour effets :

- d'affaiblir les directions territoriales le pouvoir des DRH était assez fort et renforcer les directions centrales responsables des processus ;
- d'éloigner physiquement les responsables de leurs équipes qui deviennent de plus en plus « virtuelles » ;
- d'affaiblir l'autonomie des cadres intermédiaires et nier leur compétence ;
- de créer une distance entre les salariés et l'encadrement de premier niveau et les centres de décision ;
- de rapprocher la Direction Générale, des directions Métiers et fonctionnelles.

« On doit passer par notre responsable et notre responsable développement, nous on est à l'extrémité de la France à Nice, on est loin de Marseille, on est loin de tout, ça manque de dialogue avec nos responsables de Marseille, ils viennent pas souvent nos responsables, en plus notre responsable est aussi adjoint : il a deux casquettes. »

« Je suis responsable d'une équipe et je ne me sens responsable de rien, je devrais mettre en place des trucs de gens qui édictent au dessus de moi, je n'ai pas plus d'autonomie que mes horaires, je dois tout faire valider par mon

responsable de département, idem pour l'initiative, beaucoup dans le paraître à France-Télécom/Orange. »

« J'essaierais de limiter la centralisation du pouvoir et de la décision et de donner plus de marge de manœuvre aux entités locales, aujourd'hui c'est une logique où les salariés ne peuvent pas faire grand-chose, car le manager non plus, leur manager de manager non plus. Ils manquent de marges de manœuvre, de motivation et les décisions sont lentes. »

Cette organisation a créé une fracture au sein même de la ligne d'encadrement avec un sentiment d'incompréhension de part et d'autre qui a conduit pour beaucoup à un sentiment d'absence de soutien, identifiée dans le modèle de Karasek comme l'une des composantes importantes de la souffrance au travail.

« Les managers n'ont pas de soutien ils ne connaissent rien, d'où des cascades de décisions qui descendent, plus par défaut que par décision véritable, plus ou moins prises sous l'influence des « comités machins ». France Télécom souffre de sa taille. Il faudrait des tailles humaines avec des responsabilités claires, et des sanctions positives et négatives. »

« Je ne sais pas si là-haut ils ne comprennent rien ou qu'on ne leur fait pas remonter l'info, mais les décisions qu'ils prennent sont vraiment délirantes et ne correspondent pas du tout aux réalités de terrain. Ils devraient venir eux, voir ce que l'on fait exactement, pour comprendre que les outils ne sont pas adéquats, etc. »

II.A.2.b- L'Informatique au service des process

L'informatisation des processus a permis de :

- Accroître la visibilité sur le travail de chacun et donc le contrôle en central sur l'activité des équipes :
- Réduire l'autonomie des acteurs et en particulier de la hiérarchie intermédiaire ;
- Laisser peu d'espace à l'amélioration continue des processus avec, en conséquence un sentiment de fatalisme :
- Rendre difficile pour ne pas dire impossible la prise en compte des situations particulières.

« On ne peut rien faire remonter. Il faut du courage et peu de gens en ont. Les Directeurs d'Unités Opérationnelles, ils se font massacrer chaque semaine. Chez nous on a 28 U.I. réunies dans la branche métier. Le boss nous dit : "Il ne faut pas être les premiers, ne faites pas de grosses progressions sinon les objectifs vont être encore plus durs". Jamais rien ne redescend du CODIR à part des reproches. La boutique tourne grâce aux managers de proximité mais on va se fatiguer. Je vais peut-être chercher un poste pépère. »

« De toutes façons on ne peut rien changer. Donc maintenant je fais juste ce qu'ils demandent. »

« C'est ce qu'ils voulaient qu'on ne prenne pas d'initiatives, qu'on obéisse, c'est tout. »

« C'est toujours un peu la moyenne pour tout le monde, qu'on soit bon ou non, on a du mal à distinguer et on ne nous donne pas les moyens de le faire : on donne des barèmes de correspondance bonus en fonction d'une évaluation des performances de l'année, mais on ne peut pas les respecter, notre enveloppe est centrée sur une moyenne, soit on fausse les entretiens et on s'arrange pour que la majorité de l'équipe ait des résultats moyens car l'enveloppe est moyenne, alors qu'ils ont des résultats excellents. »

Cette pesanteur du système d'information est d'autant plus ressentie que les applications sont multiples et non intégrées. Ce qui rend le travail encore plus lourd voire rébarbatif, complexe et donc difficile.

II.A.2.c- La volatilité de l'organisation : le « mouvement pour le mouvement »

La politique mise en œuvre par France Télécom s'est traduite par une multiplication des changements d'organisation que l'on peut dans de nombreux cas assimiler à une politique du **« mouvement pour le mouvement »**.

Nombreux ont été les salariés à citer les allers/retours dans les organisations à la fois géographiquement, avec des déplacements de centres à répétition, et fonctionnellement avec des changements de rattachement des services tous les 6 mois.

« Je ne sais pas ce qu'ils font. Ou plutôt je le sais. L'ADV en 2003, elle est partie d'Avignon sur Valence ; en 2004, départ pour Marseille ; en 2007 départ pour Avignon ! Au passage ça permet de supprimer du monde. »

« En province, il y a tellement eu de restructurations, les gens ne sont pas bien. »

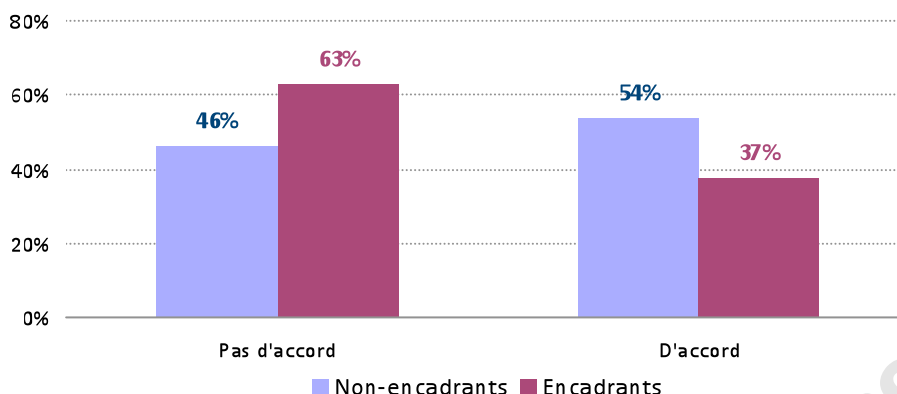
Cette volatilité de l'organisation a eu de multiples effets :

- Perte de confiance dans la direction qui, aux yeux des salariés, paraissait décider ces changements uniquement pour réduire les effectifs ;
- Perte de repères et de compétences : « Quand les clients m'appellent, je ne sais plus vers qui les diriger » ;
- Reorçement du sentiment de précarité et d'insécurité à la fois des managers et des salariés.

« Les managers de proximité, les cadres ont peur, dans un climat où y a peu de place, si vous perdez la vôtre pas sûr de retrouver du boulot, nous avons une direction qui n'écoute pas, des cadres sup' qui cautionnent et se taisent ou s'acharnent sur vous. »

54 % des non-encadrants, soit plus de la moitié des effectifs de l'entreprise estiment ainsi qu'ils sont en train de vivre ou s'attendent à vivre un changement indésirable dans leur situation de travail. C'est également le cas pour 37 % des encadrants.

**Je suis en train de vivre ou je m'attends à vivre un changement
indésirable dans ma situation de travail**



De nombreux salariés et managers de premier niveau ont ainsi eu le sentiment face à ce nouveau modèle d'organisation, et surtout son « principe d'instabilité », que la Direction l'utilisait non pour améliorer le fonctionnement de l'entreprise mais comme un moyen d'atteindre ses objectifs de réduction des effectifs, par attrition progressive.

Ce sentiment a créé un climat de défiance vis-à-vis de la Direction, de plus en plus soupçonnée d'intentions cachées, d'une part, mais aussi, d'autre part, d'aller à l'encontre des intérêts de l'entreprise en mettant en place une organisation dont les rouages et les « règles de fonctionnement paraissent de plus en plus contraires à l'efficacité du travail individuel et à la coopération interne au service du client. »

Cette organisation est d'autant plus douloureusement ressentie qu'elle place les salariés et l'encadrement de premier niveau face à une injonction paradoxale : **satisfaire le client mais n'être jugé que sur l'atteinte des objectifs dans son périmètre**. Or, l'organisation taylorienne, en ayant fragmenté le processus de réponse aux besoins du client, rend chaque acteur, y compris l'encadrement, impuissant à satisfaire ces besoins.

Cette situation est d'autant plus source de souffrance que nombreux sont les salariés qui ont eu le sentiment que, après des années de service et de réussite, leur professionnalisme était remis en cause, avec l'impact que l'on connaît sur l'identité de la personne.

II.B- Les processus

II.B.1- Quelques généralités

Comme l'informatique, les processus sont fréquemment critiqués et mis en cause dans les difficultés vécues au quotidien. Souvent, les processus sont confondus avec les applications informatiques qui permettent leur mise en place, pour une meilleure compréhension de cette problématique, il est donc utile de mettre en évidence quelques aspects génériques des processus qui seront parfois aussi nommés process.

II.B.1.a- La diversité des processus

Les process et les applications qui les concrétisent peuvent avoir diverses formes et s'appliquer de diverses manières au travail du terrain. Par exemple, il peut s'agir de :

- automatiser des phases de production ;
- faire partie d'un processus d'élaboration d'un résultat, service ou produit, ou information ;
- être intégré dans un système de contrôle de l'activité ;
- servir au pilotage de l'activité ;
- fournir la structure permettant de réaliser ou de produire un service ;
- être le garant d'une qualité déterminée ;
- etc.

Leurs différents champs d'application, et leurs modalités d'élaboration en font des systèmes très variés.

Quelles que soient leurs particularités, ils ont en commun la recherche d'une amélioration de l'efficacité du travail des collaborateurs, qu'il s'agisse d'une diminution des coûts par un accroissement de la productivité, d'une amélioration de la qualité, d'une standardisation d'une production, ou d'une volonté de contrôler et de mesurer l'activité, ou parfois de compositions de ces différents aspects.

II.B.1.b- Des passages obligés

Selon les cas, les process peuvent être plus ou moins contraignants, mais leurs caractéristiques sont de constituer des passages obligés pour la réalisation de certaines actions dans l'entreprise. Ainsi, ils peuvent être conçus pour apporter

une aide et une automatisation qui allège le travail, mais ils peuvent également permettre l'instauration de points de contrôles, de comptages, de surveillance, et donc de moyens de réduire les possibilités d'initiatives et les libertés des salariés dans l'exécution de leur travail.

Pour fonctionner, ces systèmes doivent s'appuyer sur une connaissance du travail à effectuer, et de son environnement, données, relations, événements, etc., avec lesquels le travail est en relation ou en interaction.

Cette connaissance précise du travail doit permettre de définir des process et leur informatisation, soit pour accompagner ce travail, soit pour le superviser, soit pour substituer un automatisme à une tâche dévolue à un individu.

II.B.1.c- Les mesures, la quantification

Remarquons que, comme les process constituent des points de passage obligatoires, il est naturel de leur faire jouer un rôle dans l'analyse quantitative du travail et ainsi de recueillir des données chiffrées sur l'activité.

En cela, ils ne sont que des capteurs neutres qui enregistrent ce qui se passe. La difficulté surgit lorsque l'on veut interpréter les données recueillies et qu'on pense leur attribuer un sens. Ce désir de quantification est naturel et louable si son objectif est de rechercher des explications à des écarts, et une meilleure compréhension et interprétation des réalités. En revanche, lorsque cette quantification est considérée comme une mesure du travail, elle se substitue à d'autres évaluations qui semblent moins rationnelles et objectives, mais qui représentent mieux la réalité. On finit par croire à ce que l'on mesure, et à attribuer aux mesures des qualités qu'elles n'ont pas. Il est établi que le travail réel ne se réduit pas au seul travail prescrit, apparent, et les différentes mesures donnent, au mieux, des indications sur ce travail apparent.

Ainsi, la quantification, qui va souvent de pair avec la mise en place des processus, peut devenir un instrument de mesure d'efficacité, de contrôle individuel, de mise en concurrence des salariés, de fixation d'objectifs, et par suite, engendrer de multiples conséquences sur les conditions et l'environnement de travail.

II.B.1.d- La recherche de la qualité

La mise en place de processus est une des étapes, un des moyens couramment admis comme faisant partie des méthodes d'amélioration de la qualité. Théoriquement, les process permettent, en réduisant la part d'incertitude inhérente aux interventions humaines, d'assurer la reproduction à l'identique de services ou de produits. Egalement, comme ils assurent une traçabilité des opérations, donc autorisent une analyse des dysfonctionnements et des erreurs, ils permettraient des améliorations dans l'efficacité du process, par un mécanisme naturel de rétroaction.

Ainsi définis, les process devraient être conçus comme des systèmes flexibles, capables de s'autoaméliorer par une analyse critique de leurs productions.

Il faut convenir qu'il en est rarement ainsi, et que seules les premières étapes du processus sont réalisées, celles qui conduisent à mettre en place des applications informatiques qui réduisent la place de l'humain dans la production. Mais ne sont que rarement réalisées les phases où il faudrait faire appel au savoir faire des individus impliqués dans ces processus pour analyser la

pertinence de la démarche et éventuellement la faire évoluer.

Autrement dit, d'une démarche qui vise à améliorer la qualité, n'est retenue que la partie qui fige la manière de travailler et qui contraint les individus à s'y plier. Les conséquences sont évidentes, une déconnexion d'avec la réalité du travail et des répercussions sur les individus qui se trouvent écartelés entre des prescriptions imposées par les process et une réalité dont ils ne peuvent s'abstraire.

II.B.1.e- Des risques connus déjà identifiés

Les process, avec les contraintes sur le travail qu'ils peuvent entraîner, ainsi que leur capacité à favoriser dans l'entreprise l'exclusion des aspects humains, au profit d'aspects mécanistes qui donnent une illusion de contrôle, peuvent avoir des effets négatifs sur les conditions de travail.

Ces aspects négatifs, ces risques et ces conséquences ont été largement identifiés, et étudiés.

Sont ici reprises quelques citations qui serviront d'introduction à ce qu'il a été constaté sur le terrain à France Télécom au travers des entretiens.

« Aujourd'hui, on met notamment en place des processus de rationalisation des centres d'assistance technique et des centres services clients qui ont souvent tendance à les rendre moins efficaces car, en encadrant trop étroitement les procédures, on perd souvent le bénéfice de l'expérience et de l'adaptabilité des hommes. Dans tous ces cas, le management opérationnel doit jouer entre les exigences contradictoires du pilotage et donc de la mesure, et de l'efficacité opérationnelle : le travail intellectuel est en partie opaque aux outils traditionnels de pilotage. ³ »

Ou, en citant largement de Gaulejac (2009) :

« La normalisation des procédures, consolidée par l'informatisation des programmes et l'instrumentalisation des agents, est à son comble. On assiste à une « prescriptophrénie » galopante, maladie de la prescription qui consiste à traduire les compétences, les fonctions et les activités dans des grilles, afin de pouvoir contrôler le temps de travail sur un modèle néo taylorien de décomposition des tâches. La distance entre les « experts » qui conçoivent ces outils et les agents chargés de leur mise en œuvre est croissante. D'autant que la culture de l'urgence réduit le temps d'expérimentation et les possibilités de discussion collective. [...] »

La gestion est bien nécessaire s'il s'agit d'optimiser le fonctionnement des organisations et des administrations. Elle n'est pas mauvaise en elle-même. Elle le devient lorsque, sous prétexte de réforme ou de rationalisation, on applique des outils à l'aveugle, sans se préoccuper des conséquences humaines, organisationnelles et sociales, sans prendre en compte le point de vue de ceux qui doivent les mettre en œuvre, sans analyser les répercussions sur le reste de la société. [...] La rationalité instrumentale est une négation de l'humain. »

³ Interview de Claude Roche. Ex Directeur de recherche à France Télécom.

II.B.2- Les process : une réalité bien éloignée des attentes

Les conditions qui viennent d'être énoncées et qui devraient accompagner la mise en place de processus sont rarement réunies, et les écueils cités sont rarement évités.

II.B.2.a- Des écueils que l'on n'évite pas et des conséquences qui étaient prévisibles

« Le problème de la mise en place des processus, c'est le manque d'écoute du terrain. Après, c'est des difficultés pour les mettre en œuvre au quotidien. »

« Les process et les scripts sont poussés à l'extrême, c'est beaucoup trop rigide. Ils cessent d'être des aides pour devenir des carcans. Il faudrait donner plus de liberté d'action et juger sur les résultats. »

Ce qui devait être une aide devient une entrave et même une cause de perte de compétences :

« Il y a un accroissement des procédures et des process. On passe plus de temps à remplir des feuilles Excel qu'à faire son travail. Comme les techniciens n'arrivaient pas faire le travail, on a créé des scripts et des commandes enregistrées. La conséquence, c'est une perte de technicité et de compétence. Maintenant, s'il y a un problème, personne ne peut plus intervenir, d'où perte d'intérêt pour le travail. On ne se sent plus responsable, on subit. »

Les processus mis en place sont trop complexes et méconnus des utilisateurs, qui ne savent pas analyser leurs situations de travail et sont en général perdus et démunis quand se présente une difficulté.

« Ce qui me fatigue, c'est « les process », des fois on se perd, on ne comprend plus ce qu'ils veulent dire. On a l'impression qu'ils perdent du temps et nous font perdre notre temps à faire tout ça. »

« Quand on sort du cadre du process, on ne sait pas à qui s'adresser. »

Face à un travail trop encadré et entravé par un process, des collaborateurs les contournent, ou se résignent à suivre des consignes qu'ils considèrent comme stupides :

« Mon métier est très complexe, il y a beaucoup de cas différents. Dans les processus, il manque toujours quelque chose. Le réseau personnel, c'est la base du métier. »

« Le problème, c'est le manque d'autonomie. Tout est planifié avec des fiches pré-remplies où il y a du bon et des inepties. Il nous reste les sites hauts, stratégiques, à 1.500 m et plus. Mais on m'envoie faire la maintenance en janvier, et quand je peux y accéder, je ne peux pas démarrer les climats, il fait trop froid, mais je dois quand même noter la température ! Il faisait 9°, alors j'ai noté 9°. »

« Ce qui est dur, c'est que je ne peux pas m'organiser moi-même. Avant, on s'était organisés avec de la téléalarme, tout marchait bien. Et la conduite d'activité a tout cassé. »

« Notre activité c'est de faire du sur-mesure, et on n'a que des process standardisés. »

II.B.2.b- Processus, des passages obligés, des contraintes

Il n'est plus possible d'entreprendre une tâche sans s'être au préalable connecté aux applications. La plupart des agents rencontrés travaillent dans 6, 7 voire 20 applications différentes qui s'ouvrent très lentement chaque jour, créant des temps d'attente inutiles. De surcroît, le manque de fiabilité des outils contraint les personnels à alourdir encore leur charge de travail car ils doivent s'assurer par email, par téléphone ou en interrogeant plusieurs systèmes, que les données sont bien transmises.

« Les dossiers tombent dans les applis. Pour l'ADSL on a plus de 7 applis. C'est beaucoup trop. On a eu une formation théorique mais elle ne valait rien. Le plus gros problème c'est que les applis plantent ou qu'elles sont trop lourdes. Parfois on prend un rendez-vous et il n'est pas transmis dans le plan de charge. On fixe les rendez-vous en fonction des fenêtres qui sont dispos dans l'appli mais on a tellement pas confiance que derrière on prend notre téléphone et on vérifie jusqu'au bout de la chaîne. »

« Il faut sans arrêt se connecter sur les applis parce qu'on est géré par 3 conduites d'activité. Quand une Conduite modifie un rendez-vous, ça ne bascule pas dans les applis des autres. Elle appelle l'autre Conduite mais nous on n'est pas informés alors on va en permanence voir dans chaque appli de chaque Conduite d'Activité. Il faut arrêter de rechercher la productivité à outrance et tous ces outils qui sont là pour le contrôle et pas pour l'efficacité. »

II.B.2.c- La double finalité des applications

La plupart du temps, les applications qui mettent en œuvre les process vont avoir une double finalité : support de l'activité opérationnelle, avec apport d'informations aux exécutants et recueil des informations de réalisation dans le cadre du processus de l'action, mais aussi suivi fin de l'activité individuelle des salariés, avec production d'indicateurs de performance.

« Maintenant, OPTIM, c'est tâche par tâche, au fil de l'eau. C'est du flicage, ça me donne du stress et ça ne marche pas bien, notre capacité à nous organiser, c'est très important. »

Cette double finalité est le reflet d'une vision très centralisée de l'organisation doublée d'un sentiment de méfiance vis-à-vis des techniciens travaillant sur le terrain. C'est en tout cas, ainsi que ce suivi rapproché est ressenti. De plus, et en particulier pour les nomades, les difficultés techniques telles que la transmission dans des lieux éloignés génère des tensions importantes : ils sont parfois dans l'impossibilité d'envoyer l'information sur le travail réalisé, même si celui-ci a été fait correctement. D'où, tension, pression, et sentiment d'injustice : *« J'ai fait mon travail correctement, mais l'indicateur ne va pas le prendre en compte et me pénaliser »*.

Cette tension, de nature technique, et liée à la logique du système d'information, vient s'ajouter à celle qui est déjà mise par la hiérarchie pour le maintien de « performance » au niveau des indicateurs.

Cette double finalité perturbe également à la fois l'activité elle-même et la mesure des performances.

Pour toute fonction exercée, l'enregistrement d'actions élémentaires est réducteur de la qualité de cette action : que ce soit un appel dans un centre ou une intervention technique chez un client, le temps passé à réaliser l'opération dépendra de la complexité de celle-ci. Or, ce sont les techniciens expérimentés qui sont affectés à ces tâches complexes, et comme ils y passent plus de temps, ils enregistrent moins d'activité que ceux qui se contentent de réaliser des tâches plus élémentaires, d'où ce paradoxe qui fait que le système considère que les meilleurs ont une productivité moindre.

« Il y a l'exemple d'un collègue qui fait le minimum et qui est bien jugé, c'est parce qu'il fait les projets les plus simples et les moins chers. Il en fait beaucoup. »

« Pour la réalisation des affaires, on a toujours un nombre de jours insuffisants, c'est bien connu. Quand le commercial veut emporter le marché, il joue sur le nombre de jours et nous on ne peut rien faire. Il y a ceux qui finissent le travail quand même, ce qui dégrade leur objectifs, et ceux qui restent sur le temps imparti, mais le boulot n'est pas fini, le client est mécontent et c'est le SAV qui récupère le bébé. C'est la course au PV signé. Et le pire, c'est qu'après ils font le compte des heures et disent qu'on est trop nombreux dans le groupe, alors qu'on n'arrive déjà pas à suivre ! »

De ce fait, les utilisateurs sont généralement mécontents de la production des indicateurs et les managers, dont la part variable peut être liée aux résultats, le sont également. Il en résulte de fréquents détournements du système :

« Notre N+1 dit : "Les tableaux sont faits pour être trafiqués." C'est son adjoint qui passe son temps à alimenter l'application : "Si les dates sont mauvaises, vous n'avez qu'à mettre les bonnes dates." Mais je pense que si on les trafique, elles n'ont plus de raison d'être, c'est la démonstration de l'absence totale de prise en compte de la réalité du terrain. »

Ces exemples montrent combien le fait de vouloir donner deux finalités différentes à des applicatifs peut conduire à dégrader les deux fonctions.

II.B.2.d- La recherche d'une précision inutile

Une autre caractéristique significative des process de France Télécom est la volonté de modéliser la réalité avec un souci extrême du détail, et parfois d'utiliser cette modélisation pour chercher à optimiser l'activité des agents ou le bénéfice économique pour l'entreprise.

Cette idée est souvent un leurre et sa réalisation va à l'encontre du but recherché. Ainsi, ce cas d'un logiciel utilisé pour établir des devis, par des chargés d'affaires :

« La gestion est faite par les informaticiens⁴, c'est beaucoup trop compliqué, complètement inadapté. Pour chiffrer, on a des séries de prix : chaque élément est chiffré, même le nombre de fils à dénuder ! Pour une valorisation de 300€, il faut une page et demie et 50 lignes ! Ils devraient faire des séries forfaitaires. Pour le génie civil, c'est encore plus compliqué. »

Dans cet exemple, la précision poussée à l'extrême a peu de sens du point de vue économique. Des forfaits par type de raccordement, ou par nombre de ligne, ou en fonction de critères de difficulté permettraient des chiffrages probablement tout aussi pertinents mais demandant beaucoup moins de préparation.

Avec une application simplifiée, les chargés d'affaires seraient plus à même de valider des éléments techniques, d'aller voir sur le terrain pour vérifier les conditions réelles des chantiers au lieu de passer beaucoup de temps sur des lignes de frais de très petit montant. Par ailleurs, cette façon d'aller très loin dans le détail génère des coûts non négligeables tout au long du processus : maintenance et mise à jour des listes de prix (séries de prix), formation des chargés d'affaire, temps passé en recherche d'informations, etc.

Il est fort probable que les sous traitants n'utilisent pas de systèmes aussi compliqués et qu'une part de leur meilleure productivité, telle que présentée par le management, vient en fait de la plus grande simplicité de leurs processus.

II.B.2.e- Une volonté de modéliser ce qui n'est pas modélisable

Autre exemple, le logiciel OPTIM, utilisé pour la gestion des interventions techniques sur le réseau. Ce logiciel est supposé optimiser, d'où son nom, les tournées des techniciens.

L'opinion recueillie sur le terrain est tout autre, et de nombreuses incohérences sont mentionnées par les agents du réseau.

« Avant, je recevais les instructions par e-tech, on avait une version « light », on pouvait s'organiser par demi-journée, ça marchait bien. Maintenant, OPTIM, c'est tâche par tâche, au fil de l'eau. C'est du flicage, ça me donne du stress et ça ne marche pas bien, notre capacité à nous organiser, c'est très important. »

En pratique, optimiser une tournée est une action qui paraît simple, mais elle est en réalité assez complexe. De nombreux paramètres entrent en jeu, tels que les conditions d'accès, les heures de présence des clients, les conditions de circulation, les conditions météorologiques, etc. Il est possible d'imaginer modéliser tout cela par une application informatique, mais en pratique, la seule maintenance des données qui peuvent changer d'un jour, voire d'une heure à l'autre est un travail tellement considérable qu'il n'est jamais fait. Il en résulte les incohérences citées plus haut.

Dans d'autres activités économiques, même dans des activités mécaniques, a priori plus facilement modélisables par des Gestions de Production Assistées par Ordinateur, l'optimum organisationnel consiste généralement à informatiser les

⁴ Remarquons qu'il ne s'agit sans doute pas d'un choix effectué par un développeur informatique, mais par un responsable de process. C'est un exemple typique de « quantophrénie », on pense maîtriser parce que l'on quantifie.

processus avec un pas relativement large, et à laisser à chaque opérateur le soin d'optimiser sa tâche entre les jalons suivis par le système central.

La volonté de mesurer les temps de façon extrêmement fine s'est généralement révélée être un échec du fait des nombreux aléas inévitables, qu'il faut enregistrer, analyser et gérer. Au bout du compte, le coût d'acquisition de l'information devient supérieur aux gains potentiels réalisables.

Dans le cas des techniciens de France Télécom, le pas minimal semble être la demi-journée, voire la journée. Laisser les techniciens s'organiser sur ces périodes de temps, tout en leur donnant connaissance des urgences et des contraintes est sans doute la solution qui aurait le meilleur résultat pour l'entreprise, tout en valorisant l'expérience des salariés et en leur rendant un peu de l'autonomie qui leur été enlevée.

C'est bien l'expérience des techniciens, leur connaissance du terrain, qui est le meilleur garant de l'optimisation de leur tâche. Aussi, il est dommage que France Télécom se prive de cette somme d'expériences pour essayer de modéliser le travail, sans possibilité d'y parvenir de façon efficace.

Cet exemple sera repris plus loin pour analyser ce qui peut conduire à mettre en place de telles applications.

II.B.2.f- Des processus qui utilisent des données non validées

La modélisation des processus nécessite l'utilisation de données qui influent sur le déroulement des processus. De même que la modélisation des processus impose une grande précision dans la définition des différentes étapes et de l'objet du processus, il est nécessaire que les données qui alimentent les processus soient maintenues à jour. De leur validité dépendra la qualité du processus.

Les témoignages recueillis indiquent que la qualité des données n'est pas toujours au rendez-vous, ce qui amplifie les difficultés engendrées par les process.

Ainsi, est décrit le manque de fiabilité des données physiques qui sont transmises par les applications et sont censées guider les interventions de terrain. Dans cet exemple, c'est tout simplement la taille du trou à creuser qui devient quelque peu aléatoire.

« Les applis c'est une cata. Chaque semaine on en a une qui lâche et c'est très long à faire repartir alors que le travail doit être fait de plus en plus vite. Les mises à jour des plans sont faites comme on peut. Maintenant c'est juste un trait sur les plans, on ne sait pas quel est le diamètre des tuyaux. »

Par ailleurs, certaines applications contiennent des bases de données techniques utilisées par de nombreux métiers dans l'entreprise, voire par la sous-traitance. La mise à jour permanente de ces données devrait constituer une priorité puisque les écarts sur les données peuvent générer de nombreux dysfonctionnements en aval. Or on constate que ces activités de maintenance ont été considérablement affectées par les réorganisations successives :

« Nous récupérons les données auprès des chargés d'affaires, et l'ensemble de la base est à la disposition des techniciens, des entreprises extérieures, d'EDF, etc. chaque fois qu'il y a des travaux à réaliser sur le réseau. Actuellement mon objectif est de réaliser 10 mises à jour par jour. En ce moment, notre groupe a 5 à 6.000 unités de retard, on devrait être 8, mais seulement 3 sont opérationnels. Ce retard, c'est environ 2 ans d'activité. »

Parfois, c'est simplement l'application d'une règle trop simpliste qui masque une réalité ignorée, et qui engendre une pression inutile sur les intervenants :

« La règle, c'est un dérangement égal 1 heure. Mais on ne tient pas compte des délais de route. Ca met beaucoup de pression. »

II.B.3- Parmi les conséquences : un travail empêché

Ces process mal conçus, trop contraignants engendrent d'importantes frustrations chez les salariés qui doivent les subir. Ce qui est en cause, c'est l'impuissance ressentie devant des systèmes, des applications, des processus imposés, dont la fonction devrait être d'aider le collaborateur, et qui, au contraire, l'empêchent de travailler correctement.

A la charge mentale qui fait partie intégrante du travail à effectuer, qui est admise et considérée comme normale, s'ajoute une charge complémentaire qui s'oppose à la réalisation du travail. Il s'agit d'une contrainte extérieure, arbitraire, injustifiée, face à laquelle le salarié se trouve impuissant.

Cette tension correspond à des injonctions contradictoires en provenance de la hiérarchie. D'une part, celle-ci prétend, au prétexte d'efficacité et par le biais des processus imposés, définir, diriger et contrôler les faits et gestes des salariés. D'autre part, les individus soumis à ces contraintes, et réduits à l'état d'agents participant aux processus, sont conscients que cette prétention à mieux savoir qu'eux ce qu'il conviendrait de faire, débouche sur des dysfonctionnements, voire des absurdités. Cela provoque des conflits de valeur, entre celles qui apparaissent dans le travail prescrit, théorique et éloigné du travail réel, et celles que chaque individu se construit dans l'exercice de son métier face aux situations réelles.

Cette activité empêchée est difficile à admettre : les individus se mobilisent, puisent dans leur énergie, mettent en jeu leur subjectivité, mais au bout du compte ils ne font pas ce qu'ils auraient voulu faire, ils sont insatisfaits de leur travail, ils ne se reconnaissent pas dans leur travail, ils sont empêchés d'être fiers de leur travail, d'y trouver du plaisir.

II.B.3.a- Le recueil de données de gestion pour le management

A cette incapacité de faire correctement son travail, conséquence de certains process, s'ajoute, comme déjà dit, qu'au process est associée la volonté de recueillir des données quantifiées, quelles que puissent être leur imprécision, la lourdeur qu'elles induisent dans les process, ou le sentiment de « flicage » souvent cité lors des entretiens.

Donc, certains des process amputent les salariés de leurs initiatives, les empêchent de travailler correctement, et effectuent des mesures d'activité qui ne représentent pas la réalité de leur travail. Il faut ajouter que ces indicateurs d'activité sont ensuite exploités par des managers, qui, parfois (souvent ?) ne connaissent pas le travail réel, et ne jugent qu'en fonction de tableaux de bord.

On peut comprendre la frustration, voire la souffrance, qui en découle, et qui ont été exprimées lors des entretiens.

II.B.3.b- Analyse des idées et convictions qui sous-tendent les process

Après avoir décrit les difficultés et les frustrations engendrées par la mise en œuvre de process inadaptés, il est intéressant de s'interroger sur les causes qui conduisent à produire de tels process, sur les intentions qu'ils présupposent.

Dans un exemple cité précédemment, l'emploi du temps de techniciens antérieurement établi à la journée a été remplacé par une affectation intervention par intervention, correspondant à un pilotage resserré de l'activité. On peut s'interroger sur les intentions du concepteur de ce processus, et sur les buts qu'il recherchait.

S'agissait-il pour lui de contrôler opération par opération l'activité des techniciens, ce qui serait une manifestation de méfiance sous-tendant une vision dévalorisée des personnels ? Ou bien, est-ce la volonté d'optimiser un peu plus la répartition du travail à réaliser, en se donnant, par exemple la possibilité de faire intervenir rapidement un technicien en cas d'urgence ?

Il serait intéressant de répondre à cette interrogation, car elle pourrait être une des clés qui permettrait de comprendre et donc ensuite de corriger certaines dérives dans l'organisation des processus. Dérives et excès qui sont des causes de conditions de travail estimées difficiles, ou même de souffrances.

Les deux réponses envisagées (mais peut-être y en a-t-il d'autres ?) reposent sur deux visions différentes (méfiance à l'égard des salariés pour l'une et volonté de tout maîtriser pour l'autre), mais tout aussi pathogènes, de l'organisation du travail et des rapports des salariés avec ce travail.

Dans le premier cas, il s'agirait d'une vision quasi morale et péjorative portée sur les salariés, paresseux, incapables, qu'il faut contrôler pour les empêcher de céder à leurs mauvais penchants qui nuiraient à l'efficacité de l'entreprise. On rejoindrait ainsi certains présupposés de la vision néo taylorienne.

A de telles conceptions, on peut opposer d'autres convictions, qui mettent en avant la conscience professionnelle, la volonté de bien faire, l'intérêt au travail, et plus globalement une vision positive des individus au travail. A l'appui de cette thèse, il est possible de citer, a contrario, la souffrance engendrée par les situations de qualité empêchée. Si une telle souffrance existe, et est perçue chaque fois qu'une situation de travail empêché est constatée, c'est que les individus au travail ne sont pas les paresseux incompetents implicitement supposés par l'idéologie contraire. Cette vision positive des individus au travail est de plus largement étayée par de nombreuses études académiques.

Dans le deuxième cas, ce serait le désir de mieux faire, d'encore mieux maîtriser la répartition du travail. C'est d'une part prétendre que l'on a une vision complète

du travail et de son organisation, et qu'il est nécessaire de traiter toutes les interventions comme des urgences. C'est l'équivalent d'une gestion en flux tendu appliquée à la répartition du travail au sein d'équipes d'intervention. Il est vraisemblable que rares doivent être les interventions, dont l'urgence est telle qu'elles doivent ne pas être traitées dans une logique de gestion classique de file d'attente. Et tout aussi vraisemblablement, de telles interventions pourraient aisément être traitées comme des exceptions intégrées dans des plannings gérés à la journée, par exemple par un appel téléphonique à un technicien. Autrement dit, rien ne semble imposer une organisation de gestion en temps réel des interventions des techniciens, gestion déresponsabilisante qui donne aux salariés l'impression d'être des pions au service d'une machinerie qui les manipule et qui les surveille.

Cette discussion, sur un cas particulièrement symptomatique, pourrait être reprise, avec peut-être d'autres aspects, pour analyser la pertinence des processus qui prétendent gérer les activités de nombreux intervenants au sein de France Télécom.

II.B.3.c- Quelques autres idées qui semblent sous tendre la définition des process

A l'instar de l'analyse faite plus haut sur un process particulier, il faudrait en analyser d'autres, et s'interroger sur ce que les applications mises en œuvre paraissent sous tendre comme idées reçues, et présupposés de toutes natures. Et il conviendrait d'en analyser la pertinence.

La liste ci-dessous rassemble quelques-unes de ces idées reçues qui semblent se profiler derrière les processus décrits lors des entretiens :

- La pensée de Taylor reste d'actualité. L'entreprise ne serait qu'une machine que l'on peut décrire, et dont il est possible d'identifier et de rationaliser tous les rouages. Les individus sont interchangeables.
- Les salariés, mais surtout les fonctionnaires, seraient paresseux, ne voudraient pas s'adapter, auraient peur du changement, travailleraient mal, font des erreurs. Donc, il faudrait les cadrer, il faudrait les surveiller, il faudrait les inclure dans des process.
- Les erreurs viennent des interventions humaines. Si avec les process on supprime les interventions humaines, il y aura moins d'erreurs.
- Tout pourrait être informatisé, tout devrait être informatisé. Tous les problèmes pourraient être réglés par des applications informatiques.
- Tout pourrait être mesuré, quantifié, rationalisé. Il serait possible de tout prévoir. Plus est toujours mieux.
- Une application informatique est intégrée marginalement et sans conséquences, au poste de travail.
- Il n'est pas utile de faire intervenir le terrain. Nous savons mieux qu'eux, ou bien certains savent et vont dire quoi et comment faire. Il existe des spécialistes de ces questions, ceux que nous désignons.
- L'intelligence de l'entreprise doit être placée dans des process, dont l'exécution sera la garantie d'un fonctionnement optimal.
- Les processus peuvent et doivent se substituer aux initiatives et latitudes laissées aux exécutants du terrain. Les managers qui n'auront plus à connaître l'activité du terrain, piloteront à l'aide des tableaux de bord issus des process.

II.B.3.d- *Ce sur quoi il conviendrait de s'interroger*

En conclusion, dans l'élaboration des processus, il serait souhaitable, d'une part d'évacuer, les visions péjoratives associées aux individus au travail, qui peuvent engendrer des solutions injustement et douloureusement coercitives ; d'autre part il devrait être possible de s'interroger sur l'intérêt qu'il y a de réduire la latitude dans l'organisation pratique du travail, en se coupant ainsi des capacités d'initiative et d'intelligence des salariés. Enfin, il conviendrait de prendre en compte qu'il est très difficile de tout prévoir dans un processus, et que l'accumulation des erreurs de conception et des erreurs de réalisation, concourent à produire des processus qui finissent par aller à l'encontre de ce qui est attendu par l'entreprise, tout en dégradant profondément les conditions de travail.

Pour que ces différents aspects soient pris en compte lors de la conception des processus et de leur informatisation, il est nécessaire qu'ils soient connus, compris et intégrés comme contrepoids aux visions mécanistes de l'activité qui ignorent trop souvent l'impact humain.

II.B.4- **En conclusion**

Ces considérations sur les aspects pathogènes et contre productifs de process poussés au niveau de la « *prescriptophrénie* », ont fait l'objet de travaux et de publications, en particulier de Gaulejac (2009), dont la citation qui suit pourrait résumer ce chapitre :

« Lorsque la gestion se met au service de la rationalité instrumentale, elle perd sa légitimité. Les sciences de la gestion se sont majoritairement dévoyées vers des modèles normatifs et prescriptifs. Les connaissances développées sont plus orientées **vers la construction d'outils opérationnels que vers une compréhension concrète du fonctionnement quotidien des organisations et du vécu de ceux qui y travaillent**. Les organisations sont des collectivités humaines qui obéissent à des lois anthropologiques qu'on ne peut réduire à une appréhension positiviste et utilitariste. La gestion devient un instrument de pouvoir lorsqu'elle réduit l'individu à une « ressource humaine » oubliant que chaque individu a besoin de donner du sens à ses actions, qu'il est un être de langage et de désir, que ses inscriptions symboliques sont tout aussi essentielles que ses besoins économiques et financiers, qu'on ne peut réduire l'homme à un objet, un facteur ou une variable d'ajustement, sans réduire en même temps la part d'humanité nécessaire pour une vie en société harmonieuse. [...]

L'individu a besoin d'exister comme sujet. Lorsque cette possibilité lui est déniée, il produit des symptômes qui traduisent son mal être. [...]

Les outils de gestion ne sont pas neutres [...] ils sont construits sur des présupposés rarement explicités, des logiques implicites qui s'imposent à travers des règles, des procédures, des ratios, des indicateurs qui s'appliquent sans qu'il y ait une possibilité de discuter de leur pertinence. »

« Chaque agent développe une intelligence permanente pour que « ça marche », en complément ou en contradiction avec les prescriptions que le « système »

énonce. [...] Il faudrait faire confiance aux travailleurs plutôt qu'aux prescriptions, à leur intelligence plutôt qu'aux procédures, à leur capacité d'action plutôt qu'aux règlements.

CONFIDENTIEL - Document provisoire

II.C- Les applications informatiques et le Système d'Information

Les applications informatiques devraient constituer le système sanguin de l'entreprise et à ce titre apporter vigueur, impulsion, support, réactivité. Cette fonction, classique dans toute grande entreprise est d'autant plus vitale lorsque les processus de travail, comme c'est le cas chez France Télécom, ont été morcelés, fragmentés, en un mot taylorisés. En effet, composée de fragments de processus, la chaîne globale de production et de services ne peut fonctionner que si les tous les maillons de la transmission des informations et des données sont parfaitement connectés et interfacés.

D'autre part, les systèmes d'information, considérablement renforcés au cours des ces dernières années, doivent en toute logique constituer le support à l'atteinte des objectifs assignés à chacun.

Ceci est d'autant plus nécessaire lorsque plus aucune tâche ne peut être initialisée et exécutée sans entrer dans les applications informatiques. Il est donc impératif que celles-ci soient fiables, souples, réactives, intuitives dans leur usage, bref qu'elles constituent véritablement un support à l'activité.

Enfin, le formidable dispositif de contrôles, suivis et mesures des résultats et de la performance repose sur les saisies en tout genre qui transitent et sont analysées via les applications informatiques. La fiabilité des informations ainsi collectées et retransmises suppose une réelle performance des systèmes.

Ces quatre caractéristiques de l'organisation de la production, au sens large, chez France Télécom, appellent une excellence dans les outils informatiques dont l'entreprise est très éloignée.

Or, participent à la production des applications informatiques :

- l'organisation de l'entreprise ;
- les principes de gestion ;
- la définition des process ;
- la mesure des objectifs ;
- la conception de la réalité du travail.

En conclusion, le Système d'Information est devenu, dans le cadre de la généralisation de processus, le système nerveux de l'entreprise. Il est naturellement le reflet de l'organisation, des idées admises et des rapports de force au sein de France Télécom. Aussi, les critiques portées au SI doivent-elles être relativisées et imputées aux causes véritables.

Les entretiens démontrent que les outils informatiques sont critiqués, et, pour nombre d'entre eux considérés comme inadaptés. Au lieu d'apporter une aide, ils engendrent du travail supplémentaire, du stress, une charge mentale accrue.

II.C.1- Une informatique très critiquée

Lors des interviews effectuées par les experts de Technologia, tous métiers confondus, il est apparu que les applications informatiques étaient des éléments de contrainte qui affectaient significativement les salariés de France Télécom dans leurs activités professionnelles et pouvaient contribuer à aggraver les risques psychosociaux. **Le Système d'Information qui rassemble les différentes applications, et informations de l'entreprise est cité fréquemment comme une des entraves à un travail efficace.**

En effet, les applications informatiques sont l'interface, le point de passage obligé entre le travail des salariés et l'organisation de l'entreprise. Le SI est la conséquence, le produit d'un ensemble complexe de processus de décisions propres à l'entreprise.

Comme le SI est utilisé par tous les salariés de France Télécom, et que le choix a été réalisé d'utiliser au maximum l'Informatique comme support aux multiples processus, une très forte dépendance a été créée vis-à-vis des SI.

Les critiques, très nombreuses, portent sur :

- la complexité et la lourdeur des applications ;
- la difficulté d'utilisation, l'ergonomie ;
- le manque de disponibilité ;
- les changements trop fréquents et un accompagnement insuffisant ;
- l'inadaptation à la réalité du travail.

Il en résulte une situation extrêmement pesante pour les collaborateurs, une exaspération face aux lourdeurs et aux défaillances des systèmes, et un sentiment de contradiction entre l'accroissement de la charge de travail, à fournir en des temps de plus en plus courts, et les outils qui ne font qu'alourdir et ralentir les conditions dans lesquelles le travail s'effectue.

L'impact des insuffisances des SI sur les conditions de travail fait l'objet d'une analyse détaillée dans la partie suivante.

II.C.1.a- Le partage des rôles dans les développements

Dans les différentes critiques que les utilisateurs émettent à l'égard de l'informatique, il est nécessaire de séparer deux aspects, ce qui est imputable véritablement à l'Informatique, et ce qui n'est que le prolongement de décisions d'organisation pour lesquelles l'informatique n'assure que la mise en œuvre.

Cette séparation est bien traduite dans la dénomination des rôles assignés lors des développements. Un prescripteur définit ce qui doit être réalisé, c'est la « Maîtrise d'Ouvrage », désignée par « MOA », et une structure différente est chargée de la réalisation, de la mise en œuvre, c'est la « Maîtrise d'œuvre », notée « MOE ».

L'Informatique est responsable de la Maîtrise d'œuvre, donc de la qualité de la réalisation. Par ailleurs l'Informatique est en charge d'assurer le fonctionnement global des moyens informatiques. Les Maîtrises d'ouvrages sont les différentes Directions de l'entreprise, qui définissent le contenu et la portée des applications dont elles souhaitent le développement.

Les projets de développements d'applications informatiques sont donc dirigés conjointement par une Maîtrise d'ouvrage et une Maîtrise d'œuvre. Les relations entre MOA et MOE sont celles qui existent entre un client (MOA) et un fournisseur (MOE). Les spécificités des métiers des MOA ne sont en général pas connues des intervenants de la MOE. De même, la transcription des demandes des MOA permettant une réalisation par les MOE, peut nécessiter l'intervention d'un acteur supplémentaire qui est « l'Assistance à la Maîtrise d'Ouvrage », notée « AMOA ». Le rôle symétrique de l'AMOA n'existe pas explicitement pour la MOE qui est censée être en mesure de réaliser ce qui est prescrit par la MOA ou l'AMOA.

II.C.1.b- Le partage des responsabilités

Après cette précision sur les rôles des participants à la production des applications informatiques, il est clair que les applications, les process sont les expressions de ce qui est défini et désiré par les MOA prescriptrices.

Aussi, les applications informatiques, ou, plus généralement, le ou les Systèmes d'Information, sont les symptômes, les reflets du fonctionnement global des différents centres de décision, Directions et Métiers, au sein de l'entreprise. Les SI retransmettent, en les amplifiant s'il sont mal conçus ou mal réalisés, les problèmes de l'entreprise.

Le SI pourra donc être critiquable sur deux aspects : pour ses éventuelles insuffisances intrinsèques, et pour sa transcription de process prescrits par des centres de décision, eux-mêmes déterminés par les valeurs et l'organisation de l'entreprise.

Pour analyser les problèmes associés à l'informatique, il faudra donc d'une part identifier les problèmes imputables directement à l'informatique, et d'autre part rechercher ce qui a abouti à la création et au développement d'applications tellement critiquées par les utilisateurs.

Confondre ces deux aspects aboutirait à accuser l'informatique de tous les maux, en laissant de côté les prescripteurs, et, finalement laisserait France Télécom face à un problème qu'il n'est pas possible de résoudre en le traitant du seul point de vue informatique. Une solution qui consisterait alors à décréter qu'il faut attribuer plus de moyens à l'informatique, courrait le risque de continuer à produire plus de la même chose, c'est-à-dire de persister dans la complexification et le désordre, voies sans issues.

II.C.2- Les problèmes liés à l'informatique

L'Informatique de France Télécom, recouvre vraisemblablement plusieurs Systèmes d'Information, chacun dédié à telle ou telle grande fonction ou métier. Ces SI sont, il ne peut en être autrement, en partie l'héritage de décennies de développements informatiques, effectués au cours de l'histoire de France Télécom pour couvrir des besoins qui ont évolué, et ce, avec des technologies et des méthodes qui, elles aussi ont évolué.

Selon la succession des organisations mises en place chez France Télécom pour gérer ces SI, plus ou moins décentralisées, ainsi que, pour chacun, la manière dont ont été gérés les changements requis par l'évolution de France Télécom, ces différents SI peuvent se trouver actuellement dans des états de qualité, de complexité, de maîtrise technique et fonctionnelle, extrêmement différents.

Globalement, l'Informatique de France Télécom doit sans doute représenter des milliers d'applications, si depuis des années, l'Informatique ne s'est pas suffisamment souciée de limiter la complexité, et s'est contentée de répondre aux différentes demandes des prescripteurs, les MOA.

II.C.2.a- Une diversité et un foisonnement hérités d'une histoire mouvementée ?

Le grand nombre et la fiabilité insuffisante des systèmes d'information seraient, aux dires de quelques hommes de métier rencontrés, l'héritage d'une grande autonomie laissée localement dans le passé pour développer des solutions plus appropriées que les solutions nationales, jugées mal conçues (exemple : cas des applications commerciales des Directions Régionales Parisiennes).

« Les applis sont une vraie catastrophe. Il en existe une foule, toutes développées par tout un chacun parce que les applis officielles n'ont jamais marché donc c'est la débrouille qui a fonctionné mais ça débouche sur un magma impossible à rationaliser. C'est comme pour le reste, c'est l'entreprise réelle qui fait marcher l'entreprise formelle. »

« Je travaille sur une vingtaine d'applis. Sans aucune formation. C'est des usines à gaz. Les interrelations sont très complexes. Rien n'est stabilisé. Les applis ont été faites par des gens dispersés, il y a une dizaine d'années, et chacun a fait ses petits développements dans son coin alors forcément ça ne peut pas communiquer. »

Dans ce qui suit, cette situation de prolifération d'applications développées localement, sans cohérence, et simplement juxtaposées, ne sera plus envisagée. En effet, il n'est pas possible de tirer des enseignements de ce qui semble se présenter comme une accumulation manquant d'ordre. C'est application par application qu'il faudrait analyser la situation pour envisager d'éventuelles voies d'améliorations, ce qui n'est pas l'objet du présent rapport.

En revanche, il convient d'analyser comment sont réparties les responsabilités dans les projets de développement des nouvelles applications, pour évaluer le risque de continuer à produire des applications inadaptées, complexes et proliférantes.

II.C.2.b- Responsabilités des développements MOA – MOE

Comme il a déjà été explicité plus haut, les responsabilités des développements d'applications informatiques sont réparties, classiquement, entre maîtrise d'ouvrage (MOA), qui définit et est responsable du « *quoi faire* », et la maîtrise d'œuvre (MOE) qui définit et est responsable de la réalisation, le « *comment faire* ».

L'organisation de France Télécom et la multiplication des niveaux hiérarchiques aboutissent à une réelle lourdeur dans les prises de décisions à des niveaux hiérarchiques très éloignés du terrain. Cette situation ne peut qu'entraîner des

dysfonctionnements aboutissant à la mise en œuvre « *d'usines à gaz* », voire à des « *décisions absurdes*⁵ ».

Ces difficultés de coordination sont amplifiées par la multiplication des niveaux de sous-traitance, tant de la maîtrise d'ouvrage, souvent confiée à une « Assistance à Maîtrise d'Ouvrage » AMOA, et faisant appel à du personnel n'appartenant pas à France Télécom, que pour la maîtrise d'œuvre, souvent déléguée et la réalisation sous-traitée à des développeurs off-shore :

« Beaucoup de développements sont faits en Inde. Les développements offshores nécessitent des retranscriptions successives. Ils font ce qu'on leur demande. C'est conforme, mais ça ne va pas. »

Ce qui parfois ne posera aucun problème particulier aux responsables de la MOE, puisque leurs compétences ne sont pas estimées nécessaires :

« J'ai vu une belle erreur de casting, pour un poste de responsable de MOE, chargé du pilotage d'intégrateurs, il a été dit que pour ce poste, il était inutile de connaître l'informatique ! ».

La multiplication de niveaux d'intermédiaires souvent dépourvus des compétences nécessaires, ne peut qu'accroître les risques de produire, dans les meilleures règles⁶, des applications « *ubuesques* », difficilement utilisables.

II.C.2.c- La problématique de l'architecture

L'organisation des développements positionne face à face une Maîtrise d'Ouvrage et une Maîtrise d'œuvre. La MOA est la représentante des souhaits fonctionnels d'un métier de l'entreprise.

La difficulté est de parvenir à définir de tels souhaits au sein d'une structure matricielle. L'application, dont les fonctionnalités sont censées être définies pour satisfaire les besoins supposés d'un « métier » devra être utilisée par des collaborateurs qui n'appartiennent pas nécessairement à ce métier. Ce sera à eux de gérer comme ils pourront la complexité engendrée par la multiplication de telles solutions n'ayant que peu de chances d'être conçues de manière homogène et avec les communications nécessaires.

L'organisation où, face à une MOE qui exécute, se positionnent des MOA indépendantes qui prescrivent, ne peut conduire qu'à une prolifération d'applications autonomes et différentes, avec lesquelles les utilisateurs finaux devront composer. Pratiquement, c'est ce qui a été décrit plus haut, en imputant à une trop grande décentralisation, le développement de multiples applications foisonnantes. Que l'autonomie des MOA soit la conséquence d'une organisation matricielle, ou d'une décentralisation, les conséquences seront identiques :

⁵ Voir Christian Morel (2004) qui analyse les conditions dans lesquelles des groupes prennent avec persévérance et constance des décisions qui vont à l'encontre du but recherché.

⁶ On ne peut douter que les meilleures pratiques soient utilisées pour le développement des applications informatiques de France Télécom, et on ne peut douter d'y trouver toutes les méthodologies considérées comme assurant des développements de qualité (telles CMMI, ITIL, Six Sigma etc.). Ces méthodes qui prétendent permettre de maîtriser la qualité des développements ne fournissent cependant aucune aide pour définir le *quoi faire*, et ne traitent que du *comment faire*.

prolifération d'applications plus ou moins indépendantes, complexité, désordre, et perte de la maîtrise de ce qui est produit.

Cette organisation MOA, MOE, laisse de côté deux intervenants essentiels. L'un est l'utilisateur final qui n'est pas représenté, aucune des parties ne défendant son point de vue : capacité à travailler, simplicité d'utilisation, intégration harmonieuse dans le contexte de travail, avant la richesse fonctionnelle. L'autre devrait être le défenseur de la cohérence de l'architecture du SI. Cette cohérence est mise à mal par la prolifération d'applications qui augmentent la complexité et le désordre du SI, donc conduisent à des difficultés et des coûts grandissants pour le maîtriser.

Ces difficultés ont été exprimées lors des entretiens. La méconnaissance des attentes des utilisateurs finaux est visible avec la multiplication des applicatifs différents, dont la diversité et le manque de cohérence peut aussi être une conséquence du manque d'une structuration suffisante du SI.

« Le SI de France Télécom est organisé pour gérer la technologie des mailles de réseaux fixes. On gère des lignes, pas des clients et des services. On gère le matériel, pas les clients. »

« Le SI client est ubuesque d'où des contentieux, des erreurs, des rumeurs. On dit que 16% des personnels sont agressés physiquement ou verbalement. Des mains courantes existent. En revanche, le SI interne professionnel est très bon, très riche. Des gens y croient et se démènent pour le maintenir. Est-ce que ça va durer ? Quels en sont les risques ? »

Derrière ces constats de dysfonctionnements, et ces critiques est sous tendue la définition du positionnement de l'Informatique au sein de France Télécom.

Exprimé autrement, pourquoi n'y a-t-il pas de frein à la prolifération d'applications dont souffrent les collaborateurs de France Télécom ?

II.C.2.d- La perte de technicité

Il a été relaté que, souvent, le choix des managers se faisait sans prendre en compte la nécessité de compétences techniques, et que des postes requérant un niveau technique élevé étaient parfois confiés à des responsables sans connaissances du domaine. Un tel exemple a été décrit plus haut, d'un responsable MOE dont les compétences informatiques n'étaient pas jugées nécessaires. D'autres exemples ont été relatés, dont la responsabilité d'une équipe en charge de l'architecture informatique, confiée à un manager n'ayant aucune connaissance de ce domaine de haute technicité. D'autres exemples sont donnés, à d'autres niveaux :

« Les chefs de projets font de moins en moins de technique et de plus en plus d'administratif et de gestion de projet. Conséquence, tout le monde devient mauvais. »

En effet, une dérive possible de grandes structures gérant de nombreux projets en parallèle, consiste à imposer des méthodologies rigoureuses qui définissent très précisément comment il faut faire, avec force formalisme, mais qui n'adressent pas les problèmes de fond, qui sont quoi faire et comment utiliser. Il s'ensuit une dérive bureaucratique des projets et une perte de sens au profit du

seul formalisme qui donne l'illusion d'une maîtrise.

Cette tendance à la perte de compétence, peut encore être amplifiée si, comme c'est la règle à France Télécom, les managers sont poussés à des mobilités fréquentes.

II.C.2.e- Les choix d'investissements

Les moyens mis à disposition de l'Informatique, donnent lieu à des choix dont la validité est critiquée lors des entretiens. Il est vraisemblable que le choix est souvent entre faire plus ou faire mieux.

« J'ai l'impression que c'est délibéré de prendre un serveur à 1500 euros au lieu de 2000. Mais l'économie réalisée, vu ce que ça génère, elle pose question. »

Si ce choix d'économies se traduit par des lenteurs, des arrêts, des dysfonctionnements, on peut en effet le considérer comme critiquable. Il serait souhaitable, si ce n'est pas le cas, que des économies ne soient pas recherchées sur des équipements aussi essentiels que les moyens informatiques.

Les arbitrages qui s'appuient sur une maximisation du retour sur investissement conduisent à ignorer tout ce qui ne peut pas être quantifié, et donc pratiquement à négliger tous les aspects liés aux améliorations des conditions de travail.

« Les IHM [Interfaces Homme Machine], ne sont pas améliorées, car ce qui est recherché, ce sont les apports fonctionnels et pas l'ergonomie qui n'a pas de retour sur investissement. Et pour qu'il y ait des évolutions, il faut qu'il y ait un ROI visible. »

II.C.3- L'informatique symptôme d'autres problèmes

Nombre de critiques à l'encontre de l'informatique seraient en fait à imputer aux processus ou aux choix organisationnels que les applications informatiques ne font que traduire. Ce sont les Maîtrises d'ouvrages qui sont responsables de la définition des fonctionnalités des applications informatiques. Ce sont elles qui définissent les processus, les fréquences des changements, les contraintes de calendriers, etc.

II.C.3.a- Les process

Les applications informatiques servent de support à l'exécution de processus, parfois inadaptés au travail réel et qui finissent par devenir des entraves à la réalisation des activités demandées aux salariés.

II.C.3.b- La fréquence des changements

Les changements fréquents imposés aux structures doivent être répercutés dans l'entreprise au travers des outils informatiques. Ceux-ci suivent avec plus ou moins d'efficacité ces changements.

Par exemple, il est signalé que des offres commerciales sont lancées, alors que les outils nécessaires à leur mise en œuvre ne sont pas disponibles. Ce qui se traduit par des insatisfactions de la part des clients et du stress répercuté sur les collaborateurs.

Pour pallier ces difficultés, la réduction du TTM est visée. TTM : Time To Market, intervalle de temps séparant la conception d'un produit de sa commercialisation. S'il est normal que France Télécom décide de réduire le TTM, il serait souhaitable que l'entreprise prenne en compte la réalité actuelle d'un TTM constaté correspondant à un niveau effectif de capacité à répondre à un besoin exprimé.

Nier cette réalité, et lancer la commercialisation de produits qu'il n'est pas possible de gérer ne peut qu'entraîner un enchaînement de dysfonctionnements, de plaintes et de travaux inutiles, et pour finir un accroissement du stress pour de multiples salariés auxquels il incombe de palier, comme ils peuvent, ces insuffisances.

II.C.3.c- La double finalité des applications

La double finalité des applications, qui servent à la fois de support à des process, et enregistrent des données sur les activités, et qui peuvent donc être vues comme « du flicage », sont très critiquées. Par amalgame, des jugements très négatifs sur l'informatique peuvent être portés. Cet aspect a été traité dans le chapitre sur les process.

II.C.4- Les Conséquences sur les conditions de travail

Les effets des situations dégradées décrites lors des entretiens sont multiples : perte de temps, alourdissement du travail, charge mentale importante, énervement pour tous.

Au niveau collectif, dans les espaces ouverts, l'inefficience génère des tensions entre collègues. Chacun, selon ses difficultés, exprime son mécontentement à la cantonade, en gênant les autres qui ne manqueront pas à leur tour de manifester leur l'énervement.

« Les applis sont de grosses saloperies très lentes. Il y en a toujours une qui plante. Ça tourne. Parfois on est planté une demi-journée. TIGRE c'est affreux. Tout ça crée de la tension dans le bureau. Avant on était 3, à présent on est 10 et à cause des applis il y en a toujours un en train de râler. En plus on est envahi par les mails. On reçoit des mails qui nous disent d'aller voir dans les applis, qui nous donnent les temps et les chiffres à respecter. Moi un jour j'ai pété un écran et j'ai dit à mon chef de s'éloigner. Je suis de plus en plus énervé le soir à la maison. »

Quels que soient les défauts avérés ou non des applications informatiques, l'opinion générale, la vérité partagée, c'est que ça ne marche pas, et chaque défaut ou problème renforce chacun dans cette conviction, ce qui ne peut qu'augmenter l'impression de dévalorisation et de perte de sens que beaucoup de salariés ressentent.

II.C.5- En conclusion

Ainsi apparaît-il que le Système d'Information de France Télécom, fruit d'une histoire complexe, est largement critiqué. Au delà d'insuffisances intrinsèques réelles, et dont il conviendrait d'analyser la gravité⁷, il est aussi le support d'une organisation complexe, matérialisée par la mise en place de nombreux processus et en cela il n'est qu'un des symptômes des orientations et des problèmes de l'entreprise.

Des améliorations s'imposent, mais elles ne pourront se faire qu'en lien avec des décisions majeures sur l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise, qui exprimeraient une véritable volonté de changements en profondeur.

⁷ Il n'a été ici évoqué que quelques pistes.

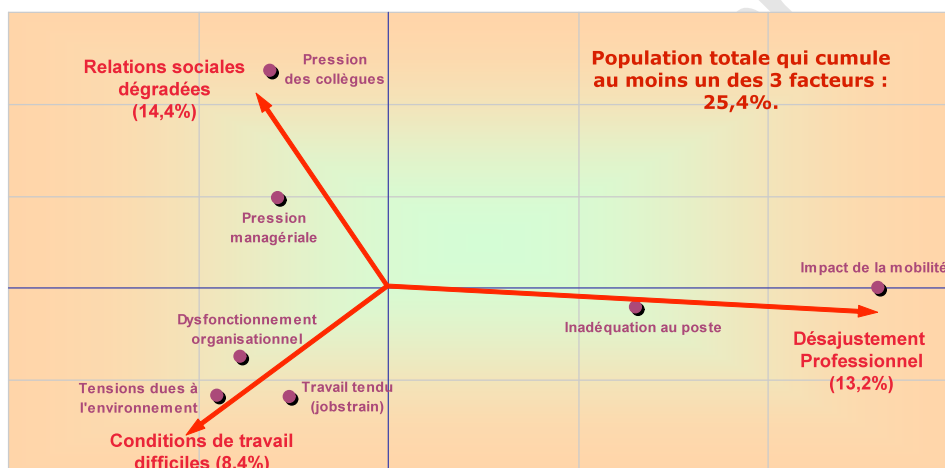
-III-

**La précarisation du rapport au travail
et de l'existence professionnelle**

III.A- Introduction

L'organisation du travail au sein du groupe France Télécom est génératrice d'un mal-être au travail et dans les cas les plus graves d'une souffrance au travail pour plusieurs milliers, voire dizaines de milliers de salariés.

Les résultats du questionnaire l'ont démontré. En retenant une hypothèse très stricte de cumul de facteurs de risques⁸, plus de 25 % des salariés vivent au moins une situation à risque.



Ce résultat est une première mesure de risque psychosocial au sein de France Télécom. Il prémunit immédiatement contre un « diagnostic-bulldozer » qui laisserait entendre que l'organisation tout entière dysfonctionnerait en matière de santé au travail. A ce titre, les rapports métiers montrent bien que dans certains secteurs de l'entreprise, les salariés, à défaut d'être heureux au travail, mènent une existence professionnelle normale sans exposition majeure au risque psychosocial. Il n'en demeure pas moins que la mise en œuvre des plans NExT et ACT ont mis l'organisation sous tension : une insatisfaction et un mal-être plus ou moins diffus sont bien réels et il existe aujourd'hui dans l'entreprise des zones de cristallisation de la souffrance au travail.

C'est ainsi une **précarisation institutionnalisée** qui est à l'œuvre et qui a frappé plus ou moins durement différents secteurs de l'entreprise :

⁸ Pour connaître des "Conditions de travail difficiles", les salariés doivent cumuler "jobstrain", "Tensions dues à l'environnement de travail" et "dysfonctionnement organisationnel". Pour se trouver en situation de "Désajustement professionnel", ils doivent cumuler "Impact négatif de la mobilité" et "Inadéquation au poste". Pour les situations de "Relations sociales dégradées", les salariés cumulent "Pression managériale" et "Pression des collègues".

- Précarisation du rapport au travail par l'augmentation de la charge de travail et l'ébranlement du sens du travail bien fait.
- Précarisation de l'existence professionnelle par une gestion des carrières et des mobilités qui met en difficulté de nombreux salariés.

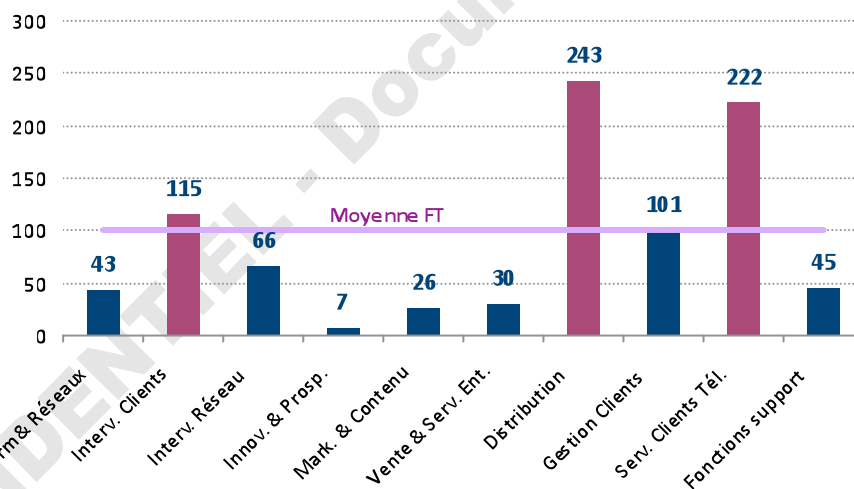
CONFIDENTIEL - Document provisoire

III.B- Les salariés en risque en raison de conditions de travail difficiles

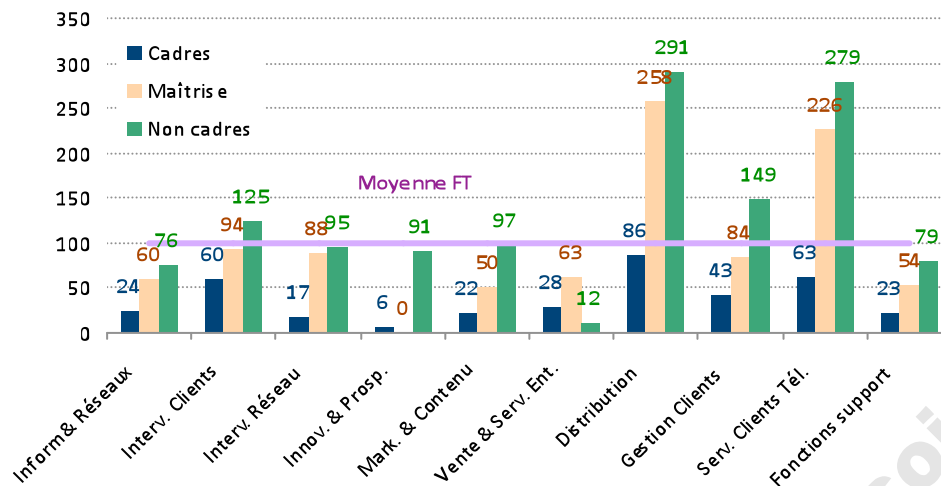
La redéfinition de l'organisation, des processus et l'instauration d'un nouveau modèle de management se sont traduits par une dégradation des conditions de travail d'une majorité de salariés.

Cette dégradation des conditions de travail n'est pas forcément synonyme de risque immédiat pour la santé physique et psychique des salariés. En revanche, ce **risque serait réel pour 8,4 % des effectifs** de France Télécom qui cumulent des tensions liées à l'environnement de travail, des dysfonctionnements organisationnels et des situations de travail tendu (Job Strain).

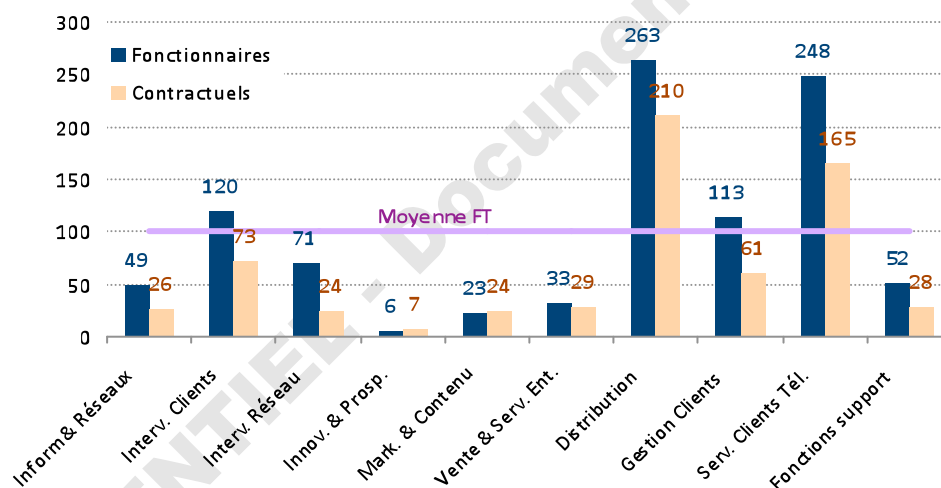
Les salariés qui connaissent les conditions de travail les plus dégradées appartiennent aux métiers suivants : **Intervention Clients, Distribution, Services Clients par téléphone.**



Les **Non-cadres** et la **Maîtrise** de ces métiers sont les salariés concernés en priorité par des conditions de travail difficiles. Cette nouvelle variable fait également apparaître les **Non-cadres de la Gestion clients** comme une population à risque.



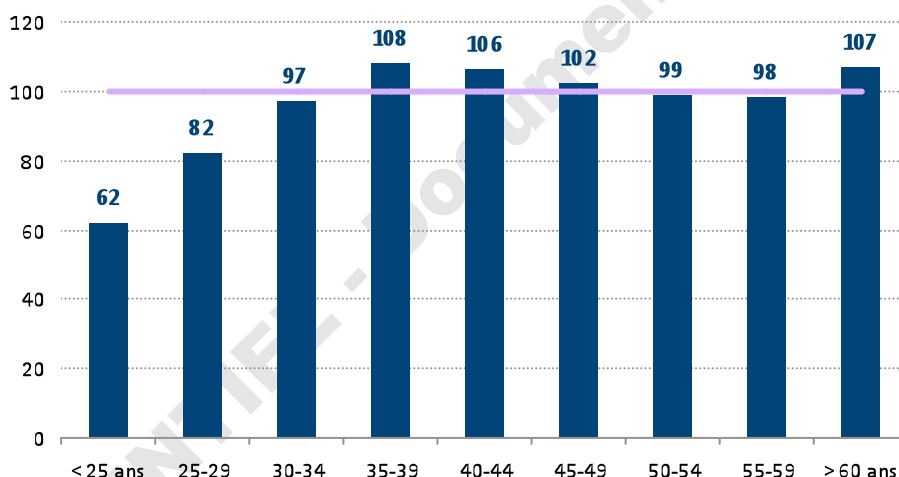
Pour l'Intervention client, la Distribution, la Gestion clients et les Services clients par Téléphone, les fonctionnaires semblent plus exposées que les contractuels. Cependant les résultats statistiques ne sont significatifs que pour la **Gestion clients** et les **Services clients par Téléphone**.



III.C- Les enseignements complémentaires des questions ouvertes en matière d'organisation du travail⁹

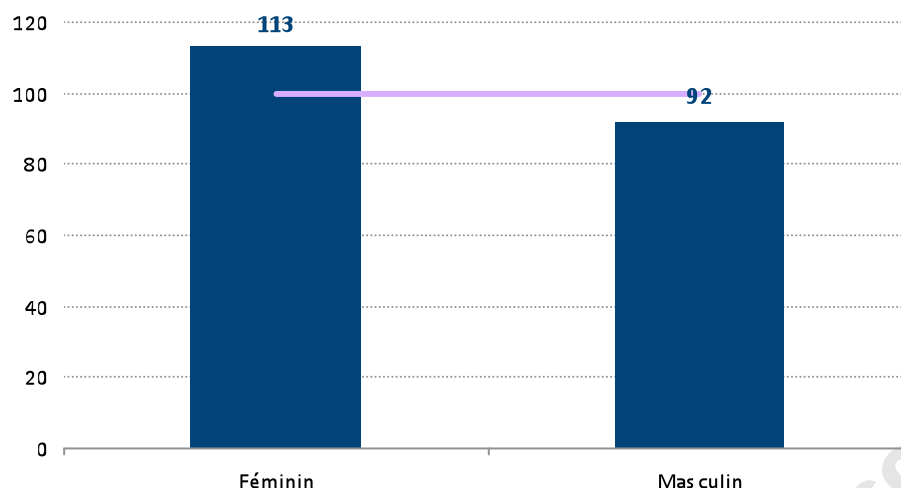
L'analyse des questions ouvertes du questionnaire montre que la thématique de l'« organisation du travail » est relativement transversale et moins discriminante que le facteur de risque « Conditions de travail difficiles ». Les salariés qui ont laissé un témoignage mentionnent presque tous (82 %) au moins un des thèmes que regroupe cette thématique, notamment la **charge de travail**, l'**autonomie**, les **effectifs**, les **moyens** et les **objectifs**.

Les salariés de 30 à 44 ans et de 60 ans et plus évoquent légèrement plus fréquemment des thèmes liés à l'organisation du travail.

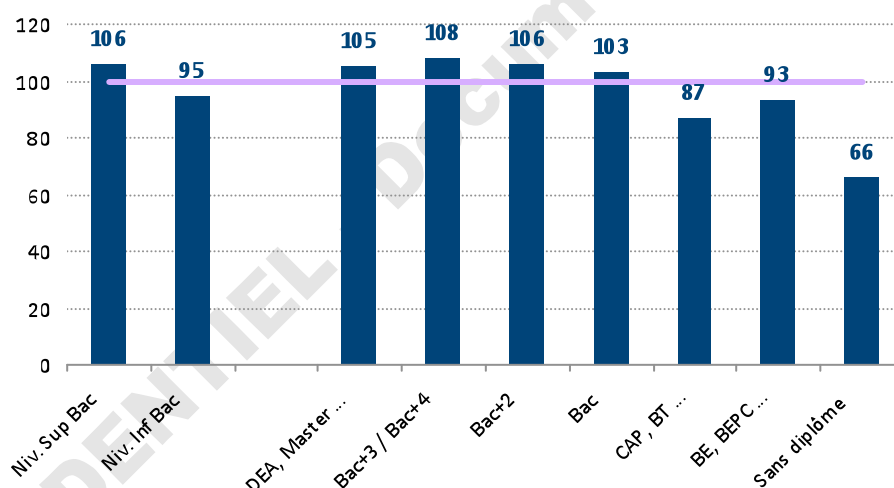


En revanche, les femmes parlent plus fréquemment de l'organisation du travail que les hommes dans les questions ouvertes.

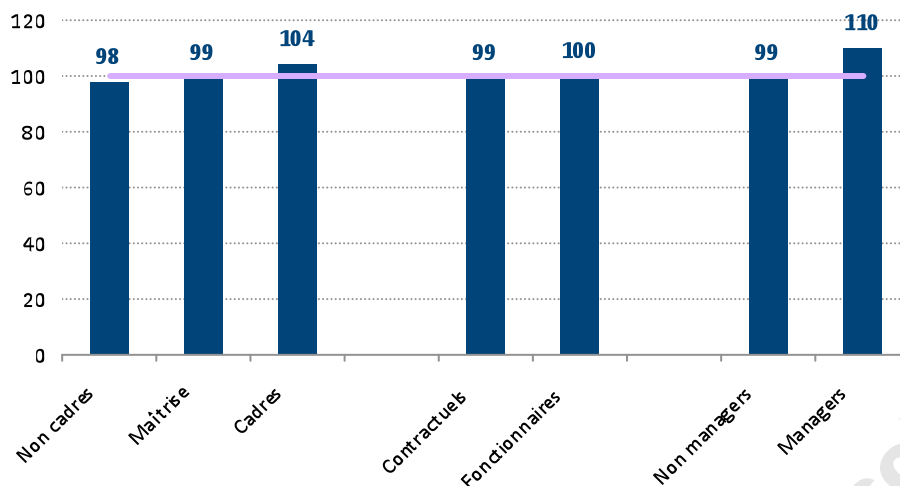
⁹ Pour l'analyse des questions ouvertes, une précaution de lecture s'impose : l'occurrence de la thématique ne présage pas du sens qui peut lui être donné (positif ou négatif). Autrement dit, on ne peut pas déduire que telle catégorie de salariés souffre plus qu'une autre de l'organisation du travail, par exemple, parce que les salariés parleraient plus fréquemment de cette thématique. On peut juste apprécier, à ce stade de l'analyse, l'importance accordée à la thématique en question.



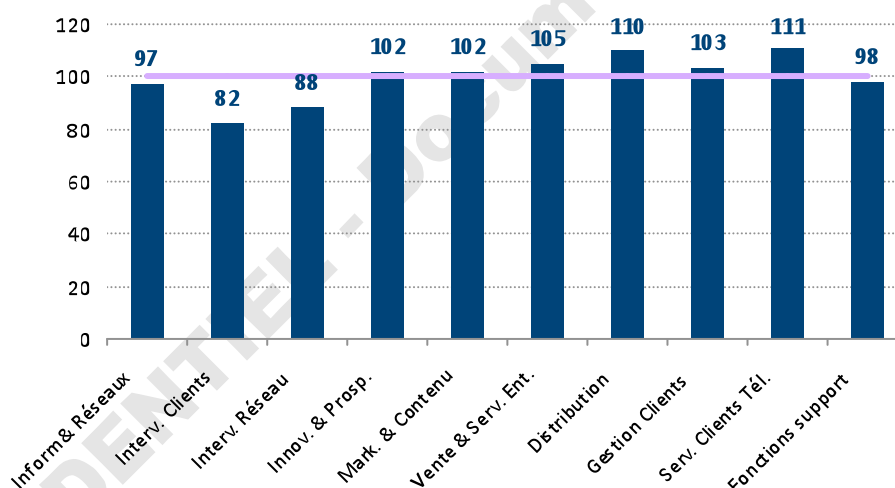
Les diplômés évoquent plus fréquemment les questions relatives à l'organisation du travail que les moins diplômés. On sait que le niveau d'études conditionne, pour partie, une plus grande propension à la prise de parole et un sentiment de légitimité plus important à donner son avis. On peut y voir une des raisons pour laquelle les diplômés s'expriment plus que les moins diplômés dans les questions ouvertes.



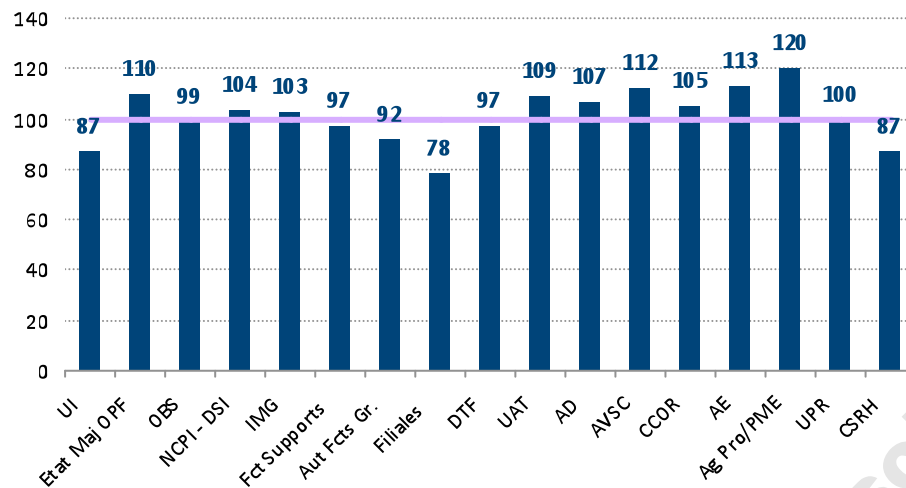
Concernant la classification et l'encadrement, les résultats sont cohérents avec le rôle du diplôme dans la prise de parole (ces variables étant fortement corrélées). Cadres et managers sont les salariés qui parlent le plus souvent d'une problématique « organisation du travail ». En revanche, le statut ne semble pas déterminant.



En cohérence avec les résultats relatifs au facteur de risque « Conditions de travail difficiles », ce sont les salariés de la **Distribution** et des **Services Clients par Téléphone** qui mentionnent le plus la problématique de l'organisation du travail. Comme le montre le rapport « marché des particuliers », les conditions de travail sont particulièrement dures pour ces salariés et l'on peut comprendre que cette thématique soit fréquente chez eux.



Enfin, nous livrons pour information, les résultats pour les Entités de gestion. Agence Pro ou PME ; AE ; AVSC ; UAT ; Etat Major d'OPF sont celles où les salariés parlent le plus de l'organisation du travail dans les questions ouvertes du questionnaire.



CONFIDENTIEL - Document provisoire

III.D- Une charge de travail importante

EN BREF

Un alourdissement de la charge de travail en raison :

- D'une situation de sous-effectif
- De la pression des objectifs
- D'un déficit de formation
- De perte de compétences avec les réductions d'effectifs
- Un système d'information dysfonctionnel

L'une des premières causes de la détérioration des conditions de travail est la surcharge de travail des salariés. Les confrontant à leurs limites physiques, elle est le principal vecteur de l'augmentation du stress et du mal-être au travail¹⁰.

A France Télécom, les nombreuses réorganisations et fermetures de sites, la politique de réduction des coûts et des effectifs se sont traduites pour les salariés par un **alourdissement de la charge de travail**.

La surcharge de travail peut, dans certains cas, avoir pour origine une organisation du travail non optimale, mais dans de nombreux autres, elle semble être le résultat direct soit d'une sous-allocation de moyens et d'effectifs, soit d'une augmentation pure et simple des tâches à réaliser.

Quelques problématiques liées à la charge de travail dans les questions ouvertes

Les conséquences du sous-effectif et du manque de moyens

« Charge de travail : réduction drastique des effectifs tout particulièrement pour les fonctions supports et donc forcément, même sans réorganisations, la charge de travail aurait fortement augmenté. »

« Mon travail me plaît et est riche mais tout cela est réduit à néant par une charge de travail énorme sans cesse en augmentation, aucun départ de collègue n'est remplacé, les moyens pour effectuer notre travail sont en régression continuellement... »

Les conséquences des réorganisations

« Les réorganisations permanentes ont contribué à augmenter la charge de travail au-delà de ce qui était possible d'absorber => des heures sup' (non payées bien sûr) tard le soir, le week end, "un cadre n'a pas d'horaire...", et même pendant les congés. »

¹⁰ Le mal-être au travail est naturellement plurifactoriel. Les travaux de Karasek et Johnson d'une part et de Siegrist d'autre part, ont montré que la charge de travail n'explique pas à elle seule le mal-être et les difficultés des salariés.

Les aberrations organisationnelles

« La surcharge est aussi sciemment organisée de manière à devenir insupportable tout particulièrement sur les sites destinés à la fermeture, ou pour des cadres en "time to move". Par exemple : 2 cadres, 2 équipes dans des villes distantes de 80 km : 2 heures de trajet à l'aller et au retour avec les embouteillages bien connus. Le cadre de la ville A s'est vu attribuer la responsabilité des équipes de la ville B, et vice versa. Les fonctions étaient équivalentes, il aurait été tout à fait possible de donner à chacun l'équipe de l'autre ? »

L'envahissement des temps de vie privée par le travail

« La charge de travail a beaucoup augmenté en quelques années, entraînant une densification du temps professionnel, et une augmentation du temps passé au travail, ou consacré au travail. Le travail ne s'arrête pas à la sortie du bureau : il me faut parfois en amener à la maison ou au moins vérifier mes emails et surveiller mon portable ; de plus, il me reste souvent en tête le soir, la nuit, voire le WE ou les vacances, ce qui me rend soucieux, moins disponible pour mon entourage et mes activités privées. Le travail finit par devenir envahissant. »

Le manque de temps

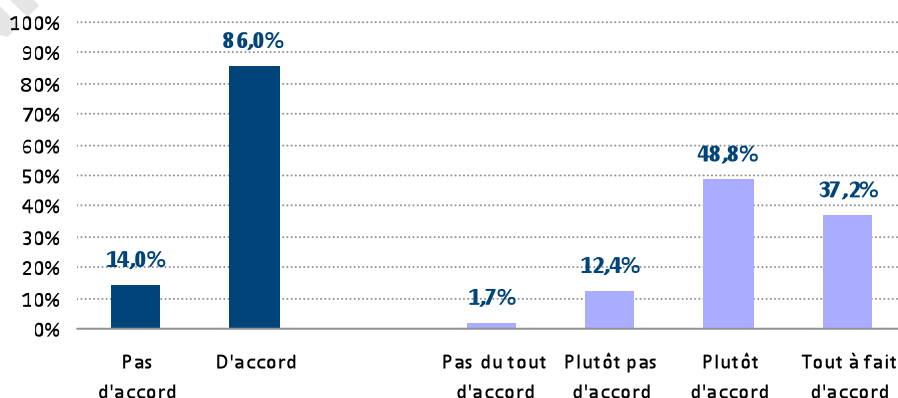
« Voilà le contexte dans lequel nous travaillons aujourd'hui : une charge de travail importante à réaliser en un minimum de temps sans reconnaissance ni autonomie dans des conditions de travail qui se dégradent et pour couronner le tout en étant sous-positionnés tel est mon cas !! »

La multiplication des tâches

« En qualité de Responsable d'équipe, ma charge de travail est très lourde : en plus de piloter, d'animer et de manager les compétences et la performance qui sont notre cœur de métier, il faut faire face sur les plans opérationnels, RH, logistique, sécurité ... Il est utopique de penser que l'on puisse être au niveau attendu sur tant de domaines. »

Les résultats du questionnaire sont éloquentes en matière d'exposition des salariés à une forte charge de travail : 86 % d'entre eux pensent que leur travail leur demande de travailler intensément (dont 37 % qui choisissent la modalité extrême « Tout à fait d'accord »).

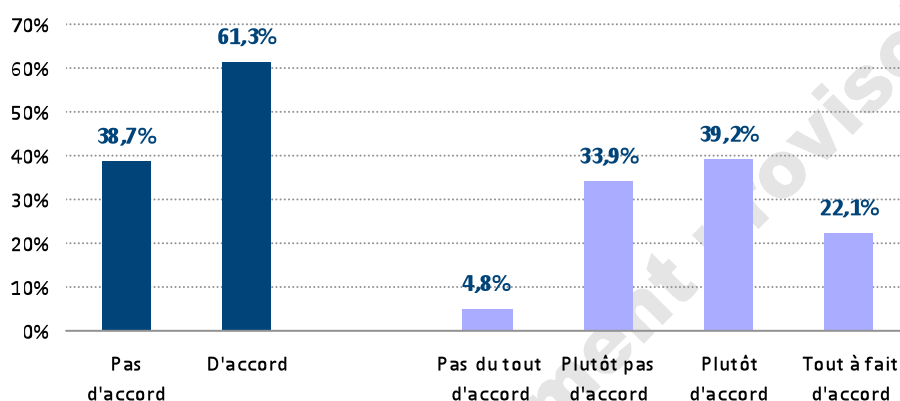
Mon travail demande de travailler intensément



Cependant, déclarer « travailler intensément » ne suffit pas à définir si la charge de travail est une surcharge de travail. La durée de l'intensité, comme l'autonomie du salarié pour faire face à sa charge de travail déterminent si elle constitue ou non un facteur de risque pour l'individu.

Si on se limite ici à l'intensité du travail, de nombreux salariés estiment connaître une situation de surcharge de travail. 61 % d'entre eux déclarent en effet qu'on leur demande une **quantité excessive de travail** (22 % d'entre eux choisissent la modalité extrême « Tout à fait » d'accord).

On me demande d'effectuer une quantité de travail excessive



Les non-cadres souffrent plus d'une charge de travail excessive que la maîtrise et les non-cadres.

On me demande une quantité de travail excessive

CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	4,3	26,6	40,7	28,4	100,0
Maîtrise	4,3	34,2	39,8	21,7	100,0
Cadres	5,0	39,4	38,1	17,5	100,0
Total	4 638	33 909	39 391	22 151	100 089

Intervention Clients, Distribution, Services Clients par téléphone sont les profils métiers où les salariés déclarent qu'on leur demande une quantité de travail excessive.

On me demande une quantité de travail excessive

<i>Typologie</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Total</i>
Informatique et Réseaux	5,2	40,2	37,8	16,8	100,0
Interv. Clients	2,9	24,2	42,3	30,6	100,0
Interv. Réseaux	4,0	34,7	43,3	18,0	100,0
Innovation et prospective	6,3	48,2	32,6	13,0	100,0
Marketing et Contenu	6,2	45,8	35,1	12,9	100,0
Vente & Services Entrepr.	3,3	31,9	40,9	23,9	100,0
Distribution	2,9	20,8	42,6	33,7	100,0
Gestion Client	5,1	34,4	40,3	20,3	100,0
Services Clients Tél.	3,4	24,6	41,3	30,8	100,0
Fonctions support	7,3	42,1	35,2	15,5	100,0
Total	4 847	34 672	40 155	22 689	102 364

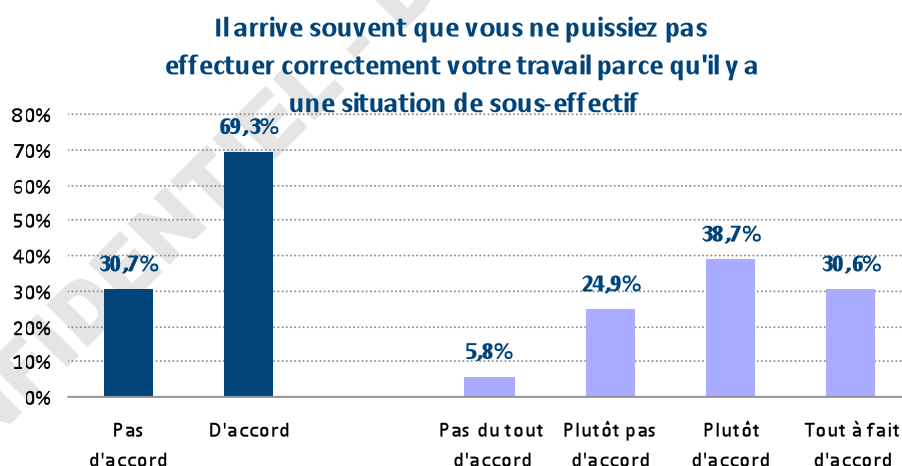
III.E- Des causes multiples de l'augmentation de la charge de travail

Les causes de l'augmentation de la charge de travail sont multiples et on ne peut toutes les lister même dans un diagnostic aussi conséquent que celui mené chez France Télécom. Les principales causes peuvent cependant être identifiées.

III.E.1- Les situations de sous-effectif

Le **sous-effectif** figure parmi elles. Les multiples réorganisations et la mise en œuvre des plans successifs de suppression d'emplois expliquent des situations de sous-effectif qui génèrent une surcharge de travail pour les salariés.

A ce titre, les résultats du questionnaire sont sans appel : près de 70 % des salariés de France Télécom déclarent qu'il arrive souvent qu'ils ne puissent pas effectuer correctement leur travail en raison d'une situation de sous-effectif.



Les non-cadres déclarent beaucoup plus fréquemment ne pas pour effectuer correctement leur travail en raison d'une situation de sous-effectif.

Situation de sous-effectif

CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	4,5	19,5	38,1	38,0	100,0
Maîtrise	5,1	24,3	38,7	32,0	100,0
Cadres	6,7	29,3	39,7	24,4	100,0
Total	5 501	24 471	38 331	30 209	98 512

Les salariés des profils métiers suivants déclarent plus fréquemment que les autres une situation de sous-effectif : Intervention Clients, Intervention Réseaux, Distribution, Gestion Client, Services Clients par Téléphone.

Situation de sous-effectif

Typologie	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Informatique et Réseaux	5,5	27,1	39,6	27,9	100,0
Interv. Clients	3,6	18,0	41,0	37,5	100,0
Interv. Réseaux	3,4	22,6	41,7	32,3	100,0
Innovation et prospective	5,1	28,2	41,3	25,4	100,0
Marketing et Contenu	8,1	31,3	37,5	23,1	100,0
Vente & Services Entrepr.	5,1	23,9	39,9	31,1	100,0
Distribution	4,6	17,1	33,9	44,4	100,0
Gestion Client	4,6	24,3	40,0	31,2	100,0
Services Clients Tél.	5,0	21,8	38,4	34,9	100,0
Fonctions support	9,2	32,0	36,7	22,1	100,0
Total	5 756	25 099	39 038	30 857	100 751

Des nombreux salariés parlent de la situation de sous-effectif dans laquelle ils évoluent et des difficultés qu'elle génère au quotidien, notamment en terme d'allourdissement de leur charge de travail.

« Les sous-effectifs permanents et l'absentéisme nous contraignent souvent à faire les "hommes orchestres". »

« Les conditions de travail dans les UI sont difficiles car il manque des effectifs. On nous demande des heures sup' et toujours de travailler plus et plus vite. »

On décèle ainsi l'opposition des points de vue de la Direction et des salariés. La première ne cache pas que, pour elle, France Télécom connaîtrait toujours une situation de sur-effectif. A l'inverse, les salariés sont loin de partager ce point de vue. La surcharge de travail serait directement liée au manque d'effectifs et à la désorganisation du travail entraînée par les réorganisations successives et les suppressions d'emplois.

« On est clairement en sous-effectif... Avec les ordinateurs, on fait les reporting, les budgets, etc., mais sans attaché commercial, on ne pourrait pas s'en sortir. On est sous l'eau... On n'y croyait pas quand on nous a dit qu'il y aurait une personne en plus. Tous les services sont sous l'eau. On arrive à avoir des tensions ensemble, mais c'est surtout qu'ils sont pas assez nombreux pour nous répondre dans les temps et on perd des contrats car ils sont en sous-effectifs... Et à côté de ça, il y en a qui sont dans des cases et

que l'on laisse dormir car ils sont dans des placards. On en a besoin pourtant.... On dit que l'on a trop de personnes sur certains corps de métiers et pas assez sur d'autres... Mais le problème c'est qu'ils cherchent à se débarrasser des effectifs. Nous, c'est clair que l'on n'est pas assez nombreux. »

« La réduction de l'effectif s'est traduite par la disparition d'une équipe de 15 personnes remplacée par une nouvelle équipe composée a priori de 7 personnes appartenant à une autre entreprise. En plus de la surcharge de travail, le vide ainsi créé a perturbé des projets importants. De plus, l'ancienne équipe rendait des services de qualité à plusieurs directions, dans un domaine technologique important pour l'avenir. La reconstruction des compétences ainsi perdues constitue elle aussi une surcharge de travail supplémentaire non négligeable. »

III.E.2- La pression des objectifs

Les situations de sous-effectifs peuvent être absolues : pour une charge de travail donnée pour une équipe, on supprime X postes. Elles peuvent aussi être relatives : pour un effectif donné, on augmente la charge de travail, progressivement ou brutalement. Dans les deux cas, les conséquences sont les mêmes : les salariés sont mis en difficulté et ne peuvent faire face à leurs tâches.

« Moi, dans mon équipe, on ne m'a pas demandé de faire partir du monde... mais on me donne plus de clients avec autant de personnes... Comparé à il y a 20 ans, on fait le travail de 2 équipes. On essaie de faire au mieux, mais la pression est plus forte... Il y a eu une époque où ça a été boulot le soir, le weekend... »

Les salariés évoquent ainsi la pression des objectifs comme une des causes de l'alourdissement de leur charge de travail. Pression qui s'exprime par une formule qui revient souvent dans les entretiens comme dans les questions ouvertes du questionnaire : **« Du chiffre, du chiffre ! »**

« Faire du chiffre, du chiffre ! Il n'y a que cela qui compte toujours des challenges... avec une sucette pour le vainqueur par exemple. »

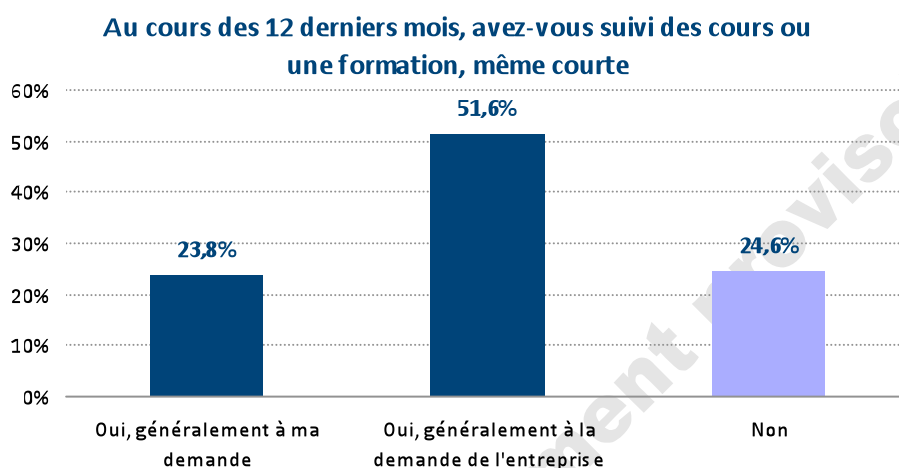
« Travailler toujours très vite !! Du chiffre, du chiffre, voilà le maître mot !! Et pour la reconnaissance, on s'entend dire : "Vous avez du travail !! Ne vous plaignez pas !!" En deux mots : il faut se taire et subir. »

« Aucune morale, on fait du "Kerviel" tous les jours. Surtout dans la vente, c'est du n'importe quoi. On place, on place.... du chiffre du chiffre et encore du chiffre. Le Dieu VALO est au-dessus de tout. L'essentiel c'est que le soir le chiffre soit bon, peu importe comment et qui et où. »

III.E.3- Le déficit de formation, une cause de l'augmentation de la charge de travail

France Télécom peut se targuer de consacrer une part importante de sa masse salariale à la formation (environ 6 %).

Les résultats du questionnaire montrent clairement que les salariés sont nombreux à avoir bénéficié de cours ou d'une formation, même courte. Moins de 25 % des salariés disent que ce n'est pas le cas.



Ces formations prennent essentiellement la forme de présentiel (44,5 %), de soutien métier (23,2 %) et de E-learning (23,1 %). 17 % des salariés déclarent néanmoins se former « sur le tas ».

Q107 - Principalement, vos formations sont mises en place sous la forme ?

	Effectifs	En %
Présentiel	45 795	44,53
E-learning	23 786	23,13
Tutorat	6 525	6,34
Soutien métier	23 824	23,17
Sur le tas	18 036	17,54

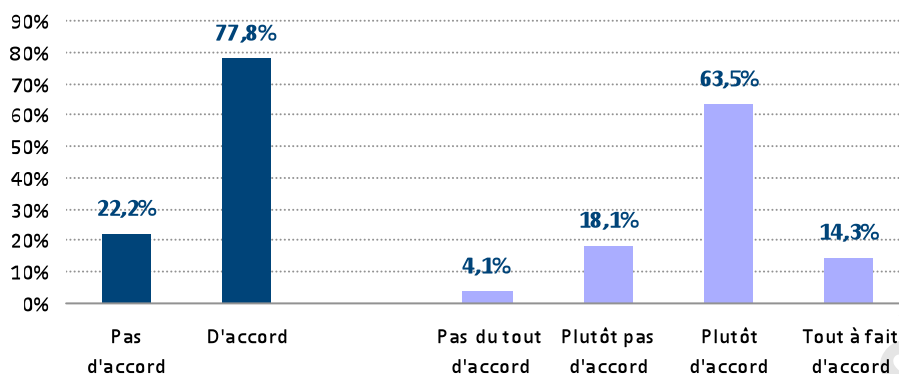
Les formations portaient en priorité sur les produits et les services de l'entreprise (dans 37 % des cas) et sur les outils informatiques (28,42 % des cas).

Q108 - La formation portait sur :

	Effectifs	En %
Les produits et services de l'entreprise	38 055	37,00
La relation avec la clientèle	17 060	16,59
Les outils informatiques	29 224	28,42
Le management	10 123	9,84
Formation qualifiante au-delà du poste	6 053	5,89
Autres	20 810	20,24

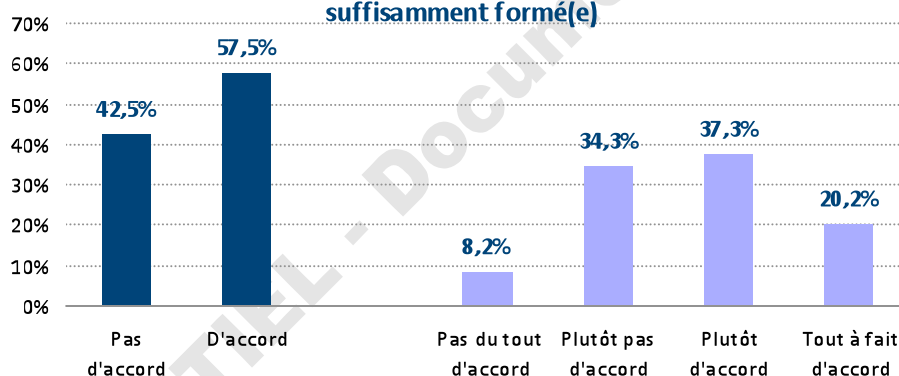
Une majorité des salariés (77,8 %) qui ont suivi une formation estime qu'elle était adaptée à leur besoin.

Cette formation vous a-t-elle semblé adaptée à vos besoins ?



Paradoxalement, alors que l'effort de formation apparaît réel, une majorité de salariés (57,45 %) déclarent que souvent ils ne peuvent pas effectuer correctement leur travail parce qu'ils n'ont pas été suffisamment formés.

Il arrive souvent que vous ne puissiez pas effectuer correctement votre travail parce que vous n'avez pas été suffisamment formé(e)



Les non-cadres considèrent plus fréquemment que les autres ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail en raison d'un manque de formation.

Formation suffisante

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
CCNT					
Non cadres	4,6	24,3	41,4	29,7	100,0
Maîtrise	5,4	28,1	42,2	24,4	100,0
Cadres	12,2	45,1	32,1	10,7	100,0
Total	8 017	33 857	36 931	19 829	98 635

Les salariés des profils métiers suivants déclarent plus fréquemment que les autres un déficit de formation pour effectuer correctement leur travail : Intervention Clients, Intervention Réseaux, Distribution, Gestion Client, Services Clients par Téléphone.

Formation suffisante

Typologie	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Informatique et Réseaux	8,5	38,1	36,9	16,4	100,0
Interv. Clients	4,5	25,0	42,3	28,2	100,0
Interv. Réseaux	5,6	29,9	40,4	24,1	100,0
Innovation et prospective	14,6	54,1	24,4	6,9	100,0
Marketing et Contenu	17,5	50,4	25,1	7,0	100,0
Vente & Services Entrepr.	7,9	39,0	37,1	16,0	100,0
Distribution	6,3	31,1	39,4	23,2	100,0
Gestion Client	6,1	29,3	39,9	24,7	100,0
Services Clients Tél.	6,0	28,2	39,1	26,7	100,0
Fonctions support	12,0	38,4	34,7	15,0	100,0
Total	8 276	34 593	37 651	20 357	100 877

Considérer en effet qu'une formation suivie est adaptée au besoin ne signifie nullement que la formation au sein de l'entreprise est suffisante. Les salariés, qu'ils travaillent dans la relation client ou qu'ils soient dans la technique, relatent souvent le changement dans l'offre de formation de France Télécom : les formations courtes se seraient substituées aux formations longues, le E-learning s'est développé au détriment des formats plus traditionnels (présentiel, formation hors site, etc.). De plus, La multiplication des technologies, la valse des offres et des services placent les salariés dans une instabilité permanente en matière de connaissances et de compétences, ce qui génère un besoin de formation permanent.

« Depuis une dizaine d'années que je travaille en boutique, la charge de travail a beaucoup augmenté avec l'Internet et les Mobiles, les compétences sont de plus en plus pointues, mais il y a de moins en moins de formations (nous devons nous former sur le tas, ou par réunions téléphone coop-net et très peu en formation hors site comme auparavant qui permettait des échanges entre collègues de différentes boutiques). »

« Avant on avait des formations longues, c'était vraiment bien. Aujourd'hui, je ne vois pas comment on pourrait partir une semaine en formation dans notre service... Quand la nuit dans mon service on est 3, eh bien on a des manques, on a un peu de pression sur ces questions-là... Bon, on peut appeler des astreintes quand on est trop léger... Donc parfois c'est un peu juste... on s'en sort, car on cherche et on y arrive... En 10 ans, on a récupéré des choses nouvelles sans avoir perdu des choses anciennes... On a des grands clients, et on a 4 heures pour réparer... donc ça va vite... »

« Il y a un manque d'accompagnement majeur, c'est la formation, il est vrai qu'avant il y avait une véritable formation, parfois longue, plusieurs mois, aujourd'hui, c'est plus du tout le cas, par exemple mon activité sur l'innovation, c'est un poste qui mériterait une formation, y en a pratiquement aucune, ou alors faut demander, pourtant je pense qu'on devrait donner la formation de base aux salariés quand ils vont dans un nouveau poste. »

III.E.4- Un Système d'Information dysfonctionnel

Le Système d'Information de France Télécom cristallise de nombreuses critiques : applications pléthoriques, ergonomie insatisfaisante, dysfonctionnements multiples et variés concourent à l'alourdissement de la charge de travail des salariés. Il s'agit là d'un facteur important, plus ou moins intermittent selon les utilisations du SI, d'augmentation du stress au travail.

« Pour un petit dossier avant on avait un plan et un devis. Ca allait beaucoup plus vite. Maintenant il faut rentrer 20 documents dans des applis avant de pouvoir travailler. Pour une étude technique qui prend une heure, on passe de une demie à une journée pour aller dans toutes les applis, et si ça bloque, on ne sait jamais qui contacter. »

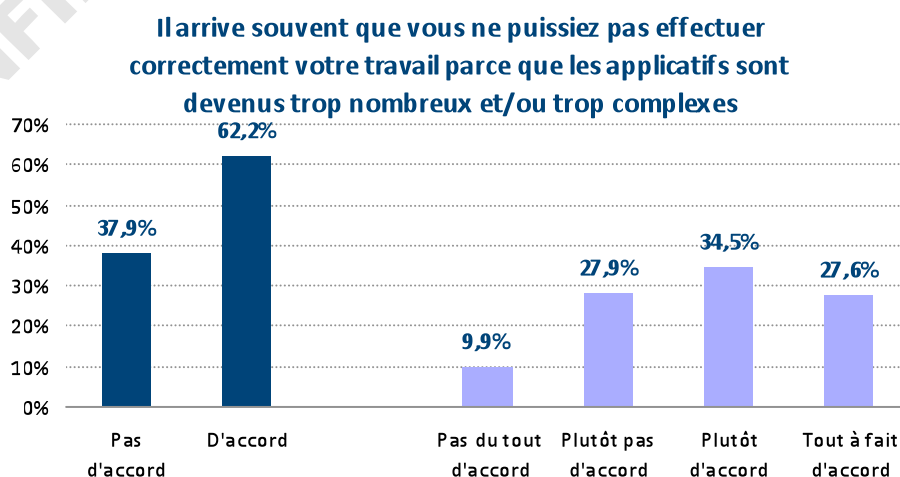
« C'est OPUS qui gère les tâches. C'est très lourd. Les applis ne sont pas intuitives, elles sont pesantes et à présent on ne peut démarrer aucune tâche avant de l'avoir rentrée dans le système. On perd un temps fou avec ça. »

« Je travaille sur 6 applis différentes, mais elles ne sont pas interfacées. Quand on a un problème c'est parfois un mois et demi d'attente pour une intervention d'un service informatique. Ils ont tout outsourcé. C'est très énervant. Les applis ont supprimé les contacts rapides qu'on avait entre services. En gros il faut aller de plus en plus vite et avec les applis tout est beaucoup plus lent. »

Aussi, les applications sont-elles critiquées car jugées trop nombreuses, trop compliquées et ne correspondant pas aux situations de travail réelles.

« Pour la mise en place des processus, il n'y a pas assez d'écoute terrain. Les outils informatiques ne sont pas validés par des ergonomes (...) Les utilisateurs connaissent mal les outils. (...) Il y en a trop. Ils suivent le rythme des réorganisations, les gens ne savent pas les utiliser... »

Les résultats du questionnaire corroborent ce constat, de même, 62 % des salariés de France Télécom disent que souvent ils ne peuvent pas effectuer correctement leur travail car les applicatifs sont devenus trop nombreux et/ou trop complexes.



Les non-cadres et la maîtrise sont les salariés qui déclarent le plus fréquemment que les applicatifs sont trop nombreux ou complexes pour pouvoir effectuer correctement leur travail.

Applicatifs et logiciels					
<i>CCNT</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Total</i>
Non cadres	5,3	21,2	37,2	36,2	100,0
Maîtrise	6,3	25,0	36,9	31,8	100,0
Cadres	14,9	34,4	31,5	19,1	100,0
Total	9 516	27 086	33 647	26 901	97 150

En matière de profils métiers, ce sont les salariés d'Intervention Clients, Distribution, Gestion client et Services Clients par Téléphone qui trouvent le plus fréquemment que c'est le cas.

Applicatifs et logiciels					
<i>Typologie</i>	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>	<i>Total</i>
Informatique et Réseaux	11,0	31,1	34,7	23,2	100,0
Interv. Clients	5,2	24,2	39,7	30,9	100,0
Interv. Réseaux	6,6	27,4	40,2	25,8	100,0
Innovation et prospective	16,4	35,1	31,3	17,2	100,0
Marketing et Contenu	26,3	41,4	22,1	10,3	100,0
Vente & Services Entrepr.	12,2	30,7	32,5	24,6	100,0
Distribution	4,7	18,0	38,5	38,7	100,0
Gestion Client	8,1	25,5	36,3	30,2	100,0
Services Clients Tél.	5,4	18,8	33,7	42,1	100,0
Fonctions support	14,8	35,7	31,7	17,8	100,0
Total	9 827	27 718	34 343	27 495	99 383

III.E.4.a- La complexité et la lourdeur des applications

Pratiquement chaque salarié de France Télécom est appelé à utiliser plusieurs applications dans l'exercice de ses fonctions. Des applications dont le nombre peut aller jusqu'à plus de 20 pour certains postes, et fréquemment une dizaine. Ce foisonnement d'applications disparates communiquant plus ou moins bien entre elles, donne une impression de complexité. L'expression « *usine à gaz* » revient souvent dans les entretiens pour qualifier le SI.

« Dans nos valeurs, le mot qui me fait rigoler c'est la simplicité, quand on voit les usines à gaz qu'on pond à travers notre SI (Système d'Information). Un vendeur doit connaître une quarantaine d'applications, pour une simple commande c'est 5 applications, on veut des applications qui soient souples, simples, mais ce n'est pas le cas. Le vendeur tant qu'il est dans le SI, il ne vend pas, donc ce n'est pas chouette en termes de logique commerciale. »

« A 4, nous avons plusieurs dizaines de milliers de chantiers en cours. C'est beaucoup de boulot, mais on le fait quand même. Toute la journée devant l'ordinateur, avec le téléphone qui sonne sans arrêt. C'est très lourd. En plus il y a tout le temps des nouvelles applications. J'en ai déjà 5 et il y a peu

d'entraide, car c'est trop complexe et la charge ne le permet pas. Le N+1 est au courant, mais il ne fait rien. Les gens d'en haut, ils ne savent pas ce qui se passe ! Ils sont déconnectés. »

« La moyenne d'âge chez nous c'est 46 à 60 ans, alors pour les concepteurs c'est toujours simple mais pour nous...et puis il y a les bugs. On travaille en permanence sur 6 ou 7 applis et on doit toutes les ouvrir le matin avant de commencer. »

III.E.4.b- La facilité d'utilisation, l'ergonomie

En plus des difficultés liées à des applications nombreuses et ne communiquant pas, s'ajoutent des défauts d'ergonomie. Les interfaces IHM, Interface Homme Machine sont jugés inadaptées, leur conception ne ferait pas l'objet d'études ergonomiques.

« Il n'y a pas d'ergonomes pour améliorer les IHM [Interfaces Homme Machine]. Les interfaces sont insuffisantes, ce sont des outils d'il y a 10 ans. »

Il convient de noter l'aspect crucial des IHM pour des utilisateurs qui doivent passer rapidement au cours de leur travail d'une application à une autre. Des interfaces conçues selon les mêmes règles, avec des présentations semblables, peuvent atténuer les difficultés dues à ces changements, et diminuer la charge mentale exigée par ces bascules entre applications.

Sur un autre plan, les conditions réelles d'utilisation des applications ne sont pas suffisamment prises en compte. Beaucoup de systèmes sont utilisés par des personnels itinérants qui utilisent les applications au moyen d'un téléphone portable (e-tech, optim...), et il semble que les interfaces n'aient pas été optimisées pour ce type de terminal. De nombreuses remarques font ressortir les éléments suivants :

- ▶ Ecran trop petit ... ou informations surabondantes pour la taille de l'écran,
- ▶ Introduction de bandeaux, réduisant encore la surface utile,
- ▶ Nécessité de « voyager » sur de nombreux écrans pour obtenir les données ou pour saisir l'activité réalisée,
- ▶ Non communication entre applications,
- ▶ Lenteur de fonctionnement, particulièrement dans les zones de mauvaise réception. Un Technicien intervention clients : *« On perd beaucoup de temps avec le système lui-même : il faut appeler, lorsqu'il y a peu ou pas de réseau, c'est très long. »*
- ▶ Nécessité de saisir les informations « au fil de l'eau », plutôt qu'en paquet.

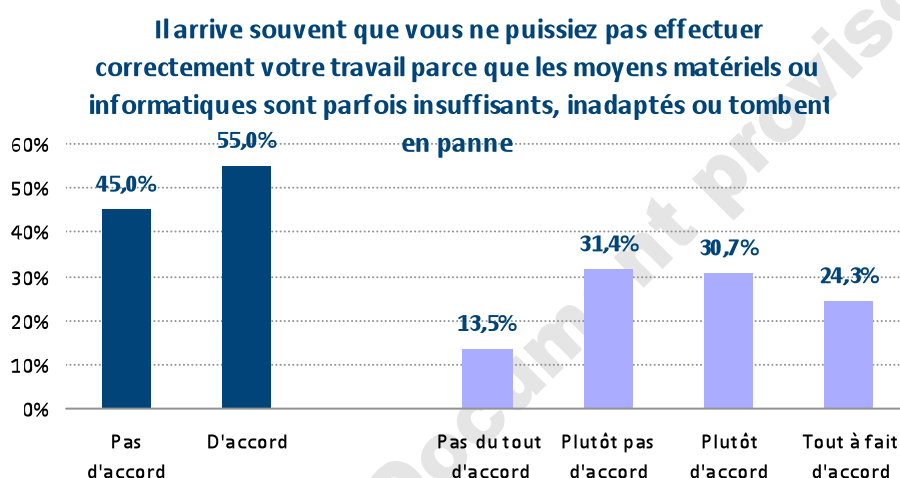
La prise en compte de la contrainte du terminal mobile, de petite taille, et avec des capacités de transfert de données limitées permettrait, tout en diminuant les causes d'énervement que constituent ces mauvais fonctionnements, de faire gagner un temps significatifs aux agents qui sont appelés à les utiliser.

III.E.4.c- La disponibilité

« Les changements fréquents de SI ça peut provoquer une rupture d'activité, ainsi il y a 2 ans, on s'est retrouvé ainsi avec des fournisseurs pas payés pendant 3 mois. »

Rares sont les citations précisant des dysfonctionnements identifiés. Ce qui est plutôt décrit, c'est un fonctionnement manquant de fiabilité, avec parfois des interruptions très mal ressenties, car alors, c'est l'activité entière qui est arrêtée.

55 % des salariés déclarent souvent ne pas pouvoir effectuer correctement leur travail parce que les moyens matériels ou informatiques sont insuffisants, inadaptés ou tombent en panne.



Les Non cadres déclarent plus fréquemment un travail empêché par des moyens matériels ou informatiques défaillants.

Moyens matériels					
CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	5,8	22,3	35,9	36,0	100,0
Maîtrise	8,6	29,1	34,4	27,8	100,0
Cadres	21,7	39,7	24,9	13,7	100,0
Total	13 213	30 997	30 192	23 985	98 387

Les salariés de la Distribution et des Services Clients par Téléphone sont ceux qui sont le plus fréquemment confrontés à des problèmes liés aux moyens matériels ou informatiques.

Moyens matériels

Typologie	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Informatique et Réseaux	17,0	37,2	28,0	17,7	100,0
Interv. Clients	7,4	30,4	38,8	23,4	100,0
Interv. Réseaux	10,8	35,9	34,0	19,3	100,0
Innovation et prospective	23,6	41,4	23,6	11,4	100,0
Marketing et Contenu	26,7	37,9	22,1	13,3	100,0
Vente & Services Entrepr.	22,3	40,5	24,3	12,9	100,0
Distribution	6,9	23,4	37,2	32,5	100,0
Gestion Client	9,9	27,8	35,0	27,3	100,0
Services Clients Tél.	5,8	16,6	31,6	46,0	100,0
Fonctions support	18,3	37,5	28,0	16,3	100,0
Total	13 599	31 674	30 876	24 493	100 641

Les applications ne marchent pas est un leitmotiv largement repris, et qui englobe sans doute tous les griefs vis-à-vis de l'Informatique, outil, mais également support de processus et d'applications aux finalités et aux fonctions critiquées.

« Les applis ne marchent pas parfois, certaines sont difficiles à supporter, et quand elles fonctionnent, on en change et on reprend une autre. L'actuelle est en fin, une nouvelle arrive. On se fait plus d'illusions, on sait que ça marche rarement bien... »

« Notre souci c'est la complexité du SI et les bugs informatiques. Le problème, c'est que lorsque le SI n'est pas prêt au moment de l'opération commerciale. Entre le passage de la commande et le suivi de la commande, c'est là que le SI est très complexe, et c'est là que le client est agressif. »

Bien évidemment, les problèmes relatifs aux communications et au réseau sont considérés comme inadmissibles :

« On ne devrait pas avoir de problème de réseau pour une entreprise de télécommunications »

III.E.4.d- Des changements trop fréquents et imposés trop rapidement

La vitesse de la conduite du changement et la fréquence des changements sont imposées aux responsables de déploiement et déplorées par les utilisateurs sur le terrain.

« Ces derniers temps, c'était assez négatif, on veut imposer des choses très rapidement, alors que les gens croulent sous le travail, beaucoup trop de changements en permanence, surtout sur le front-office. Les gens décrochent, notre rôle est d'alerter, on a beau le faire, essayer de ralentir tout ça, de remonter, mais y a un calendrier qu'il faut tenir. »

« Aujourd'hui les projets se déploient à toute vitesse, à la louche : avant on commençait la montée en compétence de mon métier 1 mois et demi avant, là ça doit démarrer en une semaine, 15 jours, sans billes, sans objectifs, ni supports de formation. »

« Les déploiements informatiques sont menés sans ressources suffisantes et trop rapidement. » Un responsable du déploiement

L'introduction incessante des nouvelles applications, ou de nouvelles versions d'applications informatiques demande aux utilisateurs de puiser dans leurs ressources de manière à intégrer la nouveauté et à s'adapter, sans qu'ils aient le temps de reconstituer leur « capital-ressources », condition nécessaire à leur santé.¹¹

III.E.4.e- Un accompagnement insuffisant

Les responsables du déploiement des applications informatiques sont pris en étau entre leurs interlocuteurs de la maîtrise d'œuvre, des directions métiers et les « salariés du terrain ».

« Nous sommes l'interface entre les utilisateurs du SI et les gens qui le conçoivent, et l'aspect métier, on leur livre l'outil et on leur dit comment l'utiliser. »

Ce rôle d'intermédiaire, qui doit s'informer et se former aux nouvelles applications, sans en avoir toujours le temps ni les moyens, n'est pas aisé à tenir.

« Je cours après l'info, j'appelle, je lis, ça ne suffit pas toujours. Quand ce sont des projets simples, transverses avec des mots simples, ça va, mais quand on entre dans un métier plus compliqué, ou des parties de l'entreprise que je ne connais pas du tout, c'est une autre affaire. »

Cette fonction devient encore plus difficile lorsqu'il est constaté que les supports qui doivent accompagner la nouvelle application manquent, ou lorsque l'application que l'on doit « vendre » aux utilisateurs est de mauvaise qualité.

« Il faut déjà se débrouiller un peu, dans la phase démo ; après ça peut se compliquer. Une heure pour monter en compétence, c'est peu, car il s'agit souvent de projets très sensibles nécessitant plus. On vous balance un kit de com', parfois vous avez des gens en face, sérieux, qui donnent des billes, et d'autres qui n'ont pas plus les moyens que vous... Sur le terrain, ils nous disent : "Votre projet est nul", mais ils n'ont pas le choix. »

« Le projet 2006 sur les réclamations, j'avais tendance à me dire que j'étais responsable, maintenant je pense que le projet est pourri, la compétence n'existait pas, je ne suis pas responsable de tout, je ne peux pas changer. »

Des situations de ce type ne sont guère confortables ; les responsables de déploiement rencontrés tâchent de « bricoler » entre les injonctions de la hiérarchie, et les remontées négatives du terrain, sur lesquelles ils n'ont guère prise ; il leur reste à puiser dans leurs ressources et compétences relationnelles pour que les directives soient appliquées, en tâchant de convaincre et protéger au maximum « le terrain ».

Ce bricolage et ce souci de protéger « le terrain » peuvent prendre une autre forme. Pour les applications qui évoluent en permanence, c'est sur intranet que chacun doit se débrouiller pour trouver et comprendre les nouveautés. Dans le

¹¹ BERNON Jack, Conférence du 17 décembre 2009. Les risques psychosociaux en Europe, Département Santé Travail. ANACT.

cas d'une population plus très jeune, le foisonnement, le manque de fiabilité et l'instabilité s'empilent en une complexité aggravée. Aussi certains managers, conscients de ces difficultés se convertissent en « moniteurs d'applis ». Ils étudient les évolutions et s'efforcent de les expliquer à leurs équipes afin de les décharger de ce stress supplémentaire qui consiste à aller chercher des informations de nature technique, à les comprendre tout seul et à les mettre en œuvre.

« Nos chefs, ils suivent les évolutions des applis sur intranet et ils les « traduisent » pour l'équipe. Ce n'est pas vraiment leur boulot mais s'ils ne le font pas nous on y passerait trop de temps. »

Par ailleurs, les formations qui permettraient à tout le moins de gagner en dextérité dans cet enchevêtrement d'applications ne sont pas ou ne sont plus délivrées. Il n'est pas rare de rencontrer une personne dont le métier est d'administrer une application...sans jamais avoir été même formée.

« Quand je suis devenu administrateur de l'appli XXX j'ai compris la cata. Elle a été déployée à la fin des années 70 et il y a encore tout le réseau cuivre et l'ADSL dessus. Ca fait peur ! Il y a un très gros travail à engager pour rajeunir et fusionner tous ces systèmes. Concernant la formation quand j'ai pris l'appli, je suis arrivé 15 jours après le départ du précédent collègue, donc aucune transmission des consignes ni rien. J'ai eu ma formation un an après. »

III.E.4.f- L'inadaptation à la réalité du travail

Le sentiment fréquemment exprimé par les salariés interviewés, c'est que les applications et les process sont définis par des équipes qui n'ont pas une connaissance suffisante du travail réel du terrain. Cette critique s'accompagne d'autres, sur l'éloignement de ces équipes, leur inaccessibilité, et l'impossibilité de faire prendre conscience des insuffisances ou erreurs des applications.

« On le dit à nos managers que les applis sont mauvaises, lors des réunions, quand les applis sont mises en route, ou à propos des réclamations, on a l'impression de parler dans le vide. »

« Souvent, les applis ne sont pas faites avec les gens qui sont sur le terrain, les managers qui sont au-dessus avec les concepteurs des logiciels, ils ne connaissent pas tout, ce qui est normal, mais ils n'ont jamais ressenti le besoin de venir travailler avec les gens, de comprendre les détails, voir ce qu'on rencontre... »

« C'est au terrain à qui je dois faire passer la modification, la restructuration. Hé bien, le terrain n'est pas entendu, la direction métiers fait ce qu'elle a à faire, et le terrain subit, il me fait remonter les dysfonctionnements, les critiques, mais n'est pas entendu. »

III.F- Les conséquences de la surcharge de travail

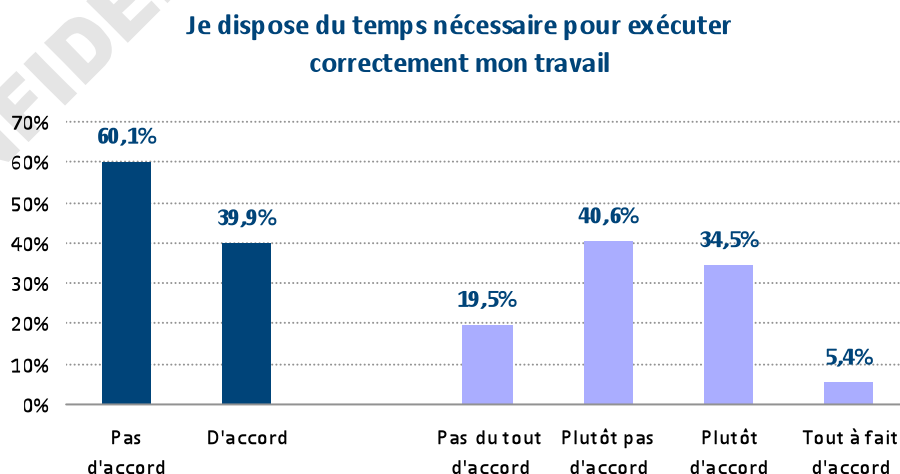
III.F.1- Pression temporelle et travail dans l'urgence

L'une des conséquences de la surcharge de travail est la mise sous pression des salariés. Le travail dans l'urgence semble la règle dans de nombreux services et domaines.

« Constamment, on ne peut que travailler sur les priorités, on ne traite que les urgences, ce qui est moins urgent on laisse traîner et puis ça devient urgent... ça me stresse un peu, ça tend, on a toujours quelque chose en retard, on n'arrive pas à faire des "tâches de fond" », déclare par exemple un chef de projet.

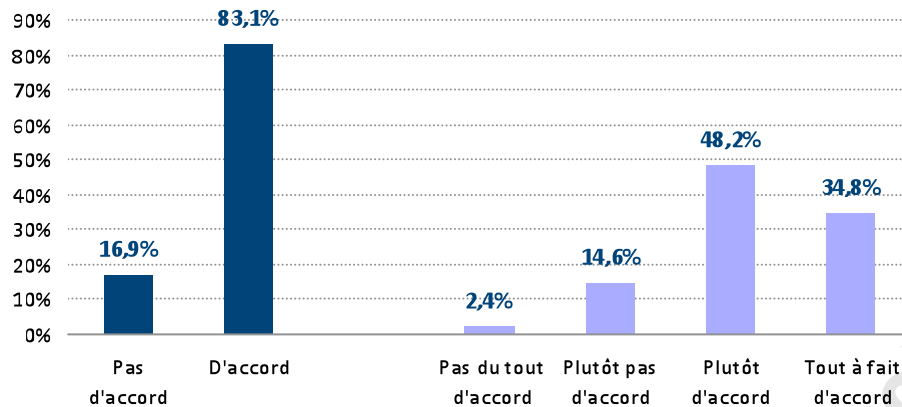
« On ne gère que l'urgence... On n'a pas le temps de faire de la construction... Hier, j'ai pris une heure pour voir mes budgets, mon portefeuille, c'est la première fois en 3 ans. Là, on n'a pas le temps de faire de chiffre d'affaires en plus car on gère les urgences... »

Les résultats du questionnaire attestent de l'ampleur de la pression qui pèse sur les équipes. 60 % des salariés disent ne pas disposer du temps nécessaire pour exécuter correctement leur travail.



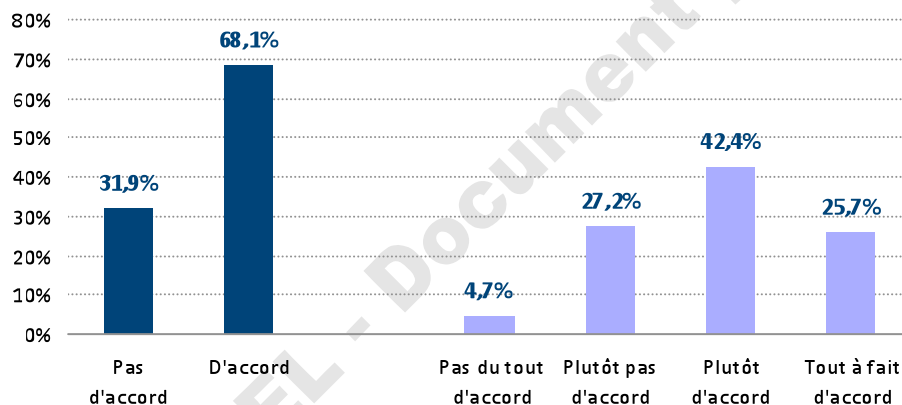
83 % des salariés déclarent que leur travail leur demande de travailler très vite.

Mon travail demande de travailler très vite



Enfin, 68 % des salariés disent que leur travail est très « bousculé ».

Mon travail est très "bousculé"

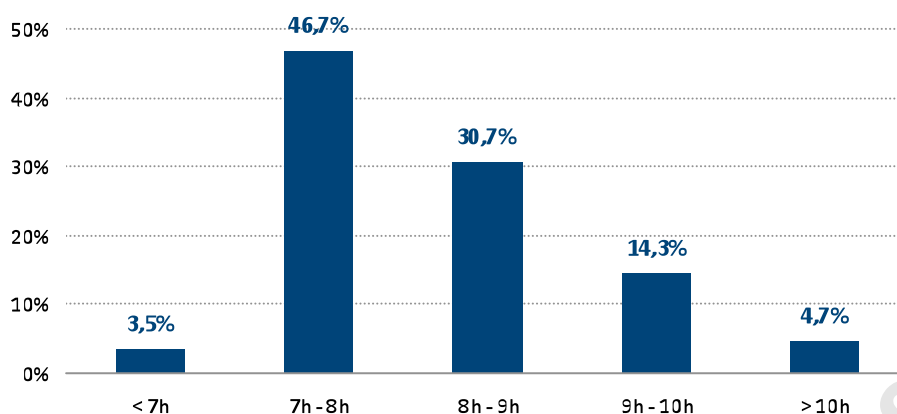


III.F.2- La dilution des temps de vie privée et professionnelle

La surcharge de travail et la gestion des urgences se traduisent par une pression temporelle importante dont les conséquences se font ressentir aussi bien dans le quotidien du travail que dans les temps normalement consacrés à la vie privée.

Si près de 47 % des salariés déclarent travailler entre 7 et 8 heures par jour, 31 % ont un temps de travail quotidien compris entre 8 et 9 heures, et 19 % travaillent plus de 9 heures quotidiennement.

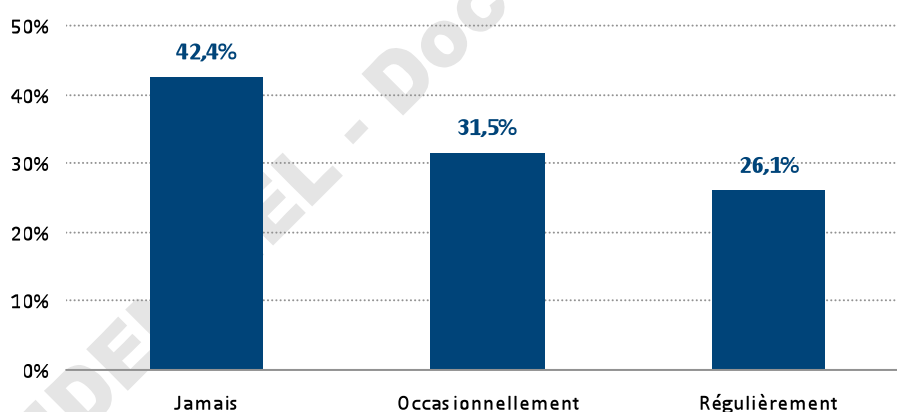
En moyenne, combien d'heures travaillez-vous par jour ?



L'effacement des frontières entre temps de vie privée et temps de vie professionnelle compte assurément parmi les causes particulièrement néfastes en matière de santé au travail.

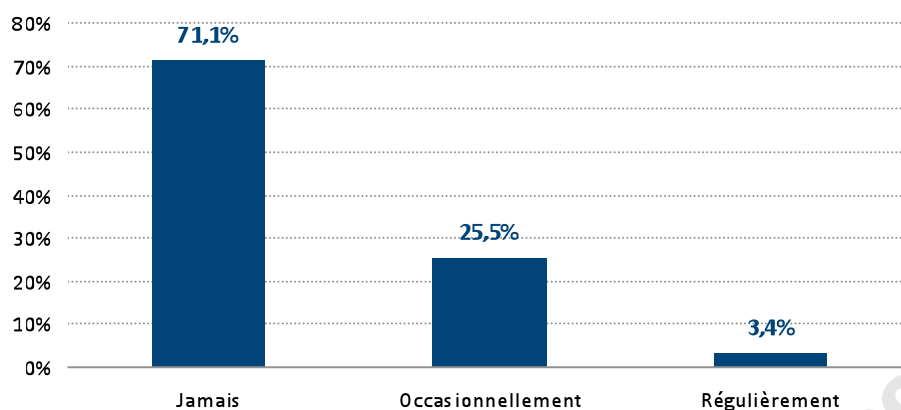
Les salariés qui déclarent devoir travailler après les horaires réglementaires, le soir et le weekend, sont nombreux. 26 % d'entre eux disent que cela leur arrive régulièrement.

Travaillez-vous le samedi ou en horaires tardifs ?



Le travail le dimanche est en revanche plus rare. Il concerne occasionnellement 25 % des salariés. Seul 3 % des salariés disent que cela leur arrive régulièrement.

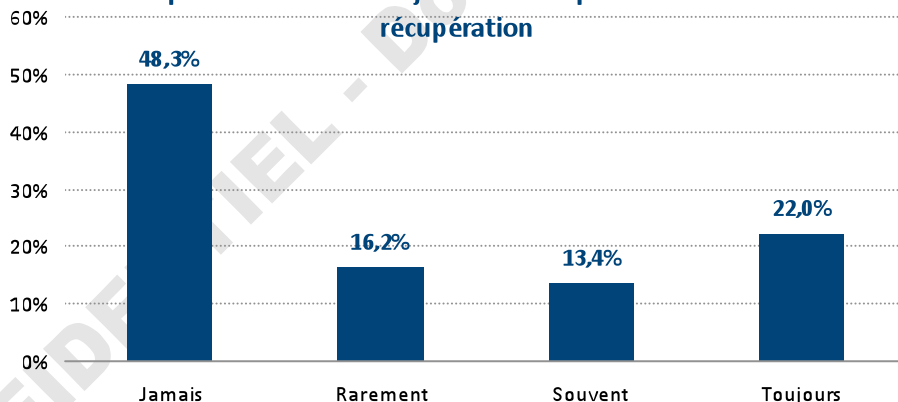
Travaillez-vous le dimanche ou les jours fériés ?



Outre le fait que la surcharge de travail diminue le temps de récupération nécessaire pour maintenir l'état de santé et de bien-être, cette prolongation du temps de travail sur le temps de vie privée peut aussi avoir des effets sur l'économie familiale et conjugale.

Cette pression dans la gestion des temps de vie privée et professionnelle peut d'autant plus être une source d'insatisfaction au travail que dans une majorité de cas, elle ne donne droit à aucune compensation ou récupération (48 %).

Lorsque vous dépassez régulièrement votre temps de travail, ce dépassement fait-il l'objet d'une compensation ou d'une récupération



III.F.3- L'augmentation du stress et de l'insatisfaction au travail

La surcharge de travail est l'une des premières causes dans l'apparition du stress au travail. Si elle perdure et qu'elle est de plus associée à un manque d'autonomie, elle représente l'un des principaux facteurs de dégradation de la santé au travail.

Dans les entretiens comme dans les questions ouvertes de nombreux salariés disent être soumis à une forte pression qui dégrade leur santé. Les résultats du

questionnaire sont, à ce titre, éclairants et confortent largement le diagnostic qualitatif.

Premier constat, la surcharge de travail a un fort effet sur la satisfaction au travail. 65 % des salariés qui répondent qu'on leur demande une quantité de travail excessive se déclarent également insatisfaits de leur situation professionnelle prise dans sa globalité.

		Satisfaction	Globale
		<i>Insatisfait</i>	<i>Satisfait</i>
Quantité	<i>Pas d'accord</i>	38,93	61,07
Excessive	<i>D'accord</i>	65,06	34,94
Total		55 788	45 739

Les salariés qui considèrent que leur charge de travail est excessive sont également ceux qui estiment que leurs conditions de travail sont éprouvantes.

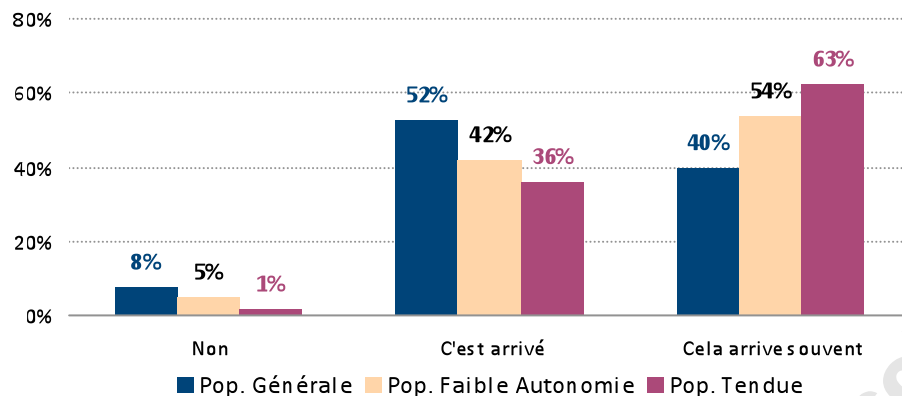
		Pénibilité			
		<i>Pas du tout éprouvante</i>	<i>Un peu éprouvante</i>	<i>Assez éprouvante</i>	<i>Très éprouvante</i>
Quantité	<i>Pas d'accord</i>	15,17	49,95	30,48	4,40
Excessive	<i>D'accord</i>	1,70	21,50	49,08	27,73
Total		7 014	33 033	42 609	19 039

Plus fondamentalement, la surcharge de travail peut avoir un impact certain sur l'état moral des salariés. Les salariés en surcharge considèrent ainsi être beaucoup plus fréquemment exposés au stress ou à de la grande fatigue que les autres salariés. 53 % des surchargés disent avoir été souvent stressés ou très fatigués contre seulement 18 % des salariés avec une charge de travail moins importante.

		Stress 12 derniers mois		
		<i>Non</i>	<i>C'est arrivé</i>	<i>Cela arrive souvent</i>
Quantité	<i>Pas d'accord</i>	15.41	66.04	18.54
Excessive	<i>D'accord</i>	2.63	43.86	53.51
Total		7 696	53 324	40 684

La manifestation de la taylorisation de la production chez France Télécom impacte fortement l'état de stress des salariés, notamment en raison de la perte d'autonomie qui en découle (« *On nous infantilise, ils n'ont pas confiance en nous, on ne nous croit pas, on est comme des gamins pris en faute.* »). Si, toute population confondue, 40 % des salariés déclarent avoir été stressés ou très fatigués au cours des 12 derniers mois, c'est le cas de 54 % des salariés avec une faible autonomie (dernier quartile) et de 62 % des salariés en situation de travail tendu (Job Strain).

Le Stress Populations en faible autonomie et en travail tendu



Dans le même ordre d'idée, on constate que les salariés qui déclarent une quantité de travail excessive tendent à être plus fréquemment affectés par de la fragilité psychologique.

		Fragilité psychologique	
		Non	Oui
Quantité Excessive	<i>Pas d'accord</i>	87.00	13.00
	<i>D'accord</i>	67.43	32.57
Total		77 132	25 709

Si un lien clair apparaît entre la surcharge de travail et la santé morale et psychique, cette dernière a aussi des conséquences néfastes sur la santé physique. 49 % des salariés qui considèrent que leur charge de travail est excessive disent également que leur état de santé s'est dégradé.

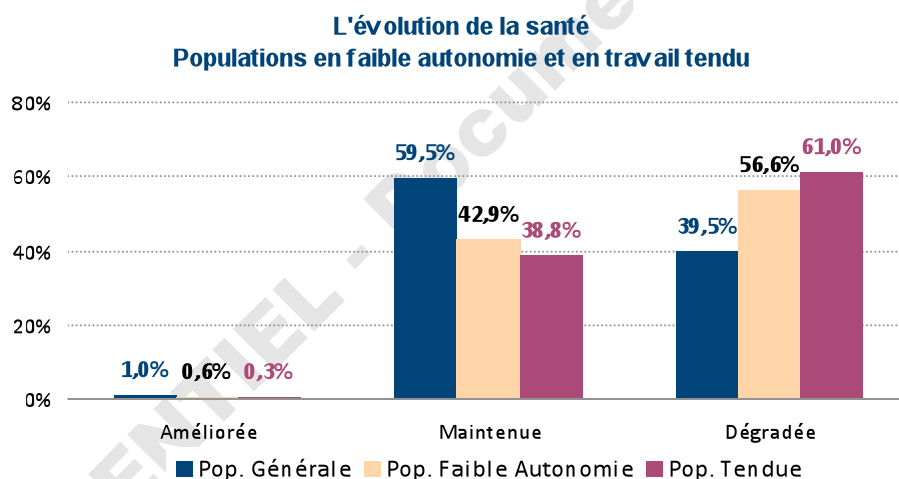
		Evolution de la santé		
		Améliorée	Maintenue	Dégradée
Quantité Excessive	<i>Pas d'accord</i>	1.76	74.26	23.98
	<i>D'accord</i>	0.51	50.29	49.20
Total		1 005	60 221	39 918

Cette dégradation de l'état de santé perçue s'objective dans la multiplication des arrêts de travail, qu'ils soient de courte ou de longue durée. Le ressenti n'apparaît pas ainsi comme un vague sentiment sans fondement, il s'enracine au contraire dans l'expérience quotidienne des faiblesses et des malaises qui se traduisent par un retrait de l'activité productive à plus ou moins long terme.

		Arrêts de travail courte durée					
		zéro	Un	Deux	Trois	Quatre	Cinq & +
Quantité	<i>Pas d'accord</i>	70,2	10,8	7,9	4,3	2,6	4,2
Excessive	<i>D'accord</i>	54,4	12,2	11,4	7,4	4,76	9,8
Total		60 928	11 739	10 141	6 266	3 950	7 682

		Arrêts de travail longue durée			
		zéro	Un	Deux	Trois et plus
Quantité	<i>Pas d'accord</i>	89,1	6,9	2,1	1,9
Excessive	<i>D'accord</i>	80,8	10,7	4,2	4,3
Total		85 100	9 353	3 411	3 419

On peut également apprécier l'impact de la faible autonomie et des situations de travail tendu sur l'évolution de l'état de santé des salariés. On constate alors un effet particulièrement fort de ces situations de travail sur la santé perçue. 56,55 % des salariés avec la plus faible autonomie chez France Télécom (dernier quartile) déclarent une dégradation de leur santé. Associée à une forte charge mentale de travail (situation de travail tendu), ce sont près de 61 % des salariés qui disent que leur santé s'est dégradée.



III.F.4- Un sens du travail bien fait ébranlé

Les conditions de travail qui viennent d'être décrites (surcharge de travail, pression des objectifs, etc.) ont également pour conséquence d'affecter le sens du travail bien fait d'une partie des salariés. Or le sens du travail est l'un des supports de l'engagement au travail et un vecteur de la construction identitaire des individus. L'altération du sens du travail bien fait se traduit ainsi généralement par une perte de motivation au travail, voire par des formes plus ou moins fortes de désengagement.

De plus, un écart important entre les discours de l'entreprise et la pratique des salariés est une source de dégradation du sens du travail. C'est par exemple le cas des discours axés sur la qualité chez France Télécom qui sont souvent

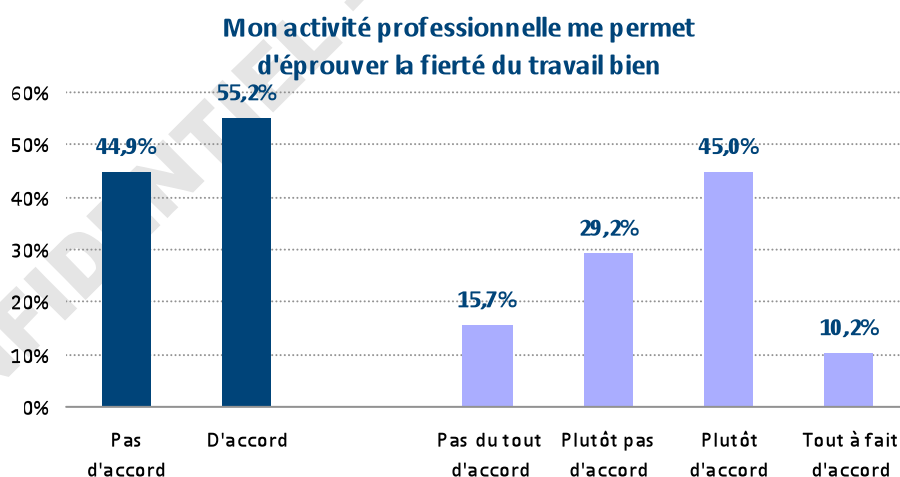
vécus comme un discours marketing qui n'a que peu de lien avec le travail réel. Les témoignages sont nombreux en ce sens.

« Il n'y a aucun sens du travail et des valeurs morales. Nous devons suivre des indicateurs qui bien souvent qualifient les process et non la qualité du travail bien fait. Nous sommes face aux clients et nous tentons d'assurer et de leur témoigner notre professionnalisme et le respect client alors que nous savons pertinemment qu'aux yeux de la Direction le client n'est qu'une facture servant à enrichir les actionnaires. »

« On sait tous que le sens du travail est souvent bafoué par la prépondérance économique. On ne travaille pas pour satisfaire un client, ou satisfaire le bien être commun, mais pour dégager du profit et satisfaire des actionnaires. Ainsi on peut être amené à travailler sur des projets visant à optimiser l'efficacité et donc à réduire les effectifs alors que la mise à disposition d'effectifs couplée à une bonne organisation, sont des gages de qualité, de bien être et de sens commun. »

« Trop de charge engendre du travail mal fait. L'objectif d'atteindre les chiffres pousse aussi au travail mal fait; et ce n'est pas bon pour le client (qui pourtant est au centre des préoccupations). Le changement de responsabilité sur le poste n'apporte aucune promotion ni reconnaissance. Le sens du travail va en direction des actionnaires, c'est à dire que les sous-effectifs apportent une insatisfaction client car le travail ne peut pas être fait de façon satisfaisante. »

Les résultats du questionnaire corroborent le constat qualitatif. L'altération du sens du travail bien fait sans être général concerne cependant un nombre non négligeable des salariés de France Télécom : 45 % d'entre eux déclarent que leur activité professionnelle ne leur permet pas d'éprouver cette fierté.



Les non-cadres et la maîtrise sont les salariés qui déclarent le plus fréquemment que leur activité professionnelle ne leur permet pas d'éprouver la fierté du travail bien fait.

Fierté du travail réalisé

CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	22,5	30,6	37,2	9,7	100,0
Maîtrise	17,0	30,4	43,2	9,4	100,0
Cadres	9,6	27,6	51,9	10,8	100,0
Total	15 470	28 990	44 662	10 056	99 179

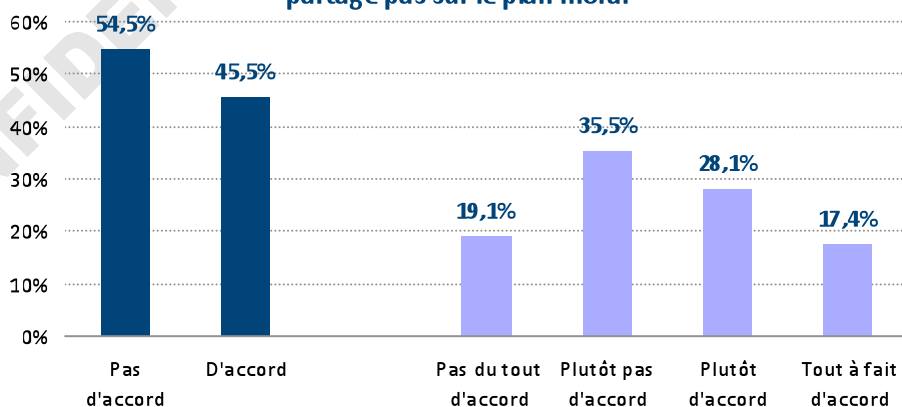
La fierté du travail bien fait est plus rare en Intervention Réseaux, Gestion Client, Services Clients par Téléphone.

Fierté du travail réalisé

Typologie	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Informatique et Réseaux	13,1	29,6	48,1	9,2	100,0
Interv. Clients	13,8	25,0	45,2	16,0	100,0
Interv. Réseaux	15,0	29,5	44,3	11,2	100,0
Innovation et prospective	13,7	32,8	46,0	7,6	100,0
Marketing et Contenu	8,2	28,2	53,9	9,8	100,0
Vente & Services Entrepr.	9,5	27,9	51,7	10,9	100,0
Distribution	14,4	29,8	44,5	11,3	100,0
Gestion Client	17,7	30,9	42,2	9,2	100,0
Services Clients Tél.	26,4	31,5	34,9	7,3	100,0
Fonctions support	12,5	27,6	49,0	10,9	100,0
Total	15 916	29 620	45 596	10 308	101 439

Les conflits éthiques au travail, sources également de risque psychosocial, sont aussi particulièrement fréquents chez France Télécom. 45 % des salariés considèrent qu'ils sont amenés à faire des choses qu'ils ne partagent pas sur le plan moral.

Dans mon travail, je suis amené(e) à faire des choses que je ne partage pas sur le plan moral



Choses pas partagées sur le plan moral

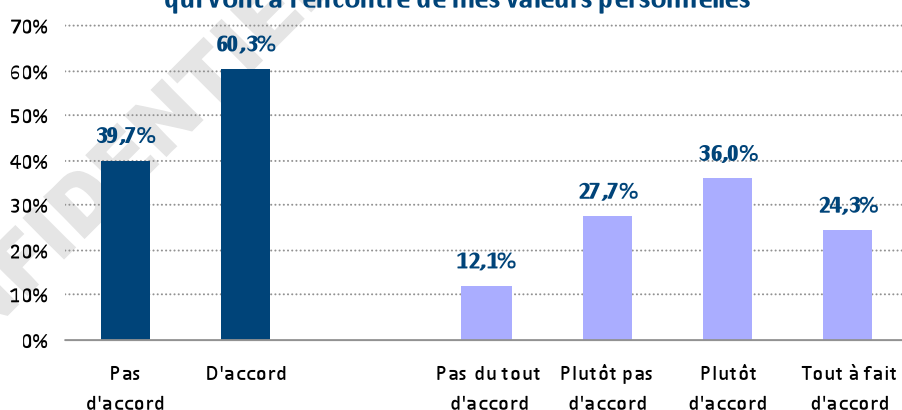
CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	12,3	27,6	32,9	27,2	100,0
Maîtrise	15,9	35,4	30,2	18,6	100,0
Cadres	25,7	42,0	23,5	8,8	100,0
Total	18 866	35 391	27 945	17 066	99 268

Choses pas partagées sur le plan moral

Typologie	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Informatique et Réseaux	22,9	40,7	25,1	11,4	100,0
Interv. Clients	10,1	26,9	35,6	27,4	100,0
Interv. Réseaux	14,3	35,7	32,5	17,6	100,0
Innovation et prospective	28,4	43,4	20,1	8,0	100,0
Marketing et Contenu	34,2	43,6	16,7	5,5	100,0
Vente & Services Entrepr.	25,6	43,2	22,3	9,0	100,0
Distribution	9,0	19,0	32,9	39,2	100,0
Gestion Client	19,1	37,6	28,4	14,9	100,0
Services Clients Tél.	13,3	28,4	33,0	25,4	100,0
Fonctions support	24,0	41,0	24,6	10,4	100,0
Total	19 309	36 045	28 540	17 625	101 519

Les résultats sont encore plus nets quand on pénètre dans le registre des valeurs personnelles : 60 % des salariés de France Télécom déclarent qu'ils observent des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de leurs valeurs.

Dans mon travail, je constate des décisions et des pratiques qui vont à l'encontre de mes valeurs personnelles



Encontre valeurs personnelles

CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	8,4	20,9	36,8	33,9	100,0
Maîtrise	10,4	26,4	38,0	25,2	100,0
Cadres	15,6	33,5	34,8	16,1	100,0
Total	11 889	27 481	35 941	23 968	99 278

Encontre valeurs personnelles

Typologie	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Informatique et Réseaux	14,0	31,7	35,6	18,7	100,0
Interv. Clients	7,0	20,9	39,8	32,3	100,0
Interv. Réseaux	8,6	26,0	40,2	25,2	100,0
Innovation et prospective	11,9	28,2	36,5	23,5	100,0
Marketing et Contenu	21,6	37,1	28,1	13,2	100,0
Vente & Services Entrepr.	15,8	36,7	32,6	14,9	100,0
Distribution	6,6	15,6	33,8	44,0	100,0
Gestion Client	12,2	28,9	37,5	21,3	100,0
Services Clients Tél.	9,3	21,4	37,0	32,3	100,0
Fonctions support	15,3	32,4	34,9	17,4	100,0
Total	12 219	28 065	36 608	24 643	101 535

III.G- Les défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail

EN BREF

Une défaillance des mécanismes de la reconnaissance :

- Des perspectives de promotion et de progression salariale insatisfaisantes
- Une opacité des règles du jeu de la promotion
- Une mise sur la touche des seniors
- Dans des cas extrême, une mise à l'écart (« placard ») de salariés

La **reconnaissance** au travail est une dimension fondamentale dans l'**affirmation du soi professionnel** et de sa valeur au travail. Elle ne s'épuise pas cependant dans la question de la juste récompense des efforts consentis au travail, elle recouvre aussi des enjeux identitaires. Elle met en jeu une représentation de soi et de sa valeur professionnelle et plus largement, au regard de la place centrale qu'occupe le travail dans la vie, de son être social. Aussi, la reconnaissance au travail est-elle un puissant **réducteur du risque psychosocial** en entreprise.

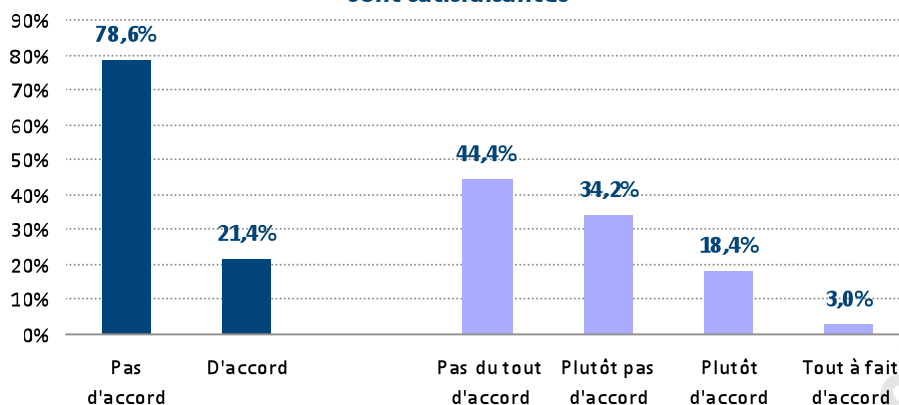
Symbolique et/ou financière, la reconnaissance est également un vecteur de résistance des salariés aux conditions de travail qui sont les leurs. Elle leur permet, entre autres, de répondre durablement à l'engagement et à l'investissement qui sont demandés par leur entreprise.

III.G.1- Une forte insatisfaction en matière de reconnaissance

Tout indique qu'il existe une défaillance des mécanismes de la reconnaissance au travail chez France Télécom, tant les salariés expriment leur insatisfaction en ce domaine. Les résultats du questionnaire sont probants. Cette insatisfaction en matière de reconnaissance au travail ne semble pas nouvelle au sein de France Télécom, mais elle a certainement été renforcée par la mise en place des différents plans de restructuration de l'entreprise.

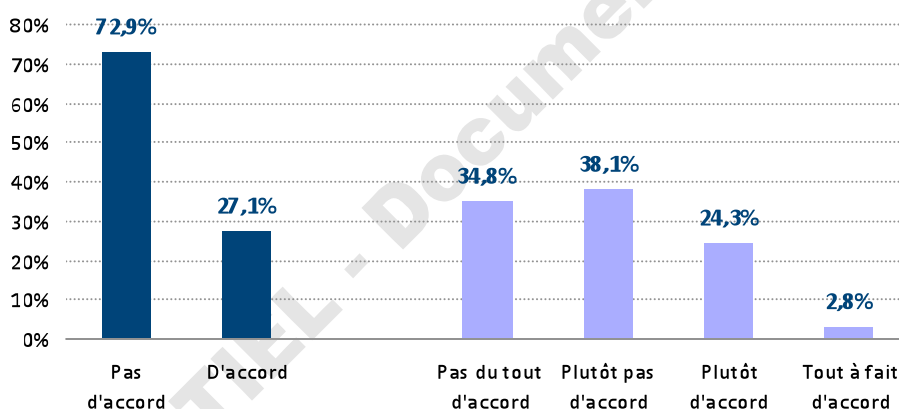
Sous l'angle des perspectives de promotion, c'est une insatisfaction massive qui s'exprime : 78,56 % des salariés considèrent au regard des efforts qu'ils fournissent que les perspectives de promotion qui leur sont proposées sont insatisfaisantes. 44,41 % d'entre eux choisissent la modalité extrême « Pas du tout d'accord », ce qui indique un profond malaise en matière d'évolution au sein de l'entreprise.

Vu les efforts que je fournis, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes



Une forte insatisfaction s'exprime également en matière de rétribution salariale, 72,9 % des salariés déclarent que, rapporté aux efforts qu'ils fournissent, leur salaire n'est pas satisfaisant.

Vu les efforts que je fournis, mon salaire est satisfaisant



Quand on s'intéresse aux mécanismes de la reconnaissance au travail en fonction de la classification des salariés, on constate que les défaillances de ces mécanismes ne s'arrêtent pas à la population des ETAM. Ils touchent également des cadres. Nombreux sont ceux qui ont pourtant accepté des challenges impliquant une charge de travail importante et qui n'obtiennent pas, *in fine*, la promotion escomptée.

« Quand mon poste a été regradé en poste de cadre sup, au lieu de me donner une promo on m'a fait dégager. Leur comportement est odieux. Et pourtant j'avais accepté de prendre un plateau d'appel de dérangements. C'était un plateau de regroupement qui fonctionnait même le dimanche jusqu'à 23 heures et j'y allais tous les jours. Pendant un an j'ai managé tout seul une équipe de 50 techniciens, pas contents d'être là et j'ai fait des horaires impossibles. »

Les résultats montrent à ce titre que si les non-cadres figurent parmi les plus insatisfaits en matière de perspectives de promotion et de salaire, le malaise des cadres en ce domaine ne doit pas être minimisé : 32 % d'entre eux disent ne pas être du tout satisfaits de leurs perspectives de promotion et 26 % de leur salaire.

Si on cumule ces résultats avec les « plutôt insatisfaits », une majorité de cadres manifestent un manque de reconnaissance au travail.

Q32 - Vu les efforts que je fournis, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes.

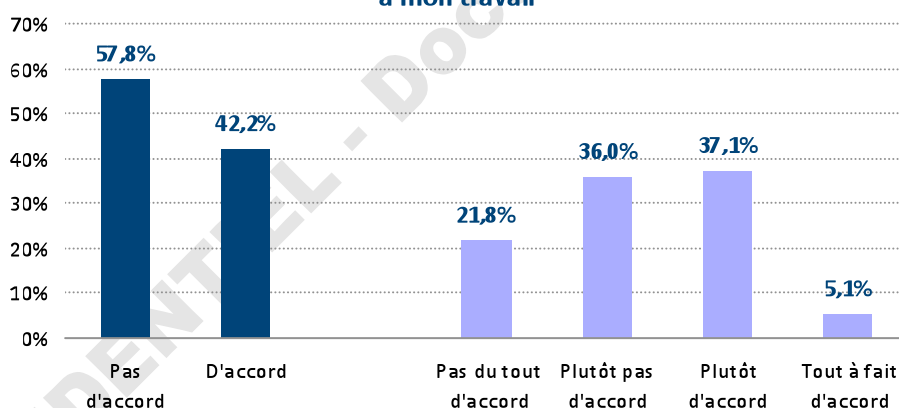
CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	57,1	30,8	10,1	2,0	100,0
Maîtrise	49,2	33,9	14,8	2,2	100,0
Cadres	32,5	36,9	26,4	4,2	100,0
Total	44 105	33 895	18 160	2 963	99 123

Q33 - Vu les efforts que je fournis, mon salaire est satisfaisant.

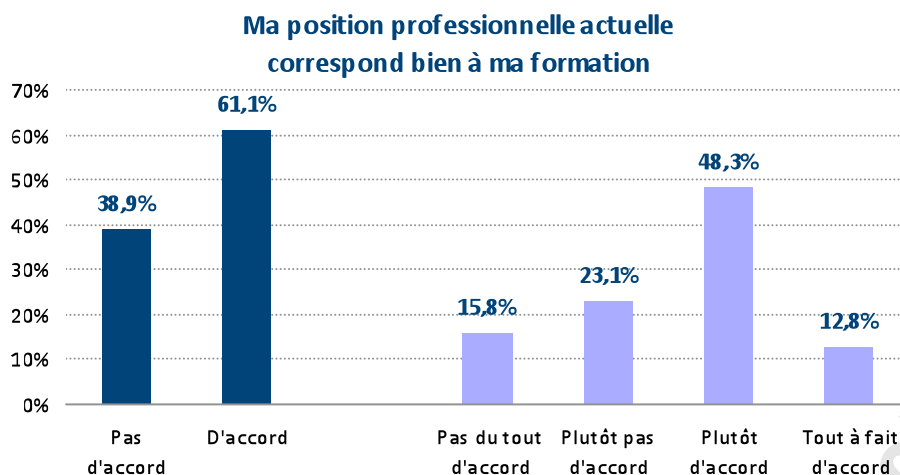
CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	44,9	36,6	16,6	1,9	100,0
Maîtrise	36,8	40,3	21,0	1,9	100,0
Cadres	26,3	38,7	31,4	3,6	100,0
Total	34 673	38 071	23 899	2 653	99 296

En matière de respect et d'estime reçus au travail, les résultats paraissent moins dégradés, tout en révélant un taux d'insatisfaction particulièrement fort : 57,76 % des salariés déclarent ne pas recevoir tout le respect et l'estime pour les efforts qu'ils fournissent au travail.

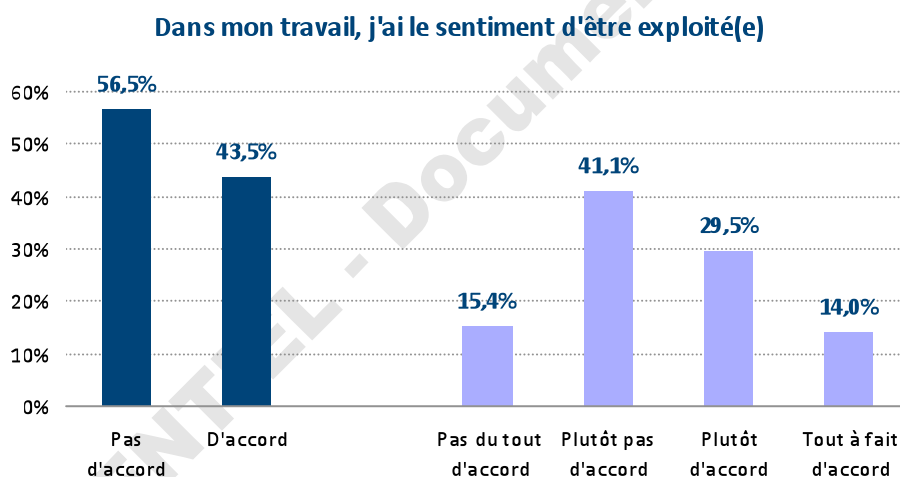
Vu les efforts que je fournis, je reçois tout le respect et l'estime à mon travail



Sans être à négliger, dans la mesure où elle concerne tout de même 38,9 % des effectifs, l'adéquation entre la position professionnelle et la formation semble une moindre source d'insatisfaction en matière de reconnaissance au travail.



Si une majorité de salariés ne considèrent pas être « exploités », il n'en demeure pas moins que 43% des effectifs de France Télécom estiment que c'est le cas. Si l'on tient compte de la forte charge symbolique du terme « exploité », ce résultat apparaît comme un bon indicateur de la défaillance des mécanismes de la reconnaissance.



Sentiment d'exploitation

CCNT	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Non cadres	9,6	33,9	35,3	21,2	100,0
Maîtrise	11,2	41,2	32,5	15,1	100,0
Cadres	21,6	47,1	23,7	7,7	100,0
Total	15 090	40 949	29 279	13 783	99 102

Sentiment d'exploitation

Typologie	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Informatique et Réseaux	16,1	45,4	27,1	11,4	100,0
Interv. Clients	9,7	34,9	35,2	20,2	100,0
Interv. Réseaux	13,0	42,6	31,7	12,8	100,0
Innovation et prospective	21,9	50,9	20,8	6,5	100,0
Marketing et Contenu	23,0	49,9	21,2	5,9	100,0
Vente & Services Entrepr.	17,2	44,6	27,1	11,0	100,0
Distribution	11,4	32,2	35,8	20,7	100,0
Gestion Client	15,3	41,3	30,1	13,3	100,0
Services Clients Tél.	11,9	35,2	33,4	19,6	100,0
Fonctions support	19,9	44,2	25,6	10,3	100,0
Total	15 521	41 707	29 886	14 246	101 360

De nombreux témoignages enrichissent le constat quantitatif sur les défaillances des mécanismes de la reconnaissance.

Quelques problématiques liées aux défaillances de la reconnaissance dans les Verbatim des questions ouvertes

La reconnaissance dérisoire

« Reconnaissance : rien en vue, pas même un espoir, rien que des obligations d'atteindre les objectifs toutes les semaines sans compensations financières. Quand l'objectif est atteint, le meilleur reçoit 1 casquette, 1 parapluie, 1 stylo publicitaire ou tout autre objet inutile. Il y a quelques années en remerciements pour les objectifs de l'année atteints, chaque agent s'est vu remettre par la direction générale de Paris, 1 jeu de 421 (3 dés), mais oui vous avez bien lu 3 dés. »

Quémander sa reconnaissance

« Reconnaissance : elle existe d'une certaine façon... si on la réclame et insiste ! Le manager ne semble pas valoriser la qualité des membres de son équipe de façon objective mais plutôt lorsqu'un membre lui en fait expressément la demande. Une sorte de reconnaissance forcée, obtenue à l'usure, une reconnaissance accordée par défaut pour éviter d'être ennuyé par d'incessantes relances. Je ne parle pas ici de promotion (par exemple de technicien à manager), mais de reconnaissance de l'expérience d'un salarié telle que prévue au sein du département. D'autre part, l'attribution des parts variables et des augmentations répond à des critères qui semblent discutables : ayant effectué le même travail, aussi difficile avec des résultats aussi bons, je ne comprends pas qu'un collègue gagnant sensiblement plus que moi ait une part variable et une augmentation supérieures aux miennes en %, ce qui accroît encore plus notre différence de rémunération en valeur brute. »

Les entretiens individuels

« Reconnaissance : j'ai indiqué que la reconnaissance était pour moi un moteur. Lors des Entretiens Individuels, les managers passent rapidement sur les points positifs et appuient fortement sur les points d'amélioration. Du coup, on se sent diminué et mauvais dans notre travail. »

L'absence de promotion

« J'ai travaillé pour FT pendant 29 ans sans ménager ma peine ni mon temps, presque 10 heures par jour tant il y avait à faire à cause de l'importance du défi et du manque de moyens. Par ailleurs aucune reconnaissance par le biais d'une promotion, je suis toujours au niveau de classification d'une débutante ! »

L'absence d'objectivité

La reconnaissance existe, mais elle n'est pas forcément objective et ne s'appuie pas toujours sur des éléments factuels. A ce jour, je n'ai aucun élément qui me permette de connaître le niveau où je me situe en fonction des objectifs demandés. Lors des entretiens individuels, je dois exclusivement m'appuyer sur la parole de mon manager, concernant les objectifs atteints ou non. Je n'ai aucun élément pour contre-argumenter si nécessaire mes résultats. Est ce bien normal ? »

III.G.2- L'opacité des règles du jeu de la promotion

L'insatisfaction forte en matière de reconnaissance au travail trouve, en grande partie, son origine dans l'opacité des règles du jeu de la promotion.

Un fort sentiment d'injustice a été constaté, fondé sur un manque de clarté et de précision des règles en vigueur. Beaucoup de salariés doutent même de l'existence de règles et manifestent une certaine défiance envers le système promotionnel de l'entreprise.

Même si le modèle antérieur n'est pas précisément caractérisé, le sentiment qui prévaut est que les ressorts de la reconnaissance étaient auparavant les mêmes pour tous : ils étaient fondés sur le mérite, l'effort, la technicité et l'acquisition de connaissances et ils donnaient lieu à l'octroi de primes, de points ou de promotions. La reclassification du début des années 1990 marque pour de nombreux salariés rencontrés l'introduction d'une forme d'arbitraire dans les règles de l'évolution interne.

« Ca ne date pas d'hier. Déjà au moment des reclassifications il fallait être sur la bonne photo au bon moment. Certains ont été propulsés comme ça chef de groupe ou même chef de département. Ils avaient toujours le même profil et peu ou pas de formation. Certains n'étaient pas du tout faits pour manager. Mais si on n'était pas sur la photo, aucune chance d'avoir une promo. »

« De toute façon, on nous dit rien, on ne sait pas trop comment ça se passe la promotion et puis tout ce qui est classification. Les gens qui n'ont pas accepté la reclassification ont eu un blocage de carrière. »

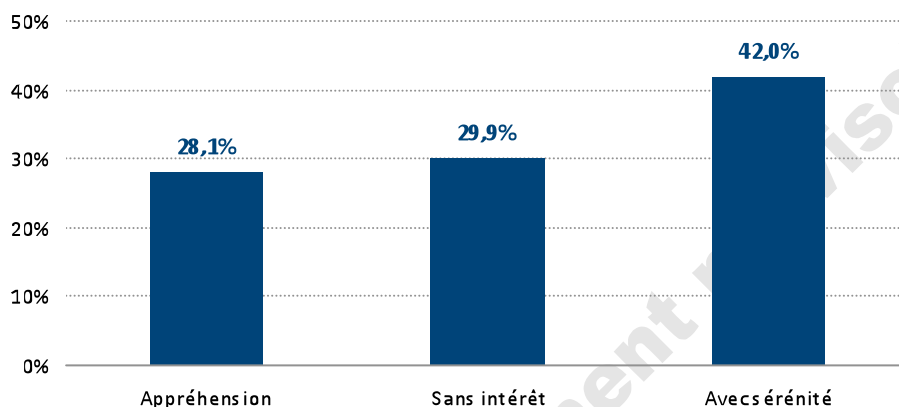
« On n'a aucune reconnaissance. On est en train de se battre car il nous en demande de plus en plus. Ça fait 13 ou 14 ans que je suis au même indice et en étant reclassif' c'est encore pire. »

Ce ressenti est d'autant plus fort que la plupart des salariés rencontrés sont entrés à France Télécom ou aux PTT par la voie des concours, qui était également le moyen reconnu d'ascension professionnelle. Depuis l'ouverture des

capitaux au secteur privé, le mode des concours a été supprimé pour être remplacé par des outils de management plutôt issus de pratiques d'entreprise émanant du secteur privé, telles que l'entretien annuel, des primes en fonction de l'atteinte ou non des objectifs, un système de jury pour monter en grade, etc.

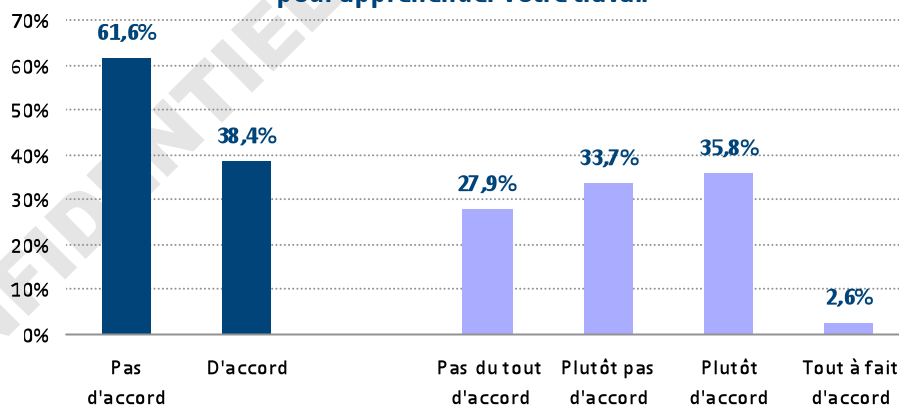
Si 42 % des salariés appréhendent avec sérénité leur entretien individuel, ce n'est pas le cas de 28 % des effectifs de France Télécom. 30 % ne lui accordent aucun intérêt.

Comment appréhendez-vous votre entretien individuel ?



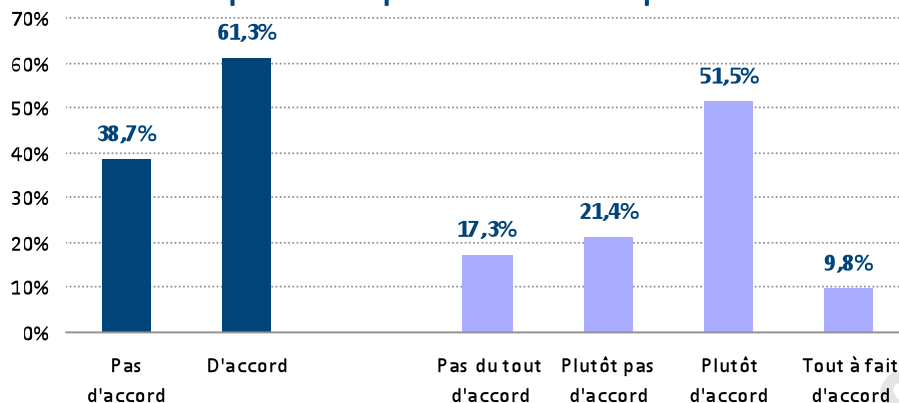
Pour de nombreux salariés, les procédures d'évaluation ne leur paraissent pas pertinentes pour appréhender leur travail, c'est-à-dire pour juger de leur qualité et de leur investissement pour leur entreprise.

Votre procédure d'évaluation vous paraît pertinente pour appréhender votre travail



Pourtant, une majorité de salariés considèrent qu'ils peuvent exprimer leur point de vue et leurs aspirations au cours de leur procédure d'évaluation.

**La procédure d'évaluation est pour vous une occasion
d'exprimer votre point de vue et vos aspirations**



Le manque de confiance, voire la méfiance envers ce dispositif, est donc relativement important. Il provient non pas tant de la procédure elle-même que de sa faible efficacité apparente en matière d'attribution de primes et de promotion. Bref, le dispositif apparaît inutile à plus d'un.

« Le système de promotion chez nous, c'est relativement opaque. Il y a une opacité par rapport à ça, on n'affiche pas les promotions. L'entretien de progrès j'y crois pas depuis longtemps, je continue à le faire mais ça fait six ou sept ans que j'y vais en live à l'entretien, avant je préparais mais là maintenant je m'en fous. »

La plupart des personnes rencontrées ne croient ainsi plus au système promotionnel car une défiance existe face à l'arbitraire dans l'octroi des promotions.

« Les entretiens de progrès, c'est une grosse fumisterie, mon chef c'est lui qui le fait, il signe. Mais bon, moi ça va, il met des trucs gentils. Dans la mesure où il n'y a plus de concours, on fait passer qui on veut, où on veut, quand on veut, il faut bien s'entendre avec un cadre supérieur. Ils font un appel à candidature pour que ça se passe bien avec les syndicats, mais c'est vendu. Il n'y a plus l'égalité qu'il y avait avant, pendant les concours. Maintenant c'est pour tous les niveaux ils font ce qu'ils veulent. Depuis 2004, je dépasse mes objectifs et rien, enfin là je vais avoir une prime exceptionnelle de 400 ou 600 euros mais bon en même temps, ça fait plus de dix ans que je suis 2.3. »

« Je suis resté bloqué au niveau 2.2 comme agent des lignes. Mon 2.3 je ne l'ai jamais eu et maintenant c'est fichu. Le chef gardait les promos pour ses copains. Pourtant j'ai fait jusqu'à 65 heures par semaine à certaines périodes. Récemment le médecin du travail m'a dit de lever le pied et mon médecin traitant m'a arrêté 1,5 mois fin 2009. Je faisais 3 samedis sur 4 très régulièrement. »

Le caractère très confidentiel des octrois de primes renforce, par exemple, la sensation d'un traitement différencié des salariés. L'opacité de traitements individualisés au sein de chaque équipe est encore aggravée par la diversité des traitements sur le plan territorial faisant de chaque Direction une entité régie par ses propres règles ou en tout cas perçue comme telle.

« Les primes sont souvent données sous le manteau en tête à tête et ils disent de ne pas en parler aux autres. On est encore 106 000 ? Eh bien, il y a 106000 traitements différents car les chefs locaux ont plus de pouvoir que dans le privé. Dans le privé, les règles sont plus claires et plus strictes. Ici si on ne réclame rien, on n'a rien. Certains embauchés ne connaissent même pas toutes les règles sociales. Comme les R.H. ont disparu et que les managers sont devenus R.H. les traitements sont nettement plus discriminants qu'avant. »

« Les chefs de Département sont de véritables baronnies. Les règles sont très différentes par région. Même les chefs de Groupe instaurent leurs propres règles. C'est la jungle. »

Les extraits d'entretien suivants montrent que la défiance et la désillusion envers le système promotionnel provient, également, des incohérences dans la gestion des carrières.

« Pour la promotion, tout est prédéfini, on fait croire qu'il va y avoir deux places de 2.3, mais en fait c'est un peu de la mascarade, c'est vraiment pas encourageant. Les gens ils y vont, mais tout est joué d'avance et les gens sont dégoûtés du coup. En général on sait qui, quoi, comment, c'est un peu biaisé. Sur les entretiens de progrès, il y a marqué qu'on est content de vous, que vous pouvez gérer une équipe et il se passe rien, on a rien au bout. »

« Oui, je suis satisfait de ma carrière, mais le problème c'est les règles qui ne sont pas claires, les promotions, tout ça, c'est pas très clair. Moi, j'ai déjà postulé sur un poste de cadre et c'était déjà joué, ils avaient déjà quelqu'un sur le poste. J'ai postulé une fois pour être chef de groupe, ça fait cinq ans sur mon entretien de progrès que je dis que je veux être cadre. »

Les promotions ne semblent pas systématiquement relever d'une reconnaissance apaisée des compétences mais parfois d'un véritable rapport de force instauré avec la hiérarchie.

« Les gens qui s'investissent ne sont pas reconnus. Moi, j'ai eu mon 2.3. en tapant du poing sur la table, mais certains n'osent pas. Eh puis moi, j'ai une expertise alors j'ai pu menacer d'arrêter d'aider les autres et "ils" savaient que ça aurait été la merde. »

Quelques problématiques liées aux perspectives d'évolution dans les verbatim des questions ouvertes

Un avenir sans horizon

« Il faut absolument que les conditions s'améliorent sinon les drames vont continuer. Il n'est plus possible de travailler dans de telles conditions. L'entreprise fait tout pour pousser le personnel à la démission. Pourtant on est tous très attachés à l'entreprise mais on ne la reconnaît plus. J'ai besoin de perspectives d'évolution, dans un autre métier, avec une augmentation de salaire, avec de meilleures conditions de travail, qui sont simplement de travailler dans le calme, la propreté et le respect. »

« Les sources de motivation manquent : augmentations minimales, aucune perspective d'évolution au sein de l'entité, peu de reconnaissance, ambiance "terne" et assez individualiste. »

« Aucune perspective d'évolution au sein de mon service, ni d'augmentation de salaire valable en reconnaissance de mon travail. »

La contrainte des mobilités géographiques

« Il n'y a plus de perspectives d'évolution de carrière sans mobilité géographique. Cela implique en Auvergne d'aller à Lyon pour pouvoir passer sur une bande E. A 45 ans, ne souhaitant pas changer de région, je me retrouve sans aucune perspective logique de carrière (j'ai quitté le management en AD pour faire commercial en AE). Mes futurs emplois sur cette région seront du management sur plateau ou unité technique sans augmentation de salaire. Où peut donc être la motivation ? »

La mobilité comme remise à zéro du « capital reconnaissance »

« Aujourd'hui, je ne vois aucune perspective d'évolution. La dernière était il y a 7 ans. La mobilité qui pourtant est synonyme d'évolution professionnelle dans toutes les entreprises, je la vis, à France Télécom, comme une remise à zéro systématique du capital reconnaissance. Bonus et augmentations en baisse après mobilité et pas d'augmentation de salaire pour accompagner une mobilité. »

La non reconnaissance des compétences

« Depuis plusieurs années, j'ai le sentiment de ne plus avoir la moindre perspective d'évolution : plus d'augmentation de salaire, plus de promotion possible. C'est décourageant. De plus, bien que ma hiérarchie soit consciente de mes compétences et de mon investissement, elle décide d'attribuer la même augmentation à tous. Sa vision est que tout le monde doit être dans la même fourchette de salaire : et ce, quels que soient son niveau d'études, son expérience, son investissement. C'est extrêmement démotivant. »

« La gestion de carrière à FT existe-t-elle ? Il s'agit d'une gestion de pions, de chiffres et surtout pas de compétences. Gestion de mobilité et non gestion de personnes. Il est dommage de n'avoir aucun avenir professionnel dans une si belle entreprise, malgré des entretiens individuels où les objectifs sont surpassés et les compétences reconnues par écrit. Mais ensuite, aucun retour ni en terme d'augmentation de salaire (je suis ACO), ni en terme d'ouverture de postes. Certaines hiérarchies fonctionnent à la tête du client et non à la réelle compétence des personnes. Même en étant mobile, on se retrouve sans aucune perspective d'évolution. »

La prime au relationnel sur la compétence

« Aucune perspective d'évolution proposée encore moins une augmentation de salaire alors que le pouvoir d'achat ne fait que décroître. Sauf, bien sûr pour les individus qui entretiennent le relationnel. Aujourd'hui, ce n'est pas la compétence qui prime, c'est le copinage et de bien nombreux cas, malheureusement, le confirment. »

Il est important de prendre en compte que l'accumulation des déceptions pour l'obtention d'une promotion a des effets délétères sur l'ambiance de travail. D'une part, les liens de confiance envers la ligne hiérarchique sont fragilisés, et d'autre part, cela crée dans certains services de la crispation entre collègues, tout particulièrement lorsque, à poste égal, il existe des différences de grade sans véritables éléments d'explication de la part des responsables.

Ces décalages entre grade et poste se ressentent notamment lors des périodes de réorganisations. Les personnes concernées par la fermeture de leur service et/ou de leur poste qui doivent trouver un nouveau poste, déplorent le manque de suivi de carrière. L'entretien annuel qui a notamment pour rôle d'établir un suivi de la carrière du salarié ne joue pas, comme on l'a vu, le rôle attendu.

« Dès qu'on change de service on repart à 0, il faut toujours prouver ses compétences, les entretiens de progrès c'est du pipeau pour faire passer la pommade. »

III.G.3- Une mise sur la touche des seniors

Dans le cadre de la mise en œuvre des plans de réduction massive des effectifs à France Télécom, une politique de gestion des âges particulièrement défavorable pour les plus anciens a été mise en place chez France Télécom. Cette gestion des âges dessine la courbe suivante :

1. Jusqu'à 45 ans, les salariés mènent leur carrière professionnelle selon les **règles traditionnelles de l'avancement** au sein d'une organisation ;
2. De 45 à 55 ans, ils sont considérés comme des seniors et entrent dans une **zone de turbulences professionnelles** où l'impression qui domine est que leur entreprise cherche à les faire partir ;
3. Arrivés à l'âge de 55 ans, s'ils ont réussi à se maintenir à leur poste, les salariés entrent dans une **zone d'apathie professionnelle**.

Les témoignages sont nombreux des salariés qui parlent de leur entrée dans une zone de turbulence à partir de 45 ans, de la volonté de leur entreprise de les faire partir. Les seniors évoquent aussi de façon quasiment systématique l'absence de perspectives qui leur sont offertes. Mise sur la touche qui invite à détourner cette expression du XIX^e siècle, les « inutiles au monde », pour parler de salariés qui se sentent considérés comme des « inutiles à France Télécom ».

« J'ai mal vécu le fait d'être mis sur la touche. L'entreprise n'a rien accompagné. Le N+2 était conscient de la situation mais il a laissé faire... Quand il me voit (il est à la retraite) à l'occasion d'un pot, il est à encore mal à l'aise. Je n'ai pas fait de vagues non plus. Je n'ai contacté personne (CHSCT, DP), j'avais pris un tel coup sur la tête... J'avais l'impression qu'il y avait un tel rouleau compresseur devant moi que... Et il y a eu deux autres personnes qui ont vécu la même chose que moi... mises sur la touche en 15 jours... c'était la chasse au quinquagénaire. »

« Niveau travail, jusqu'à l'année dernière, je n'ai pas eu de problème. Cette année, on me fait déjà sentir que j'ai un pied dehors, c'est pas agréable, c'est nouveau... Il y a un problème de seniors à France Télécom. Il y a eu un plan de 1996 à 2006 de départ en CFC (dispositif en pré-retraite) et depuis 2006, on essaie de traiter autrement les seniors. Les gens partaient entre 55 et 59 ans avec une prime et 70 % du salaire. C'était un dispositif pour diminuer les effectifs de FT, mais il avait au moins les qualités d'être bordé, précis. Depuis

2007, on s'y prend autrement : primes, « promotion coup de chapeau »... On nous fait comprendre que si on ne part pas on n'aura plus de promotion... C'est des à côté dont on se passerait, c'est irritant. »

Les résultats du questionnaire confortent l'impression qui se dégage des centaines d'entretiens menés. Plus les salariés avancent en âge et plus leur insatisfaction en matière de reconnaissance grandit. 36,8 % des moins de 35 ans déclarent que vu les efforts qu'ils fournissent, leurs perspectives de promotion ne sont pas du tout satisfaisantes. C'est le cas pour 49 % des plus de 50 ans.

Q32 - Vu les efforts que je fournis, mes perspectives de promotion sont satisfaisantes.

Age	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Moins de 35 ans	36,8	35,2	24,2	3,9	100,0
30 à 49 ans	41,2	34,7	20,8	3,4	100,0
Plus de 50 ans	49,1	33,4	15,0	2,5	100,0
Total	45 228	34 778	18 759	3 075	101 840

Il est intéressant de relever que l'insatisfaction des seniors se focalise essentiellement sur leur **absence de perspectives d'avenir** et beaucoup moins sur l'insatisfaction salariale. Elle est quasiment équivalente chez les plus jeunes que chez les plus anciens.

Q33 - Vu les efforts que je fournis, mon salaire est satisfaisant.

Ancienneté	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Total
Depuis moins de 10 ans	34,4	34,5	27,2	3,9	100,0
Depuis 10 à 19 ans	35,4	37,2	24,7	2,8	100,0
Plus de 20 ans	34,6	39,7	23,3	2,4	100,0
Total	35 470	38 907	24 805	2 842	102 024

III.G.4- Une absence de perspectives, génératrice de tensions entre les fonctionnaires et les contractuels

Cette gestion des âges qui se caractérise par une absence de perspectives pour les plus anciens permet de rompre avec les explications substantialistes des oppositions et tensions entre contractuels et fonctionnaires que relatent certains salariés.

Si dans de nombreux cas, ces tensions ne sont pas saillantes et que fonctionnaires et contractuels collaborent sans que les différences de statut n'entraînent pas de difficultés, dans d'autres des tensions existent. Ces tensions s'articulent autour de lieux communs et de stéréotypes : les contractuels sont perçus par les fonctionnaires comme « arrivistes » et « irrespectueux » et les fonctionnaires comme « tire au flanc » et « incompetents » par les contractuels.

Ces appréhensions mutuelles ne résistent généralement pas à l'épreuve de la pratique et des faits : fonctionnaires comme contractuels s'investissent dans leur travail, le prennent à cœur et possèdent de bonnes compétences.

« Ça me faisait limite peur le fait d'être avec des fonctionnaires : ça s'encadre un fonctionnaire ? Pas de carotte, ni bâton. J'ai été sidérée. Ils sont très motivés à la base, je les connaissais pas, j'aurai pu être la fille de la moitié de l'équipe, des gens venant au boulot pour rendre service au client, la grande majorité veut bien faire son travail », manager contractuelle.

Si des contractuels témoignent de désengagement au travail de la part des fonctionnaires, la raison de ce désinvestissement ne doit pas être recherchée dans le statut, mais dans l'absence d'avenir proposé par France Télécom à ses salariés de plus de 50 ans. Sans perspective, se sentant mis sur la touche, les salariés placés en situation d'apathie professionnelle adoptent une position de retrait par rapport à leur entreprise. Quand on sait que 98 % des contractuels ont moins de 35 ans et que 90 % des plus de 50 ans sont des fonctionnaires, on comprend facilement la stigmatisation (infondée) de ce statut. C'est donc bien la politique de gestion des âges de l'entreprise, qui s'inscrit elle-même dans les plans de réduction des effectifs, qui est en cause, et non le statut des salariés.

III.G.5- La « mise à l'écart », une forme extrême de gestion des carrières, génératrice de traumatisme

Si la pratique de la « mise à l'écart » ou « placardisation » est un phénomène difficile à évaluer au sein de France Télécom, la problématique est revenue suffisamment fréquemment au cours des entretiens (témoignages directs ou indirects) pour être évoquée dans ce rapport. Si les cas restent certainement marginaux rapportés à la centaine de milliers de salariés que compte l'entreprise, le fait d'en avoir rencontré, sur la base de l'échantillonnage à 1% de la campagne d'entretiens, montre qu'il doit cependant en exister un nombre significatif.

Dans le cadre de ce rapport, il ne s'agit pas de reconstruire la chaîne causale des responsabilités, partagées ou non entre le salarié et France Télécom, qui a mené à de telles extrémités. En revanche, il est impératif de signaler que cette pratique est génératrice de grande souffrance pour les salariés qui les subissent.

III.G.5.a- Un profil type : le technicien de 55 ans placardisé dans les années 2000

Un profil modal se distingue au sein des « placardisés ». Il s'agit d'une population relativement âgée (quinquagénaires) qui est généralement entrée à France Télécom entre la fin des années 1970 et le début des années 1980 (période de recrutement massif dans l'entreprise). Cependant, des quadragénaires (principalement des cadres contractuels) témoignent aussi de phénomènes de « placardisation » ou de blocage de carrière globalement similaires. Les femmes semblent un peu plus concernées par les situations de mise à l'écart que les hommes. Tous les salariés entendus se caractérisent par un rapport malheureux à leur emploi actuel ou passé. La grande majorité des salariés sont ou ont été en dépression. Dans la plupart des cas, cette dépression a été diagnostiquée médicalement. Nombre d'entre eux, ont été arrêtés au moins une fois en raison de ces troubles dépressifs au cours des 4 dernières années. Tous déclarent « comprendre » les collègues qui en sont venus à se suicider.

III.G.5.b- Le placard, comme porte d'entrée au déclassement

Le déclassement touche aussi bien des techniciens, que des ouvriers qualifiés que des cadres. Du point de vue de leurs carrières, les placardisés se retrouvent typiquement affectés au sein de services commerciaux, à occuper des postes en plateforme d'appels. Dans d'autres cas, ils se retrouvent en charge de petites tâches subalternes (tri du courrier, photocopies). Ou encore, ils peuvent se retrouver totalement isolés sur des sites où ils sont les seuls employés, sans aucun contact social au sein de l'entreprise, sauf par téléphone ou messagerie électronique.

Le déclassement est source d'incompréhension, de colère, puis de honte et de malaise pour l'ensemble de ceux qui en ont fait l'expérience.

« Vous vous rendez compte, j'étais III.2, cadre quoi, et tout ce que j'avais à faire, c'était trier du courrier ! Je demandais du travail en clandestin à mes collègues pour les décharger. Ça me faisait tenir, mais en vrai je ne faisais pas grand-chose. Et puis au bout d'un moment, c'est plus tenable de quémander toujours des choses à ses collègues. Au bout d'un moment, je rasais les murs... j'étais trop mal d'être payé à rien faire. »

« Je suis affecté sur un site où il n'y a personne. Je ne vois aucun collègue. J'ai un coup de téléphone de mon chef tous les trois mois, c'est un bon bougre, je l'aime bien. Au début, je bossais un peu, maintenant je n'y vais même plus, ils ne me disent rien. »

III.G.5.c- L'absence de travail comme source de traumatisme

Ces épisodes plus ou moins longs de « placardisation », d'errance au travail ont généré le plus souvent un traumatisme chez les interrogés. Dépression, troubles somatiques, arrêt de travail répétés, prescrit par les médecins traitants ou la médecine du travail sont fréquents.

III.G.5.d- Après le « placard », l'univers du travail devenu anxiogène

L'expérience de la « mise à l'écart » a provoqué un changement de rapport au travail : les « placardisés » entretiennent depuis un rapport non seulement malheureux, mais plus encore anxiogène face à tout ce qui a trait au monde travail. La peur et la méfiance deviennent des composantes très importantes de leur rapport au travail : elles s'insinuent au sein de tous les espaces et à tous les moments où une décision relative au travail sont amenés à survenir tant du côté des sujets eux-mêmes que vis-à-vis de leurs interlocuteurs. Par exemple : certains ont peur d'accepter l'arrêt de travail proposé par le médecin et des représailles éventuelles.

« J'ai peur que si je m'arrête, je ne revienne pas. »

« Si je m'arrête, c'est leur montrer qu'ils ont gagné, qu'ils ont raison que je ne suis pas à la hauteur. »

« J'ai pas envie d'aller à mon entretien individuel, ça va être une épreuve, ils vont encore me faire comprendre qu'il faut que je parte... mais moi je veux travailler. »

Cette peur se manifeste aussi dans le fait même de faire part de son état à ses collègues. Cette méfiance généralisée génère des phénomènes de repli sur soi.

III.G.5.e- De l'angoisse à la spirale infernale : le développement de phénomènes de « pestiférations »

De même, on a observé des phénomènes de « pestiférations » : la crainte que le placard soit un phénomène contagieux est manifeste chez de nombreux salariés, cela se traduit par la peur d'être « contaminé » par les « placardisés » du fait de leur simple fréquentation. Autrement dit, c'est la peur des collègues que la solidarité envers les « placardisés » ne se retourne contre eux, et que les « problèmes » finissent par leur arriver, comme par contamination. Ces éléments confirment la thèse de Christophe Dejours sur la banalisation du mal (cf. C. Dejours, *Souffrance en France*).

« Ben ça va faire 2 ans que j'ai pas de poste, que je suis en mission comme ils disent. Alors de temps en temps je retourne sur le site pour avoir accès à l'intranet et voir les annonces, je m'arrange avec des collègues pour qu'ils me prêtent leur PC... Mais bon, je sens bien que ça les dérange cette situation. Et vous savez, quelque part je les comprends, je vois il y a X. B. Elle, ça fait 6 ans qu'elle erre dans la boîte sans mission, sans bureau sans rien ! Elle, on s'attend tous les jours à ce qu'elle se passe par la fenêtre. (...) Quand je la croise, je m'arrange pour ne pas discuter avec elle. La dernière fois que je lui ai parlé, elle s'est carrément accrochée à ma veste ! Non, franchement, je ne veux pas devenir comme elle... Autant je vais pas bien, je suis en dépression sévère depuis 9 mois, autant y'a des collègues comme elle, c'est devenu des parias. »

III.G.5.f- Les préjudices liés au déclassement

Ces préjudices relèvent de deux sortes : moraux d'une part et physiques d'autre part. Ils se traduisent par diverses formes de somatisation, notamment des accidents de travail, ou des dépressions. Autrement dit, l'un des effets de la « mise à l'écart » est d'engendrer des salariés diminués au travail.

« Du fait de mes accidents à répétition, qui sont des accidents de services, j'en ai eu 4 en 2 ans, je peux plus monter sur une échelle, ou me mettre accroupi. Du coup, techniquement, je ne peux plus travailler comme avant sur les pylônes et faire tout ce que je faisais avant. Ça fait 13-14ans que je fais plus rien. »

Les manifestations de ces dégradations physiques et morales peuvent se traduire en dehors du cadre de l'entreprise.

« En 1998, tout s'est enchaîné, j'ai perdu mon poste, j'ai divorcé, et bon je me suis écroulé complètement. Aujourd'hui je peux plus rouler à plus de 100 km/h sur l'autoroute. »

III.G.5.g- Une volonté de reconnaissance de la souffrance et des préjudices

Dans certains cas, les salariés ont engagé des recours juridiques pour faire reconnaître les préjudices subis en termes de carrière et/ou de dégradation de leur santé physique et/ou mentale. Lorsqu'ils évoquent ces actions en justice, leur colère est forte. Comme ailleurs, les RH de proximité et les CSRH sont mis

en cause (blocage de carrière, blocage de candidature, blocage de mobilité alors qu'autre poste trouvé, mobilité forcée, etc.). Les témoignages virulents à l'encontre de la direction de FT sont également nombreux.

« Des têtes doivent tomber. Je re-dormirai la nuit quand tout ces types, les Lombard et toute sa clique là-haut seront en prison, quand ils paieront pour ce qu'ils ont fait. Y'a eu des morts quand même merde ! Juste ça, ça devrait suffire à les condamner. »

Les pratiques de « mise à l'écart » au sein de France Télécom sont particulièrement discutables. Elles méritent d'être immédiatement bannies et les salariés qui les subissent doivent être pris en charge de toute urgence.

CONFIDENTIEL - Document provisoire

III.H- Les conséquences des mobilités fonctionnelles et géographiques forcées

La mise en œuvre du plan ACT s'est traduite par un profond traumatisme chez France Télécom : plus de 14000 salariés ont connu une mobilité fonctionnelle et/ou géographique et plus de 22000 personnes ont quitté l'entreprise de 2006 à 2008.

Or quand on écoute les salariés, on constate que très peu développent une aversion pour la mobilité. La mobilité fonctionnelle, et dans une moindre mesure, il est vrai, la mobilité géographique est appréciée. Des carrières et des parcours de promotion internes très riches sont décrits par les salariés.

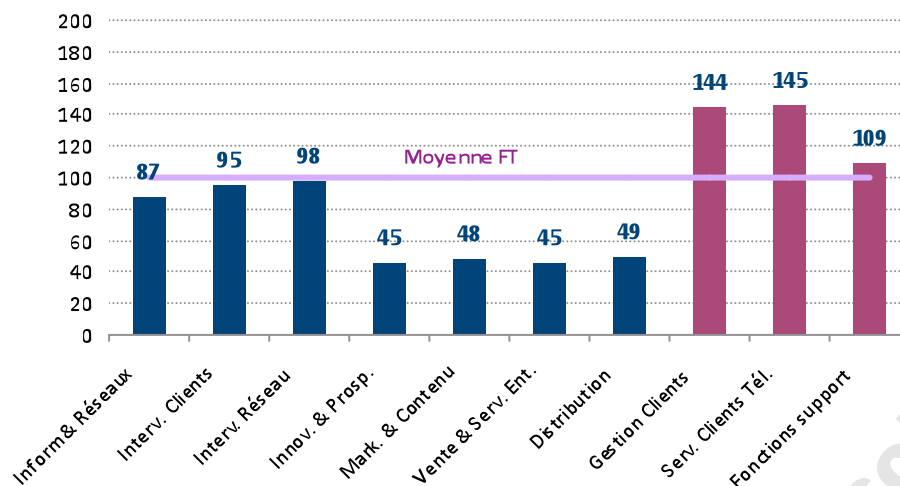
« J'ai touché à plusieurs métiers. Je considérais que c'était une force de l'entreprise. J'ai touché au domaine de la facturation, soutien en boutique, travail à l'international en soutien opérateur, etc. Aujourd'hui, je me recase ici dans le domaine informatique », déclare par exemple un salarié.

C'est la brutalité des réorganisations, des injonctions et des pressions à la mobilité qui ont été mal perçues, et pour de nombreux salariés mal vécues.

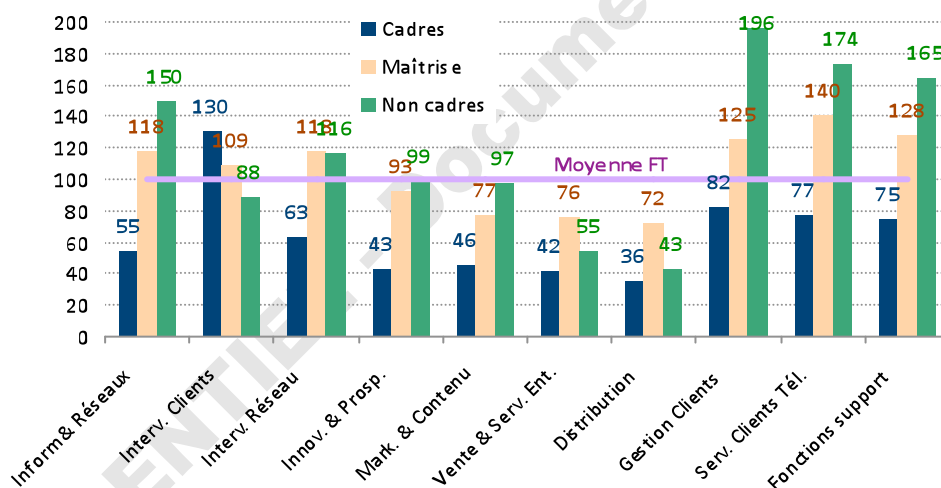
III.H.1- Les salariés affectés par le désajustement professionnel

Les résultats du questionnaire permettent d'identifier que 13,2 % des salariés de France Télécom sont affecté par une situation de désajustement professionnel, c'est-à-dire par un impact négatif de la mobilité et une inadéquation à leur poste de travail.

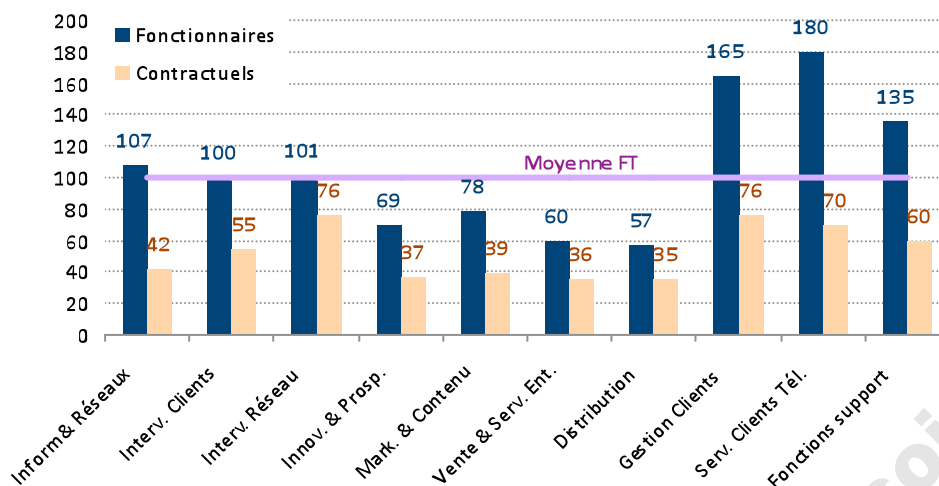
Les salariés de **Gestion Clients, Services Clients par Téléphone et Fonctions supports** sont les premiers concernés par le désajustement professionnel.



Mais les profils métiers masquent que les non-cadres et maîtrise d'autres métiers sont aussi concernés par le désajustement professionnel, en particulier, ceux des 3 profils métiers déjà identifiés et ceux de l'Informatique et Réseaux et de l'Intervention Réseau. Les cadres de l'Intervention clients sont également concernés par la problématique du désajustement professionnel.



La problématique du désajustement professionnel vise en particulier les fonctionnaires, notamment ceux de : **Informatique et Réseaux, Gestion Clients, Services Clients par Téléphone et Fonctions supports.**



Nombre personnes à risque au regard du désajustement professionnel

	Non cadres	Maîtrise	Cadres	Fonctionnaires
Informatique & Réseaux	594	690		+24%
Interv. Clients		353	57	ns
Interv. Réseaux	343	356		ns
Innovation & Prospective				
Marketing & Contenu				
Vente & Services Entrepr.				
Distribution				
Gestion Clients	978	349		+15%
Services Clients Téléphone	2.155	876		+23%
Fonctions Support	594	690		+24%

III.H.2- De fréquentes mobilité pour les salariés

Les mobilités sont ainsi fréquentes au sein de France Télécom. Seuls 30 % des salariés déclarent ne pas avoir changé de poste au cours des 5 dernières années.

Q48 - Depuis 5 ans, combien de fois avez-vous changé de poste chez France Télécom ?

	Effectifs	En %
Jamais	30 585	29,95
Une fois	31 136	30,49
Deux fois	23 603	23,11
Trois fois et plus	16 793	16,44

Pour 40 % des salariés ces changements de poste étaient souhaités et compris et pour 22 % ils ne l'étaient que parfois. Un nombre important de salariés ont ainsi été concernés dans leur carrière par des mobilités fonctionnelles et géographiques vécues positivement. Et c'est certainement l'une des richesses de France Télécom que d'avoir su offrir par le passé des possibilités d'évolution et de carrières riches à ses salariés.

Q49 - Ce ou ces changements étaient-ils souhaités et compris ?

	Effectifs	En %
Oui	28 866	40,46
Non	26 680	37,4
Parfois	15 795	22,14

L'obligation de mobilité apparaît bien ancrée dans l'esprit des salariés de France Télécom. Seuls 2 % d'entre eux pensent rester plus de 5 ans au poste qu'ils occupent actuellement, 11 % estiment qu'ils l'occuperont jusqu'à la retraite. Le résultat le plus marquant demeure cependant l'absence de visibilité quant à une éventuelle mobilité : 39 % des salariés disent ne pas savoir combien de temps ils vont occuper leur poste actuel. Cette incertitude ne favorise pas l'investissement dans le poste et peut placer les salariés dans une situation attentiste.

Q56 - Combien de temps pensez-vous rester au poste que vous occupez aujourd'hui ?

	Effectifs	En %
Jusqu'à votre retraite	11 202	10,96
Moins d'un an	13 256	12,96
De un à trois ans	27 461	26,86
De trois à cinq ans	7 793	7,62
Plus de cinq ans	2 281	2,23
Vous ne savez pas	40 256	39,37

L'insatisfaction très forte que peuvent exprimer certains salariés par rapport aux mobilités renvoie à la période des dernières années où la notion de mobilité a été assimilée à une politique de « **mouvement pour le mouvement** » dont l'intention était, semble-t-il, de décourager les salariés pour leur faire quitter l'entreprise. C'est du moins le jugement dominant que portent les salariés sur la succession des réorganisations.

« De toutes manières, toutes ces réorganisations, c'est pas très cohérent. Mettre les gens en mobilité... Moi, je dis que c'est pour les faire partir. »

III.H.3- Les conditions d'une mobilité satisfaisante

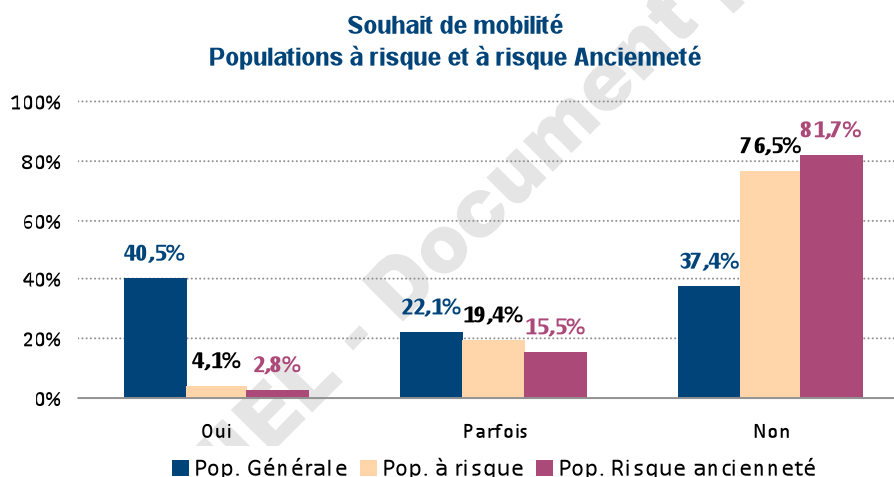
De nombreux témoignages attestent que des mobilités volontaires et solidement accompagnées sont appréciées et vécues comme un enrichissement des carrières professionnelles. La mobilité pour ne pas être une source de profonde insatisfaction, voire de souffrance au travail doit ainsi remplir plusieurs conditions :

III.H.3.a- La mobilité doit être volontaire

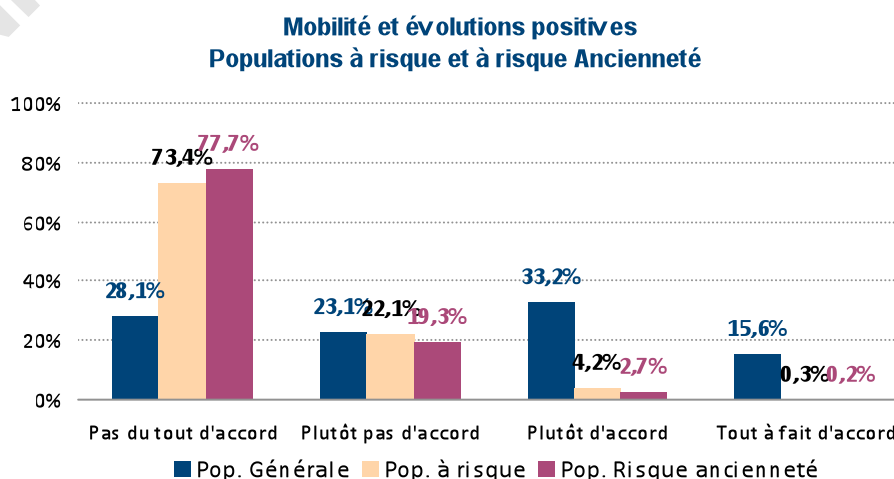
Il apparaît très clairement que le souhait du changement de poste influence fortement le fait de le vivre comme une évolution positive dans sa carrière. 59 % des salariés qui déclarent ne pas avoir souhaité ce changement disent également ne pas l'avoir du tout vécu comme une évolution positive dans leur carrière.

		Perception de l'évolution				Total
		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	
Souhait de changement de poste	Oui	4,84	10,92	48,07	36,16	100,0
	Non	59,28	28,00	11,78	0,94	100,0
	Parfois	18,04	37,29	42,07	2,59	100,0

On constate par ailleurs que les populations en situation de désajustement professionnel n'ont massivement pas souhaité leur mobilité et que l'âge accentue légèrement cette insatisfaction dans la population à risque.



De même, c'est massivement dans la population à risque, que ces mobilités n'ont pas été perçues comme des évolutions positives dans la carrière (l'âge accentue légèrement cet effet).



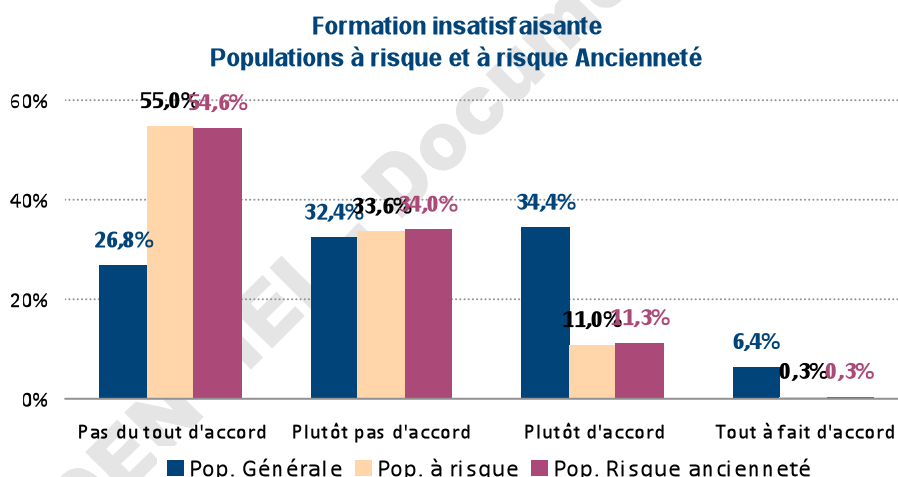
III.H.3.b- La mobilité doit être solidement accompagnée

Pour ne pas être source de mal-être, la mobilité doit être solidement accompagnée par l'entreprise.

Si elle est fonctionnelle, par la **formation** notamment. Le fait de bénéficier de formation adaptée lors de changement de poste influence très fortement la perception des évolutions. Près de 82 % des salariés qui estiment avoir réellement bénéficié d'une formation adaptée jugent positivement leur évolution. Ce n'est pas le cas de 68 % des salariés qui considèrent ne pas avoir de tout bénéficié d'une formation adaptée.

		Perception de l'évolution		
		Négative	Positive	Total
Souhait de changement de poste	Pas du tout d'accord	68,27	31,73	100,0
	Plutôt pas d'accord	55,85	44,15	
	Plutôt d'accord	39,67	60,33	100,0
	Tout à fait d'accord	18,28	81,72	100,0

L'absence de formation adaptée est un facteur qui aggrave de risque de désajustement professionnel.

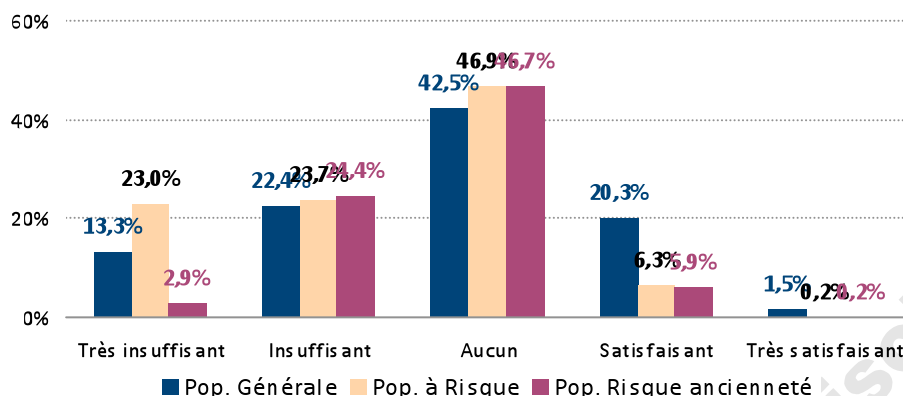


Si cette mobilité fonctionnelle entraîne une mobilité géographique, des **dispositifs conséquents d'accompagnement** doivent être mis en place. Parmi les salariés qui ont dû déménager à cause d'une mobilité fonctionnelle, ceux qui estiment qu'elle a été accompagnée d'une compensation ou d'un soutien financier satisfaisant figurent plus fréquemment parmi ceux qui jugent positivement ces changements.

		Perception de l'évolution		
		Négative	Positive	Total
Compensation	Insuffisant	53,94	46,06	100,0
	Aucun	50,07	49,93	100,0
	Satisfaisante	25,52	74,48	100,0

Les salariés en situation de risque considèrent bien plus fréquemment qu'ils n'ont pas reçu de compensation et d'un soutien satisfaisants dans le cadre de leur mobilité.

Compensation des mobilités Populations à risque et à risque Ancienneté



III.H.3.c- La mobilité ne doit pas avoir un coût socialement trop élevé pour les salariés

Pour ne pas mettre en difficulté les salariés qui les subissent et développer insatisfaction et sentiment d'injustice chez eux, le coût social des mobilités fonctionnelles doit être limité autant que faire se peut.

En effet, quand la mobilité fonctionnelle se double d'une mobilité géographique, cette dernière est souvent synonyme de déracinement social dont les conséquences ne se limitent au seul salarié, mais à l'ensemble de sa cellule familiale.

Ainsi, au cours des 5 dernières années au France Télécom, 16,15 % des salariés déclarent avoir dû déménager en raison d'un changement de poste.

Q52 - Avez-vous dû déménager au cours des 5 dernières années en raison des changements de poste ?

	Effectifs	En %
Oui	11 526	16,15
Non	57 868	81,09
Non, mais je dois découcher en semaine pour rester près de mon lieu de travail	1 965	2,75

Dans plus de la moitié des cas (53,2 %), ces changements de poste ont entraîné une augmentation significative des temps de trajet.

Q53 - Au total, ces changements de poste ont-ils augmenté votre temps de trajet de manière significative ?

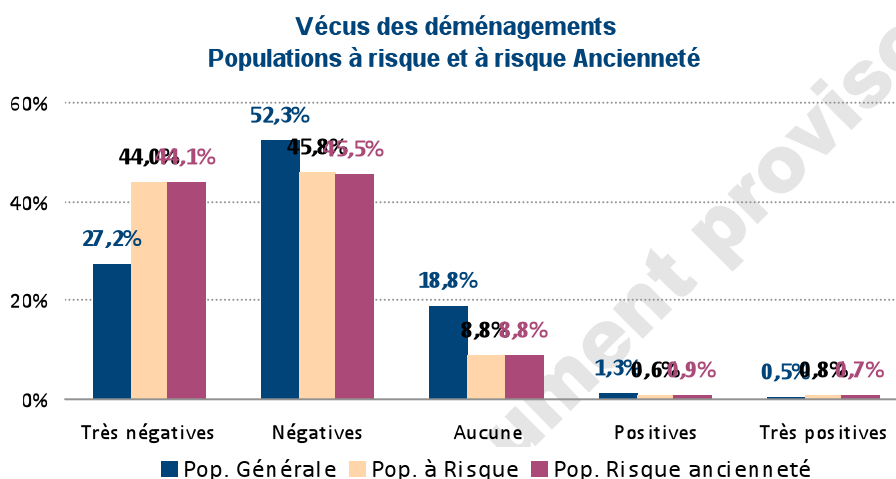
	Effectifs	En %
Oui, ils l'ont augmenté	7 119	53,2
Non, ils l'ont diminué	1 950	14,57
Il est resté inchangé	4 313	32,23

Dans une majorité des cas (79,49 %), ces temps de trajets supplémentaire ont eu globalement des conséquences négatives sur la vie privée des salariés concernés.

Q54 - Ces temps de trajet supplémentaires ont-ils globalement des conséquences sur votre vie privée ?

	Effectifs	En %
Très négatives	1 953	27,22
Négatives	3 751	52,27
Aucune	1 348	18,79
Positives	91	1,26
Très positives	32	0,45

Les déménagements sont vécus bien plus négativement par les salariés en situation de risque que les autres.



III.H.3.d- Les règles du jeu de la mobilité doivent être claires

Les règles du jeu de la mobilité ne doivent pas être opaques : les postes ouverts doivent être portés à la connaissance des salariés, un suivi des candidatures doit être assuré, même en cas de refus sur le poste, les jeux relationnels doivent être limités, etc. Bref, des dispositifs clairs et efficaces doivent être mis en place pour réduire la situation d'incertitude dans laquelle se trouvent les postulants et rétablir une certaine équité dans le traitement des candidatures.

« Sur les mobilités, il faut le savoir, elles ne sont jamais mises en ligne en temps et en heure. Les postes à pourvoir se traitent sous le manteau. Le poste que j'ai quitté n'a pas été mis en ligne tout de suite. Il a mis 7 mois à être pourvu, je n'ai reçu aucun appel pour avoir des questions sur le poste. »

« Les postes ne sont pas mis en ligne immédiatement, tout est traité de bouche à oreille, je suis à la recherche d'un poste depuis un an. »

« Moi, je ne voulais pas faire jouer le réseau mais je suis rendu compte que quand quelqu'un vous recommande quelqu'un, c'est plus logique de le prendre que de faire des entretiens. J'ai postulé sur deux postes en ligne, pas un coup de fil rien, alors que j'ai postulé en ligne il y a 4 semaines. »

-IV-

Les acteurs du soutien

CONFIDENTIEL - Document provisoire

IV.A- Introduction

Les importantes réorganisations mises en place chez France Télécom et la réduction drastique des effectifs qui y fut associée auraient nécessité de déployer des mesures d'accompagnement des salariés. En effet on sait que les contextes de restructurations sont particulièrement anxiogènes et potentiellement dommageables pour la santé des salariés, aussi bien pour les partants, les mutés que les « rescapés »¹².

Dans le cadre d'une activité « normale », les RH, le management et la médecine du travail ont, entre autres, pour rôle d'apporter du soutien aux personnels. Ce rôle est d'autant plus indispensable que le contexte d'exercice des activités est devenu stressant sous la pression de nombreux changements.

Or, les témoignages recueillis et l'analyse statistique montrent que ces trois catégories d'acteurs n'ont pas suffisamment apporté leur soutien aux salariés pour diverses raisons. C'est ce qu'expose cette partie.

IV.A.1- Les Ressources Humaines

La restructuration de l'entreprise fut accompagnée d'une restructuration des RH. Elles ont fait l'objet d'une réduction de leurs effectifs et d'un éloignement géographique des salariés par la mise en place de plateformes téléphoniques spécialisées (CSRH), responsables de la gestion administrative du personnel. La distance géographique a empêché le contact direct avec les personnels, contact pourtant indispensable qui permet de rassurer les personnes dans un contexte de forte mobilité. En outre les RH ont été mobilisées prioritairement sur la réduction des effectifs du groupe France Télécom. Cette mission leur a conféré une image négative de déshumanisation, perception amplifiée par le changement de dénomination de la fonction, en juxtaposant à « Ressources Humaines » l'appellation « Business Partners ». Enfin la contribution à la réduction des effectifs a alourdi significativement la charge de travail des RH, aussi bien en terme de temps que de charge émotionnelle, ce qui les a empêchées de s'occuper de ceux qui restaient, dont beaucoup pourtant vivaient mal les mobilités forcées. En résumé les salariés perçoivent la fonction RH comme un acteur « inefficace », « inexistant », voire qu'il vaut mieux éviter.

¹² Cf. rapport européen HIREs Health In REStructurations (avril 2009).

IV.A.2- Les managers

Le manager joue un rôle de premier plan dans l'atténuation ou l'aggravation du stress de ses collaborateurs. Il a largement été démontré que la santé psychique des salariés qui bénéficient d'un soutien actif de leurs collègues et de la ligne managériale était beaucoup moins affectée, même dans un contexte contraint avec des conditions de travail difficiles, que celle des salariés n'en bénéficiant pas. Or la restructuration a d'abord concerné les managers dont le turn over massif a été organisé aussi bien par des mouvements internes que par des recrutements externes.

Du profil de « bon technicien » issu de la culture industrielle de FT, le manager a dû passer à celui de « bon gestionnaire » chargé de faire atteindre à ses collaborateurs des objectifs quantitatifs élevés. Ce phénomène a eu pour effet de mettre les managers sous pression et a induit des comportements variables selon leur personnalité et leur sensibilité à la souffrance d'autrui. La mise sous pression pour atteindre les objectifs et leur participation à la diminution des effectifs, voire par des moyens répréhensibles, a fortement entamé leur image auprès des salariés. 40% d'entre eux ne se sentent pas soutenus par leur manager. Mais ceci a eu également pour conséquence d'augmenter le stress de nombreux managers dont la santé psychologique a été fragilisée en provoquant notamment un sentiment de culpabilité. Pris dans la double contrainte de loyauté à l'entreprise et de protection de leurs collaborateurs, ils sont devenus aussi une population exposée aux risques psychosociaux d'autant que 35 % d'entre eux estiment que leur propre responsable ne les soutient pas dans leur travail quotidien.

La défaillance du management dans son rôle de soutien, a des conséquences néfastes sur la confiance accordée par les salariés à l'entreprise en général et à sa direction en particulier. Ceci est d'autant plus dommageable que les salariés ont besoin de travailler à nouveau dans un climat apaisé pour le bénéfice de leur santé psychique et que France Télécom a besoin de leur confiance pour retrouver des salariés positifs et pleinement investis dans leur travail comme ils l'étaient par le passé.

IV.B- L'éloignement et la déshumanisation des Ressources Humaines

Les Ressources Humaines figurent parmi les premiers acteurs de soutien et de régulation au sein des entreprises. Les grandes missions des Ressources Humaines, auxquelles s'ajoute parfois la communication interne, concernent habituellement :

- L'administration du personnel et la paie ;
- Le recrutement ;
- La formation et le développement des compétences ;
- La rémunération (fixe, variable, intéressement,...);
- La gestion de la mobilité ;
- La gestion des carrières et le conseil auprès des salariés ;
- Les conditions de travail ;
- Les relations sociales ;
- Le respect des règles et des lois et l'application de la discipline ;
- La gestion des départs et des licenciements ;
- Le conseil auprès des managers (motivation, évaluation, promotion,...).

Sur tous ces domaines, les Ressources Humaines ont donc une triple responsabilité vis-à-vis de :

- De la Direction, pour la conseiller sur la stratégie de gestion des Ressources Humaines dans le respect du cadre légal et des normes éthiques, mais aussi pour lui faire connaître le niveau de satisfaction de l'ensemble des salariés ;
- Du management, pour la définition et la mise en œuvre d'actions permettant d'avoir les bonnes personnes au bon poste au bon moment, ainsi que pour aider à assumer les fonctions d'encadrement ;
- Des salariés, pour faciliter leur travail et leur développement dans l'entreprise, mais aussi pour être leur « médiateur » face au reste de l'organisation (encadrement ou collègues).

Avec l'internet/intranet et l'automatisation des processus non seulement administratifs (gestion des congés payés, etc.) mais aussi de gestion (calcul des rémunérations variables, etc.), la composante « administrative » de la fonction est aujourd'hui prise en charge par des Centres de services partagés.

Ce qui a eu pour effet de réduire les effectifs de la fonction et d'éloigner des acteurs à la fois physiquement (« *Les RH sont loin, on ne les voit plus* »), symboliquement (« *Ils ne s'intéressent plus à nos petits problèmes* ») et psychologiquement (car la confiance se construit en effet au fil du temps à travers les échanges liés à la gestion des aspects administratifs). Enfin, un autre effet a été de transférer à l'encadrement une charge de gestion « RH » de plus en plus lourde.

Parallèlement, le domaine du « développement des personnes et de l'organisation » (*Organisation Development*), pour en assurer l'efficacité, est devenu le champ d'intervention sur lequel les acteurs de l'entreprise attendent de la fonction Ressources Humaines une valeur ajoutée spécifique et irremplaçable.

Le rôle de la fonction Ressources Humaines, de soutien des différents acteurs et de régulation des tensions et des contradictions du système, est devenu d'autant plus important que :

- Les contraintes de temps, de rentabilité économique et d'exigences des clients se sont accrues ;
- Les niveaux hiérarchiques ont été réduits, avec pour effet un taux d'encadrement plus faible, alors même que la charge « opérationnelle » s'accroissait au détriment du temps « de gestion des personnes » ;
- Les moyens de communication (intranet, conférence téléphonique ou vidéo, etc.) ont renforcé la capacité de la Direction à transmettre directement, à l'ensemble des salariés, ses priorités – avec des « effets de chute d'eau » ;
- Les organisations se sont complexifiées et les équipes se sont « virtualisées » ;
- Les changements de tous ordres (actionnariat, statut, structure, responsables, etc.) se sont accélérés avec les pertes de repères (spatiaux, temporels et psychologiques) associées ;
- Le niveau d'éducation et d'information ainsi que les attentes d'accompagnement personnalisées augmentaient significativement.

Or, chez France Télécom, il ressort, aussi bien au niveau du diagnostic quantitatif que qualitatif que le rôle de soutien et de régulation n'a pas été pleinement joué par les Ressources Humaines. Statistiques et interviews montrent que les salariés portent un jugement très généralement négatif sur le rôle des Ressources Humaines. Ce jugement négatif s'articule autour de deux grands thèmes : **l'absence des RH sur le terrain et la méfiance à leur égard en raison du rôle qu'elles ont joué dans la mise en œuvre du plan de départ massif, ACT.**

Cette méfiance résulte de deux phénomènes :

- L'utilisation, par la Direction, des RH comme relais des objectifs de réduction des effectifs, tant auprès des managers que des salariés. Il semblerait qu'il ait été clairement demandé à la fonction de « mettre la pression » sur ces deux acteurs ;
- La charge de travail correspondante, lourde à la fois en temps et en charge émotionnelle, a absorbé la plus grande partie de la capacité des équipes RH ne leur permettant plus de s'occuper de « ceux qui restaient ».

Tout s'est passé comme si la fonction Ressources Humaines avait été « instrumentalisée » pour atteindre l'objectif de la Direction. Il n'est donc ici nullement question de stigmatiser une fonction au sein de l'entreprise et les salariés qui l'occupent. Ce que pointe le rapport c'est un système, une organisation de la Direction des Ressources Humaines qui tend à placer les individus dans des situations où ils ne peuvent jouer un rôle de soutien pour les salariés.

IV.B.1- L'organisation des Ressources Humaines chez France Télécom

Le choix stratégique de France Télécom en matière de Ressources Humaines peut se résumer en deux termes : **spécialisation et « business »**. La spécialisation est supposée garantir un plus grand professionnalisme des acteurs des Ressources humaines. Pour les salariés, elle se traduit cependant par une segmentation du traitement des questions RH, un éloignement et une virtualisation de la fonction Ressources Humaines.

L'orientation « business » avec une organisation RH calquée sur l'organisation des Directions Métiers vise à rendre les RH plus proches des besoins des Directions. Elle a cependant contribué à renforcer la perception des salariés que la priorité des Ressources Humaines était désormais non les « Hommes » mais le business et son objectif de réduction des effectifs.

Les acteurs Ressources Humaines de France Télécom

Les RH d'entités de gestion. 5 à 7 personnels RH pour mille salariés, parfois très éloignés géographiquement des salariés. Ils ont la charge des questions relatives aux relations sociales, à la mise en œuvre des plans de promotion, des orientations de formation, la rémunération, le conseil au manager, le recrutement.

Les Centres de Service RH. Pour la partie « administration du personnel » E.Service à distance, sans proximité géographique. Environ 800 salariés font de l'administration du personnel dans ces Centres de Services. Ils dépendent de la Direction ressources Humaines d'Opérations France (OPF)

La Direction de la formation et du développement professionnel, (environ 200 personnes), rattachée à la Direction des Ressources Humaines Groupe, se charge de la définition et de la mise en œuvre des grands projets de formation transverse.

Les Ecoles de formation, associées aux Directions métiers.

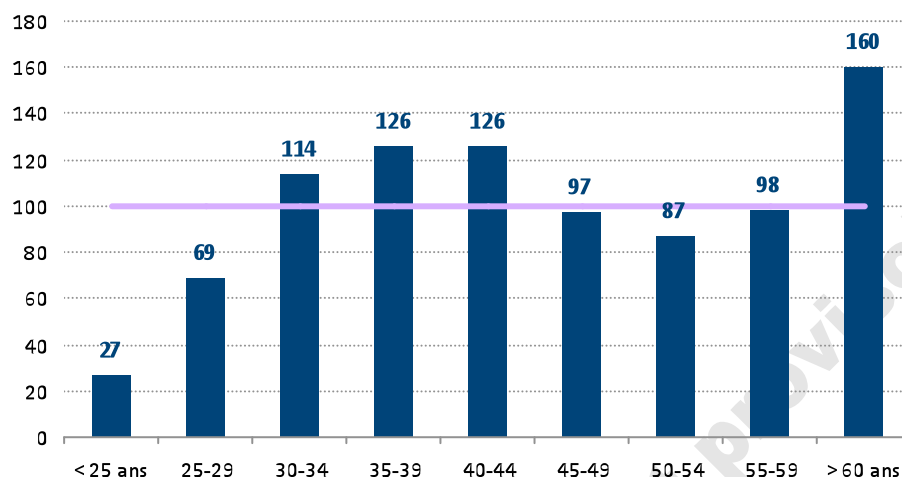
Les Espaces Développement (rebaptisés aujourd'hui, « Orange Avenir »), regroupent environ 350 salariés en charge de l'orientation professionnelle des salariés : bilan professionnel, formation, rédaction de Curriculum Vitae, prestations développement (image de soi, communication, etc.). Il existe un Espace Développement par Direction territoriale hiérarchiquement rattaché à celle-ci.

IV.B.2- L'analyse des questions ouvertes sur les Ressources Humaines dans le questionnaire

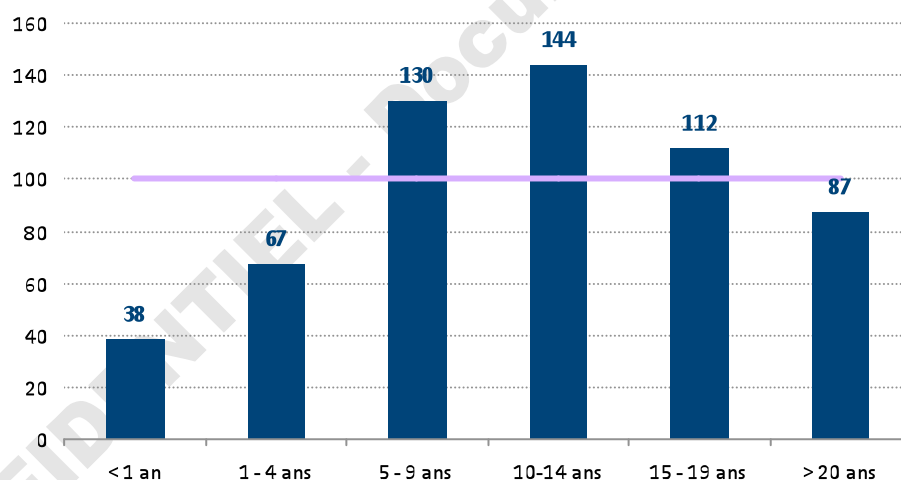
L'analyse des questions ouvertes du questionnaire France Télécom permet de mieux cerner le type de salariés qui évoquent les Ressources Humaines.

D'une manière globale, 11 % des 43000 salariés qui ont laissé un verbatim dans le questionnaire mentionnent le « RH », « DRH », « Des Ressources Humaines ». Cette thématique est prioritairement évoquée dans les questions ouvertes par les salariés dont l'âge est compris entre **30 et 45 ans** et ceux dont l'âge est de **60 ans et plus**. On peut supposer que ce sont les salariés pour

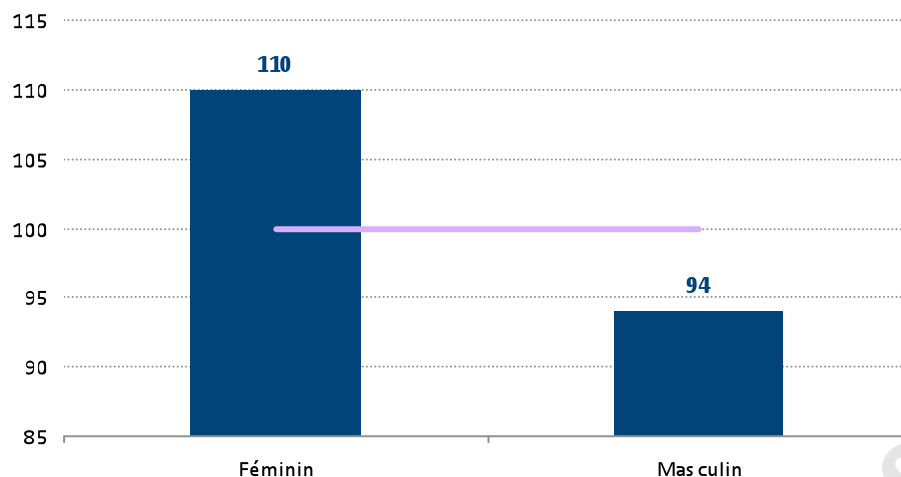
lesquels les enjeux d'évolution et de promotion sont importants au milieu de leur carrière professionnelle et ceux qui peuvent jeter un regard rétrospectif sur l'ensemble de leur carrière et pointer le rôle que les RH ont pu jouer ou non sur les perspectives passées, qui sont naturellement les plus enclins à parler des Ressources Humaines.



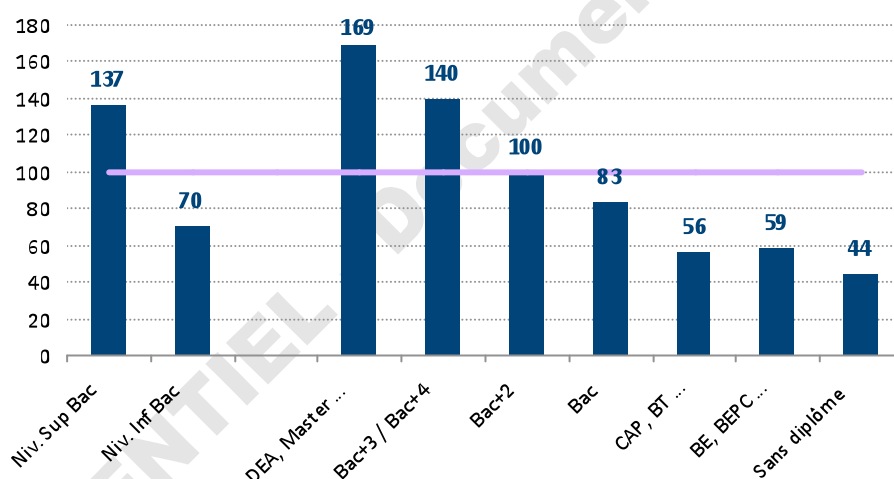
Les salariés à l'ancienneté entre 5 et 20 ans sont ceux qui parlent le plus fréquemment des RH.



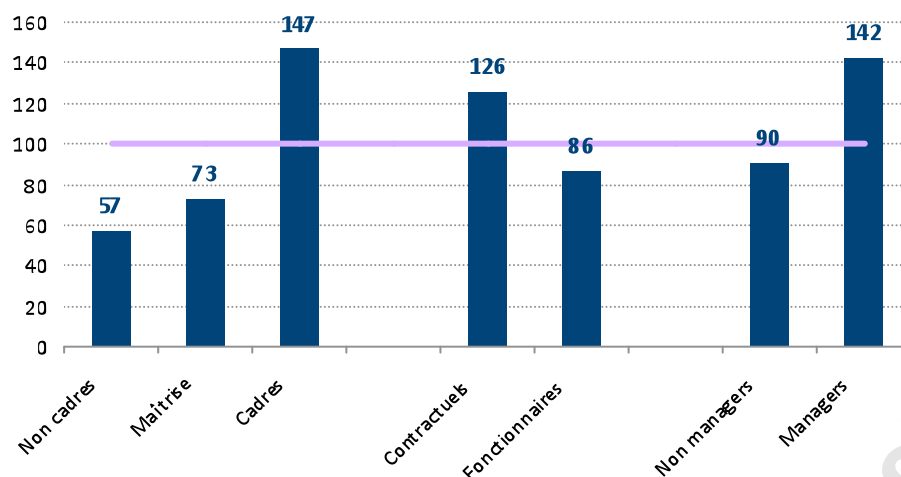
Autre constat, les femmes parlent plus volontiers des Ressources Humaines que les hommes.



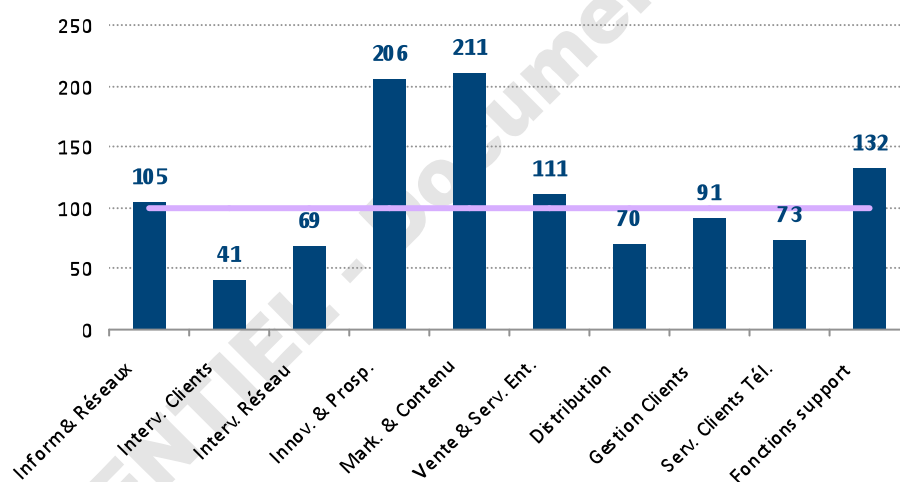
Les salariés les plus diplômés évoquent nettement plus fréquemment les Ressources Humaines par rapport au moins diplômés. On sait en effet que les aspirations d'évolution s'élèvent avec le niveau d'études. Des attentes fortes peuvent donc être exprimées à l'égard des Ressources Humaines qui doivent être des acteurs centraux dans le déroulement des carrières professionnelles.



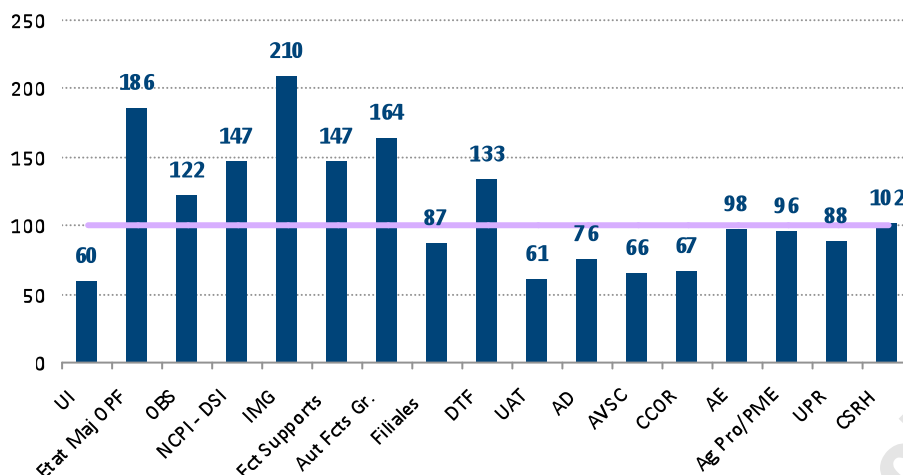
C'est donc sans surprise que l'on retrouve les cadres et les contractuels parmi les salariés qui mentionnent le plus fréquemment les Ressources Humaines dans leurs témoignages. Les responsables hiérarchiques les évoquent certainement pour d'autres raisons qu'uniquement des enjeux de carrières dans la mesure où entre dans leurs prérogatives une fonction RH.



Concernant les métiers, ce sont de loin les salariés de l'**Innovation et prospective** et du **Marketing et contenu** qui évoquent le plus souvent les Ressources Humaines dans les questions ouvertes. Ils sont suivis par les salariés des **Fonctions supports**, de la **Vente et Services entreprises** et de l'**Informatique et Réseaux**.



On trouvera ci-dessous la liste des Entités de gestion où les salariés évoquent le plus fréquemment la thématique des Ressources Humaines dans les questions ouvertes.



Quelques problématiques liées aux RH dans les Verbatim des questions ouvertes

L'absence des RH

« J'ai passé plusieurs entretiens pour d'autres postes, à l'entretien tout se passe bien et après aucune nouvelle, les emails envoyés aux différents RH ne sont pas lus voire même supprimés, les postes proposés se font souvent par connaissance et ne sont pas proposés à l'ensemble des collaborateurs. »

« Je suis depuis peu en inter-projet (pas d'activité pour l'instant, il s'agit donc d'une mobilité forcée puisque je n'ai pas souhaité ma mobilité et le comble est que j'avais un poste !). J'ai demandé maintenant à quitter le X dont je dépends car les postes proposés ne me correspondent plus du tout. On me donne le temps de choisir le poste qui pourrait mieux me convenir (donc c'est un point plutôt positif), mais on ne se préoccupe plus du tout de moi. Je suis totalement isolée... On ne cherche pas à savoir où en sont mes recherches, on ne cherche pas à savoir si je vais bien. C'est une drôle de façon de manager une personne et où sont les RH ? Je suis très indépendante donc cela ne me pose pas de problème, mais tout de même, cette situation me paraît anormale, voire déstabilisante. »

L'absence de soutien

« Le soutien social a disparu dès lors que les RH de proximité ont disparu, remplacés par des plateaux CSRH, que les assistants sociaux ont été submergés par leur charge de travail. »

« Soutien social : RH inexistant ».

« Après plus de 4 ans sur le poste, jamais un RH n'est venu me voir pour me demander comment je ressentais mon activité, mes projets professionnels, mes attentes ou mes craintes. Tout est fait par nos supérieurs. »

La mise au service de la réduction d'effectifs

« La hiérarchie de la Direction X, la ligne managériale, et les services RH ont depuis des années demandé aux managers de X (dont je fais partie) d'appliquer des directives RH et managériales, écrites ou "orales", de plus en plus régulières et strictes :

- incitation permanente des équipes à la mobilité ;
- obligation d'un objectif de mobilité lors des entretiens individuels ;
- identification des personnes anciennes sur poste et incitation permanente à la mobilité pour ces personnes ;
- remontées auprès des services RH, de noms de personnes pour lesquelles un "redéploiement" s'appliquera ;
- proposition régulière de fiches de postes externes au Groupe, à tous mes subordonnées, sur demande des services RH ;
- dévalorisation des personnes ayant une forte ancienneté sur leur poste, et obligation de faire passer des messages sur leur manque d'avenir sans mobilité ;
- dévalorisation des personnes à compétences techniques pointues (ex : expert technique ou chercheur R&D). »

Les managers de proximité, premier RH : l'alourdissement de la charge de travail

« La charge est de plus en plus lourde puisque le manager de premier niveau devient l'homme à tout faire (être très bon techniquement, être le premier RH, assurer les tâches de secrétariat, de logistique, etc. tout en continuant à tenir efficacement son rôle de responsable d'équipe). »

« La charge de travail des managers a été augmentée ces dernières années en même temps que les postes d'assistantes ont disparu, en même temps que les postes de RH ont disparu, en même temps que les managers avaient des équipes à gérer à distance. »

« La politique RH est à revoir en profondeur selon moi car avoir aussi peu de contacts avec les RH (à part nous dicter des règles et des lois, je ne sais plus trop bien quel est le rôle de nos RH). La notion des RH est bien étrange au sein du Groupe et semble inadaptée. Les managers, les responsables se retrouvent à faire en plus de leur travail, le travail des RH. Selon moi, il ne faut pas mélanger les métiers. Un manager reste un manager, les RH restent les RH. On ne s'improvise pas manager et on ne s'improvise pas RH. »

IV.B.3- L'absence des Ressources Humaines sur le terrain

Le terme d'absence est à prendre dans le double sens d'inefficacité et d'inexistence.

IV.B.3.a- Les RH, un acteur inefficace

Le constat assez unanimement partagé par les salariés et les managers : la fonction RH n'est plus réellement en position de supporter effectivement ni les uns ni les autres. Ceci à la fois dans les missions qui leur étaient traditionnellement dévolues mais aussi dans leurs nouvelles missions.

Dans les missions traditionnellement dévolues, la réorganisation de la fonction avec des CSRH et la réorganisation de l'entreprise, la surcharge de travail liée à la gestion des départs, la remise en cause des règles antérieures sans que de nouvelles règles soient clairement établies, etc., tout cela a contribué à donner l'impression d'une fonction plutôt inefficace et qui laisse salariés ou managers

relativement seuls. Beaucoup de salariés disent, par exemple, avoir trouvé leur poste grâce à leur réseau personnel ; les RH n'étant informées qu'au moment de la régularisation administrative.

Dans les fonctions nouvelles (gérer la réduction des effectifs, accélérer les mobilités,...), les volumes à gérer, une automatisation mal accompagnée (emails automatiquement envoyés pour informer de postes disponibles, etc.) et l'absence de confiance n'ont pas permis à la fonction de gagner en crédibilité auprès des autres acteurs de l'entreprise.

IV.B.3.b- Les RH, un acteur inexistant

Quand les salariés n'ont pas de reproches particuliers à adresser aux Ressources Humaines, ils restent laconiques quand on leur demande d'évoquer leurs rôles : les termes employés soulignent tous l'« absence », l'« inexistence » ou l'« invisibilité » des Ressources Humaines.

« Les RH sont absents, ils ne sont pas là, on ne les voit jamais... Il y a des besoins pourtant : bilans de compétences, suivis. Pour la recherche d'emploi, c'est pareil les RH sont absents », déclare par exemple un salarié.

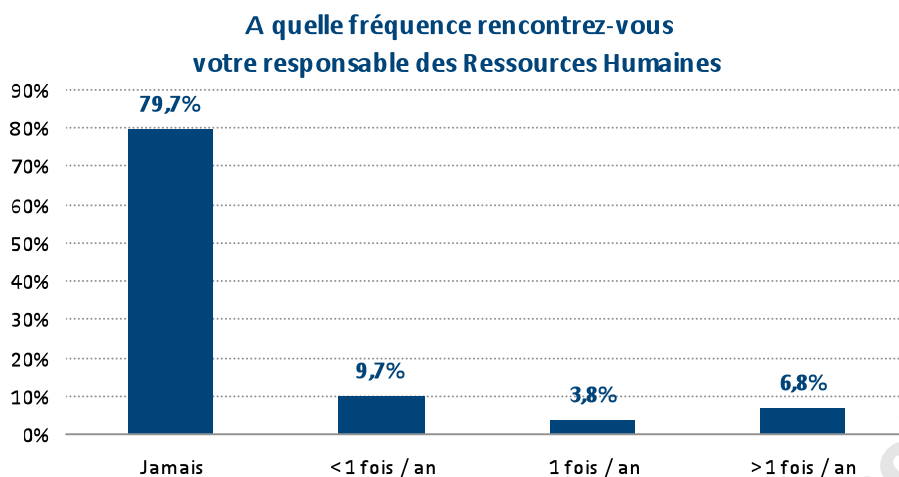
Surtout, lorsqu'on leur demande s'ils sont allés voir les RH pour exposer leur problème (recherche de poste, rémunération insatisfaisante, etc.), leur réaction tend à être spontanément l'expression soit d'un déni de la fonction (« *On n'aurait pas idée* »), soit d'une méfiance (« *Surtout pas* », « *C'est la dernière chose que je ferai* »).

Ce constat qualitatif est corroboré par les résultats du questionnaire. 38 % des salariés de France Télécom disent ne pas savoir qui est actuellement leur responsable des Ressources Humaines.

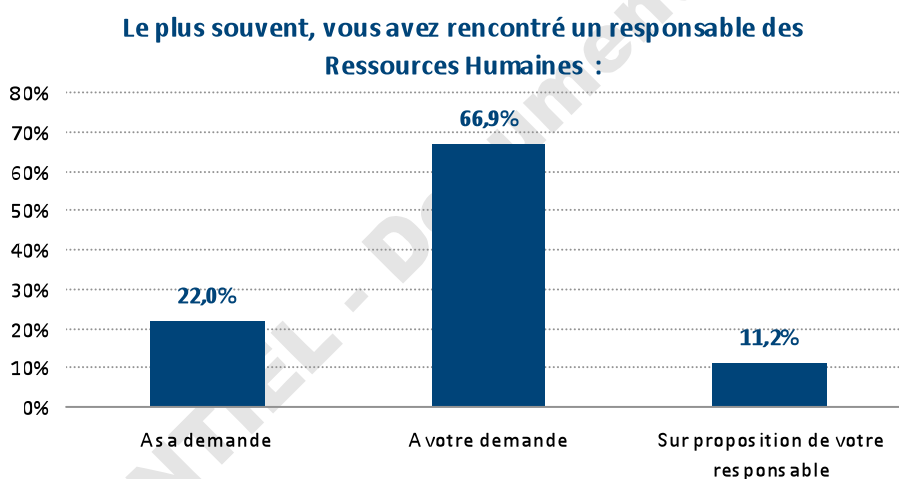
Q100 - Savez-vous qui est actuellement votre responsable des Ressources Humaines ?

	Effectifs	En %
Oui	63 177	62,03
Non	38 677	37,97

La très faible fréquence des rencontres avec les salariés est également à relever. 80 % des salariés de France Télécom déclarent en effet ne jamais rencontrer leur responsable des Ressources Humaines et près de 10 % moins d'une fois par an.



Parmi les salariés qui déclarent avoir rencontré leur RH, on constate un manque de pro-activité des Ressources Humaines. La rencontre avec un responsable des Ressources Humaines se fait le plus souvent à l'initiative des salariés (dans 66,87 % des cas).



Nous livrons ci-dessous, pour information, les principales raisons de consultation d'un responsable des Ressources Humaines.

Q 104 - Pour quelles raisons avez-vous rencontré un responsable des Ressources Humaines ?

	Effectifs	En %
Mobilité	7 573	7,36
Problèmes liés au travail	5 165	5,02
Promotion	5 082	4,94
Formation	4 134	4,02
Rémunération	3 695	3,59
Conflits avec des personnes	2 191	2,13
Compétences	1 967	1,91
Aménagement du temps de travail	1 923	1,87
Problèmes personnels	1 852	1,8
Retraite	1 611	1,57

IV.B.3.c- Virtualisation et anonymisation des process RH

Un constat s'impose, la fonction RH au sein de France Télécom a perdu en proximité avec le passage d'une organisation classique de gestion locale et généraliste des dossiers à celle en Centre de Services Partagés (CSRH) et en « Direction Métier », dont l'objectif est de réduire les effectifs, maîtriser les coûts et homogénéiser les process. S'inscrivant dans un mouvement, initié dans les années 1990, de virtualisation des organisations et des services, France Télécom a développé des services Ressources Humaines à distance et en ligne. Ces services ne sont pas par nature inefficaces. Ils peuvent dans de nombreux cas répondre aux questions que les salariés se posent et les personnels qui y travaillent avoir un réel souci de leur mission.

« IntraNoo, c'est plein de photos de gens heureux et de petites fleurs... et dessus, on a plein d'informations pour remplacer un RH ... service RH virtuel... qui est efficace... sinon il y a une hotline que l'on appelle pour demander conseil... On tombe sur quelqu'un d'anonyme qui renseigne... »

Même dans le cas des RH en entité de gestion, **l'éloignement**, notamment, **géographique** des Ressources Humaines peut être particulièrement important et ne laisser au salarié aucune possibilité de rencontrer son responsable RH.

« Les RH ne sont plus présents. Mon RH de proximité est à Blois ou à Clermont-Ferrand ! », explique un salarié basé dans le Sud Ouest de la France.

Mais l'éloignement géographique n'épuise pas la problématique des Ressources Humaines au sein de France Télécom. On peut également parler d'un **éloignement relationnel** qui est indépendant de la proximité géographique. Les témoignages sont nombreux pour évoquer le manque ou l'absence totale de réactivité de certains RH lorsqu'ils sont sollicités par les salariés. Courriers et emails peuvent rester lettres mortes durant des mois.

« Lorsque l'on s'adresse au service Ressources Humaines, on a le sentiment d'être face à un mur, soit on n'a pas de réponse ou bien les réponses ne sont pas claires. »

Cet éloignement, virtualisation et anonymisation de la fonction RH au sein de l'entreprise auxquels les salariés ont été confrontés, est dans de nombreux cas

synonyme de **déshumanisation** des relations sociales au sein de l'entreprise. C'est la dimension administrative de la fonction RH qui a été privilégiée par France Télécom où la dimension relationnelle de la pratique RH a été considérée comme superfétatoire.

« Les RH ont parfois des comportements bizarres. J'avais fait une demande de mutation, j'ai eu une réponse par SMS. Je ne sais pas qui l'a envoyée. Il n'y a que les supérieurs qui sont au courant », raconte un salarié.

« Il y a aussi le fait que la fonction RH ait changé, c'est plus du reporting que de la communication. On a eu un changement de feuille de paye, il y a eu un email général et l'on pouvait aller voir le didacticiel pour avoir plus d'informations. Il aurait pu y avoir une présentation rapide en réunion d'équipe... que ça parle... pas que de l'écrit. Maintenant dès qu'il y a une modification, on a un email ou une chose comme ça.... Tout se fait comme ça... le CE, les RH, la logistique. »

Aussi, de nombreux salariés mettent en cause l'adjectif « Humaines » dans la dénomination « Ressources humaines ».

« Les relations humaines ça n'existe plus. »

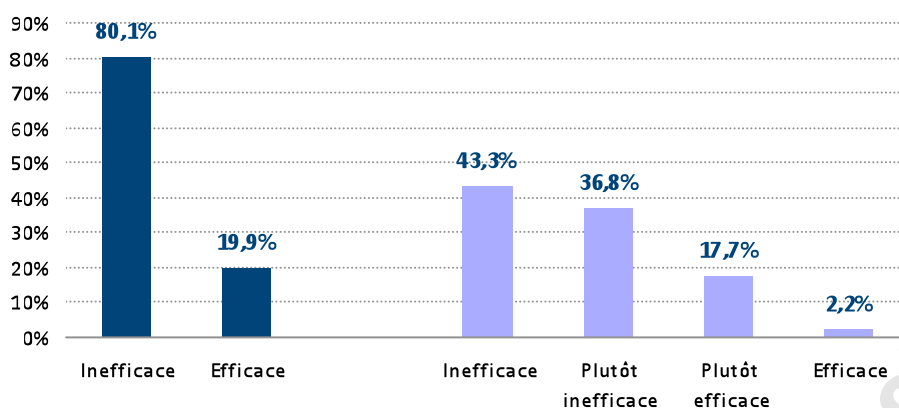
« Au niveau des Ressources Humaines, dans les grandes entreprises aujourd'hui, le mot "Ressources" vous pouvez le garder et le mot "Humaines" vous pouvez le barrer. Cette activité a complètement été déshumanisée. »

« Les quoi ? Nous on les appelle les ressources inhumaines. Avant on avait les bureaux d'ordre. Ça permettait de débloquer des situations, notamment sur l'opacité des promos. Moi ça fait 3 ans que je demande et 3 ans que j'ai une réponse floue, mais rien. Comme c'est le manager qui répond et qui décide on n'a plus de recours. On a perdu le côté humain. »

Il est à noter qu'à la déshumanisation perçue par les salariés répond la déshumanisation de leur métier vécue par les assistants RH en CSRH (voir le rapport métier sur les Fonctions supports). C'est bien un type d'organisation du travail qui est ici mis en question.

C'est donc généralement de guerre lasse que les Ressources Humaines se sont effacées du champ des acteurs de l'entreprise qui pourraient jouer un rôle de soutien pour les salariés. Cet éloignement a naturellement un impact très fort sur le jugement porté sur la qualité du rôle joué par cette fonction au sein de l'entreprise. 43 % des salariés considèrent les Ressources Humaines inefficaces et 37 % plutôt inefficaces.

Le rôle joué par les Ressources Humaines est selon vous :



Efficacité des RH

CCNT	Inefficace	Plutôt inefficace	Plutôt efficace	Efficace	Total
Non cadres	45,4	36,7	15,9	1,9	100,0
Maîtrise	46,6	37,7	14,3	1,4	100,0
Cadres	40,7	36,6	20,2	2,6	100,0
Total	41 787	35 348	16 730	2 014	95 880

Efficacité des RH

Typologie	Inefficace	Plutôt inefficace	Plutôt efficace	Efficace	Total
Informatique et Réseaux	46,8	37,4	14,5	1,4	100,0
Interv. Clients	46,7	37,0	14,7	1,6	100,0
Interv. Réseaux	41,7	38,3	18,1	1,9	100,0
Innovation et prospective	59,8	30,5	8,7	0,9	100,0
Marketing et Contenu	50,1	33,9	14,9	1,2	100,0
Vente & Services Entrepr.	44,9	37,4	16,1	1,6	100,0
Distribution	39,7	37,7	20,0	2,6	100,0
Gestion Client	43,6	38,0	16,8	1,6	100,0
Services Clients Tél.	42,1	37,2	18,7	2,1	100,0
Fonctions support	37,2	35,9	23,0	3,8	100,0
Total	42 500	36 130	17 333	2 090	98 053

La nostalgie que manifestent certains salariés à l'égard des anciens bureaux d'ordre a pour origine, indépendamment de leurs dysfonctionnements, le fait qu'ils assuraient une fonction de proximité avec les salariés que ne joue plus du tout la fonction RH chez France Télécom.

« Pour ce qui est des Ressources Humaines, les bureaux d'ordre avaient une proximité qui était rassurante pour le personnel. Et tout ça a disparu, maintenant le BPRH et le CRH on ne sait pas où ils sont. Ces fonctions qui sont des fonctions de consommation de budget, la politique a voulu qu'on les mutualise. Ce sont des gains qui ont motivé ces réorganisations, mais il y a eu de la perte au niveau humain, social. »

IV.B.4- Les managers premiers RH un palliatif partiel de la fonction RH

Avec la création des CSRH et la perte du rôle d'interlocuteur RH des responsables RH dans l'entreprise, le manager de proximité s'est retrouvé investi du rôle de « premier RH ».

Les résultats du questionnaire attestent bien de ce rôle RH joué par les managers de proximité. Pour plus de 57 % des salariés de l'entreprise, leur responsable est aujourd'hui la personne à laquelle ils s'adressent en priorité, les dispositifs de gestion des ressources humaines à distance, arrivent en deuxième et troisième position. Ces résultats sont tout à fait cohérents avec les choix stratégiques de l'entreprise en matière de Ressources Humaines.

Q 101 - Lorsque vous vous posez une question liée aux ressources humaines (mobilité, congés, formation, etc.), vers qui vous tournez-vous en premier ?

	Effectifs	En %
Responsable	58 961	57,33
Logiciel Anoo	42 033	40,87
Plateforme CSRH	32 220	31,33
Cela dépend	17 195	16,72
Organisations syndicales	12 663	12,31
Directeur des RH	8 588	8,35
Espace développement	3 482	3,39

Cependant, le partage des rôles entre les RH et les managers ne semble pas avoir été clairement défini dans le cadre du plan « RH demain » : le RH est-il un tiers ou un appui au manager ? De nombreux managers rencontrés critiquent ainsi les responsabilités qui leur incombent en matière de gestion des Ressources Humaines.

« Manager, premier RH, ok, mais quand on casse toute la RH, ce n'est pas malin. Le manager ne pouvait pas tout faire... Là, c'est nous qui prenons les rendez-vous médicaux pour nos collaborateurs : ce n'est pas mon boulot... il y a des choses comme ça... Il n'y a pas de plan de carrière, de plan de compétences au niveau RH de l'entité... »

La doctrine du manager premier RH, si elle est formellement séduisante, reste en pratique problématique. D'une part, un manager n'a pas forcément les compétences pour endosser un rôle de responsable des Ressources Humaines. D'autre part, il s'agit, dans une large mesure, de confier aux managers de proximité des tâches administratives sans qu'ils soient suffisamment outillés en matière de gestion RH. Les tâches RH alourdissent donc la charge de travail des managers et sont assimilées à, ce qu'en sociologie du travail, on qualifie de « Dirty work ». Autrement dit, il s'agit d'un « sale boulot » ou de tâches ingrates qui ne sont pas un des centres d'intérêt et génèrent souvent une insatisfaction au travail.

« Le manager RH première ligne, c'est un prétexte pour économiser sur les fonctions RH. On n'a pas vraiment la possibilité de prendre des décisions, mais je fais les congés, les entretiens individuels, les visites médicales... mais j'ai très peu de marges de manœuvre autres et réelles sur le reste. La dimension relationnelle du manager RH, ça dépend de la chef... ma chef m'écoute quand je dis qu'il y a quelqu'un à faire évoluer... c'est dû à sa

personnalité... On ne nous délègue que des choses sur quoi il y avait des économies à faire... le vrai pouvoir est jalousement gardé... »

« Nous sommes confrontés à des tracasseries en tout genre avec la disparition des RH et des assistantes. On perd du temps car on doit prendre les rendez-vous médicaux pour des équipes... J'ai fait mon déjeuner d'équipe... j'ai mis repas de fin d'année... et ça a été refusé car j'ai pas mis fonctionnement interne... on m'a renvoyé par la poste la note de frais... il va falloir que je mette « fonctionnement interne » au lieu de « repas midi »... ils auraient pu le faire eux-mêmes... Là on se dit que l'on a des responsabilités et on se dit que l'on n'a pas le temps de faire ça... On ne peut pas s'occuper de ça. On nous rajoute le pack RH : quand il y a un avis de grève, on doit aller dans un outil où on saisit les grévistes ou non grévistes... moi j'ai X personnes qui ne sont pas trop en grève, mais il faut le faire... »

IV.B.5- Une méfiance à l'égard des RH

L'autre grand thème que développent les salariés quand ils évoquent les Ressources Humaines est celui de la **méfiance**. Si le manque de proximité des RH peut certes être regretté, ce reproche n'est pas forcément nouveau (certains parlent de la distance des RH dès la fin des années 1990). En revanche, la méfiance à l'égard des RH semble un sentiment plus récent. Elle s'est nourrie de trois évolutions :

- La remise en cause progressive des règles et procédures qui s'appliquaient auparavant et qui garantissaient la prise en compte des aspirations et contraintes des salariés dans le respect d'une « parfaite égalité de traitement » : depuis les règles de mobilité jusqu'à celles de promotion en passant par les évolutions de salaire ;
- Le changement de terminologie pour celui de « business partner » conjointement au fait que « mécaniquement » en même temps que l'organisation devenait de plus en plus taylorisée, la fonction RH s'éloignait du terrain ;
- Le rôle que l'entreprise a fait jouer au service des Relations Humaines dans la mise en œuvre du plan ACT.

Ce dernier point est un élément décisif pour comprendre la construction du rapport des salariés aux Ressources Humaines. Dans le cadre d'ACT, des objectifs de départ ont en effet été fixés aux RH pour diminuer drastiquement les effectifs de France Télécom. L'appellation même de ce programme utilisant un vocabulaire de « gestion prévisionnelle de l'emploi » – partie noble du métier de RH – pour recouvrir une réalité tout autre – faire partir des gens – a également contribué à la méfiance des salariés à l'égard des RH. Certains salariés ont pu dire que son nom (ACT) était en lui-même porteur « d'ambiguïté » puisqu'il était très peu question ni d'Anticiper, ni de Compétences Techniques mais plutôt de réactivité pour atteindre un objectif quantitatif de départs y compris des plus compétents techniquement.

« Inexistant, inaccessible, à éviter, voire dangereux... Ce sont des gens typiquement qui ont été les comptables des moins 28000 et ils nous ont incités à partir ailleurs... C'est vraiment la voix de son maître... »

« Le RH, quand on le voit, c'est pour vous dire que votre poste est supprimé ou déplacé. »

« Les RH on les connaît, on sait de quel côté il sont, c'est pas la peine. »

La stigmatisation des Espaces Développement par certains salariés s'inscrit dans le même ordre d'idée. Si des salariés déclarent y avoir trouvé un soutien quant à leur orientation professionnelle, nombreux sont ceux qui préfèrent se tenir à bonne distance de cette entité pour le rôle qu'elle a joué dans la mise en œuvre du Plan ACT.

« Si vous mettez le doigt dans l'espace développement, vous êtes foutu ! Si vous demandez une info, vous êtes catalogué comme volontaire pour une mobilité externe et ils ne vous lâchent plus. »

Il n'est pas assuré qu'un simple changement de nom (les Espaces développement s'appellent aujourd'hui « Orange Avenir ») suffise à rétablir la confiance en cette institution souvent stigmatisée.

IV.B.5.a- Les RH de proximité

L'intention de la Direction de réintroduire de la présence RH et de l'accessibilité RH au sein de l'entreprise, avec le recrutement de centaines de RH de proximité, va dans un sens positif.

« Il y a un nouveau comportement des RH : on les voit plus. En ce moment, il y a une RH qui a été nommée qui vient deux fois par semaine. Ils viennent, disent bonjour, on doit les rencontrer pour parler des projets professionnels et échanger s'ils y a des problèmes. Donc il y a une différence par rapport à ce qu'on voyait avant. »

On peut cependant craindre que les RH de proximité ne puissent devenir de véritables interlocuteurs au sein de l'entreprise pour les salariés. En effet, sans une profonde réforme organisationnelle, culturelle et identitaire de la fonction RH et une redéfinition claire de son rôle au sein de l'entreprise, le passé risque de survivre dans les tentatives de transformation du présent. Les comportements et attitudes décriés par les salariés peuvent perdurer et ne pas favoriser la confiance nécessaire à l'établissement de nouveaux liens sociaux au sein de l'entreprise.

« On met comme RH de proximité des gens qui avaient une attitude très dure sur les plateaux. Ils n'apportent aucun soutien. Quand on sait de quoi la DRH est capable, il ne faut surtout pas aller la voir. »

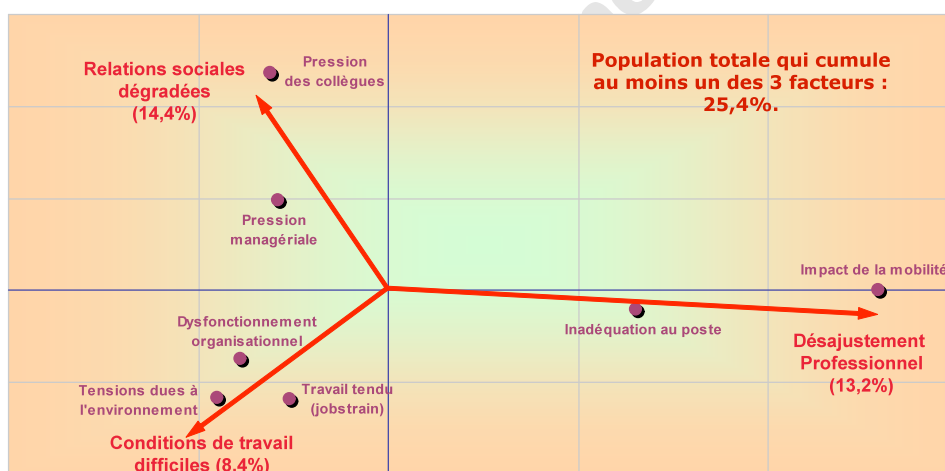
« Il paraît que les R.H. de proximité sont revenus mais chez nous il est seul pour 800 personnes. C'est de la poudre aux yeux et pas autre chose. »

« Ils ont annoncé le retour des R.H. On s'est dit chouette. En fait c'est une permanence une demi journée par semaine et ils ont choisi le mercredi après midi comme ça une bonne partie des femmes ne pourront jamais le rencontrer. »

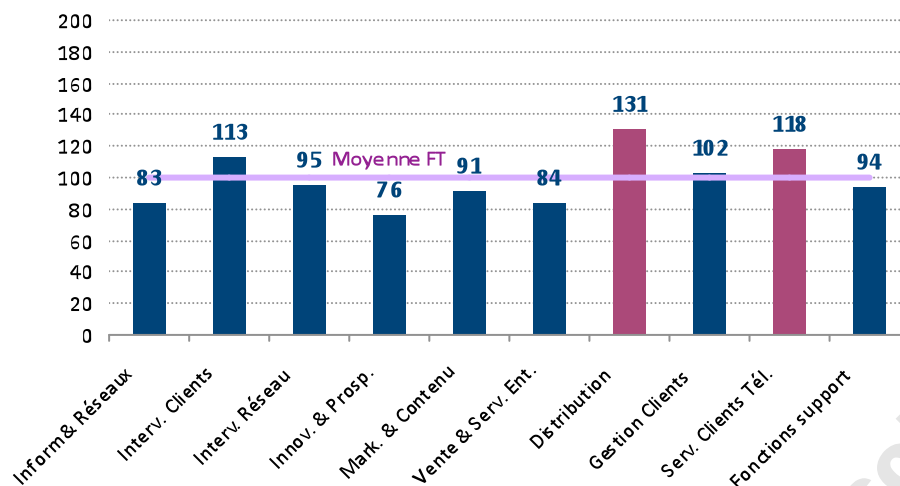
IV.C- L'encadrement, un acteur de soutien fragilisé dans son rôle

IV.C.1- Les salariés exposés à de la pression managériale

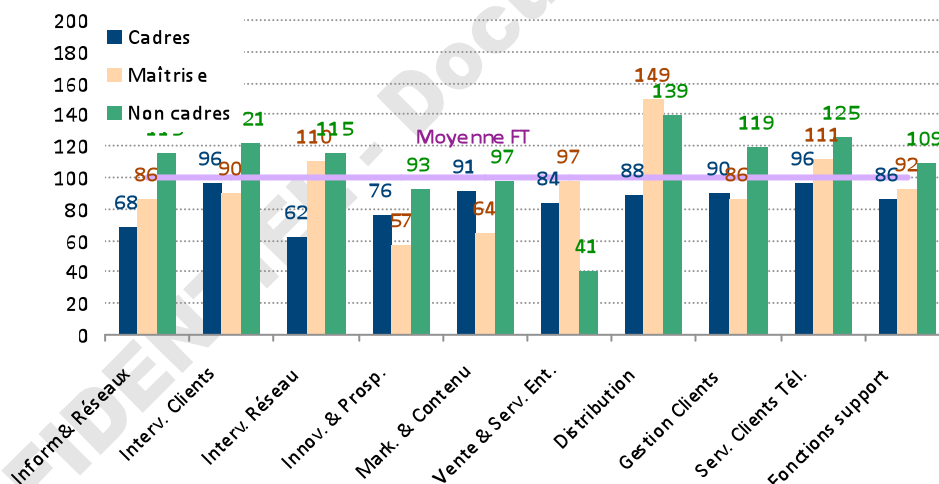
La carte des risques de France Télécom permet d'identifier que 14,4 % des salariés sont exposés à des relations sociales dégradées. Ce facteur de risque regroupe la « pression managériale » et son corollaire « la pression des collègues » (ambiance de travail). Ce facteur de risque est donc une mesure approchée du rapport à l'encadrement des salariés de France Télécom.



Les salariés les plus exposés à des relations sociales dégradées en raison de pressions managériales et de la pression des collègues sont les salariés de l'**Intervention Clients**, ceux de la **Distribution** et ceux des **Services Clients par Téléphone**.



Les **Non-cadres** pâtissent plus fortement que les autres catégories de salariés de relations sociales dégradées. C'est sur eux que la pression managériale et la pression des collègues est la plus forte. En tenant compte de la classification, les **Non-cadres** de l'**Informatique et Réseaux**, de l'**Intervention Clients**, de l'**Intervention Réseau**, de la **Distribution**, de la **Gestion Clients**, des **Services Clients par Téléphone** et des **Fonctions support** évoluent en situation de risque. C'est également le cas de la **Maîtrise** de l'**Intervention Réseau**, de la **Distribution** et des **Services Clients par Téléphone**.



Le fait d'être fonctionnaire ou contractuel n'est pas significatif pour expliquer l'exposition au facteur de risque « Relations sociales dégradées ».

Nombre personnes à risque au regard de conditions de travail difficiles

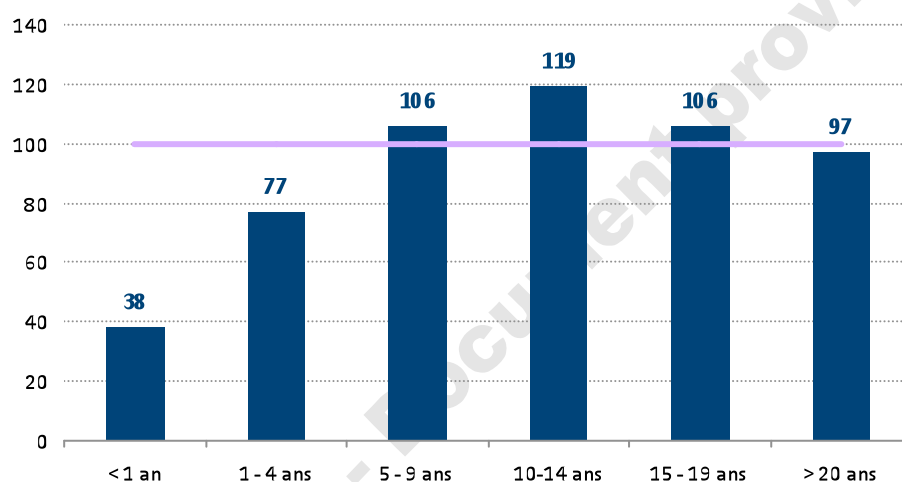
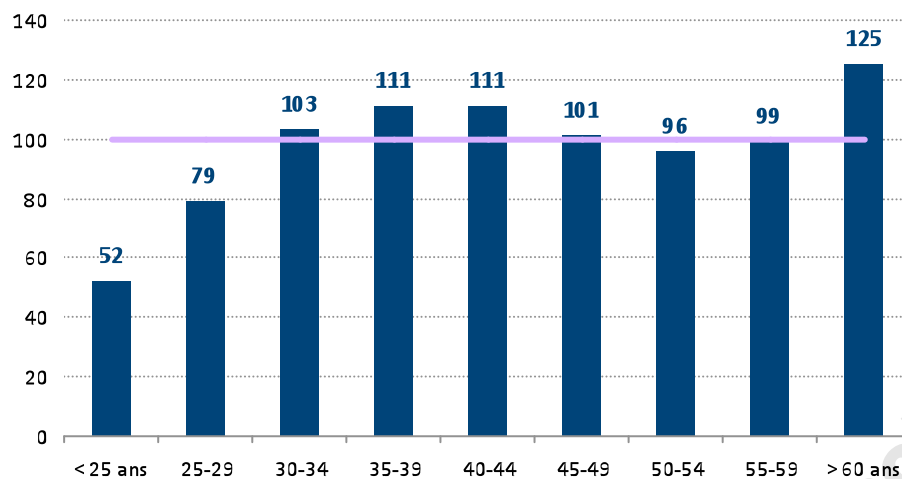
	Non cadres	Maîtrise	Cadres	Fonctionnaires
Informatique & Réseaux	493			ns
Interv. Clients	1.169			ns
Interv. Réseaux	373	362		ns
Innovation & Prospective				
Marketing & Contenu				
Vente & Services Entrepr.				
Distribution	763	356		
Gestion Clients	645			ns
Services Clients Téléphone	1.682	757		ns
Fonctions Support	807			ns

IV.C.2- Quelques enseignements des questions ouvertes sur la fonction d'encadrement à France Télécom

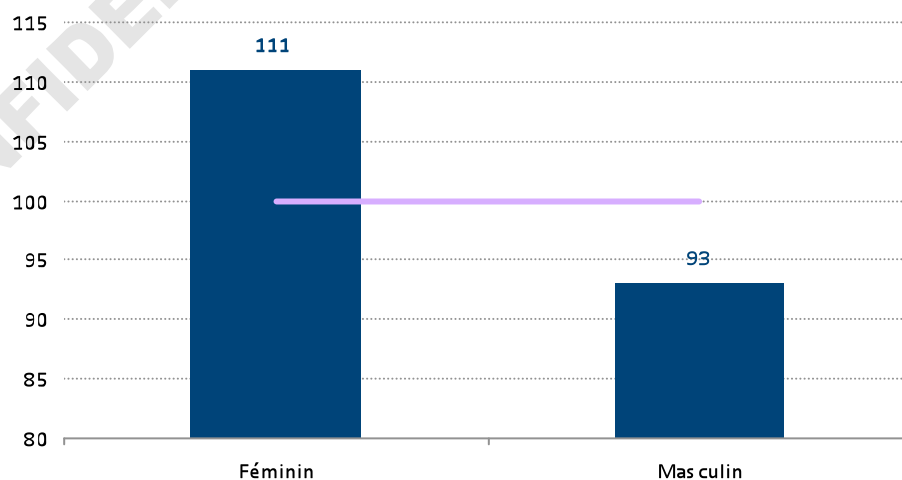
La thématique du management est évoquée par près de 29 % des salariés qui ont répondu aux questions ouvertes dans le questionnaire. Cette thématique regroupe des termes relatifs à l'encadrement, comme : hiérarchie (cité 13107 fois), manager (cité 12199 fois), responsable (cité 11302 fois).

Les catégories de salariés qui prennent la parole dans les questions ouvertes sur l'encadrement sont relativement similaires à celles que l'on a pu observer pour les autres thématiques. On peut ainsi avancer que les différents thèmes font relativement système et, sans nécessairement être évoqués tous par un même salarié, ils le sont par des types identiques de population. Cependant, sur la question du management des populations spécifiques apparaissent comme plus préoccupées par les questions relatives à l'encadrement : les **femmes**, les **managers**, les salariés de l'**Innovation et Prospective**, du **Marketing et Contenu**.

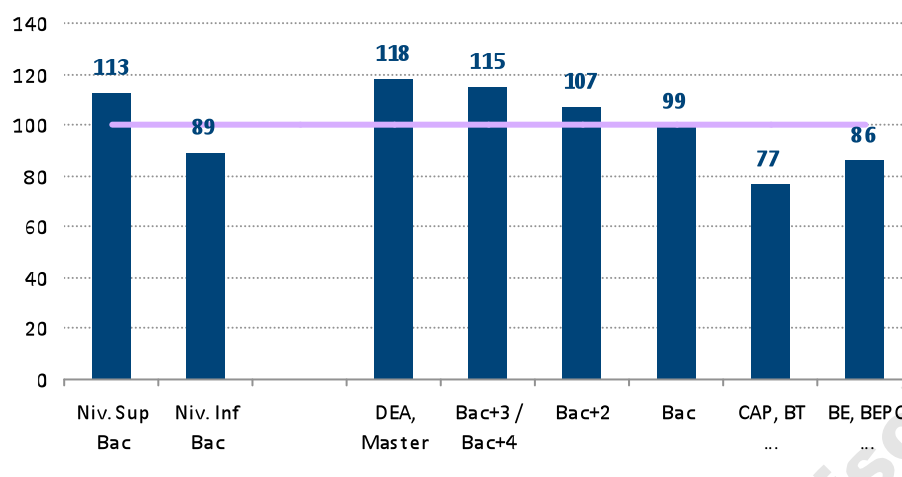
Ainsi les salariés âgés de 30 à 44 ans de 60 ans et plus et les salariés d'ancienneté moyenne (10-14 ans) sont ceux qui parlent le plus fréquemment de l'encadrement.



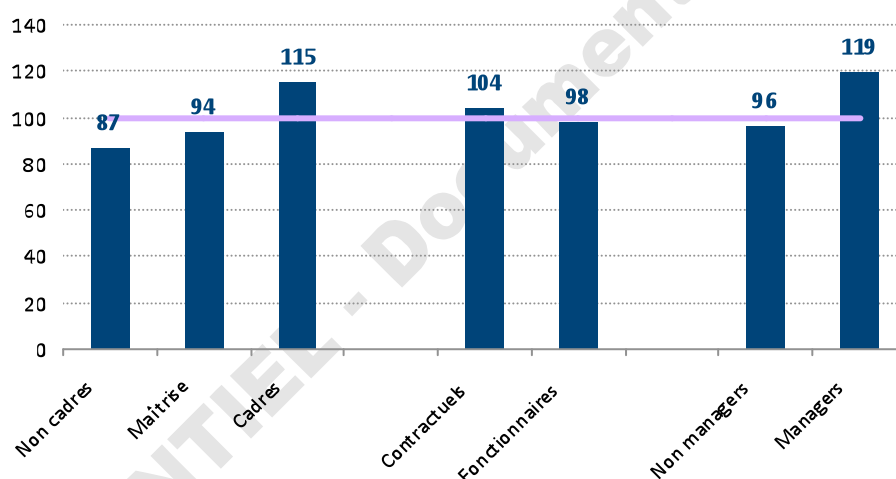
On observe en revanche une très forte variation entre les hommes et les femmes. Ces dernières évoquent nettement plus fréquemment que les hommes la hiérarchie dans les questions ouvertes.



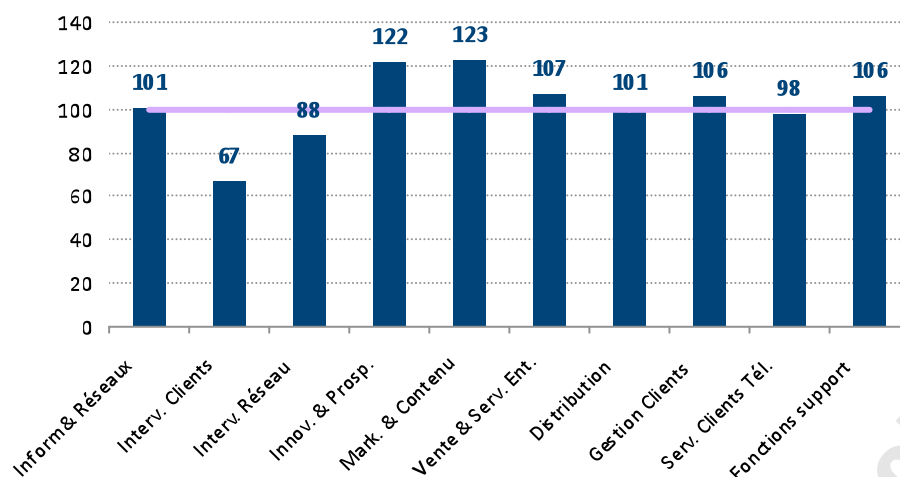
La thématique de l'encadrement est plus fréquente dans les questions ouvertes des salariés les plus diplômés, cadres et contractuels.



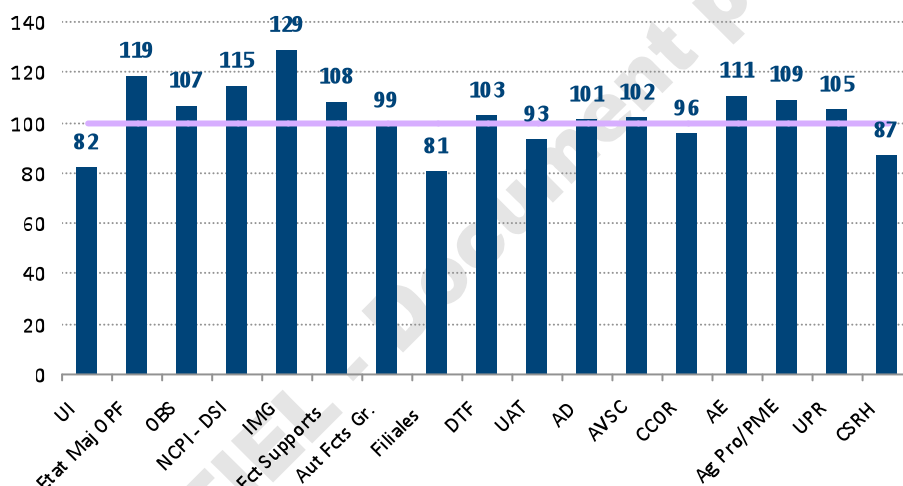
Fait intéressant, les managers évoquent très souvent la question de la hiérarchie, du management et de l'encadrement quand ils répondent aux questions ouvertes du questionnaire.



Les salariés de l'Innovation et Prospective, de Marketing et Contenu et, dans une moindre mesure ceux de la Gestion Clients et des Fonctions supports évoquent plus que la moyenne la question de l'encadrement dans les Verbatim.



On trouvera ci-dessous les Entités dans lesquels les salariés parlent le plus de l'encadrement.



Quelques problématiques liées au management dans les verbatim des questions ouvertes

Les méfaits du turn-over des managers

« La politique du court terme est appliquée par des managers carriéristes qui restent au mieux 3 ans sur un poste. Ne pas faire de vagues, en attendant le poste suivant. »

Le rôle potentiel des managers dans l'aggravation ou l'atténuation du stress au travail

« Depuis mon changement de manager il y a deux ans, mes conditions de travail se sont nettement améliorées. Je ne ressens actuellement aucun stress, mais si la situation vécue durant les deux années précédentes avait perduré, je ne sais quelles auraient été les conséquences. »

Obéissance et zèle managérial

« Dans l'ensemble, les conditions de travail matérielles sont plutôt bonnes. Par contre, les conditions psychologiques se sont fortement dégradées : managers qui

"doivent" partir et donc qui sont démotivés, ou managers qui interprètent les messages de la direction en faisant du zèle et en appliquant une pression très forte à leurs équipes (cas de mon manager précédent). »

« Depuis 2008, ambiance difficile de voir les collègues mal dans leur peau, surtout pour les déployés. J'ai vraiment cru que certains allaient se suicider, avant les événements malheureux médiatisés... Difficile de savoir quoi faire, sauf en parler aux gens qui les connaissent et qui sont plus proches pour les aider. Mais malheureusement, les managers ont attendu d'avoir des directives pour changer d'attitude, alors qu'ils ne pouvaient que constater l'état de désespoir de ces personnes. Plusieurs ont "craqué" et pleuré devant eux pourtant. Comment ignorer cette détresse humaine. »

La nécessité d'un soutien managérial

« Nous avons besoin de voir des managers qui ne sortent pas des noms d'oiseaux sous la pression ou le stress, car ils se savent pas communiquer ou pas déléguer. Nous sommes las de voir des managers qui ne jurent que par des indices de performance oubliant que derrière leurs jolis tableaux de chiffres il y a des humains qui bossent et qui gagnent vraiment moins, mais que le business passe par eux. »

« Les managers doivent avoir les compétences suffisantes pour gérer des équipes d'âges différents, de compétences différentes en leur permettant eux même soumis à des formations moins orientées statistiques, courses à la performance, course à ma part variable. Qu'on arrête de nous faire croire que les bureaux de nos managers sont ouverts ils n'ont pas le temps de nous écouter pour nous entendre nous dire que nous avons du mal avec cette organisation qui nous rebaisse et nous dévalorise car trop monde sur les mêmes postes. Ils sont ouverts les bureaux et ça s'arrête là car ils ne peuvent rien faire ou ne veulent rien faire. »

Les aberrations de l'organisation matricielle

« Un des problèmes des conditions de travail concerne aussi le « mode alliance ». Ce mode est un non sens, et confine parfois à l'absurde : objectifs différents, manager hiérarchique pas du tout informé du travail effectué, et manager fonctionnel qui n'est pas présent lors de l'entretien individuel... »

IV.C.3- L'adaptation des managers à la nouvelle organisation de France Télécom

Les réorganisations mises en œuvre depuis 2005 ont été menées selon cinq lignes directrices :

- Une baisse drastique des effectifs (sans licenciement) ;
- La focalisation sur les résultats à court terme ;
- Le passage d'une notion de « service client » à celle de « service payant » ;
- La standardisation des process (notamment par la mise en place de directions nationales métiers venant faire contre-poids aux directions

- territoriales) dans le double but d'harmoniser les pratiques et d'augmenter la productivité ;
- Un management « TOP/DOWN ».

Dans ce contexte de réorganisation complète, le reporting devenait un élément essentiel du contrôle des résultats qui a eu pour effet de mettre toute la ligne managériale sous la pression du court terme dans un climat de « chasse aux coûts » avec une exigence importante vis-à-vis des salariés au plus près des réalités du terrain mais également vis-à-vis de leurs managers. La compétence de gestionnaire a primé sur celle de technicien.

IV.C.3.a- *Etre un bon gestionnaire*

Pour les salariés rencontrés, le bon gestionnaire est prioritairement celui qui respecte son budget, atteint ses objectifs de réduction d'effectif et fait respecter les processus, la qualité du travail étant reléguée au second plan.

Cette évolution a été probablement la plus douloureusement ressentie par les salariés mais aussi par l'encadrement intermédiaire des services techniques qui ne reconnaissaient plus la légitimité de leur rôle dès lors que celui-ci ne reposait plus sur la maîtrise d'un domaine technique.

« J'ai rien compris, et je m'en moque complètement. Tant qu'on ne me demande pas de te virer, c'est bon », un ingénieur relatant des propos de son responsable.

« Moi, j'ai été éduqué sur le fait que je prends des responsabilités, la légitimité technique que j'ai construite me donne de la valeur ... mais ça c'est par terre, quand dans un R&D, dans un département de X, on nomme quelqu'un qui ne connaît pas X, c'est énorme ! On dit aux gens qu'on a besoin de gestionnaires et non de responsables techniques. Et qui porte la responsabilité technique ? »

En tout état de cause, les managers ne portant plus la légitimité technique tendent à ne plus être considérés par leurs collaborateurs comme des interlocuteurs valables, capables de leur apporter le soutien dont ils ont besoin.

« J'ai respecté tous mes patrons, pourtant, mais alors lui rien. Celui d'avant, c'était correct, il comprenait quand on lui parlait des choses, cela lui là en est bien incapable. »

« Je le suis reconnaissant de m'avoir recruté, à ce chef, mais il ne travaille pas comme il faut, je m'entends bien avec lui mais je me prends sur moi. Il a une équipe de 10 personnes, 10 consultants, il ne prend aucun dossier, il les répartit entre nous tous, techniquement ne maîtrise rien, dès que son chef lui demande quelque chose, il nous demande à nous. »

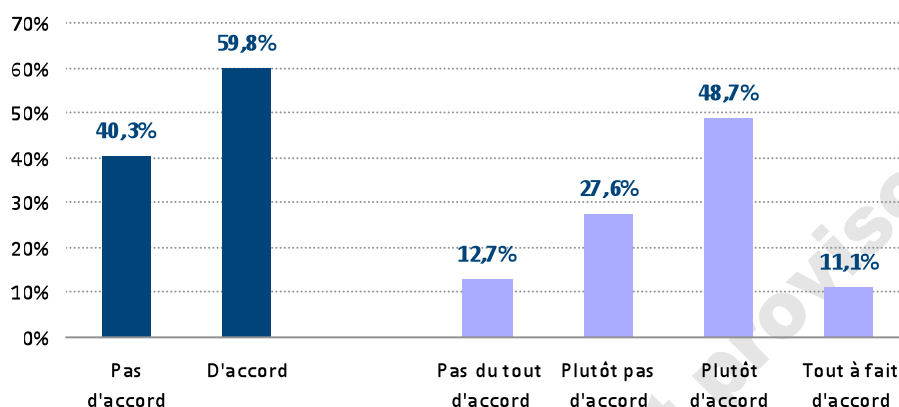
« Alors si j'ai besoin de rien, je lui parle et lui pose des questions, et si j'ai besoin de quelque chose, je téléphone à droite à gauche, j'ai mon réseau heureusement » un cadre supérieur.

« Ce serait important qu'on soit sur la même longueur d'ondes. Vous voyez sur les bateaux, par exemple, Tabarly était à la barre et à un moment donné, y avait un coup dur, ben il est monté au foc tirer la voile, c'est

comme ça, quel que soit le niveau de hiérarchie, on est sur la même galère ; il faut tous travailler pour que ça marche, pas se bouffer le nez... »

On remarque d'ailleurs que pour les salariés, dans 40 % des cas, leur manager n'est pas un soutien dans les tâches qu'ils ont à réaliser.

Mon responsable m'aide à mener ma tâche à bien



Si les salariés perçoivent à leur égard l'exigence des managers « bons gestionnaires », ils perçoivent également celle que les managers s'imposent à eux-mêmes. C'est ainsi que 64 % des salariés jugent leur manager aussi exigeant envers lui-même qu'envers les autres et plus de 10% plus exigeant.

Q90 - Globalement, pensez-vous que votre responsable est aussi exigeant envers lui-même qu'envers vous ?

	Effectifs	En %
Nettement moins exigeant envers lui qu'envers les autres	10 942	10,99
Moins exigeant envers lui qu'envers les autres	13 949	14,01
Autant exigeant envers lui qu'envers les autres	63 782	64,08
Plutôt plus exigeant envers lui qu'envers les autres	8 756	8,8
Beaucoup plus exigeant envers lui qu'envers les autres	2 112	2,12

IV.C.3.b- L'obéissance

Le premier mot d'ordre dans un bateau en péril, comme l'a été France Télécom aux débuts des années 2000, est « obéir ». **Il fallait donc s'assurer que les managers ne seraient pas tentés de redéfinir leurs propres objectifs et d'essayer leurs propres solutions.** C'était pour la Direction une condition essentielle pour atteindre les résultats visés, notamment en matière de réduction d'effectif.

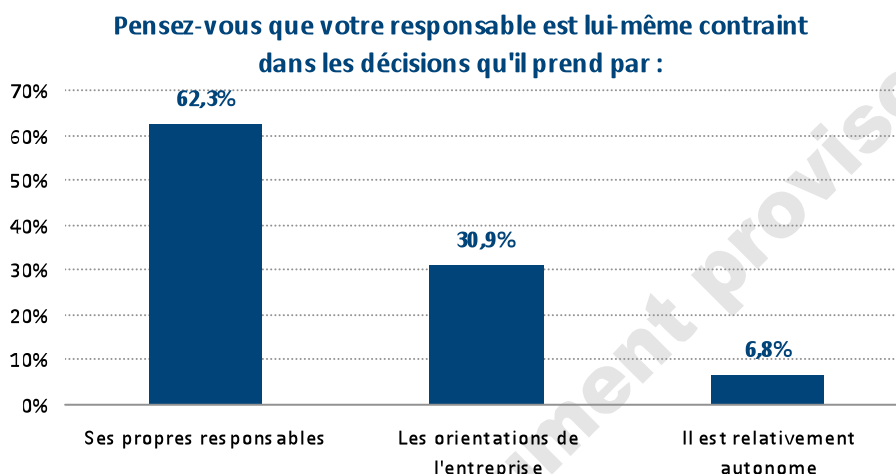
« Chez FT le middle management décide de moins en moins... quand on décide on s'en prend plein la tête. »

« Mon N+1 : il est deux jours là, trois à Paris, c'est une personne tournée vers le haut, il applique ce qui tombe d'en haut. »

« Un fonctionnaire doit obéir à son chef, et faire tout ce que son chef lui dit. C'est ce que font beaucoup de managers. »

« A partir de 2002, la compétence technique n'a plus été un critère. Les recrutements sont devenus politiques. Les managers ont cherché à s'entourer de oui-oui, de gens qui n'osent pas dire non. On est devenu une entreprise politique... ça finit par l'autoritarisme. Il n'y a pas de maîtrise des situations par la compétence ou la technique, c'est le flicage, la présence, le CA rapporté qui comptent. »

A ce titre, les salariés pensent que leurs managers n'ont que peu ou pas d'autonomie dans la prise de décision et qu'ils la pratiquent plutôt sous la contrainte d'après la perception de plus de 93% des salariés.



La capacité à mettre en œuvre des décisions émanant de l'autorité supérieure (entreprise, cascade hiérarchique) est l'illustration à la fois de la loyauté des managers vis-à-vis de leur entreprise (respect du lien de subordination), et d'une aptitude à l'obéissance.

De façon générale, et tout particulièrement dans une culture marquée par un historique de fonction publique, l'obéissance aux ordres est un élément central de tout corps social. Ce principe d'obéissance est généralement fondé sur l'idée que celui qui donne des ordres est celui qui est investi de la légitimité du pouvoir. Ce principe peut conduire les chefs à refuser d'entendre toute contestation sur la base de la croyance « qu'étant le chef, il est celui qui sait. »

Cette tendance à la soumission peut l'emporter sur l'éthique, l'affectivité, les règles et les choix des conduites personnelles (cf. l'expérience de Milgram¹³). Dans ce contexte, il peut être extrêmement anxiogène de désobéir car c'est implicitement remettre en cause et le chef et l'ordre établi.

« On ne se parle pas avec mon manager, quand je lui demande quelque chose, il me répond que ça ne dépend pas de lui. »

L'obéissance, parfois motivée par la peur d'être soi-même victime, peut aussi avoir des effets nocifs pour l'entreprise, avec des salariés qui renoncent à révéler les dysfonctionnements.

¹³ Stanley Milgram, *La Soumission à l'autorité : Un point de vue expérimental* Calmann-Lévy, 1994, 2^e éd.

« Les gens ont peur de se livrer, de raconter ce qu'ils font, au cas où on leur enlèverait leur boulot, alors, même s'ils n'arrivent pas faire leur boulot, ils ne disent rien, ce n'est pas dans l'intérêt même de la boîte ; on est dans des choses très compliquées techniquement, pour comprendre la transformation il faut bosser tous ensemble ... on est dans l'ignorance des uns par rapport aux autres, les gens ne discutent plus. »

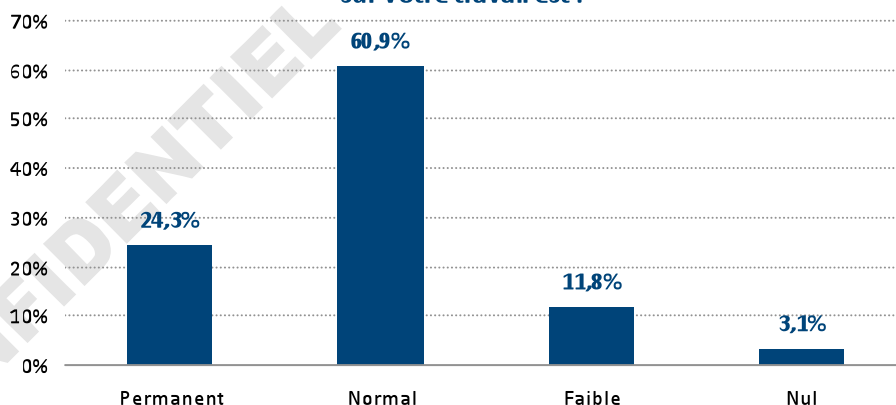
« Personne ne tente de prendre des responsabilités, chacun a la pétoche. »

Mais l'obéissance apparente peut aussi masquer la difficulté pour certains managers de faire un choix entre le soutien de leurs collaborateurs et leur loyauté à l'entreprise. Ainsi que le mentionne le rapport concernant les métiers de la relation client : « Dans ce contexte de pression permanente des objectifs, source d'un important stress pour leur équipe et eux-mêmes, les managers ont le choix entre décliner coûte que coûte la politique du chiffre ou exercer un rôle « d'amortisseur » du stress pour leur équipe, au détriment de leur propre santé. Lorsqu'ils veulent atténuer leur rôle de **courroie de transmission de la pression des objectifs** sur les salariés, ils représentent la **variable d'ajustement de cette pression**. »

IV.C.3.c- Le contrôle

Il est demandé au manager de suivre les résultats de chacun au sein de l'équipe, de contrôler le respect du processus, de faire le reporting demandé. Si 60 % des salariés trouvent « normal » le contrôle de leur manager sur leur travail, c'est presque un quart des salariés qui le jugent « permanent », ce qui , ramené à l'effectif du groupe, représente environ 25000 personnes.

Jugez-vous que le contrôle exercé par votre responsable sur votre travail est :



Contrôle du supérieur

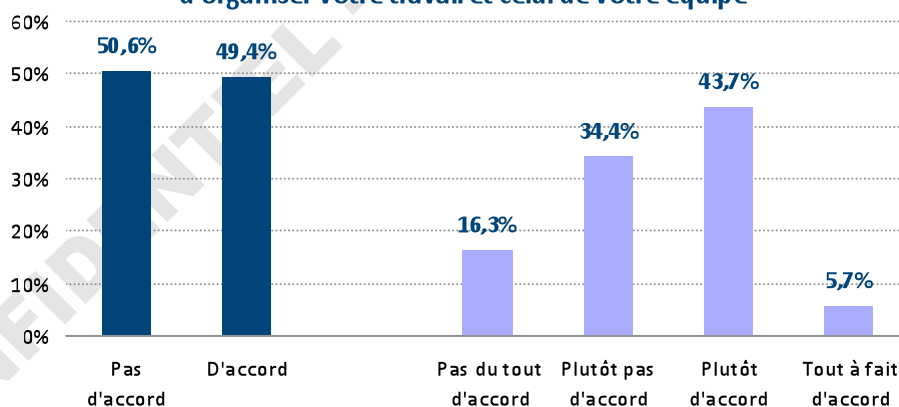
CCNT	Permanent	Normal	Faible	Nul	Total
Non cadres	39,7	52,4	6,0	2,0	100,0
Maîtrise	26,1	60,8	10,2	2,9	100,0
Cadres	11,1	67,6	17,2	4,0	100,0
Total	23 887	60 330	11 747	3 034	98 998

Contrôle du supérieur					
Typologie	Permanent	Normal	Faible	Nul	Total
Informatique et Réseaux	15,0	66,7	14,4	3,9	100,0
Interv. Clients	34,8	56,8	6,4	2,0	100,0
Interv. Réseaux	18,2	66,8	11,6	3,4	100,0
Innovation et prospective	7,5	63,7	23,1	5,7	100,0
Marketing et Contenu	9,6	67,8	18,0	4,7	100,0
Vente & Services Entrepr.	15,8	64,0	16,3	3,9	100,0
Distribution	40,0	52,8	5,7	1,6	100,0
Gestion Client	24,4	62,1	10,7	2,8	100,0
Services Clients Tél.	42,6	49,8	6,2	1,5	100,0
Fonctions support	15,5	65,2	15,4	3,9	100,0
Total	24 605	61 597	11 938	3 118	101 257

Ainsi, comme relevé, par exemple, dans le rapport de l'équipe 5, sur les plateaux, les moyens mis en place ont souvent pour effet de mettre **le manager en situation de contrôleur permanent** des résultats de l'équipe. Sous l'angle du risque psychosocial, on sait que la permanence du contrôle est un puissant facteur de stress pour les salariés.

La pression sur les résultats à court terme, résultats évalués par une multitude d'indicateurs connus en temps réel, a conduit les managers à intérioriser cette exigence de l'immédiat et à adopter une « posture » de contrôleur, devant accompagner l'atteinte d'objectifs que plus de 51 % de managers jugent non négociables et dans une organisation contrainte.

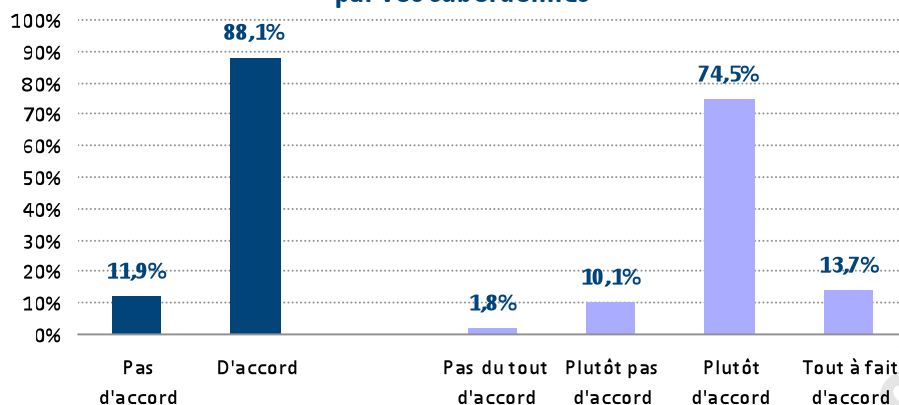
Vous considérez avoir la possibilité de négocier vos objectifs et d'organiser votre travail et celui de votre équipe



Mais les managers doivent aussi parfois faire face aux réactions de rejet ou d'opposition des membres de leurs équipes aux objectifs qui leur sont fixés¹⁴. Dans 88 % des cas, il n'y a pas de problème de respect des décisions.

¹⁴ Rappel : plus de 45 % des salariés jugent leurs objectifs inatteignables (question 98)

Vous parvenez facilement à faire respecter vos décisions par vos subordonnés



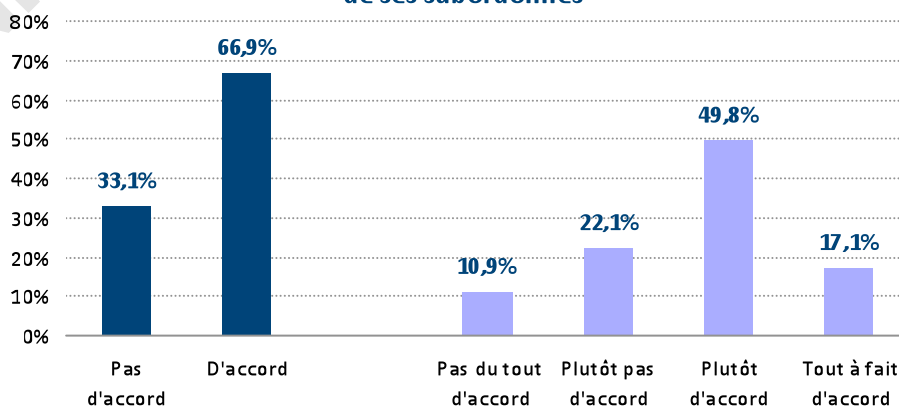
Cette opposition, même si elle reste minoritaire (elle concerne 12 % des managers), peut être explicite ou prendre des formes plus indirectes comme le respect strict de la procédure par le salarié (quelle que soit son inefficacité ou la non qualité qu'elle génère) et l'absence de prise de « décision », ou, inversement, le non respect de telle ou telle processus ou la non-exécution de telle ou telle demande.

Les managers peuvent se sentir démunis pour gérer ce type de situation oscillant entre des stratégies d'alliance avec leur collaborateur pour le « protéger » et des confrontations directes conduisant alors à des situations de blocage.

Le tiraillement de certains managers entre la position de « soutien complice », allant jusqu'à accepter de transgresser les règles édictées par l'entreprise, et celle de donneur d'ordres exigeant l'application des règles, s'explique notamment par le fait que la proximité avec autrui augmente la sensibilité à sa souffrance ; ce phénomène est d'autant amplifié lorsque le lien avec la personne est ancien.

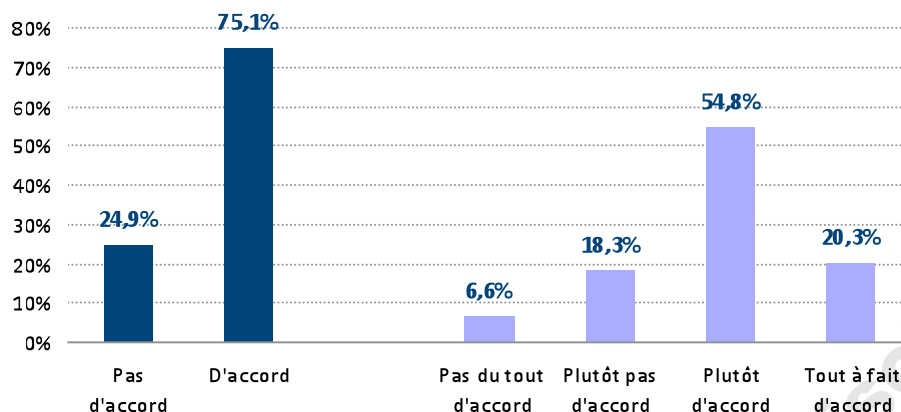
Il est à signaler que de nombreux managers se sentent également peu soutenus par leur propre hiérarchie ou par les Ressources Humaines. Ils peuvent donc se retrouver en difficulté pour faire face à ce type de situation. **Entre 25 % et 35 % des managers signalent ainsi une défaillance du soutien social** : 33 % disent que leur responsable ne sent pas concerné par le bien-être de ses subordonnés.

Managers : Mon responsable se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés



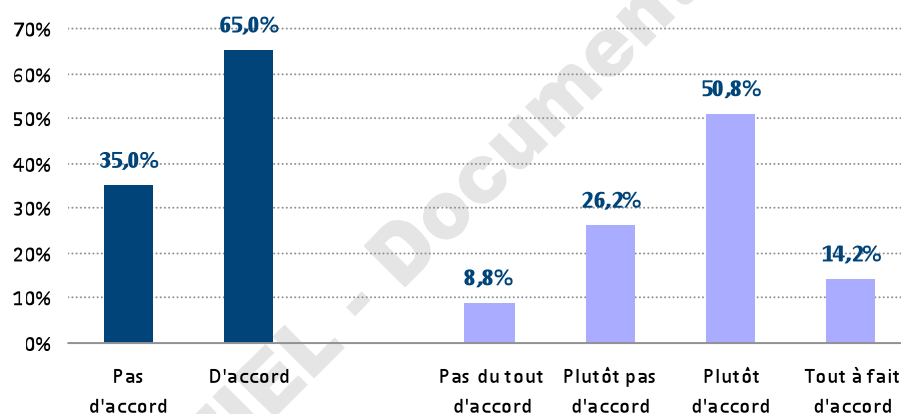
25 % déclarent que leur responsable ne prête pas attention à ce qu'ils disent.

Managers : Mon responsable prête attention à ce que je dis



Enfin, 35 % des managers considèrent que leur responsable ne les aide pas à mener à bien leur tâche.

Managers : Mon responsable m'aide à mener ma tâche à bien



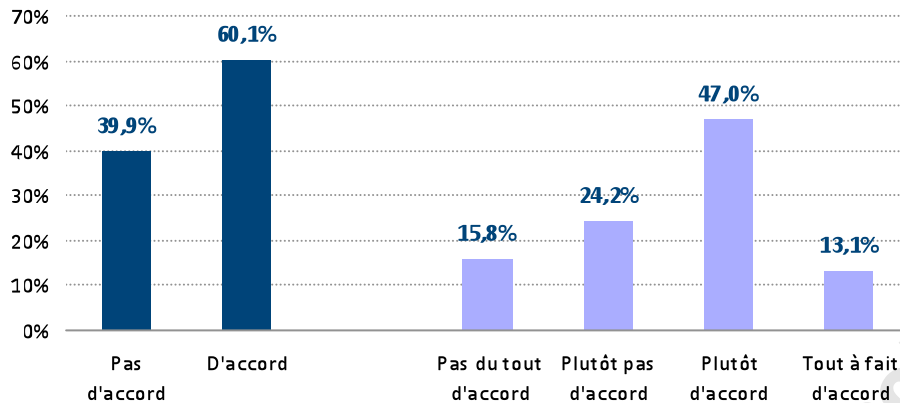
IV.C.3.d- Le soutien

Un des rôles normalement dévolus au manager est d'apporter son soutien à ses collaborateurs. Le soutien de la hiérarchie est un facteur important du bien être au travail dans la mesure où il permet au collaborateur de diminuer sa charge mentale en étant écouté et de récupérer du pouvoir d'action par l'aide concrète apportée par la ligne hiérarchique. Ce soutien, de par le rôle important qu'il joue dans la prévention du stress chronique, est notamment indispensable lorsque les exigences du travail dépassent la perception qu'ont les salariés de leur capacité à faire face à celles-ci.

« Certains managers protègent leurs équipes. Ils atténuent les ordres qu'ils reçoivent. Ils prennent leurs responsabilités et assument des risques. »
Cadre R&D

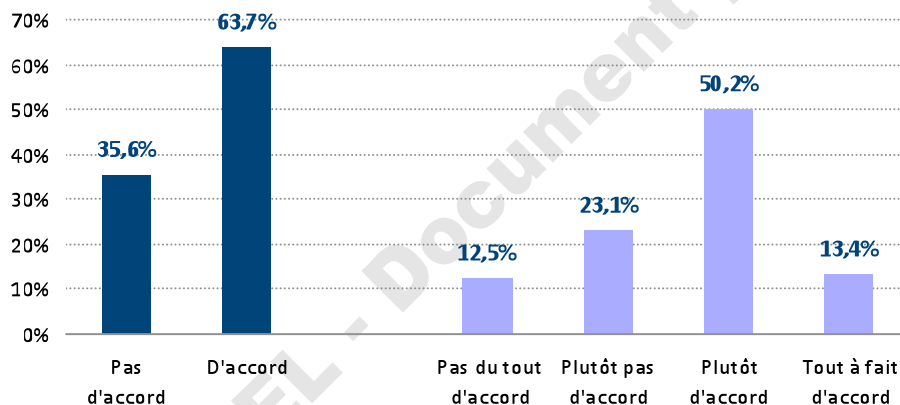
Si environ 60% des salariés estiment que leur responsable direct se sent concerné par leur bien-être et qu'ils les aident à mener à bien leur tâche, c'est près de 40% qui estiment le contraire, ce qui représente environ 40000 salariés.

Mon responsable se sent concerné par le bien-être de ses subordonnés



Pour 36 % des salariés, leur responsable ne prête pas attention à ce qu'ils disent.

Mon responsable prête attention à ce que je dis



Ces chiffres sont particulièrement inquiétants pour les salariés en première ligne, mais aussi pour les managers dont l'absence de soutien à leurs collaborateurs peut être le symptôme soit de leur totale insensibilité aux émotions d'autrui, soit de leur incapacité à agir (obéissance mue par la peur). Que ce soit pour l'une ou l'autre raison, ces comportements peuvent être le révélateur d'une souffrance des managers eux-mêmes, mais aussi la manifestation de profils de personnalité pathologiques (ce point sera abordé à la fin de ce chapitre) qui ont littéralement « persécuté » leurs collaborateurs.

IV.C.4- Les moyens mis en œuvre pour la politique de réduction des coûts

Ils ont concerné :

- La sélection interne par la promotion de managers « bons gestionnaires » ;
- Le recrutement externe de managers ;

- La mise sous contrôle des processus et donc des managers qui les pilotent.

IV.C.4.a- *Un processus de sélection interne*

Afin de mettre en œuvre la politique de réduction des coûts jugée indispensable par la Direction, les modalités pratiques de sélection de managers « bons gestionnaires » ont pris différentes formes :

- Des changements d'organisation ;
- La mobilité par la règle des trois ans ;
- La promotion.

IV.C.4.a.i. *Les changements d'organisation*

Les changements d'organisation ont permis non seulement d'adapter la structure à l'évolution du marché et de réduire les effectifs mais aussi de changer un grand nombre de managers et de faire évoluer le comportement des autres.

Pour nombre de salariés rencontrés, tout s'est passé comme si chaque changement avait été l'occasion soit de placardiser « un élément jugé difficile par sa hiérarchie » (par difficile il faut entendre qui résiste directement ou indirectement au nouveau rôle du manager) soit de promouvoir des managers ayant fait preuve d'efficacité dans ce nouveau rôle. Ces promotions visaient, aux yeux des salariés, à valoriser leur capacité à « mettre la pression » sur les équipes afin d'atteindre les objectifs de réduction d'effectif et de productivité.

La mobilité des managers était alors perçue comme partie intégrante d'une stratégie pour **faire évoluer le comportement des managers** et en particulier pour renforcer leur dimension de gestionnaire.

Tout s'est passé comme si cette mobilité avait aussi visé à **créer de la distance pour rendre plus facile certaines décisions et renforcer le sentiment d'isolement, voire de fatalisme des salariés.**

« Entre 2001 et 2004, j'ai changé de manager tous les 6 mois. Un seul a essayé de comprendre. C'étaient des managers « bof », qui faisaient cela à contrecœur. »

La sélection interne de managers « bons gestionnaires » a également été perçue comme un moyen de mettre fin au manager asseyant sa crédibilité sur sa maîtrise technique ; dans certains cas, la compétence technique aurait pu être acquise par les managers avec le temps, mais le turn over organisé à leur niveau ne leur permettait pas de le faire : les nombreuses réorganisations ont tissé la toile de fond d'un changement permanent, renforcé par le turn-over des responsables qui « move ».

IV.C.4.a.ii. *Les promotions*

Lors des entretiens, des salariés ont souvent expliqué l'obéissance de leurs managers par le souci premier de protéger leur carrière au sein du groupe France Télécom.

« La règle d'or du management, c'est surtout de ne pas faire de vagues. »

« Les managers ne regardent que leur carrière, et la façon de progresser rapidement... Les managers ont complètement changé, ils n'ont plus d'états d'âme. Ceux qui se trouvent en dessous d'eux sont transparents, interchangeables, ils doivent produire ce que l'on attend d'eux : « Tu n'as pas fait ton boulot... Je ne veux pas le savoir ». Ils veulent se maintenir à distance pour ne pas établir de liens. »

« Mon N+1 est un fonctionnaire qui s'intercale dans les circuits et qui n'existe que par ses nuisances. Il faudrait que les managers défendent leurs équipes et soient un minimum humain, beaucoup défendent leurs positions. »

L'absence de promotion est perçue comme un moyen disciplinaire de ces managers pour obtenir la soumission des salariés qu'ils encadrent et ainsi se consacrer à leurs objectifs de carrière.

« Je suis le seul de mon service à n'avoir pas eu de promotion depuis la reclassification de 1996. Je suis aussi le seul qui dit ce qu'il pense. Je ne suis pas suffisamment soumis. Il faut dire amen. »

« On attend des gens qu'ils disent Amen à ce que dit la hiérarchie... »

« Les anciens managers protégeaient leurs équipes. Ils sont remplacés par des gens soumis. »

Plusieurs témoignages indiquent que des managers compétents et estimés par leurs équipes, et parfois même reconnus en dehors de FT, ont été remplacés par de nouveaux responsables qui n'ont pas été sélectionnés pour leurs compétences techniques et leur connaissance du métier, mais davantage en fonction de leur capacité à mettre en œuvre la politique de mobilité et de réduction des effectifs décidée par la Direction.

IV.C.4.a.iii. La règle des trois ans

Cette règle, apparemment non écrite et ancienne, avait pour objectif de favoriser le brassage des managers en particulier entre Paris et la province. Dans la période de réorganisation importante du groupe, elle a été transformée en outil de gestion des managers.

« On m'a fait comprendre que cela fait trois ans que je suis à ce poste, ce qui est la limite pour un manager. Il faut que je bouge. »

Le temps d'occupation d'un poste peut parfois être inférieur à 3 ans.

« En 2 ans et demi, j'en suis à mon troisième N+1 et quatrième N+2. »

Cette pratique présentait la caractéristique, dans le contexte de réduction des effectifs, de créer une distance émotionnelle entre collaborateurs et managers en ne favorisant pas le tissage de liens durables. Elle a permis de prendre des décisions difficiles sans avoir trop peur d'être confronté à leurs conséquences. C'est en tout cas la façon dont cette pratique a été perçue par certains salariés qui y ont vu une façon de déresponsabiliser les managers.

« Mais les cadres sont là pour 27 mois, les cadres peuvent faire le bordel qu'ils veulent après s'en vont, chacun tire à vau l'eau. »

« Ceux qui font des promesses partent. »

IV.C.4.b- Une politique de recrutement externe

Les salariés ont souvent perçu les recrutements externes comme un moyen d'accélérer le changement à la fois directement, en mettant en place des managers répondant aux critères de « bons gestionnaires », mais aussi indirectement en leur donnant un rôle de modèle vis-à-vis des managers en place.

IV.C.4.c- La mise en place d'un système contrôlant facteur de stress

En complément de la mobilité souvent forcée des managers et de recrutements de nouveaux profils de managers (gestionnaires versus techniciens), le contrôle et la diminution de l'autonomie sont des moyens de garantir que tout le monde met en œuvre la politique prioritaire de réduction drastique des coûts.

IV.C.4.c.i. Une organisation matricielle

Depuis 2006, une nouvelle organisation des Directions de France Télécom a été mise en place avec l'apparition de quatre grandes Directions Métiers¹⁵, chargées de définir l'organisation des unités opérationnelles. Elles ont alors été perçues comme étant en compétition avec les Directions régionales et territoriales.

Cette organisation a eu pour effet de faciliter la mise en place de processus uniformes pour l'ensemble de l'entreprise et d'accélérer la rationalisation de la structure.

Cette double dépendance hiérarchique et fonctionnelle a aussi très souvent pour effet de :

- Court-circuiter la ligne hiérarchique et de décrédibiliser le management intermédiaire ;
- De créer une distance (physique et émotionnelle) entre les décideurs et ceux chargés de les mettre en application ;
- De renforcer le contrôle des salariés par la mise en place d'une série d'indicateurs de productivité et de résultats ;
- D'accroître la pression sur l'atteinte des objectifs en créant une structure de reporting supplémentaire ;
- Réduire l'autonomie du management en particulier celui de premier niveau qui doit fréquemment en référer à deux « autorités » distinctes pour une décision.

IV.C.4.c.ii. Une accumulation de facteurs de stress : des moyens insuffisants, la perte d'autonomie, des injonctions contradictoires et des conflits intérieurs de loyauté

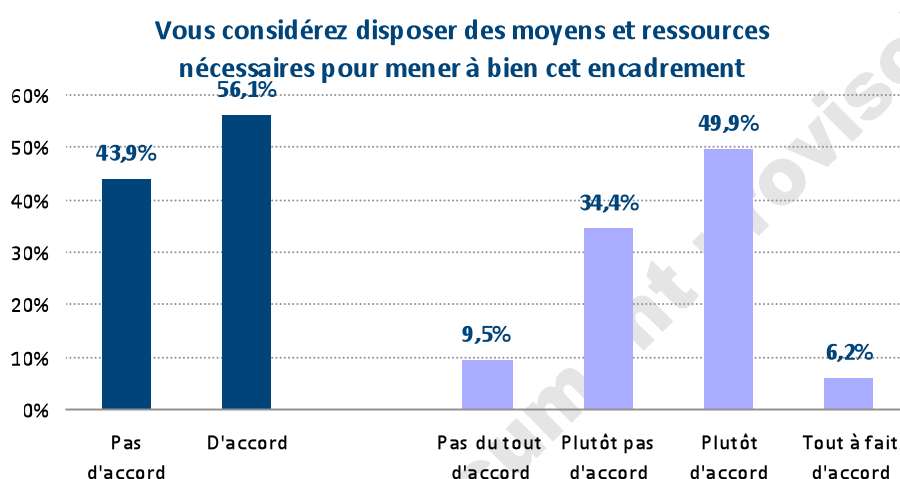
¹⁵ Direction UI (unités d'intervention), direction de la distribution (boutiques), Direction de la relation client, direction UAT (Unités d'assistance technique)

Une perception de moyens insuffisants

Une des causes majeures du stress chronique réside dans la perception de l'insuffisance de ressources pour faire face aux exigences de son travail.

« On demande de plus en plus d'indicateurs... tout en expliquant qu'on va être moins nombreux. »

Si majoritairement 56 % des managers (environ 20000) considèrent qu'ils disposent des moyens nécessaires pour mener à bien leur encadrement, ce sont donc 44 % qui pensent le contraire, soit presque 9000 personnes.



Des injonctions contradictoires

La pression liée à la réduction des coûts et le contrôle inhérent ont pour conséquence de créer un décalage entre le temps nécessaire à une pratique qualitative de son activité et le temps imparti alloué en fonction des contraintes financières à court terme. **Or le temps humain n'est pas le temps financier.** Même si officiellement, il est toujours question de « *qualité de service* » et « *développement des Hommes* », les témoignages des salariés et des managers ont mis en évidence que l'atteinte des résultats était nettement prioritaire.

« On augmente les objectifs tous les ans sans réflexion sur la faisabilité... par exemple on demande 50 visites clients au RSC par mois, ce serait 2 jours par semaine... ; ce n'est pas faisable... ça perd sa crédibilité, on perd la motivation. »

« Le tout objectifs...ils sont allés trop loin, trop loin du terrain... »

Paradoxalement, les récentes décisions prises par la Direction pourraient bien renforcer les injonctions paradoxales qui placent le manager dans une position très difficile à vivre. Les managers, parfois de haut niveau, sont face à des injonctions ou discours discordants, voire contradictoires. En effet, plus que jamais, il est demandé aux cadres d'atteindre leurs objectifs chiffrés qui n'ont pas changé mais sans « faire de vagues ».

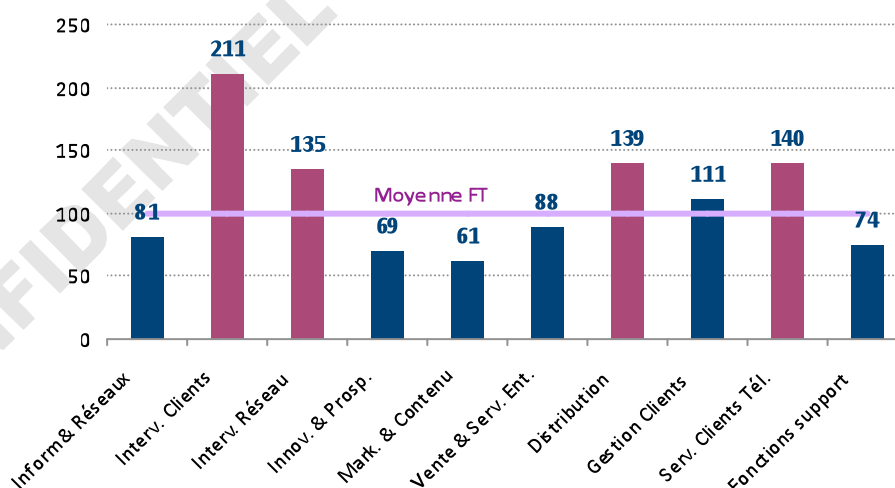
« On a une impression de décalage entre ce qui est annoncé en haut – dans le cadre de la refondation, au niveau de la tête de réseau (...) - et ce qui se passe sur le terrain, on nous a dit : "On a oublié deux valeurs : la douceur et la gentillesse, il faut les remettre au centre du management". Alors on redescend dans nos régions avec nos patrons régionaux ou les autres directions, et là le discours c'est : "Si vous faites pas vos chiffres et ratios, ça va pas être possible", donc il y a deux poids deux mesures. Je suis bien consciente qu'on doit faire du business face au client, mais je trouve maladroite la façon dont ils ont présenté les choses. Un directeur territorial a dit aux vendeurs : "Tout va changer, plus de pression de productivité, on ne vous obligera plus à bouger", cela a été le discours de Stéphane Richard décliné sur le terrain, puis le patron de secteur qui est très bien, mais comme nous, il nous dit : "Les objectifs de chiffres c'est les mêmes." Stéphane Richard n'a pas baissé les objectifs, et il faudra continuer à mettre la pression sur les vendeurs. »

Enfin certains managers ont le sentiment d'avoir été accusés d'être les premiers responsables du mal être des salariés.

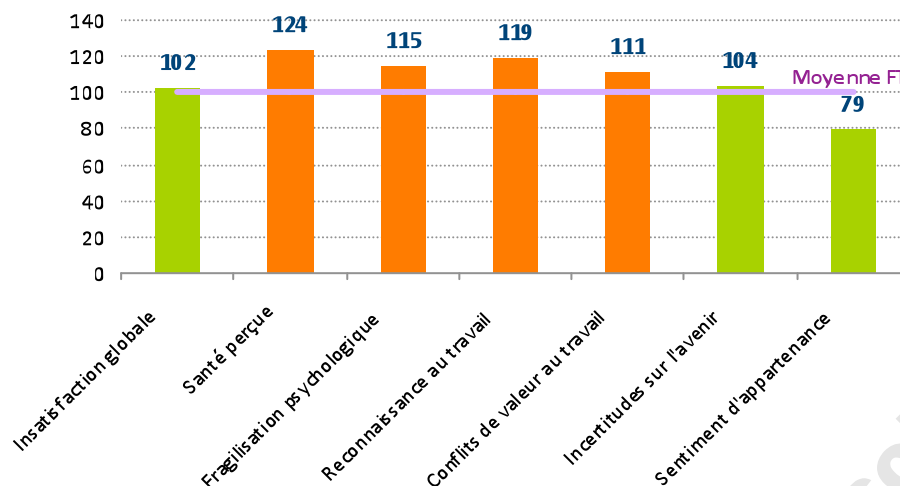
« On nous a tout mis sur le dos, nous les managers de premier niveau. »

« Et après, c'est nous qui sommes en première ligne d'accusation, maintenant que tous les journaux parlent de France Télécom et des pauvres salariés, c'est nous les responsables d'équipe qui sommes accusés, mais et nos objectifs à nous ? Et la pression qu'on a ? Et le peu de marge de manœuvre qu'on nous donne ? »

Les managers les plus en difficulté appartiennent aux métiers suivants : **Intervention Clients, Intervention Réseau, Distribution, Services Clients** par Téléphone.



Ces difficultés d'encadrement ont des conséquences relativement fortes sur les indicateurs de ressenti, et en particulier sur : la **santé perçue**, la **fragilisation psychologique**, la **reconnaissance au travail** et les **conflits de valeur au travail**.



La perte d'autonomie

Pour mémoire, 51 % des managers ne perçoivent pas de marge de négociation possible ni pour définir leurs objectifs, ni pour décider l'organisation du travail de leur équipe (Cf. Question 94) ; ce qui revient à dire qu'ils ne disposent pas d'une autonomie suffisante. En effet l'autonomie renvoie au contrôle que l'on a sur son travail, c'est-à-dire **la plus ou moins grande marge de manœuvre dont on dispose dans l'organisation des tâches et la participation aux décisions**.

L'autonomie joue pleinement son rôle de facteur de satisfaction (et donc de diminution des risques psychosociaux) si elle est concomitante à **une demande psychologique acceptable, c'est-à-dire à une charge de travail et une sollicitation du salarié mesurées**. Or la pression du court terme exerce sur les salariés, et notamment sur les managers de proximité, une **forte pression psychologique**. Cette caractéristique rend d'autant plus importante la nécessité de pouvoir bénéficier d'une autonomie suffisante pour compenser les effets de la pression potentiellement dommageable pour la santé physique et psychique des salariés.

Des conflits intérieurs de loyauté

Dans ce contexte, la pression exercée sur l'atteinte des objectifs, source importante de stress tant pour les équipes que pour les managers, place les managers devant un autre dilemme : faire appliquer à marche forcée les processus et veiller au respect des indicateurs ou prendre sur soi cette pression et ne transmettre que ce qui leur paraît « *faire du sens pour épargner leurs collaborateurs* ». D'autant « *qu'on ne veut pas de vague et qu'en cas de conflit ouvert, l'arbitrage a tendance à se faire en faveur des salariés.* »

La proximité du manager avec son équipe renforce ce dilemme en y ajoutant une dimension émotionnelle forte. En effet **la proximité physique augmente considérablement la sensibilité à la souffrance d'autrui** alors que l'éloignement la diminue, voire la fait disparaître.

Le manager au contact quotidien de ses collaborateurs est alors partagé entre sa loyauté vis-à-vis de l'entreprise, qui le pousse à tout tenter pour atteindre les

objectifs, et son empathie à l'égard des salariés. Ce conflit intérieur peut se reproduire dans maintes situations et notamment lorsque le manager est en désaccord avec des décisions prises par la ligne managériale.

« Je n'irai pas faire certaines choses au détriment des êtres humains en dessous de moi, mettre en œuvre des décisions prises à la va-vite alors qu'on reviendra dessus dans trois mois. »

Il peut se produire également lorsque le manager juge les exigences inconsidérées au regard du mal être des salariés qu'il encadre.

« Je vis avec des gens qui sont mal tous les jours. »

IV.C.5- Des comportements managériaux : de la résistance en passant par l'exécution jusqu'à la manifestation de comportements déviants

La pression du court terme évoquée précédemment a eu des effets variables sur le comportement des managers selon leur personnalité. Les témoignages recueillis lors des entretiens ont permis d'identifier trois grandes catégories de comportements :

- Les « exécutants » qui ont plus ou moins adhéré au modèle de management (manager gestionnaire) et adapté leur comportement au nouveau modèle alternant entre résistance passive et « réalisation du minimum pour être tranquille » ;
- Les « protecteurs » qui ont joué un rôle d'amortisseur face aux contraintes et à la pression ou qui ont parfois été « résistants », en prenant des libertés avec les objectifs ;
- Les « exécuteurs », qui ont adhéré au modèle et aux objectifs de réduction des effectifs, et parfois, aux yeux des salariés « *ont fait du zèle pour obtenir leur prime*, voire ont adopté des comportements qui ont dépassé les limites de l'acceptable.

IV.C.5.a- Les exécutants

Les exécutants ont participé à la réduction des effectifs mais avec réticence et mauvaise conscience. Par exemple, un responsable d'équipe qui a reçu les ordres de muter des collaborateurs, suite à des fermetures de sites, en a été malade :

« En tant que responsable d'équipe, il fallait trouver des places pour recaser les collaborateurs et se recaser soi-même. Des fois, il fallait les motiver à travailler alors qu'on savait que le centre allait fermer... J'ai eu 2 ans d'insomnies et 19 à 20 de tension. Ça fait mal de voir des collègues artisans peintres ou menuisiers partir sur les plateaux d'appel. Vous vous rendez compte ? C'est inadmissible ! »

Parfois les managers de proximité bénéficient d'une certaine compassion de la part des salariés.

« Certains managers passent leur temps à traquer les chiffres. Mais ils sont en souffrance, déconnectés de leurs équipes. Les managers de proximité ils ont été lâchés par les niveaux au-dessus. Les gens les voyaient comme inhumains liés aux niveaux +2 ,+3. Les collaborateurs ont ressenti une union des niveaux n+X mais en fait les managers de proximité étaient très lâchés. »

Parfois, ils sont regardés avec autant de sévérité par des salariés qui leur vouent une même rancœur qu'aux « exécuteurs ».

« Aucune responsabilité, c'est pas moi, c'est l'autre, ce sont des chefs pétachards, qui ne veulent pas de problème. »

« Tous les chefs se sentent dans leur mission en déclinant les ordres.

« "Après tout si des gens meurent, c'est pas moi qui ai appuyé sur le bouton !" Voilà leur attitude. »

IV.C.5.b- Les protecteurs et les résistants

Lors des entretiens, des salariés ont fait état du soutien apporté par leurs managers. Ces témoignages sont d'ailleurs à rapprocher de l'analyse statistique du questionnaire qui montre que **60 % des salariés pensent que leur responsable est concerné par le bien être de ses salariés.**

« J'ai été jeté dans le bain. Notre manager nous a dit : "Vous devriez être 6, vous êtes 3", ça va être dur. Mais il nous aide, nous soutient. Nous recevons de la reconnaissance, des promotions, des félicitations. Je m'éclate. »

« Notre service, ce sont des gens simples, qui se savent limités, mais s'entraident. Notre service est dévalorisé, alors, on fait bloc et on s'entend bien. Le manager est près de la retraite, il anime et organise. C'est une bonne ambiance, avec de la solidarité et de la convivialité. Les gens ont été pris sous l'aile du manager. Tout le monde se sent bien. Le manager a toujours son bureau ouvert. »

« J'ai un très bon N+1 et N+2. Ils me servent de modèles, et je souhaite devenir comme eux. Mon N+1 est proche, et il m'aide. Il est disponible, accueillant et a une bonne capacité d'écoute. Il n'y a pas de compétition dans le groupe, mais une très bonne coopération. »

« Certains managers protègent leurs équipes. Ils atténuent les ordres qu'ils reçoivent. Ils prennent leurs responsabilités et assument des risques. »

Certains managers sont même allés jusqu'à adopter une attitude de résistance.

« Moi, j'ai de la chance, mon manager se mouille, mais il le fait en catimini, de façon non officielle, pour que cela ne se voit pas plus haut, parce que cela ne se fait pas dans la boîte. »

« Il s'est fâché avec sa direction, je ne sais pas s'il va rester à son poste »

Cette résistance s'est parfois faite au prix d'un choix assumé de changement de poste.

« Mon manager m'a donné comme objectif de faire partir quelqu'un de mon équipe. Je n'ai pas voulu, il n'y avait aucune raison. Il n'a pas cru que je prendrais le risque de partir. Il a pensé que je n'avais pas le choix, que je ne quitterais jamais [...]. Je suis parti et je suis heureux de ne pas avoir collaboré. Je refuse de manager dans ces conditions. Après mon départ, ils ont continué et le type a fini par partir. »

Elle a pu aussi se traduire par un blocage de carrière.

« Les RH me disaient : "Où sont tes 40 personnes?" "Ah non, vous les aurez pas, je les ai remises sur des activités proches ou futures et ça c'est fait sans bruit." Je me rappelle de la surprise des RH. Il suffisait de discuter avec les gens et il y avait une nouvelle technologie, mais proche de la leur ; je ne les ai pas mis sur le sable. (...) et j'ai absolument résisté au fait de faire bouger les gens sans arrêt, j'étais inscrit dans une idée de capitalisation d'expérience »

IV.C.5.c- Les exécuteurs

Les exécuteurs, par conviction (la réduction d'effectifs **à tout prix** est indispensable pour sauver l'entreprise), ou par intérêt personnel, ont pleinement contribué à la réduction d'effectifs.

Certains ont exercé une **pression continue directe** pour faire partir des salariés.

« C'est une véritable guerre psychologique. Le chef ne s'intéresse pas à ce que nous faisons. Il veut seulement nous faire partir : "Tu pars quand ?... Tu pars quand ?" »

« J'ai assisté à ce qu'a subi une collègue. La chef la poursuivait et lui demandait constamment quand elle partait. Jusque sur le quai du métro. »

« C'est dur à avaler, dès qu'on a plus de 50 ans et qu'on est fonctionnaire, on reçoit en permanence des mails pour qu'on s'en aille. On est nombreux à avoir mal vécu cette façon de vouloir se débarrasser des gens. Quand une personne refuse de partir en CFC, on lui supprime son poste... et on l'envoie à l'espace développement. »

Pour résoudre l'équation difficile de ne pas licencier mais de diminuer le nombre de salariés, d'autres managers ont utilisé des méthodes visant à décourager leurs collaborateurs pour les faire partir ou accepter bon gré mal gré une mobilité vers les emplois prioritaires, à savoir ceux concernant la relation client. S'il est difficile de convaincre un salarié de quitter un poste qui lui convient pour partir à la recherche d'un autre poste qu'il estime problématique et inadapté à son profil et à ses aspirations « *qui [pourra même le rendre] malheureux jusqu'à sa retraite* »¹⁶, cela ne justifie en rien l'emploi de moyens qui vont être décrits ci-dessous.

¹⁶ Paroles d'un technicien auquel seul un poste sur plate-forme téléphonique a été proposé

« Nous n'étions pas préparés aux attaques sournoises du management. Les R&D ont été longtemps épargnées. Ils se sont occupés de nous après le réseau. »

Les méthodes ont ainsi pris la forme de pressions dont l'objectif était de créer, pour le salarié visé, une situation de travail telle qu'elle devienne pire que celle qu'il redoutait en changeant de poste. Et c'est ce à quoi se sont attelés certains managers, avec application et parfois avec zèle, qui selon des salariés, a parfois été récompensé par l'entreprise,

« L'ancien chef il est parti avec une grosse promo. Il nous tous cassés mais il a eu sa promo. Normal il avait bien fait "son moins un". »

Pour des salariés cette attitude a été recherchée ou encouragée par France Télécom.

« A partir d'un certain moment, le casting des managers s'est fait sur leur capacité à secouer le cocotier et à virer des gens. Ils ont sélectionné des brutes, des tueurs, des gens qui terrorisent tout le monde. Les managers sont choisis pour traumatiser les gens. »

« Mon chef ... a été chargé de faire le sale boulot. Il a fait une note de service indiquant que le Responsable de X était démis de ses fonctions, et nommé dans un poste placard. Il était compétent et estimé. Son équipe a été déshabillée, dépouillée. L'objectif était de faire moins un sur une feuille Excel. »

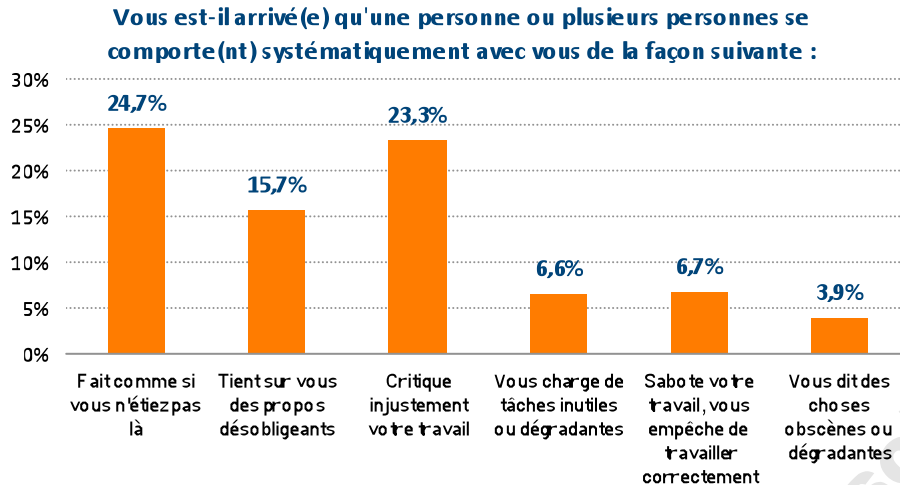
« Notre chef ... a été remplacé par un fou furieux. Il a tiré dans le tas, et a réussi à faire partir 30% du personnel. C'était la vedette. Il disait 'il faut faire cela pour qu'ils partent'. Nous avons vu un document où il décrivait sa méthode. D'abord suppression des augmentations et des parts variables. Zéro et zéro, c'est une stigmatisation au fer rouge. Puis des pressions de toutes sortes. Beaucoup ont craqué, il y a eu des pleurs, des problèmes de santé. Les gens sont partis. Lui [ce manager], il a éclaté ses objectifs, il était le héros. Il a été promu ailleurs. »

« Ce qui est valorisé, c'est le niveau de turn-over, et, ici, à X, il est plus faible qu'à Y. Mais ils se fixent comme objectif d'atteindre le même ratio. »

Les techniques utilisées pour déstabiliser ont été théorisées en 1993 par Heinz Leymann¹⁷ dans sa description du « *mobbing*¹⁸ ». Il semblerait que plusieurs techniques qu'il décrit ont été utilisées par des managers. Ainsi en témoignent des propos recueillis lors des entretiens. Témoignages que confirment les résultats du questionnaire livrés ci-dessous.

¹⁷ Psychologue du travail suédois.

¹⁸ Autre dénomination du harcèlement moral.



Critiquer le travail, discréditer le salarié dans son travail : travaux inutiles ou humiliants

« En entretien individuel, tous mes objectifs étaient atteints. L'appréciation globale a été : "Mauvaise insertion dans l'équipe"¹⁹... "Quand ils ne peuvent pas critiquer le travail, ils s'attaquent aux personnes. Je n'ai pas pu faire changer cette appréciation. »

« J'ai été évalué insuffisant en mon absence. »

« J'ai été évalué avant d'avoir reçu mes objectifs. »

« Mon manager m'a dit : "Tu es un gros nul. Ce que tu fais ne sert à rien". »

« En deux semaines mon évaluation est passée de : "a atteint ses objectifs", à "n'a pas atteint ses objectifs". Plusieurs notes ont été abaissées, sans justification. Je n'avais jamais vu le manager qui m'a évalué. Pendant six mois il n'était jamais venu me voir. A la fin, l'évaluation était : "il n'y a pas d'adéquation entre le poste et le titulaire du poste. X doit engager un processus de mobilité." »

« Mon collègue a eu une mission d'audit dans un autre site, pendant trois mois. C'était une mission inutile, et il le savait. On voulait le faire partir. »

« J'aimerais dire à mon directeur : "Lorsque je vous donne un papier avec des chiffres vérifiés, attendez que je sois dans le couloir si vous le mettez à la poubelle, que je ne l'entende pas tomber au moins." »

Priver totalement le salarié de son travail, des moyens nécessaires à son exécution ou des attributs du poste

« Quand ma collègue est revenue de congés, elle n'avait plus de place, plus de badge. Elle devait se chercher du travail. »

¹⁹ Tous les propos n'ont pas été repris car certains n'auraient pas garanti l'anonymat.

« Ensuite, j'ai eu une nouvelle patronne, elle ne voyait plus la nécessité de mon poste... ça s'est dégradé, elle m'a invité à faire autre chose, je n'ai plus eu de primes, plus d'augmentation annuelle managériale, mon véhicule de service n'a pas été renouvelé. On se demande ce qui se passe... on va voir l'espace développement. Je suis devenu soi-disant mauvais. On doute, on met tout à plat, heureusement j'avais ma famille, j'imagine pour ceux qui sont seuls ! »

« En 2005, on m'a promu manager de l'équipe. Un jour mon N+2 me dit que je ne suis pas capable de manager. Il y a un an, on m'interdit de faire des changements dans mes équipes, on supprime le poste de mon adjoint. En octobre, mon N+2 me retire mes responsabilités managériales, mais mon N+1 me laisse à mon poste. Ça devient complètement incohérent, je ne suis plus respecté, je n'ai le droit de ne rien dire, ce n'est pas clair et le travail en souffre la qualité de service est en chute libre. Ils font tout ça pour que je parte parce que dans 2 ans, j'ai 60 ans. »

Isoler le salarié, le déconsidérer auprès des collègues

« On m'a dit tu as des problèmes avec tes collègues. Tout est fait pour détruire l'esprit d'équipe. La conséquence, c'est pas d'entraide. »

« Un membre de l'équipe a été mis au placard. Il doit chercher du travail. Il est au bord de la dépression. Il demande du travail, et on nous a interdit de lui en donner. Ses seules possibilités pour une mobilité, sont de partir sur un plateau ou de prendre du travail en agence. »

« Comme on ne me trouvait pas de poste qui me convenait ailleurs, je me suis retrouvé pendant 3 mois tout seul dans cet immense open space. »

« Pendant ces deux ans ça a été l'enfer. La chef m'a ignoré, mis de côté comme une vieille chaussette. Je venais travailler la boule au ventre, mais je n'ai pas voulu m'arrêter. En 30 ans j'ai été arrêté une fois pour une Elle voulait nous dégoûter pour qu'on parte. Il faut dire qu'elle voulait s'acheter une voiture alors elle faisait «son moins» pour avoir plus de prime. Elle est partie avec un gros cadeau. »

IV.C.6- La banalisation de comportements déviants

« Je n'ai pas d'état d'âme, je fais exécuter les directives, tant que je tire mon épingle du jeu. Cela doit vous paraître amoral, mais j'ai une famille. »

Comment de telles pressions peuvent être exercées par des gens « normaux » et acceptées en silence par d'autres gens « normaux » ?

Dans son ouvrage, Souffrance en France, Christophe Dejours cherche à comprendre les ressorts du fonctionnement de ce qu'il appelle « la banalisation du mal » : comment, dans le monde du travail français, sont acceptées

aujourd'hui des situations et des pratiques hier considérées comme « manquement à la morale et à quoi on pouvait se soustraire voire s'opposer », et qui sont, au regard du droit et de l'éthique, inacceptables. Pourtant ces pratiques qui sont placées dans le registre du « mal », générant de la souffrance dans le monde du travail, seraient devenues aujourd'hui des « normes ».

Il analyse ainsi, en mobilisant les résultats d'enquêtes empiriques notamment, « le processus qui favorise la tolérance sociale au mal et à l'injustice, processus grâce auquel on fait passer pour un malheur ce qui relève en fait de l'exercice du mal commis par certains contre d'autres ».

Pour le dire autrement, l'objectif de l'ouvrage consiste en la compréhension, donc l'explication de la « banalisation du mal, c'est-à-dire du processus grâce auquel un comportement exceptionnel, habituellement entravé par l'action et le comportement de la majorité, peut être érigé en norme de conduite, voire en valeur ».

Nous résumerons succinctement son propos, comme suit :

Au nom de la « guerre économique » qui sévirait en France et dans le monde, sont usées dans le monde de l'entreprise de « méthodes cruelles contre nos concitoyens, pour exclure ceux qui ne sont pas aptes à combattre pour cette guerre ». Des méthodes de management et d'organisation du travail soumis aux normes gestionnaires sont ainsi massivement utilisées, alors même qu'elles provoquent de l'exclusion, de l'injustice et de la souffrance.

Ce serait la conscience partagée par tous de la précarité face à l'emploi et dans le travail. Si Dejours se réfère en grande partie à la crainte du licenciement, on peut appliquer son raisonnement dans le cas de France Télécom au sujet de la mobilité subie, de la placardisation, et des pratiques déviantes identifiées.

Les conséquences de la précarité sont les suivantes :

- Intensification du travail et augmentation de la souffrance subjective ;
- Neutralisation de la mobilisation collective contre la souffrance, la domination et l'aliénation ;
- Les salariés mettent en place une stratégie défensive du silence, de la cécité, de la surdité. Chacun doit d'abord de préoccuper de « tenir ». « Le malheur d'autrui, non seulement "on n'y peut rien", mais sa perception même constitue une gêne supplémentaire, qui nuit aux efforts d'endurance. Aussi convient-il, pour résister, de se fermer à ce que l'on voit, à ce que l'on entend autour de soi, dans le registre de la souffrance et de l'injustice infligés à autrui. (...) par le déni de la souffrance des autres et le silence sur la sienne propre » ;
- Développement de l'individualisme, du « chacun pour soi ».

Pour l'auteur, dans un système de ce type, collaborer à l'exercice du mal relève davantage de la « normalité » (être comme les autres) que d'une posture exceptionnelle.

Ainsi, s'il souligne que le système pour fonctionner doit s'appuyer sur ceux qu'ils nomment des « leaders du mal », c'est au processus de banalisation, de normalisation de la tolérance, voire de l'adhésion et de la participation au système qu'il s'intéresse essentiellement.

On comprend avec lui pourquoi des cadres sont amenés à « mentir » sur les difficultés réelles qu'ils rencontrent dans la réalisation réelle de l'activité, donc à ce qu'ils ne s'opposent pas à certaines directives, qu'ils ne les discutent pas, donc que la « courroie de transmission » ascendante dans l'entreprise soit entravée. Le ressort de ce fonctionnement est généralement la peur, peur d'apparaître faible, moins performant, que ce soit mis sur le compte d'une incompétence, que des collègues s'en servent contre soi, bref la peur de sombrer soi-même dans la « précarité », ici dans une position pénible au travail, générant de la souffrance.

Pour autant, le système ne se reproduit pas uniquement par lui-même, sans responsables de celui-ci.

« La banalisation du mal passe par plusieurs chaînons intermédiaires. Chacun d'entre eux relève d'une construction humaine. En d'autres termes, il ne s'agit pas d'une logique incoercible, mais d'un enchaînement impliquant des responsabilités. Ce "processus" peut donc être interrompu, contrôlé, contrebalancé ou maîtrisé, par des décisions humaines, qui impliqueraient bien entendu des responsabilités, elles aussi. L'emballement ou le freinage de ce processus dépend de notre volonté et de notre liberté. » (Dejours)

IV.C.7- Les conséquences des comportements inacceptables

IV.C.7.a- Conséquences sur les salariés victimes

Les salariés qui ont vécu ce type de situation disent avoir été profondément affectés par ces jugements, qui les amenaient à s'interroger sur eux-mêmes²⁰, à douter de leur valeur professionnelle et personnelle, de leur utilité et de la qualité de leur intégration dans leur équipe de travail.

« Forcément on se remet en question à force de s'entendre dire qu'on est nul, ou lorsque on n'a plus de tâches à faire. On pense à ce qu'on a fait, pas fait, pourquoi on a mérité ça. »

Dans un article paru dans Liaisons sociales en mai 2000, Jean-René Loubat²¹ explique les raisons qui sous-tendent ce type de pratiques harcelantes :

« Dans l'entreprise, le harcelé est avant tout un obstacle que le harceleur ne parvient pas à « déplacer » par des moyens avouables. (...) Le harcèlement psychologique est tout particulièrement érigé en méthode là où le licenciement n'est pratiquement pas possible, par exemple dans le domaine public ou assimilé ; le but étant alors d'aboutir à une mutation ou mise en indisponibilité de la victime. Autrement dit, le harcèlement psychologique demeure, dans certains cas, le seul moyen pour des employeurs ou des cadres, de mettre de côté des personnels dont ils veulent se débarrasser dans des systèmes qui ne leur permettent pas de le faire par des voies légitimes et plus directes. »

²⁰ Y compris en faisant appel à des soutiens psychiatriques, tant le doute instillé avait eu d'impact.

²¹ Jean René Loubat est psychosociologue, Docteur en Sciences Humaines.

La définition du harcèlement moral, donnée par le site Internet du Ministère du Travail est la suivante :

« Le harcèlement moral se manifeste par des agissements répétés, qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte aux droits du salarié au travail et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou de compromettre son avenir professionnel. »

De plus, **« ces agissements sont interdits qu'ils soient exercés par l'employeur, un supérieur hiérarchique ou entre collègues »**. Ces interdictions sont inscrites dans le code du Travail et dans le Code Pénal.

A partir de l'analyse qui vient d'être faite des agissements dont de nombreux salariés ont témoigné, il est clair qu'il s'agit de comportements intolérables qui aboutissent à des pressions inacceptables, qui ont eu pour effet de faire souffrir des salariés avec toutes les conséquences dommageables pour sa santé psychique : depuis des crises de larmes intempestives, des insomnies, une perte de repères (difficulté à identifier la situation et les responsabilités), un sentiment de culpabilité, jusqu'à un état dépressif pouvant aller jusqu'au suicide.

La souffrance au travail

Il s'agit d'une dépression réactionnelle professionnelle en lien avec les contraintes organisationnelles et sociales de l'entreprise, souvent déclenchée en réaction à des comportements identifiables de collègues ou de supérieurs hiérarchiques. La conviction que le niveau atteint de dégradation ne peut plus évoluer positivement marque l'entrée dans la souffrance.

IV.C.7.b- Conséquences sur les témoins de ces agissements

Les témoins de ces agissements disent éprouver un mélange de compassion, d'indignation, mais aussi de soulagement de ne pas faire partie des victimes. Ils expriment aussi une certaine honte à côtoyer et à tolérer ces actions.

« Mon ancien manager, c'était un super technicien, apprécié et respecté de tous, maintenant il change les tubes des éclairages. »

La peur de se montrer trop proche de quelqu'un qui a été isolé, renforce l'isolement même de la victime, mais également la culpabilité et la honte de ceux la côtoient.

« On a arrêté de lui dire bonjour. »

« Les gens finissent par fermer les yeux, par laisser la personne tagguée seule. »

« Mais quand des gens ont été écartés et n'ont pas trouvé de travail, des personnes un peu marginales, qu'elles résistent et deviennent des fantômes et errent dans les couloirs, ce n'est pas facile. Je suis du genre à culpabiliser, donc j'ai décidé de les occulter ces personnes-là, mais de temps en temps je me dis : "Ils sont là, ils nous voient bosser comme des abeilles", alors on prend un quart d'heure pour discuter mais on n'en fait pas assez pour les défendre, on devrait faire mieux. »

Le comportement des managers qui font subir ces traitements a souvent été violemment critiqué. Lors de nombreux entretiens, les termes de « *collabos* » ou même de « *ka-pos* » sont utilisés pour qualifier leurs agissements. La similitude des techniques mises en œuvre dans différentes directions pour forcer les collaborateurs à partir, et la reconnaissance manifestée par des membres de la hiérarchie à l'égard de managers ayant particulièrement bien réussi dans cette entreprise de déstabilisation a conduit à la formulation lors d'un entretien, qu'il « *y avait eu une réunion où avaient été débattus les moyens à mettre en œuvre pour augmenter le turn-over* »²².

IV.C.7.c- Conséquences sur les managers

Certaines Directions Territoriales ont organisé des séminaires, pour expliquer aux managers de tous niveaux hiérarchiques la problématique des risques psychosociaux. Des témoins qui ont assisté à ces formations, ont relaté que certains participants :

« Ressortaient très choqués en prenant conscience de ce qu'ils avaient fait, mais que d'autres ne parlaient que de leurs objectifs. »

« Pour les N+1, ils sont soumis à un discours contradictoire. Ils risquent de craquer. Ils prennent conscience de ce qu'ils ont fait », témoigne une assistante sociale.

La population de managers qui a eu ce type d'agissements, et qui le regrette sincèrement est particulièrement exposée aux risques psychosociaux. Il s'agit des managers qui ont cru « *bien faire* », parce qu'ils ont pensé que c'était un « *mal nécessaire* », et « *[qu'ils agissaient] pour le bien, voire la survie de l'entreprise, dans un contexte de guerre économique* ».

Des managers se sont vu agir à l'encontre de leurs valeurs, et ont depuis pris conscience de la violence de leurs actes. Culpabilité, dévalorisation de soi, perte d'identité... il en résulte beaucoup de souffrances.

IV.C.7.d- Perte de confiance dans la ligne managériale et dans la direction de l'entreprise

Des salariés victimes ou témoins de ces situations ont perdu confiance dans la ligne managériale, qui ressort globalement profondément dévalorisée après des années de « *chasse à l'homme* ».

« Comment peuvent-ils se regarder dans la glace le matin, je ne comprends pas ! »

« Les managers ne sont plus crédibles, changez-les ! Dans l'U.I. le dernier chef est resté seulement 2 ans. Il ne connaissait rien ni personne mais il a du avoir sa promo parce qu'il a « fait son moins ».

²² Cette attitude a été décrite par Christophe Dejours – dans *Souffrance en France* (Seuil, 1998 : p. 125) : « *J'ai découvert l'existence de concours organisés entre cadres qui mettent en scène le cynisme, la capacité de faire encore plus fort que ce qui est demandé, d'annoncer des chiffres de dégraissage d'effectifs pharamineux par rapport à ce que demande la direction... et à montrer qu'ils ne bluffent pas : ils tiendront les objectifs qu'ils ont annoncés, haut et fort, en réunion de direction ou de cadres, comme une enchère en salle des ventes. On les surnomme « cow-boys » ou « tueurs ».* »

Le retour à un fonctionnement confiant et apaisé sera difficile et prendra du temps. Les réputations suivront longtemps les managers qui se sont livrés à ces opérations de réductions d'effectifs en utilisant des méthodes décrites plus haut.

Beaucoup de salariés sont revenus lors des entretiens sur les « dérapages » des membres de la direction. C'est tout le « codir » qui, à un moment ou à un autre, a été cité avec en parallèle un fort scepticisme quant à la volonté réelle de la nouvelle direction à changer les choses.

« Le changement de direction, y croire ? Vous plaisantez. C'est bonnet blanc et blanc bonnet, de toute façon, tout ça c'est pour les actionnaires. »

Cette défiance envers la direction est particulièrement dommageable, dans la mesure où le top management doit dans la pratique donner l'exemple, puisque c'est lui qui détermine la marche de l'organisation tout entière :

« L'éthique des individus au niveau hiérarchique le plus élevé influence le but et la structure de l'organisation. (...) le management des hommes est un axe central. L'agir éthique prend sa source à l'intérieur de l'entreprise. »²³

²³ Jérôme Ballet, Françoise de Bry, *L'Entreprise et l'Éthique*, Ed. du Seuil, 2001 : p. 221-231-232

-V-

Le risque psychique chez France Télécom

CONFIDENTIEL - Document provisoire

V.A- Une vision historique et systémique

Comme il a été déjà écrit (cf. plus haut), la partie relative à l'analyse des crises suicidaires a fait l'objet d'un rapport scientifique qui en accord avec les membres du Comité de pilotage de la mission, qui réunit toutes les organisations syndicales, le Service de Santé au Travail et la Direction sera présenté aux seuls Médecins des Services de Santé au Travail de France Telecom en juin ou en septembre 2010.

Il a été convenu en COPIL que le Médecin Coordonnateur se chargerait de la diffusion de ce rapport auprès de ses pairs. Ce rapport sera remis le 28 mai 2010.

Poser la question du risque psychique de façon dichotomique, sur le mode du « ou bien...ou bien... », soit un travail à risque, soit des individus fragiles, ne permet de comprendre cette notion et de mettre en place des mesures de prévention ou des mesures correctrices. Que chacun ne réagisse pas de la même façon face au risque, que certains soient plus fragiles face à certains risques que d'autres est indéniable. Mais le sujet n'est pas constitué une fois pour toute, il est interdépendant des événements, de son environnement, sa capacité à faire face au risque n'est pas « gagnée » une fois pour toute. On peut souhaiter que le travail, non seulement ne représente pas un risque mais qu'il permette au sujet de s'y retrouver, de s'y « trouver », et participe à sa construction en tant qu'être de pensée et d'action et en tant qu'être social.

Enfin, pour comprendre le risque d'aujourd'hui, il est nécessaire de l'appréhender au regard de l'histoire de l'entreprise et de l'histoire du rapport du sujet à celle-ci. Le risque pour la santé psychique dépasse largement la simple unité de travail du salarié dans l'ici et maintenant et doit être envisagé comme un effet singulier d'une histoire collective.

Nous souhaitons ainsi proposer une analyse du risque psychique individuel qui prenne en compte l'histoire de l'entreprise, ainsi que ses modes d'organisation et de management. En effet, le risque pour la santé psychique au travail dépasse largement la simple unité de travail du salarié dans l'ici et maintenant et est à envisager comme un effet singulier d'une histoire collective. Nous faisons l'hypothèse que la crise, que vient de traverser France Telecom prend ses origines dans une conjonction de facteurs propres à France Telecom, qui ont mis à mal bon nombre de salariés et a créé un risque majeur pour certains d'entre eux.

Nous chercherons donc, à explorer la dynamique de la crise que traverse jusqu'à aujourd'hui encore France Telecom à analyser les modes d'émergence du risque psychique voire du risque suicidaire à la lecture de son histoire. Enfin, nous tenterons d'y articuler les modes d'expression dans le quotidien des salariés.

« Le présent c'est important certes, mais le passé lui aussi a compté. Entre 1996 et 2000: j'ai changé 7 ou 8 fois de Direction, mes chefs étaient à 700 km, les réorganisations s'enchaînaient et progressivement j'ai été atteint d'une fatigue chronique encore appelée fibromyalgie : maladie incurable et très invalidante: Merci FT Depuis, j'ai appris à voir et à vivre le travail de façon différente: je m'investis beaucoup moins et je connais beaucoup de collègues qui font de même... » Salarié

«On a eu EO1, puis EO 2 puis TOP puis NEXT avec ACT, ça changeait tout le temps, on avait l'impression que tout se désorganisait. A un moment tout le monde se demandait où il serait le lendemain, maintenant il paraît que ça va se calmer.... » Salariée

CONFIDENTIEL - Document provisoire

V.B- Une présent qui s'origine de l'histoire des années 1990-2000²⁴

V.B.1- Le discours de l'évolution, les actes de la rupture

France Telecom séparé des PTT en 1980, restera une administration jusqu'en 1990, En 1991, l'entreprise se transforme en établissement public autonome, assujetti aux règles de droit commercial puis en 1996 une loi transforme France Télécom en société anonyme. En 1997 et 1998 l'entreprise connaîtra coup sur coup la privatisation partielle et la dérégulation, pour finir par être totalement privatisée en 2003, l'état devenant minoritaire en 2004.

C'est entre les années 90 et 2000 que seront posés les jalons du monde du management d'aujourd'hui. Dès 1990 la préoccupation des dirigeants a été de tenter de concilier l'histoire du service public de l'entreprise, mais aussi des salariés fonctionnaires avec une logique tournée vers le client. Pour cela, ils ont profondément refondé l'organisation et, entre autre, le mode de gestion des ressources humaines et son articulation au management. Ces réorganisations étaient alors nommées Evolution de l'organisation, elle ont malgré tout porté une véritable « révolution » dans le langage et les pratiques.

« Depuis 20 ans chez France Telecom, la charge de travail fut plus considérable, de 1995 à 1998, où je recevais les clients ,et avais beaucoup à apprendre en produits et services clients, logiciels... » salarié

V.B.1.a- Un changement identitaire pour chacun

L'utilisateur est devenu client et l'entreprise est entrée dans le jeu de la concurrence tandis que EO1 EO2 ont fait passer les salariés d'une logique de la notation et de la demande de mutation à la logique de l'entretien individuel, de la gestion de carrière par le biais des compétences. Dans la suite de cette reclassification la direction tentera de rapprocher la logique de rémunération de l'entreprise avec celle du secteur privé.

« C'est sur la question des rémunérations qu'il y a sans doute le plus de différences entre, la perspective retenue par le droit privé et celle du droit public. Dans ce dernier le salaire de base est attaché au statut de la personne, c'est-à-dire au concours qu'elle a passé et qui lui donne accès à une grille de salaires dans laquelle le mode de progression est principalement l'ancienneté. Alors qu'en droit privé, quand on parle de rémunération on fait implicitement référence

²⁴ Notre travail doit beaucoup à l'article de Bruno SIRE 1990-2000 , dix ans de GRH qui ont changé France Telecom 2001 (LIRHE)

à des activités contractuelles. » (Sire 2001)

Tandis que l'entreprise est citée pour ses formidables capacités d'adaptation, les salariés voient leurs conditions de travail et leur culture évoluer de façon radicale tandis que les zones de floues se superposent.

« ...à la lecture du volet PRC, on constate un certain flou sur la façon dont doit être interprété le terme "reconnaissance des compétences". S'agit-il de reconnaître les **compétences utiles sur le poste** ? Dans ce cas ce sont les principes du droit privé qui prédominent et l'on s'inscrit dans une logique de re-classification éventuelle des emplois. S'agit-il de reconnaître la **compétence de l'individu** ? Dans ce cas on est dans une logique de droit public dans laquelle des re-classifications de personnes peuvent avoir lieu sans que le poste ait évolué. Cette possibilité d'interprétations divergentes, qui donnera ici et là des modes de fonctionnement différents, n'est sans doute pas le fait du hasard, mais traduit plutôt le résultat d'un jeu de négociation sur lequel le consensus n'était pas totalement acquis. » (Sire 2001) c'est nous qui soulignons

V.B.1.b- Des frustrations et des sentiments naissant du déclassement

Tandis que les ambiguïtés ne sont pas résolues, les désaccords et frustrations commencent à apparaître.

« Il n'est cependant pas rare, plus de cinq ans après l'opération EO2, d'entendre encore des cadres se plaindre de leur reclassification. comment expliquer que ce changement ait laissé autant d'insatisfactions, au dire même de la plupart des responsables ressources humaines ? Comme nous l'avons noté les phénomènes d'incompréhension ne pouvaient qu'être nombreux de la part d'individus qui ne connaissaient qu'une des deux logiques qui venaient, par cette opération, de se superposer. Il faut aussi noter que dans certains cas, un même intitulé de fonction peut correspondre à des activités sensiblement différentes d'une entité à l'autre et ont donc pu donner lieu à des classifications différentes. **De cette situation peut naître un sentiment, légitime par méconnaissance, d'iniquité qui bien évidemment ne manque pas de développer de l'insatisfaction** avec un phénomène de "tache d'huile" autour du cas constaté. » (Sire 2001) (c'est nous qui soulignons)

Le point du « coutumier France Telecom » touchera spécifiquement la population des techniciens. Tant sur le plan financier que sur le plan symbolique.

« Le serpent de mer de l'évolution des politiques de rémunération a longtemps été le traitement du fameux "coutumier France Télécom" qui concernait environ 40000 personnes. Le coutumier était sensé correspondre à un défraiement forfaitaire pour les techniciens et opérateurs réseaux qui, selon les cas, pouvait atteindre des montants assez importants. ... **En raison des évolutions technologiques et concurrentielles, et de l'indispensable mobilité d'une partie du personnel quelles induisent, un tel complément pouvait se révéler un frein puissant aux redéploiements.** ... cette question s'est avérée particulièrement délicate à traiter ... **de façon plus symbolique, elle mettait en évidence que les techniciens ne pouvaient plus être considérés comme une sorte d'aristocratie de l'entreprise et qu'il fallait désormais qu'ils acceptent d'évoluer vers d'autres métiers, en particulier ceux de la vente,** jusque-là considérés comme moins prestigieux. Supprimer le coutumier était malgré tout **le passage obligé pour mettre en œuvre l'ambitieux programme de redéploiement qui consistait à inverser la proportion des personnels**

travaillant dans les métiers dit du back-office par rapport à ceux du front-office. » (Sire 2001)

V.B.2- Une fonction RH démantelée au service de l'opérationnel

V.B.2.a- Une délégation d'une partie de la fonction au management

En se comparant aux autres opérateurs de téléphonie européens, France Telecom peut en déduire que son ratio de RH rapporté au nombre de salariés est supérieur (3,6, contre environ 2%). De là en découlera un projet de renforcer la fonction RH du manager et de centrer les RH sur les activités à forte valeur ajoutée : soutiens aux opérationnels et agents de changement.

Tandis que se mettaient en place des process RH automatisés et simplifiés gérés par des services centralisés l'accès facile à un RH, en tant que personne pouvant proposer une écoute, une relation et un suivi commençait à disparaître.

V.B.2.b- La mise en place d'un réseau de 600 RRH décentralisé

600 RRH partenaires des managers terrain ont été recrutés et formés en quelques mois pour travailler sous la responsabilité du Directeur d'unité et développer une politique RH d'unité.

Ces RH ne sont plus rattachés à la DRH, c'est le début d'une parcellisation de la fonction et sans doute de son affaiblissement. Non seulement, la fonction RH a été morcelée, mais elle a été confiée à des salariés formés rapidement avant d'être mis « sous la coupe » de l'opérationnel.

« Environ 20% de ces nouveaux professionnels de la fonction RH n'avaient aucune compétence spécifique dans la fonction RH. » (Sire 2001)

Ces RH isolés dépendants hiérarchiquement de l'opérationnel ont perdu toute possibilité d'élaborer une politique RH centrée sur le salarié, EO2 a mis en place des RH isolés, peu formés aux ordres de l'opérationnel. Un manager en position de hiérarchie sera toujours décideur au moment des arbitrages face à un RH peu formé et qui ne peut se réclamer d'une politique RH soutenue par un collectif.

L'autre risque émergent est une individualisation des pratiques, évoluant en fonction des caractéristiques du binôme DUO/RRH et des choix stratégiques locaux.

V.B.2.c- Des décisions qui signent l'ambivalence

Prise en étau entre la logique de la fonction publique et l'exigence d'une gestion privée, entre le poids de l'histoire et la pression du présent, la Direction oscillera dès les années 90, dans son discours mais aussi dans ses choix entre les deux logiques : protéger le salarié d'une part, se tourner vers le client d'autre part.

Ainsi en 1998, M. Bon a donné à la même personne la responsabilité de la

gestion des ressources humaines et celle de la gestion financière. Seul cas connu semble-t-il dans un grand groupe français aujourd'hui.

« Il y a au moins deux lectures possibles de cet événement. La première consiste à souligner que désormais la gestion des ressources humaines passe sous les fourches caudines de la rentabilitéla seconde lecture est sans doute plus proche des motivations qui l'ont justifiée .Elle intervient à un moment de l'histoire de l'entreprise où celle-ci découvre que la pérennité se construit désormais sur trois pôles : l'actionnaire, le client, le salarié. ... Dans cette trilogie il y a potentiellement un conflit d'intérêt entre, les attentes de l'actionnaire (une rentabilité fondée sur des marges commerciales) et celles du client (la qualité aux moindres coûts). Dans ce conflit d'intérêt l'arbitrage pourrait se faire sur le dos du salarié, alors que dans la situation de monopole c'est plus souvent sur le dos du client qu'il se réalise. ... La formule du Président Bon, largement reprise en interne, "Le client au cœur, le salarié au centre" traduit la philosophie de l'entreprise dans cette période.....Si, celui qui défend l point de vue de l'actionnaire est aussi celui qui est responsable du climat social, on peut parier que les attentes du personnel ne seront pas toutes sacrifiées sur l'autel de la rentabilité. » (SIRE 2001)

V.B.3- Le début du processus de déni

V.B.3.a- Des alertes qui auraient pu être entendues

Dès la fin des années 90 des alertes sur la santé des salariés étaient exprimées en interne. Une note de synthèse sur les conditions de travail à France Telecom évoquait dès 1997 des conflits de valeur, et l'incompatibilité vécue dans le quotidien du travail entre une culture de service public à la compétence collective et une culture du management par axée sur la performance individuelle et l'objectif.

« pour l'agent assurer correctement ces tâches c'est prendre le risque de ne pas atteindre les objectifs sur lesquels la qualité de son travail est jugée et reconnue »²⁵

Les préconisations du rapport portant sur la nécessité mettre en œuvre les nouveaux modes d'organisation avec mesure sans « *excès de personnalisation dans la définition des objectifs* », précisant que les entretiens d'évaluation ne devaient pas être une « *séance de contrôle, mais un dialogue.* »

Les ergonomes, en conclusion, proposent à France Telecom de saisir « *l'occasion de retrouver un certain nombre de valeurs que les évolutions récentes ont tendance à estomper* »

En 1999 et en 2000 plusieurs études externes ou internes évoquent le stress, la dépression chez les salariés²⁶.

²⁵ Note de synthèse rédigée par Tchibara Aletcheredji, Jacques Duraffourg ergonomiste cité par Yvan du Roy dans « orange stressé »

²⁶ Cité par Dominique Decèze dans La machine à broyer chap.2

Les problématiques que nous retrouvons aujourd'hui se dessinaient déjà : conflits de valeur, individualisation à l'extrême, rupture des collectifs, et perte du sens.

Il est intéressant à l'heure où la question de la fragilité des salariés peut-être posée, de pointer que ces conflits sont autant de conflits psychiques internes pour chaque salarié qui, s'ils durent, peuvent exposer la personne concernée à de véritables troubles. Si le salarié perd ses repères et remet en question le pourquoi de son action, dans un contexte perçu comme menaçant et instable, il peut finir par remettre en question le sens même de son existence passée à mener cette activité.

V.B.3.b- La construction d'un discours d'épopée

En 2003, quand un membre de la Direction rend compte de son action, il décrit une réalité qui n'est déjà plus celle des salariés de l'entreprise.

« France Télécom (...) était [donc] confrontée à une équation extraordinairement difficile. Elle l'a résolue en trouvant des relais de croissance dans les nouvelles technologies des ... Cette démarche a en outre permis de reconvertir plus de 50 000 fonctionnaires en cinq ans, performance exceptionnelle. Tous ces fonctionnaires, provenant essentiellement de la branche réseau, qui allaient sur les poteaux ou qui mettaient de l'huile dans les roulements à bille des commutateurs, sont devenus des hommes de marketing et des responsables clientèle. L'effort de formation, vous l'imaginez bien, a été gigantesque. Total, 8 000 à 10 000 personnes par an ont changé de métier. »²⁷

Ce discours qui construit l'imaginaire de l'épopée et du challenge, n'évoque à aucun moment le prix à payer pour les salariés. La démarche est revendiquée, comme un modèle de réussite et de productivité transposable aux autres administrations.

« En six ans, 70 000 salariés, soit plus de la moitié des personnels ont radicalement changé de métier, ce qui représente un effort gigantesque et à ma connaissance, sans équivalent dans l'histoire économique française..... Ce fut un énorme travail et je dois rendre grâce aux salariés de l'avoir accepté. Voilà peut-être, d'ailleurs un message d'optimisme pour une éventuelle réforme de l'Etat. Cette évolution a permis – et cela me fournit l'occasion de répondre au passage à vos questions relatives au statut des fonctionnaires – une intense croissance de la productivité de l'entreprise, qui a doublé en six ans, si on l'exprime de la façon habituelle, c'est-à-dire en calculant le nombre de clients par salarié ! C'est en ce sens que je ne considérerai pas comme décisif, le statut des personnels fonctionnaires. Je vois peu d'entreprises privées, avec tous les moyens du privé, qui soient parvenues à doubler leur productivité en six ans ! C'est une avancée gigantesque... »²⁸

²⁷ La gestion des entreprises publiques afin d'améliorer le système de prise de décisions
Commission d'enquête Assemblée Nationale

²⁸ Idem

V.C- 2002 la violence du réel : « A l'impossible, tout le monde est tenu »

V.C.1- Une crise et les risques pour la pérennité de l'entreprise

On l'a vu, la logique qui avait prévalu durant dix ans était celle de l'ajustement progressif, autour de la réorganisation stratégique. Dans le contexte de crise financière liée à la bulle internet, l'entreprise va être confrontée à une menace sans précédent. Crise, dettes, perte de confiance, médiatisation et remise en cause de facto, du pacte social qui garantissait la stabilité de l'emploi.

« Avec plus de 70 milliards d'euros de dettes, la firme est la plus endettée du monde »²⁹

« La politique d'acquisition en 2000, soit 100 milliards d'actifs réalisés en cash, au plus haut de la bulle. A partir de là, France Télécom s'est mis à courir après sa dette..... Ces chiffres donnent le vertige, mais la réactivité du groupe reste intacte. »³⁰

Dans un contexte de crise boursière mondiale

« France Télécom devra rapidement réduire la voilure et les solutions qui se présentent, ne sont guère favorisées par la conjoncture boursière au plus mal depuis des semaines. Dans la journée du lundi 30 septembre les places boursières mondiales ont connu une journée noire. Paris a chuté de près de 6%. Dans cette débâcle, les incertitudes qui pèsent sur France Télécom ont encore aggravé le processus. L'action France Télécom terminait en recul de 12% à 6,94 euros. Déjà, à la date de la démission de Michel Bon, le titre avait perdu 80% de sa valeur depuis le début de l'année. »³¹

Face à la violence du réel, la logique de l'ajustement progressif vers un consensus doit être abandonnée. Le changement devra se faire dorénavant au pas de charge.

²⁹ Le bilan d'un patron Guillaume Grallet, publié le 07/03/2005 l'express.fr

³⁰ « Avec 20,7 milliards d'euros de pertes, France Télécom préfère parler de l'avenir » Arnaud Devillard , 01net., le 05/03/2003

³¹ Entreprises France Télécom : un nouveau défi pour Thierry Breton ! Francine Quentin, 1/10/2002 www.rfi.fr

V.C.2- Une mission commando

Thierry Breton sera mandaté pour sauver France Telecom.

« Afin de remettre l'opérateur à flot et d'équilibrer son bilan, un nouveau président a été élu par le conseil d'administration de France Télécom le 2 octobre dernier et élaboré un plan de redressement, en concertation avec son actionnaire majoritaire, l'Etat. »³²

Dans une atmosphère de crise et d'urgence absolue

« La procédure qui porte Thierry Breton à la tête de France Télécom sera raccourcie au maximum. Nommé le matin même représentant de l'Etat au conseil d'administration de l'opérateur de télécommunication, il sera dans la foulée, élu PDG par ce même conseil d'administration où l'Etat actionnaire dispose de la majorité. Ce choix sera ensuite ratifié en conseil des ministres, en fin de matinée. »³³

Il acceptera cette mission comme un combat pour la France

« M. Thierry Breton a formé l'espoir que sa vision de l'avenir de France Télécom, clairement expliquée au management et aux salariés de l'opérateur, ainsi qu'aux marchés financiers, relancerait le dynamisme de l'entreprise et assurerait le succès d'un combat collectif pour celle-ci, mais aussi pour la France, qui se doit de disposer d'un opérateur puissant dans le domaine des télécommunications. »³⁴

Au Sénat une question sur les risques pour les salariés est posé d'emblée, la réduction d'effectif et le redéploiement n'auront rien d'évident, les réponses qui sont faites relèvent plus de la croyance que du problème posé.

« ...a interrogé le Président-Directeur Général de France Télécom sur l'évolution des effectifs de l'entreprise et la compatibilité avec l'objectif de réduction du nombre de fonctionnaires du redéploiement, vers d'autres administrations, des personnes sous statut public. M. Thierry Breton lui a répondu que France Télécom devait tenir compte, dans la gestion de ses ressources humaines, de la diversité de statuts de ses personnels, de l'attachement compréhensible des agents concernés à celui de la fonction publique, et de leurs souhaits de mobilité. Il a rappelé le chemin parcouru pour transformer une administration (l'ancienne Direction Générale des Télécommunications) en une entreprise concurrentielle cotée à New York.... Récusant le terme de « sacrifices » susceptibles d'être demandés aux personnels, il a précisé que le plan de redressement avait pour ambition de réduire les coûts non salariaux et non utiles aux clients, avec le projet « TOP ». »³⁵

³² Modalités de détention par l'Etat du capital social de France Telecom. HERISSON Pierre rapport 222(2002-2003) – commission des affaires économiques Sénat

³³ Entreprises France Télécom : un nouveau défi pour Thierry Breton. Francine Quentin, 1/10/2002 www.rfi.fr

³⁴ Audition au Sénat de M. Thierry Breton, Président-Directeur Général de France Télécom-2002

³⁵ Idem

Le terme sacrifice qui semble pourtant à la réalité décrite est récusé d'emblée, consacrant ainsi le début d'une logique de déni.

T Breton appellera à ses côtés des collaborateurs ayant déjà rempli avec lui des missions de « sauvetage » et de réorganisation d'entreprises publiques : Bull et Thomson multimédia.

« Thierry Breton, qui s'apprête à prendre les rênes de France Télécom va pouvoir rapidement, mettre à profit son expérience des entreprises publiques en crise. Il a déjà eu à prendre les commandes de Bull en des moments difficiles et aussi de Thomson Multimédia que le Premier ministre d'alors Alain Juppé évaluait au franc symbolique. »³⁶

Dans un deuxième temps PL Wienes, patron du bureau parisien d'AT Kearney rejoindra l'équipe.

« France Télécom leur confie une mission lourde....trouver un Directeur des achats du Groupe, un cost killer, Il a l'idée que ce pourrait être lui, et Thierry Breton, non sans quelques questions inattendues, lui confie le job dix jours plus tard. Grâce à la mise en place de nouvelles méthodes, ses équipes font économiser plusieurs milliards d'euros au Groupe »³⁷

Pour cette équipe de direction il s'agissait, de faire face aux enjeux concurrentiels commerciaux et technologiques, mais avant tout, de sauver l'entreprise de la faillite.

Cela donnera l'élaboration du plan « Ambition France Telecom 2005 » avec, entre autre, 15 milliards d'euros de cost killing.

« Selon l'expression même de M. Thierry Breton, Président, l'entreprise veut « reprendre son destin en main ».

Cette reprise en main sera lourde de conséquences pour le quotidien des salariés. Ce plan sera décliné à tous et à tout moment dans un combat pour la survie.

Une rupture majeure dont nous avons constaté les effets aujourd'hui, consistera en une reprise en main par une gestion et un management centralisés de « l'autonomie aux premières lignes » préconisée par Michel Bon. Le principe de subsidiarité. sera perçu par ses successeurs, comme la construction d'un mode de fonctionnement autonome et hétérogène mettant en péril la politique de réduction des coûts.

Dans leur quotidien, les salariés constateront une reprise en main des coûts, mais aussi, une reprise en main des niveaux de décisions. A la difficulté de faire face aux changements, cette mesure rajoutera une dimension au mieux ubuesque sur le mode de l'absurdité au pire kafkaïenne sur le mode du non sens au quotidien.

³⁶ Entreprises France Télécom : un nouveau défi pour Thierry Breton. Francine Quentin, 1/10/2002 www.rfi.fr

³⁷ Table-Ronde avec Louis-Pierre WENES Un parcours alterné, Consultant et Cadre Dirigeant Groupement professionnel Centrale Consultants AAACP Maison des Centraliens, 23 janvier 2007

« Au cours des dernières années, j'ai été confronté : à la deshumanisation de l'entreprise, à la perte de convivialité, à des objectifs souvent inatteignables (facturation du client) à la disparition d'une hiérarchie immédiate, à une hiérarchie déconnectée de la base qui souvent ne sait pas de quoi elle parle. (Sinon de ses objectifs pour sa propre carrière). À de sans cesse restructurations, suppressions d'emplois. À de très nombreux e-mails pour me faire quitter France Telecom. (Place dans la fonction publique, apprendre à rédiger un cv). À la sous-traitance de mon travail (pour un résultat médiocre). Je suis devenu UN PION. » salarié

Dans une organisation où bon nombre des mécanismes relationnels de régulation avaient été éliminés, pour cause de réduction des coûts, la reprise en main centralisée des modes de fonctionnement a retiré le dernier rempart, contre ce que les salariés décriront plus tard comme, une deshumanisation.

« On a... je n'ai probablement pas prêté une attention suffisante à quelques indicateurs, On a sous-estimé un certain nombre de paramètres humains, en particulier dans notre organisation. A force de vouloir courir après la performance, le local n'avait plus de degré de liberté. »³⁸

V.C.3- Des obstacles

Pour cette équipe conçue comme, une task force de temps de crise, la concurrence était externe mais, les obstacles étaient aussi en interne. L'historique de l'entreprise publique a été perçu, comme pénalisant et ce pour deux raisons. La première raison est d'ordre commercial et liée à la réglementation imposée par l'ARCEP à France Telecom ; l'autre raison est liée à la population des salariés France Telecom. Cette population composée en majorité de fonctionnaires, répartis sur tout le territoire, ayant une ancienneté importante, parfois positionnés sur des métiers ou des postes amenés à disparaître et ne pouvant relever d'un plan social, tel que les entreprises privées (ce que France Telecom était devenu entre temps.), choisissent souvent d'en mener en pareille situation.

Pour réduire la masse salariale, rajeunir la pyramide des âges sur des métiers d'avenir et pour augmenter la productivité, l'entreprise a choisi de réorganiser les activités et de favoriser les départs. Les réorganisations qui n'étaient pas nouvelles à France Telecom se sont accélérées sur le terrain dès 2002 accompagnées d'un premier plan de départs volontaires, avec entre autre, des départs en retraite anticipée.

« Thierry Breton se verrait donc proposer un plan d'économies de 6 milliards d'euros sur trois ans portant essentiellement sur les salariés intérimaires et sous contrats à durée déterminée, les consultants et la sous-traitance. Les syndicats ont immédiatement dénoncé l'utilisation de l'emploi comme seule variable d'ajustement dans une situation où les salariés ne portent aucune responsabilité et n'ont jamais eu à se prononcer. »³⁹

³⁸ Didier Lombard Europe 1

³⁹ Entreprises France Télécom : un nouveau défi pour Thierry Breton Francine Quentin, 1/10/2002 www.rfi.fr

Le risque de faillite et peut-être l'évolution du marché des opérateurs et la vitesse des avancées technologiques ont fait faire un saut « qualitatif » à cette « conduite du changement. En 2002, France Telecom est passée d'une logique de conduite du changement « pédagogique » à une logique de guerre qui privilégie l'action, quitte à prendre le risque du passage en force. On identifiera ensuite une « montée crescendo » de cette logique. Qu'il s'agisse du contenu même du métier (techniciens qui passent au commercial) ou de la charge de travail (pas de possibilité d'embauche) de la gestion du projet professionnel (mobilité géographique ou fonctionnelle) ou de la convivialité (mesure d'économie drastique), les chiffres utilisés à un niveau « macro » se déclinent dans une multitude d'effets locaux et quotidiens qui dégradent les conditions de vie des salariés et les entravent dans la réalisation d'un travail de qualité le plus à même de les aider à préserver leur santé⁴⁰.

⁴⁰ Yves CLOT, Le travail à cœur pour en finir avec les RPS, Editions de la Découverte, 2010.

V.D- 2005 une même logique mais un effet d'accélération

V.D.1- Des mesures relevant de la même logique

Les plans se succèdent après le plan TOP ,ce sera le plan Next :

« La période 2002-2005 était un plan de sauvetage de France Télécom. La suite ? Passer du métier de fournisseur de réseau à celui de fournisseurs de services". » (D. Lombard)⁴¹

La logique de combat pour la survie fait place à la logique de conquête des marchés :

« Un plan de conquête.... Assaini, le Groupe était au bord de la faillite il y a encore trois ans, France Télécom peut aujourd'hui repartir à l'attaque des marchés....Baptisé NExT pour Nouvelle Expérience des Télécommunications, le plan qui sera présenté ce mercredi aux investisseurs comporte deux volets: le financier et le commercial. »⁴²

Ce plan se déclinera au niveau RH sous la forme du programme ACT.

V.D.2- La systématisation de la démarche : l'imaginaire de l'épanouissement

Act est un programme de systématisation des évolutions pour les salariés. On passe subtilement de la rhétorique du départ volontaire à celle du projet personnel.

act: opportunités pour informer les salariés sur les parcours professionnels existants, les perspectives d'emploi, les évolutions au sein du Groupe.

act: développement pour donner à chaque salarié les moyens de construire son propre projet professionnel en cohérence avec la stratégie du Groupe, grâce à un réseau de onze Espaces Développement ayant pour mission, de conseiller les collaborateurs de l'ensemble du Groupe dans leurs réflexions et leurs démarches.

⁴¹ Conférence de presse juin 2005

⁴² <http://www.silicon.fr/fr/news/2005/06/29/plan-next-ambitions-france-telecom-2008>

act: management pour que les managers contribuent à la mise en œuvre de l'opérateur intégré et accompagnent chaque collaborateur dans cette démarche de transformation.

act: solutions pour permettre d'adapter les solutions à la diversité des situations individuelles dont notamment des efforts importants en investissement de formation. »⁴³

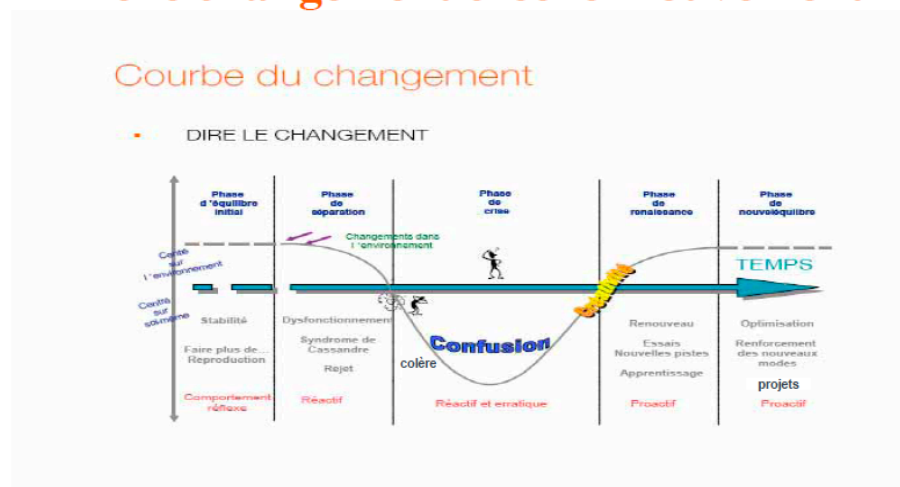
EN 2005 ACT dessine la scène des dysfonctionnements rencontrés aujourd'hui : un projet collectif qui relève de l'imaginaire.

Sur papier : des collaborateurs qui ont tous le souhait de faire un projet dans l'espace développement sous l'égide de managers qui articulent résultats et gestion de l'humain, avec des RH positionnés en périphérie du dispositif au service du management.

Une réalité où la question de la singularité du projet de chacun au regard de son histoire et de ses compétences passe après celle de la nécessité de réduire la masse salariale.

UN discours du registre imaginaire, « managinaire » diraient Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac dans lequel l'impossible n'existe pas, qui relève de la toute puissance presque de la pensée magique : il suffirait de dire pour faire ou faire faire.

Dire le changement crée le mouvement



Journée information ACT Mars / Avril 2007

14



⁴³ Bilan social 2005

le projet professionnel : pierre angulaire du dispositif



C'est l'aboutissement d'une réflexion qui tient compte :

- des compétences du salarié
- de ses motivations
- des opportunités professionnelles
- des réalités de chaque pays



EMF – Réussir act J1 / février 2007 / Orga Consultants

35

« Le projet professionnel : pierre angulaire du dispositif. C'est l'aboutissement d'une réflexion qui tient compte : des compétences du salarié, de ses motivations, des opportunités professionnelles des réalités de chaque pays. »

L'entreprise doit permettre aux salariés d'évoluer dans ses compétences ; mais ici, on ne propose pas un plan collectif et négocié de GPEC avec un accompagnement individuel RH tentant d'articuler l'avenir de l'entreprise et du salarié en se référant à son parcours professionnel. On énonce la nécessité du projet personnel pour tous. Nous ne sommes pas loin de l'injonction paradoxale « sois spontané » telle que les systémiciens la proposent qui se formulerait ici sur le mode, « **il est obligatoire pour tous d'avoir un désir personnel** ». On le sait ce type de message « brouillé » met le sujet en situation, d'inconfort. Quand de surcroît il émane d'une autorité, cette d'injonction paradoxale met le sujet en risque sur le plan psychique. Face à l'impossible du conflit et de la fuite (bassin d'emploi, attachement au statut, à l'entreprise, au métier) l'échappée sera au mieux la dérision et le désinvestissement, au pire la dépression, l'angoisse ou les manifestations psychosomatiques.

On peut d'ailleurs penser que la vague de mails, coups de téléphone, etc. qui est arrivée au cabinet Technologia au moment de la mise en place de l'étude correspond, à ce souhait des salariés de pouvoir enfin dire l'absurde pour commencer à s'en dégager.

« On me demande d'effectuer de multiples tâches dans des domaines techniques très différents avec une maîtrise partielle parce qu'il est impossible de tout connaître. On n'a jamais vu un plombier faire de la carrosserie ou de la peinture sur voiture, et faire un travail dans les règles de l'art.... c'est ni fait, ni à faire et le client, on ne le revoit plus. » salarié

« Suite à toutes ces restructurations incessantes effectuées à marche forcée et souvent sans donner d'explications, (à part de dire "on a pas le

choix, ça vient d'en haut"),....cela peut vite devenir très difficile à vivre, voire impossible à résoudre ou plus ... Les responsables hiérarchiques évitent les discussions et préfèrent "réciter" la leçon, c'est à dire le discours "officiel". Donc, ils ne donnent pas de "sens" aux changements et aux évolutions. » salarié

V.D.2.b- Le manque de prise en compte du psychisme

Il est indéniable que la notion de projet personnel porté par l'entreprise peut être un moteur important pour l'individu au travail ; le mettre dans une perspective de mouvement et d'évolution. Mais un projet personnel doit comme son nom l'indique relever d'un désir personnel et s'articuler à une réalité possible.

On peut penser que bon nombre de salariés se sont vus « proposer » des projets qui correspondaient à une nécessité de l'entreprise et qui ne se nommaient pas clairement comme des injonctions (mobilité géographique et fonctionnelle liée à des projets de réorganisation).

Il est plus facile de s'opposer à ce qui est imposé explicitement, que refuser de donner suite à la proposition d'avoir un désir de projet. Certains salariés ont malgré tout exprimé leur désaccord, leur peur, et pour certains ont manifesté de l'angoisse.

Mais ces signaux, qu'on peut déjà qualifier de signaux sont niés par le discours managérial ambiant hérité de la vulgarisation des TCC (Thérapie Comportementale et Cognitives). Relues à des fins utilitaristes ces théories sont simplifiées à l'extrême pour expliquer que tout est affaire de représentations et de gestion d'émotion et que le processus de changement lorsqu'il est relativement normé mène forcément à l'acceptation.

« Le refus de comprendre

"Cela n'a rien à voir avec l'intelligence, C'est une réaction due au refus de voir sa réalité altérée."

La résistance

Le changement devient pour la personne une chose possible mais pas souhaitable. Elle va chercher à l'aménager, pour le rendre moins inconfortable. "Il existe plusieurs formes de résistance. L'inertie : la personne ne dit rien mais remet toujours le changement à plus tard. L'argumentation : elle discute le bien-fondé du changement, les hypothèses de départ... et cela généralement sur un mode dialectique, en jouant sur les mots, en pratiquant l'amalgame. L'objectif de la discussion est uniquement d'apparaître comme ayant raison. La personne peut enfin avoir recours à la révolte, repérable à l'accès de colère et aux menaces au premier degré qui la précèdent. Elle peut être insidieuse et se manifester par un excès de zèle, pour prouver que le changement tel quel ne fonctionne pas."

La décompensation

Cette phase s'apparente à une dépression : la personne comprend qu'elle a perdu la bataille et se sent abattue. Elle peut se traduire par de petits arrêts de travail ou une perte manifeste de motivation.

La résignation

"On repère facilement ce stade car la personne est très nostalgique. Elle tend même à embellir le passé, à gommer tout ce qui était désagréable avant."

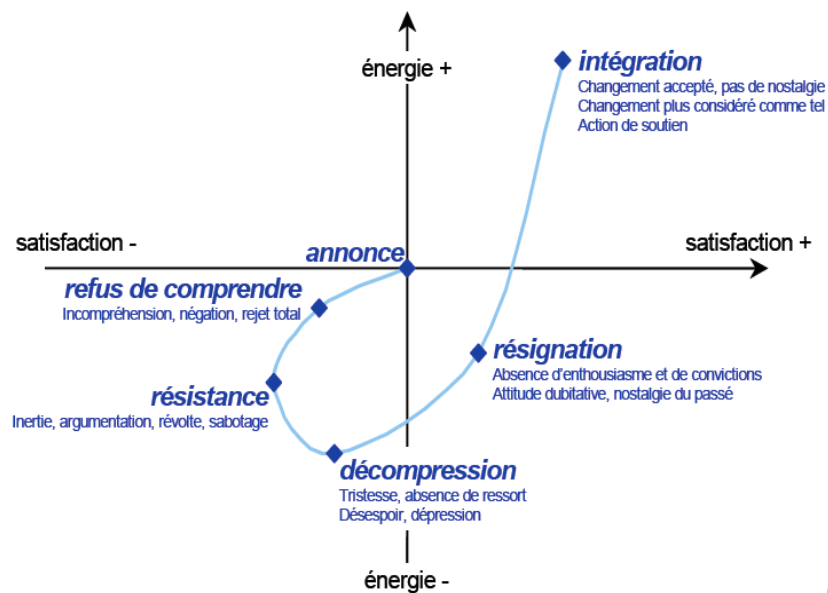
L'intégration

Le changement ne se ressent plus : c'est comme s'il n'avait pas eu lieu. "Il est difficile de sortir seul de la résignation, précise néanmoins l'expert. Les proches, les collègues sont là pour l'aider à arrêter de se focaliser sur les inconvénients du changement et à voir ses avantages." ⁴⁴

Toutes les réorganisations, toutes les conditions de travail et tous les changements de métier doivent finir par être acceptés. La question du sens n'est plus posée. On nie ainsi, l'histoire du sujet, ses modalités d'ancrage dans la réalité du travail et ses éventuelles peurs ou impasses. La subjectivité et le désir passent à la trappe.

« Chacun cherche à garder sa place ou se trouver le meilleur point de chute possible selon le point géographique ou le métier... » Salarié

Le positionnement du salarié, et les phases du deuil



EMF – Réussir act / février 2007 / Orga Consultants

S'il est vrai que les résistances au changement peuvent évoluer, que la dépression peut être un passage, un mode de régulation face à la perte de repères, à la rupture, au deuil, une façon de reconfigurer sa façon d'être au monde et de créer d'autres possibles, on ne peut en aucun cas en déduire que la résistance au changement n'est que billevesée psychique à dépasser et que la dépression sera forcément dépassée comme un épiphénomène de la résignation.

« L'état déprimé » (Fédida, 2001) signe l'échec de ce processus de reconfiguration et met le sujet en danger.

⁴⁴ Journal du Net > Management > Efficacité personnelle > Vaincre les résistances au changement, Les mécanismes psychologiques à l'œuvre

Il y a pour le sujet dans la résistance au changement et parfois dans la dépression, des impossibles, des révoltes qui ne sont pas dépassables et qui, si on y insiste trop, peuvent devenir de véritables facteurs de risques du passage à l'acte. Passage à l'acte de révolte ou de désespoir, violence auto ou hétéro agressive.

Ce type de positionnement managérial face au changement n'a rien de spécifique à France Télécom et toutes les entreprises aujourd'hui laissent se développer une ambiguïté entre projet d'entreprise décliné au salarié et projet individuel. Ce qui est sans doute spécifique à France Télécom et a augmenté le risque, c'est que ce discours s'appliquait à des salariés très attachés à l'entreprise, à son histoire et à leur métier. Des salariés avec pour beaucoup, une culture de service public très loin de cette rhétorique de l'individu et de son projet personnel.

« Les restructurations permanentes ont cassées les liens humains et diluées les compétences. Perte de repère dans le, qui fait quoi, dans l'entreprise. .. Quel est le plan stratégique de France Télécom à moyen terme? Comment est-il décliné par les directions? » Salarié

« La plupart d'entre nous sommes très culture client et de la voir maltraitée, au fur et à mesure des réorganisations est presque plus dur à vivre que nos déplacements intempestifs. ... Les personnes n'ont plus confiance dans leur entreprise et sentent que leurs managers sont impuissants à leur expliquer, à les protéger. » Salarié

La conjonction des contraintes de l'environnement institutionnel, réglementaire, concurrentiel et technologique s'est jouée à tous les niveaux de l'entreprise, jusqu'au niveau le plus « bas ». Chaque salarié pouvant en payant le prix, dans le quotidien de sa vie professionnelle et privée voire dans une remise en question radicale de ses repères identitaires.

« en 1995 j'ai perdu mon métier (technicienne téléphonie), depuis je voyage de services en services avec des formations sur le tas (1 journée à 1 semaine) à chaque fermeture de site, il a fallu retrouver du travail avec changement de lieu, d'horaire, de collègues; se réadapter à un rythme de travail. Avec les restructurations au sein de FT nous avons laissé la convivialité, la reconnaissance ». Salarié

V.E- 2006 : un moment décisif

V.E.1- Le crash program

Sous la pression des marchés financiers, du régulateur, de la concurrence, et des mutations technologiques et commerciales, la Direction a été prise au cœur d'un paradoxe (public/privé) difficile à gérer qui s'est décliné à l'infini à tous les niveaux de l'entreprise. Chaque plan allant plus loin que le précédent et ne cessant de rappeler au salarié une nécessité de changement qui peu à peu se transformait en une injonction à changer de métier (mobilité fonctionnelle) et de mode de vie (mobilité géographique). Il nous semble que le « crash program » (dont le nom est d'ailleurs étrangement choisi, on ne peut en effet s'empêcher d'y entendre en français « catastrophe » avant d'y entendre « urgence ») prend acte du fait que les salariés fonctionnaires de France Télécom n'ont pas forcément répondu à l'attente ou l'offre de projet personnel qu'il sera nécessaire de « forcer » le rythme. Ce programme a signé un point d'escalade dans le processus. Face à ce qu'on peut interpréter comme une forme de résistance (non pas au sens caractériel mais bien au sens de l'impossibilité psychique) le crash program est venu redire avec force la logique de combat et de passage en force, sur le mode du « nécessité fait loi ». la logique de départ volontaire a glissé vers une logique de départ incité voire « obligé » et parfois « provoqué ».

Dans la logique de guerre de 2002, le crash program en 2006 propose une organisation et un management de l'humain vectorisée vers le client. Il ne s'agit plus ici de survie mais de profit

« Ce qui compte, ce sont les clients. Ce qui compte, c'est de faire de la croissance profitable. On part des clients. On regarde les sites économiquement viables. »⁴⁵

« Si on veut que la pyramide des âges ressemble à celle de nos clients on est obligé de recruter plus. »

⁴⁵ Toutes les citations de ce chapitre sont issues des Déclarations de Didier Lombard, Olivier Barberot, Louis Pierre Wenes devant l'ACSED La transformation de l'Entreprise Convention du 20 octobre 2006 maison de la chimie

V.F- Une rhétorique spécifique

V.F.1- Un glissement entre la notion de poste et celle du salarié qui l'occupe

Il devient nécessaire de « traquer » chaque poste pour identifier son utilité ou sa valeur ajoutée.

« La question est de se dire quelle tâche doit continuer à être faite. Est ce que tel état de reporting crée ou pas de la valeur, ou cette valeur créée, est elle indispensable et dans nos priorités ? »⁴⁶

Mais, si on pointe qu'il ne s'agit pas ici de remettre en question la valeur des salariés.

« Il faut s'interroger sur la valeur créée non pas par les gens, mais par les postes qu'ils occupent »

Un glissement s'opère dans le langage et finalement sur le terrain entre, l'identification des postes et l'identification salarié, et *in fine* pour le salarié un glissement de la valeur de son poste à la valeur de son métier puis de lui-même. La notion d'« interim » en interne et de fluidité ne font que renforcer le discours de l'instabilité et de la perte de repères.

*« JM est en charge d'une expérience d'interim développement pour favoriser la fluidité de l'emploi ...C'est la **détection systématique avec inscription obligatoire** des personnes concernées à l'espace développement : mission d'interim, examen systématique des possibilités de parcours pro dans la maison, priorité aux métiers de la vente et postes stratégiques et sinon, établissement dans un délai fixé à l'avance d'un PPA ou d'essaiage. » (c'est nous qui soulignons)*

La direction a malgré tout conscience de la difficulté de faire rentrer les individus dans le process et d'uniformiser les parcours vers des projets parfois peu désirés.

« Ceci est difficile car, ce n'est plus dire de façon abstraite qu'il faut réduire les effectifs de 30, c'est fixer une liste nominative et commencer une démarche de coaching et d'accompagnement soit vers un domaine prioritaire soit à l'extérieur du Groupe. »

⁴⁶ Déclarations de Olivier Barberot et Louis Pierre Wenes devant l'ACSED 20 octobre 2006 (voir annexe)

Là encore on constate l'expression de deux logiques relativement incompatibles celle de la détection systématique avec inscription obligatoire et celle du coaching.

V.F.2- Un discours qui oscille entre le client et le salarié

Mais, alors même qu'ils présentent ce programme, les prises de paroles des décisionnaires France Télécom révèlent leur perception, de la quasi-impossibilité d'articuler le projet d'organisation tel qu'il est énoncé et la prise en compte des salariés.

Le discours oscille entre, l'affirmation du primat du business

« Je cherche 100 millions d'euros sur le coût du travail et je me suis engagé à les trouver sur le monde (baisse d'effectifs mais aussi rémunération). »

et le rappel de la nécessaire prise en compte des individus.

« ... Puis, on rencontre les gens et tout se complique car ce ne sont plus des chiffres qui sont en jeu. On est dans une considération humaine. Mais, c'est la logique business qui commande. »

Ou encore,

« Si je suis bruta, je peux dire que demain je peux supprimer 3000 personnes et je pense que ça ne se verrait pas... »

et

« ... Ce n'est pas une vraie réponse, parce que ça veut dire que j'ignore la problématique que je pose à chaque personne dans sa vie privée. C'est les identifier et voir comment on traite ça au mieux. On va être obligé de rentrer dans le problème de ces personnes.... »

ou encore,

« J'ai toujours dit que je voulais emmener tout le monde au 22000 près. »

« Dans l'accompagnement des fins de carrières, il y a un volet qui réaffirme l'impératif de non discrimination des seniors... On va réaffirmer ces principes de non discrimination. »

et

« Il faut bien se dire qu'on ne peut plus protéger tout le monde. »

V.F.3- Les salariés dans la guerre économique : le poids de la culpabilité

La guerre économique qui régit les entreprises privées et menace France Télécom est évoquée

« France Télécom est pris en tenaille »

« Notre productivité, en progression constante, reste une des plus dégradée des opérateurs européens »⁴⁷

ainsi que, la situation favorable dans laquelle sont les salariés France Télécom face au reste du marché.

« Il n'y a pas beaucoup d'entreprises dans le monde qui, au moment où elles se restructurent où elles changent de métiers, ne font pas un plan de licenciement, mais proposent des reconversions, des mobilités, et laissent 10 ans pour revenir avec une année de salaire sur la table. Il ne faut quand même pas exagérer. Il faut comprendre qu'on est une entreprise totalement privée, totalement en concurrence. Il faut mettre les gens en face de la réalité de la vie. »⁴⁸

« Je ne connais pas d'entreprise du CAC 40 qui propose des conditions matérielles plus avantageuses »⁴⁹

On ne peut nier que dans pareil cas, les entreprises privées ont plus facilement recours au licenciement. Si les salariés France Télécom sont favorisés sur la pérennité de leur emploi, il n'est pas sûr que leur situation sur le plan psychique soit plus enviable.

En effet, si les fonctionnaires France Télécom ont l'assurance de garder un travail, ils sont sollicités pour suivre une mutation majeure de leur entreprise et de leur métier. Pour une population de salariés dont un grand nombre avait pensé signer un contrat moral en rentrant dans la fonction publique des PTT ou des télécom, ces changements peuvent être perçus comme violents, voire impossibles, générant ainsi, un coût psychique conséquent.

« J'ai toujours bien fait mon travail, c'était intéressant on s'entendait bien et maintenant il faut que je change de métier, d'endroit. Je ne gagnais pas beaucoup mais, je pensais pouvoir continuer à faire ce travail jusqu'à la retraite. Quand on signait, on savait qu'on ne gagnerait pas beaucoup mais, on signait pour autre chose, je n'avais pas signé ça, ça n'était pas dans le contrat de départ » (une salariée fonctionnaire de 54 ans)

« Je reste à France Télécom, parce que je n'ai pas d'autres choix et j'ai la stabilité de l'emploi. J'attends comme beaucoup d'entre nous, la retraite, de manière passive en espérant que les années qui vont suivre se dérouleront le mieux possible. Je suis le seul élément de la famille avoir un emploi stable. Cette stabilité à un prix que j'ai l'impression depuis plusieurs années

⁴⁷ S'approprier NEXT EMF – Réussir act J1 / février 2007 /

⁴⁸ Déclarations de Didier Lombard, Olivier Barberot, Louis Pierre Wenes devant l'ACSED La transformation de l'Entreprise Convention du 20 octobre 2006 maison de la chimie

⁴⁹ Idem.

*de payer au prix fort, sur la santé, entraînant une fatigue, un stress. »
salarié*

Ce discours comparant les deux régimes de fonctionnement peut finalement générer un sentiment de culpabilité chez les salariés qui ne veulent ou ne peuvent pas accepter les règles du jeu de l'adaptabilité et de la mobilité.

Ils seraient, ceux qui au nom de leur qualité de vie ou de l'amour du métier mettent l'entreprise en péril, ceux qui font les difficiles, alors que, les salariés du privé eux n'ont pas le choix.

Cette stigmatisation dans la position de « chanceux » par rapport au privé étant d'ailleurs, dénoncée par les fonctionnaires de toutes les organisations publiques. La pérennité de l'emploi étant souvent mise en avant pour justifier des mesures qui leur paraissent par ailleurs injustifiables.

V.F.4- Un avenir incertain : le poids psychique du risque permanent

Tandis qu'en 2003, l'existence de l'entreprise et donc des emplois était en jeu, en 2006, lorsque le crash programme est proposé la direction fait valoir (et nous ne sommes pas à même de juger si c'est à tort ou à raison) que le dispositif de mobilité volontaire ne pourra être maintenu longtemps et qu'il est nécessaire d'y recourir rapidement.

« On supprime des fonctions support, ... On veut qu'ils passent par l'espace carrière et qu'ils se positionnent. Souvent, ils ne veulent pas aller face aux clients mais, la maison ne survivra pas si les fonctionnels ne veulent pas aller face aux clients. C'est une transformation profonde. Si on n'arrive pas à faire ça on n'échappera pas à des mesures plus radicales. Pour le moment je n'en veux pas. Mais, si on n'y arrive pas je serai obligé d'y venir. »⁵⁰

« Si on n'y arrive pas je pense qu'il faudra en venir à des mesures plus radicales. Mais, ce ne serait sans doute pas le Président Lombard, ni moi non plus, qui serions aux manettes à ce moment là. Tout peut arriver. »

« La réalité de la vie c'est qu'on a encore la possibilité de préparer l'avenir dans des conditions exceptionnelles mais, que ça ne durera pas si on ne tient pas les objectifs. »

C'est ainsi que, depuis 2003, un certain nombre de salariés ont vécu dans l'angoisse de perdre leur entreprise tout d'abord, puis, leur emploi ou leur métier. Avec ce crash program, en 2006, et l'évocation de *mesures plus radicale* la pression s'aggrave de façon à la fois précise et floue laissant chacun relativement inquiet sans être pour autant informé.

⁵⁰ Déclarations de Didier Lombard, Olivier Barberot, Louis Pierre Wenes devant l'ACSED La transformation de l'Entreprise Convention du 20 octobre 2006 maison de la chimie

V.G- La construction d'un « plafond de verre » : le déni du top management

Face à ce challenge de l'équation difficile entreprise privée/ salariés du public, le top management a oscillé dans son discours, mais aussi, mis en place des mécanismes de défense qui l'ont empêché de voir et d'entendre.

V.G.1- Résoudre l'équation impossible par le déni

« La direction de France Télécom a longtemps été dans le déni. » (Un médecin du travail de France Télécom)

Le déni : ce processus psychique qui consiste à ne pas voir, ni entendre ce qui est perçu, comme dangereux, est très souvent évoqué à propos du Top management par les salariés.

Il nous est apparu lors de notre étude que le top management avait conscience de la force des changements subis par l'entreprise, voire de l'effet de rupture que cela pouvait créer mais, n'avait pas conscience de la violence de ce que cela pouvait représenter pour certains salariés sur le terrain.

L'image pourrait être celle d'un « plafond de verre » de la remontée d'information, une séparation invisible mais, efficiente entre un top management centré sur son combat et le regard porté vers l'extérieur (la concurrence, le régulateur) et l'avenir (les technologies et les marchés) et les salariés.

Il est aussi évident qu'à la fin 2006, le recours aux congés de fin de carrières s'arrête, que cette « flexibilité » aux départs tarie, conduit le management à durcir ses modalités d'exécution du plan afin de « tenir » ses objectifs de « décrutement ».

« On a... ??? Je n'ai probablement pas prêté une attention suffisante à quelques indicateurs,... On a raté les indications des équipes sur les terrains qui percevaient une réalité différente de celle que nous percevions »⁵¹

Le crash program est lui aussi, une forme d'expression de ce déni. Face au refus ou à l'impossibilité (sur le plan psychique) manifestée par les salariés, le crash program est venu rajouter un plus de la même chose en plus autoritaire pour forcer ce qui ne se faisait pas spontanément. Il a sans doute créé un forçage, et

⁵¹ Didier Lombard europe 1- 9 octobre 2010

en cela un facteur de risque psychique déterminant. On peut penser que ce programme est arrivé au moment où tous les salariés qui avaient pu « bouger » l'avaient plus ou moins fait (non sans difficulté voire douleur parfois) et que les collectifs ou les salariés qui n'avaient pas souhaité ou accepté de le faire jusque là, ne le voulaient ou ne pouvaient pas plus en 2006

C'est aussi, en se référant à un mécanisme de déni, qu'on peut expliquer la surdité de l'organisation face aux différentes alertes faites jusqu'à peu, venant de toute part (salariés, IRP, expert, inspections...) et qui n'ont pas été prises en compte, comme l'étude documentaire menée par Technologia fin 2009, l'avait montré.

V.G.2- La rationalisation

La généralisation de situations ou de concepts amène à des énonciations sous forme d'évidence collective pour des éléments qui relèvent plus du fonctionnement particulier.

On peut ainsi, douter d'une réelle typologie du fonctionnaire FT ou du sénior. Il semble que ces statuts recouvrent des réalités de vie, de rapport au travail différentes d'un individu à l'autre, et des manières d'être au monde singulières.

Tel sénior n'aura de cesse que de continuer à travailler tandis que tel autre souhaitera arrêter le plus tôt possible et si ce désir de retraite est parfois à mettre en lien avec la pénibilité du travail cela n'est pas toujours le cas.

Tel salarié souhaitera déménager souvent, tel autre aura l'impression d'y perdre à chaque fois un peu de son identité ou craindra de mettre en péril sa famille.

Autrement dit, on peut relever d'un contrat privé être jeune et souhaiter mener une vie très stable mais, on peut aussi avoir cinquante ans être à France Télécom depuis 25 ans et souhaiter trouver un poste à l'international ...

On pourra ainsi, interroger la notion d'employabilité qui désigne depuis les années 1980, les capacités individuelles à se maintenir dans un emploi ou à en trouver un.

« On va être obligé de rentrer dans le problème de ces personnes qui ont une employabilité très faible. ».

Ce concept qui était utilisé il y a quelques années pour des populations de salariés au chômage longue durée ou porteurs de handicap est maintenant élargie à toute une population active et cela pose question. En effet, on aurait tendance à ne pas souscrire à une vision dans l'absolu de la notion d'employabilité rattachée à l'individu lui-même, alors que, celle-ci nous paraît au contraire relative à un contexte économique et social. La notion d'employabilité rapportée à l'individu en viendrait finalement à recouvrir la notion d'adaptabilité sans le dire et donc sans ce que cela puisse être débattu.

V.G.3- S'appliquer la règle à soi-même

Dans la « guerre économique » à mener, la direction s'applique les règles à elle-même. Puisque nécessité fait loi, chacun est menacé.

« On va descendre l'escalier. Dans chaque organisation, il faut descendre l'escalier. Il faut commencer par les équipes dirigeantes et regarder comment sont constituées leurs équipes, le nombre de niveaux hiérarchiques et c'est comme ça qu'on va tomber sur une liste beaucoup plus précise des postes et des personnes qui sont concernés. »⁵²

« Il va falloir qu'on s'adapte aux sujets tels qu'ils sont sur la table aujourd'hui et pas ceux qu'on a rêvés il y a vingt ans... Les membres du Codir qui me regardent béatement savent que ça s'applique à eux aussi, d'ailleurs cela va s'appliquer à moi aussi.... »⁵³

« La mission très difficile qui va nous être demandée à tous (et j'ai commencé avec les états major de mes collègues), c'est de déterminer ce qui sert à quelque chose, même si, au demeurant c'est tout à fait intéressant. Pour donner un exemple concret, dans mon équipe... Est-ce vraiment prioritaire ? Ne peut-on pas gérer à la main et au cas ? Cette étude, aujourd'hui, n'est pas prioritaire donc, on ne la fera pas »

« Je ne jette pas la pierre à ceux qui n'y arrivent pas car, c'est un métier très difficile. Je fais des PPA. C'est la partie la plus difficile de mon job. »

⁵² Déclarations de Olivier Barberot et Louis Pierre Wenes devant l'ACSED (voir annexe)

⁵³ Intervention de Didier Lombard devant l'ACSED La transformation de l'Entreprise
Convention du 20 octobre 2006 Maison de la Chimie

V.H- Un mode d'organisation clivée, porté par les acteurs de terrain

On l'a vu le discours de l'entreprise a oscillé entre la mise en ordre d'une armée rangée face au péril de la guerre économique et la prise en compte de chaque salarié. On retrouvera cette oscillation dans les formations dispensées sur le projet ACT qui accompagne la réorganisation Next sur le plan RH.

« La stratégie RH est particulièrement inhumaine au sens impersonnel. Les décisions prises à ce niveau n'intègrent aucun dimensionnement humain et ne se soucient pas des impacts sur les personnes finales. L'Espace Développement censé accompagner les gens de leur évolution professionnelle se présente parfois comme, un accélérateur de départ, faisant ressentir plutôt le besoin de se débarrasser des gens (expérience vécue en 2008). » Salarié Questionnaire

Tandis que les chiffres tracent la route selon des process normés, avec des indicateurs, des objectifs pour les RH et les managers sur des quotas de départ.

2006 une dynamique résolument engagée, résultats Groupe France

2006 prévisions NExT	Réalisé 2006
• 9400 départs : – 1400 retraites – 4900 CFC – 1500 mob Fonction Publique – 1600 autres départs	• 10300 départs – 2200 retraites – 5400 départs CFC – 750 mob Fonction Publique – 1950 autres départs (300 essaimages, 150 PPA)
• 2000 recrutements	• 2400 recrutements
2006 : diminution nette des effectifs groupe France de 7900	

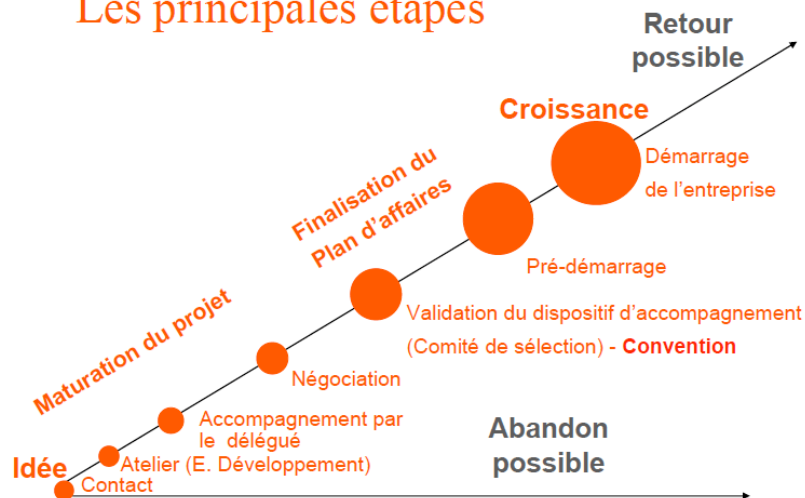
- **mobilités vers les secteurs prioritaires :**
 - 2000 mobilités vers le secteur prioritaire de la relation client
 - 760 entrées sur des parcours de professionnalisation, 300 sorties

EMF – Réussir act J1 / février 2007 / Orga Consultants

27

Le discours qui l'accompagne met en avant l'humain, l'individu et son projet personnel. La formation des managers Orange, laisse à penser que l'articulation entre, les besoins de l'entreprise et le projet personnel du salarié sera forcément possible, que tout repose sur le désir du salarié et qu'il peut abandonner tout désir de partir à tout moment s'il le souhaite. Car, il s'agit « d'accompagner un projet pas un départ » et que « c'est le salarié seul qui prend sa décision ».

Les principales étapes



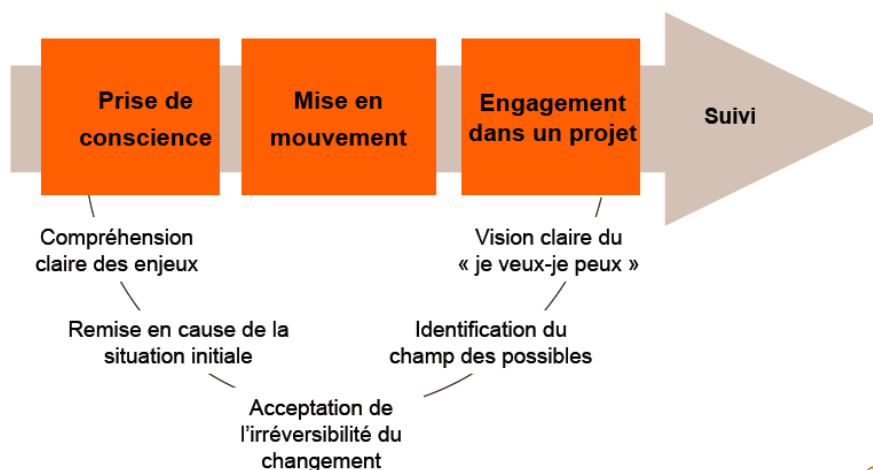
Journée information ACT Mars / Avril 2007

37



Dans le même temps il est évoqué l'acceptation de l'irréversibilité du changement et donc de la nécessité de la mise en mouvement.

Le processus de mise en mouvement



EMF - Réussir act / février 2007 / Orga Consultants

4



Ce sont les managers et les espaces développement qui seront mandatés pour articuler ces deux dimensions, pour faire face au paradoxe et assumer l'inauthenticité du discours de l'entreprise et mettre en « mouvement » le désir des salariés dans le cadre des process définis...

V.H.1- Les espaces développements cheville ouvrière du désir de changer

Les onze espaces développement ont eu pour mission de « donner à chaque salarié les moyens de construire son propre projet professionnel en cohérence avec la stratégie du Groupe ». Ils sont ainsi, devenus des espaces « chargés » de faire émerger et d'accompagner le désir de changement des salariés.

« On est vraiment dans le culturel et le managérial. c'est bien rare que l'argent soit l'élément déclenchant. C'est ce qui va faire que les choses soient rendues possibles. Le déclic se fait sur un projet, sur l'envie d'avoir une vie nouvelle, sur une frustration qu'on ressent chez France Télécom. On est tous traumatisés par les changements. On les accepte quand un certain nombre de critères sont réunis. L'argent n'est pas le premier critère. Le travail des espaces développement, qui rapporteront aux RH, est de déclencher la lueur d'espoir. »⁵⁴

« C'est un problème de culture : se décider à plus de 45 ans c'est un traumatisme. C'est le rôle des espaces développement de faire cet accompagnement qui est autant d'ordre psychologique que financier parce que, l'expérience prouve que seulement 10% des collègues partis reviennent. Les autres viennent nous dire merci et pourquoi je ne l'ai pas fait plus tôt ! »⁵⁵

Si un certain nombre de salariés y ont trouvé leur compte, construisant avec l'aide des espaces développement un projet qui satisfaisait leurs aspirations.

Statistiques de l'essaimage (cumul depuis avril 1998)

2 238 dossiers

+ 3 000 emplois créés

1 053 créations/reprises

95 retours (Tx retour < 9%)



Journée information ACT Mars /Avril 2007

39



D'autres au contraire, les ont vécus comme des « bras armés » de la Direction

⁵⁴ Déclarations de Didier Lombard, Olivier Barberot , Louis Pierre Wenes devant l'ACSED La transformation de l'Entreprise Convention du 20 octobre 2006 maison de la chimie

⁵⁵ Idem.

pour les obliger à changer. De très nombreux entretiens ont évoqué les pressions multiples et répétées faites auprès de salariés pour les inciter au départ après qu'ils soient allés à l'espace développement.

« Ils vous repéraient, après le manager ne vous lâchait plus » salarié

D'autres enfin décrivent le parcours fléché qui leur était proposé

« J'étais en contact avec Espace Développement, j'ai eu des entretiens mais, ils ne me proposaient que les centres d'appels. Cela a été 4-5 mois comme ça presque rien à faire. On se pose plein de questions, on se dit on est minable. Aucune entraide, situation invivable. J'étais seule, des journées entières sans rien faire. Ma santé en a pris un coup : je me suis trop rongée pendant des années, je suis dépressive, je prends des médicaments contre les angoisses, ça m'a cassée. » salarié

V.H.2- L'équation impossible du management

« Je voudrais souligner que le chemin déjà parcouru par nos collaborateurs est formidable. Et à ce sujet, ne venez pas me vendre une grande mission de changement, ... Le seul vrai patron du changement c'est le manager »⁵⁶

Question : comment traite-t-on ce problème en terme de compétence, en terme de capacité à évoluer et éventuellement après en terme « d'accompagnement des fins des carrières » ?

LPW : Je n'ai pas la réponse. C'est une réponse locale à chaque fois en fonction de la compétence des gens qui sont sur place et des managers qui vont gérer ça. Entre la cible idéale et ce qu'on va faire cela va être une approche pragmatique, au cas par cas, basée sur vous tous, pour dire comment je fais pour améliorer ? ... Le manager doit évaluer les conséquences. Combien je vais pouvoir emmener de personnes sur cette activité, combien je suis obligé d'en laisser au bord de la route ? C'est une gestion micrométrique en permanence. C'est une affaire qui se traite individu par individu entre le manager et le collaborateur et le soutien actif de la DRH. Moi je sais où l'on doit aller, je sais vérifier que le mouvement »⁵⁷

Les managers interface entre, la direction et les salariés ont été formés pour être les porteurs du plan Next. Avec ACT. Ils devront :

- ▶ Etre ceux qui accompagnent et soutiennent, une formation à connotation très psychologique leur sera dispensée pour cela.
- ▶ Etre ceux qui remplissent leurs objectifs quantitatifs en incitant au départ leurs collaborateurs. Leurs entretiens d'évaluation seront construits en

⁵⁶ Table-Ronde avec Louis-Pierre WENES Un parcours alterné, Consultant et Cadre Dirigeant Groupement professionnel Centrale Consultants AAACP Maison des Centraliens, 23 janvier 2007

⁵⁷ Idem.

fonction de cela. Une rémunération variable dépendra en large partie de leur réussite dans cette course en décrutement ».

V.H.2.a- Accompagner le désir de mouvement avec une formation à connotation « psy »

Le rôle des managers est central dans le processus d'élaboration du projet personnel, tant sur le plan du suivi du process dans son ensemble que sur le plan du « suivi » du salarié. Ils sont censés accompagner le collaborateur dans ce processus de changement. Une fonction classique du management est celle d'aider un collaborateur à évoluer dans son poste et à éventuellement prendre du recul devient ciblé uniquement, sur l'incitation à changer ou à partir.

Etre dans une position de soutien tout au long du changement

exemple: annonce au salarié de sa mise en déploiement

discours		attitudes managériales	avantages /inconvénients	
			+	-
1er entretien	ANNONCE transmettre l'info présenter les solutions possibles solliciter l'engagement à bouger inviter à contacter l'ED	décision: affirmation de soi conseil, suggestions	mise en mouvement	passivité, résistance
2ème entretien	SUIVI point sur actions engagées (prise contact ED...) échange sur projet professionnel rappel des solutions possibles	enquête (investigation) compréhension/ empathie (reformuler, se rendre disponible)	neutralité, objectivité confiance	harcèlement , intrusion misérabilisme
3ème entretien	RELANCE échange sur le bilan professionnel plan d'action	soutien (conforter, encourager, dédramatiser, banaliser)	sentiment de réconfort	indifférence
4ème entretien (éventuel)	BOOSTING rappel des solutions possibles encouragements sur nouveau plan d'action	conseil/suggestions compréhension/ empathie (reformuler, se rendre disponible)	confiance	harcèlement



La formation aborde les risques que cela représente mais, l'organisation n'a rien fait pour les éviter. On fait porter au manager, à titre individuel, le questionnaire éthique, il est « libre » de ne pas atteindre ses objectifs si cela met en péril le salarié mais, il doit montrer de la détermination et insister si le salarié dit non.

➡ le manager doit afficher ...

- des **certitudes** sur le devenir du poste ou sur la nécessité de se préparer à un changement à venir ...
- des **convictions** sur le type de mise en mouvement à privilégier
- une **ouverture** totale quant aux modalités de la mobilisation
- de la **détermination** pour que cette mobilisation aboutisse

EMF – Réussir act / février 2007 / Orga Consultants

16



V.H.2.b- La possibilité de résister

La possibilité pour les managers de refuser d'être acteur de ce projet est envisagée mais, pour mieux la « disqualifier » la formation donne réponse à tout.

LES FREINS MANAGERIAUX(1)

ELEMENTS DE REPONSES

Difficulté à détecter les personnes susceptibles d'être concernées

- Explorer la difficulté rencontrée par le manager
- Rappeler la définition du dispositif
- Présenter les profils possibles
- Rapprocher la situation du salarié pressenti avec les profils possibles

Résistance à se séparer des bons éléments

- « Il existe un objectif global dans le groupe. Le manager a cette responsabilité de laisser partir un collaborateur qui veut quitter FT »
- Cependant si il s'agit d'un expert qui veut partir, avant que sa décision ne soit arrêtée, il est important d'examiner comment le retenir et le fidéliser »
- « Dans d'autres cas en tant que manager vous ne pouvez pas empêcher quelqu'un de partir à l'extérieur, mais les conditions ne seront pas les mêmes »
- Un manager a un objectif : « Viser un départ dans de bonnes conditions ». Il y va de la notoriété de FT.
- « Un bon élément? En quoi l'était-il? »
- « Qui peut monter en compétences dans votre équipe? Regardons? »



Journée information ACT Mars /Avril 2007

71



LES FREINS MANAGERIAUX(2)

ELEMENTS DE REPONSES

Absence d'adhésion à la politique de mobilité de FT dont celle relevant du PPA

- S'appuyer sur les informations figurant dans ACT
- Souligner les enjeux de la mobilité externe
- C'est dans le rôle du manager d'orienter des salariés vers les ED et de les soutenir tout au long de leur projet

Difficulté à dire à son collaborateur qu'il peut évoluer en dehors de FT

« Depuis une vingtaine d'années changer d'entreprise est devenu de plus en plus fréquent
« Faire carrière dans une entreprise », si vous utilisez ce terme, aujourd'hui appartient de plus en plus au passé. On parle plutôt de trajectoire professionnelle et de changement d'emploi
Pour certains 4 à 6 changements professionnels dans une vie »
« Nous avons plusieurs exemples de PPA »



Journée information ACT Mars /Avril 2007

72



LES FREINS MANAGERIAUX(3)

ELEMENTS DE REPONSES

Difficulté à intégrer la notion de turn over inexistant ou peu présente dans la culture FT. L'idée de flux n'est pas concevable par certains managers

« La compétitivité d'une entreprise nécessite de penser en termes de flux dynamique. Il y a des emplois qui disparaissent et d'autres qui émergent. Il y a des compétences qui appartiennent au passé et d'autres que nous n'avons pas encore pour relever les défis d'aujourd'hui et de demain. Nous avons à penser en termes de flux de compétences à trouver pour demain et aussi de compétences à renouveler.

Difficulté à recomposer son équipe après le départ d'un salarié contributif

- « Nous allons examiner ensemble si vous le voulez bien la situation de votre équipe »
- « Nous allons revisiter l'organisation que vous avez, si vous en êtes d'accord : Il ne s'agit pas de bouleverser toute votre organisation, plutôt de recomposer votre équipe, de ré-attribuer les activités essentielles, d'organiser le travail autrement. »



Journée information ACT Mars /Avril 2007

73



Toute parole est reprise sous la forme de la résistance, de la méconnaissance, de l'incompréhension, ou du risque que le collaborateur ferait courir à l'entreprise. Il n'y a pas de conflictualité possible, la parole du collaborateur est niée dans ce qu'elle pourrait apporter à la réflexion. Le manager est instrumentalisé.

« Le management de "proximité" semble incapable de prendre des décisions de manière autonome. La moindre décision semble remonter à 10 échelons au-dessus. »

Au fur et à mesure du déploiement du plan, la pression sera plus forte et le sens encore plus difficile à identifier. On peut se demander si, à un moment la machine ne s'est pas emballée.

V.H.2.c- Le Time To move

Cette incitation-injonction pour l'encadrement à bouger tous les trois ans est sans doute un exemple de la logique d'un système qui s'auto entretient. Il est difficile d'en connaître l'objectif. S'agit-il de provoquer l'adaptabilité des managers ? S'agit-il dans un contexte si difficile, voire dangereux pour le management d'empêcher la création de lien positifs ou négatifs avec les collaborateurs ? Ou comme beaucoup nous l'ont dit, s'agit-il de faire bouger à tout prix pour donner envie de partir ?

« Time To Move officiellement nié par nos N+1, N+2, bien que, j'ai personnellement subi un 0% d'augmentation il y a 1 an car, j'étais depuis trop longtemps sur mon poste » Salarié

M. Didier Lombard a indiqué qu'une décision sera prise après réexamen de l'ensemble des mobilités envisagées. Pour ce qui concerne précisément le TTM, qui entraînait pour les cadres une perspective de mobilité obligatoire tous les trois ans, il a été jugé facteur d'un stress inutile car, les évolutions technologiques n'imposent pas un tel rythme et a donc été supprimé. Cette pratique, d'ailleurs, n'avait pas été imposée par le siège mais, par la hiérarchie intermédiaire au sein de l'entreprise.⁵⁸

Dans une période instable où les salariés sont très bousculés, on sait que la relation au RH ou au management est un point d'ancrage important. Cette mesure ne fera qu'aggraver la situation des salariés, tout niveau hiérarchique confondu. Elle rompt les liens du collectif de façon itérative et met ce « manager RH » en situation de lâcher ses équipes (et donc **chaque** salarié) de façon régulière. Tout le monde menace, tout le monde est menacé.

Un des problèmes majeurs de l'entreprise a été l'utilisation abusive des capacités collectives de mobilisation déployées à de multiples reprises par l'encadrement et les salariés afin de conduire de grands projets. Cette instrumentalisation de l'énergie collective pour déployer le projet ACT Next a profondément déstabilisé l'ensemble des strates de l'encadrement.

Act n'était pas un projet comme les autres, son fondement reposait sur la réduction des effectifs. Cette utilisation abusive des capacités collectives, en dissonance avec les valeurs des salariés a, là encore, généré une forme d'injonction paradoxale.

V.H.3- La nécessité de la fuite

Face à ces injonctions contradictoires et à l'emballement du système la seule possibilité pour le manager sera la fuite :

- Fuite réelle avec la mobilité permanente qui empêche la construction des liens ou la formation, ou la démission (plus évidente chez orange)
- Fuite au sens psychique.

⁵⁸ Didier Lombard Audition au sénat Mardi 29 septembre 2009

- ✓ avec symptômes anxieux, dépressifs, culpabilité, honte
- ✓ troubles psychosomatiques (Hypertension, ulcère....)
- ✓ clivage et déni de la réalité des collaborateurs jusqu'au zèle, à l'hyper adaptation (objectifs tenus ou dépassés)
- ✓ La violence et l'agressivité ou le harcèlement. (Il est probablement difficile pour certains, de ne pas haïr celui qui résiste à l'injonction empêchant ainsi d'atteindre les objectifs.)

« Ce clivage peut se constituer par le biais de stratégies de défense collectives, non de stratégies individuelles. Ce point est capital. On ne porte pas seul les stratégies collectives » (Dejours 1998)

Les entretiens de ceux qui managent ou de leurs collaborateurs décrivent clairement ces différentes attitudes. On est d'ailleurs frappé d'entendre comment cette injonction, à faire partir ou à partir, envahira le discours des salariés. Toute la vie du collectif a été déstructurée (ou structurée) par ce projet.

« Jamais, aucune anticipation n'est prévue et ce malgré les nombreux avertissements, signaux donnés en séance DP (regardez le contenu des réponses, on lit un livre, par contre, la partie off est très intéressante, on voit des RH craquer et pleurer avec nous (....) mais que faire!!!! ? Nos responsables ne savent plus parler d'autres choses que de chiffres, et vivent en décalé, souvent déracinés de leurs origines et de leurs familles, ils sont seuls et isolés dans des studettes en pleine ville loin de tout et passent des nuits et des soirées entières à cogiter sur leur travail (plus de vie de famille, plus de repère sur les horaires, perte de conscience de la vie des autres....) et en proie à la dépression et à la solitude.... L'équilibre des autres devient alors, un vrai problème, presque un rêve, mais qui ne va pas avec leurs propres ambitions car, eux ont su tout sacrifier au prix de leur réussite professionnelle, à les écouter, il est normal aujourd'hui d'en « c... »- comme ils disent c'est le prix "normal à payer". Leur choix (souvent forcés) doivent devenir ceux des autres" en fait leur mal-être se paie quotidiennement et engendre souvent la pression et le conflit "pourquoi moi et pas eux! ? » (verbatim du questionnaire)

V.H.3.a- Une psychologisation qui disqualifie

Une des constantes du discours de la direction est la fonction du manager dans la conduite du changement. La formation comportementale qui lui est proposée, vise à lui permettre d'avoir réponse à tout auprès de ses collaborateurs. Il pourra répondre à leurs objections comme on a répondu aux siennes. On peut espérer que ces sessions s'accompagnaient de la possibilité de débattre et de réfléchir collectivement mais, elles laissent malgré tout un arrière goût d'infantilisation et de manipulation. La subjectivité y est réduite à une simple résistance au changement. Il n'existe pas de sujet en désaccord, il n'existerait que des sujets qui n'ont pas encore compris ou qui cèdent à la peur. Le refus n'est jamais une prise de position étayée et réfléchi mais, un pur positionnement psychologique qui se travaille.

LES FREINS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIÉS(1)

ELEMENTS DE REPONSES

Se fragiliser en se déclarant partant

- Si le mot fragilisé est utilisé, relancer: « Vous fragiliser c'est-à-dire
-Vis à vis de quoi?
- Vis-à-vis de qui?
- A l'opposé de fragilité il y a force.
- « Si je vous disais quelles sont vos forces? Ou bien
- « Je comprend vos craintes reprenons les une à une et cheminons

L'attachement à l'entreprise « FT est tout pour moi » « FT je ne connais que ça » « Je ne verrai plus mes collègues » « Et si je regrette d'être parti de FT »

- Oui FT...aujourd'hui c'est « tout pour vous ».
- Laisser parler
- Le monde change. Il faut bien un jour s'inscrire dans le mouvement de changement et savoir partir
- « Le PPA est un dispositif pour vous accompagner, pour vous aider à mûrir votre décision en étudiant très précisément votre situation »
- « Oui c'est vrai ,et en même temps vous allez rencontrer ailleurs d'autres personnes, créer des nouveaux contacts »
- « Oui au moment de partir ceux qui partent l'imaginent et ceux qui sont partis disent que leur départ leur a été finalement profitable»



Journée information ACT Mars /Avril 2007

74



LES FREINS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIÉS(2)

ELEMENTS DE REPONSES

Le souhait de partir parce que « ras le bol » et sans projet « Oui je pars parce que j'en ai assez »

- C'est préférable de mettre à plat les raisons de ce « ras le bol ».
- Examiner ensuite les pistes possibles d'avenir
- C'est de loin préférable pour vous de partir avec un projet personnalisé, construit »

Peur d'aller vers l'insécurité « Je sais ce que je quitte, je ne sais pas ce que je vais trouver » « Me tromper d'entreprise, de structure »

- « ...Oui... je vous comprends. » Ce qui est nouveau fait peur...suscite des craintes... (laisser parler.)
- Et pourtant regardez dans votre vie les décisions que vous avez prises... « quand vous vous êtes jeté à l'eau!... » Vous pouvez ou pas m'en parler... (laisser le temps de réfléchir)
- Allons pourquoi ne pas l'envisager aujourd'hui ?...
- « Le sentiment d'insécurité se modifie grâce à l'action que l'on mène: Quels premiers pas pouvez vous faire dans ce sens? »
- « Que savez vous...sur cette entreprise?...sur cette association? »
- « Je pense qu'il est utile et important d'approfondir vos informations, de rencontrer des personnes dans les métiers qui nous intéressent »
- Regardez depuis que ces structures existent le chemin qu'elles ont parcouru. Rappelez vous aussi que dans le PPA il y a la possibilité d'un retour à FT.
- Faites vous confiance! Vous avez des talents méconnus !



Journée information ACT Mars /Avril 2007

75



LES FREINS PSYCHOLOGIQUES DES SALARIÉS(3)

ELEMENTS DE REPONSES

Peur liée au contexte du marché de l'emploi en local

« ...Oui ...je vous comprends. Qu'est ce que vous redoutez? »
 « Il est important de connaître précisément les données du marché de l'emploi,
 « Aller approfondir les offres dans les métiers qui vous intéressent
 • Auprès des Chambres des métiers
 • Dans les Mairies....qui sont là aussi pour ça.

Refus de changer ses habitudes, son organisation quotidienne

« Racontez moi. »
 Quelles sont vos contraintes?
 • Contraintes – contraintes? Ou contraintes qui peuvent s'assouplir. Cherchons les options
 • Qui pourrait vous relayer sur ceci ou cela
 Ou bien
 • Quand nous changeons, nous créons! Nous remanions notre organisation quotidienne et...à un certain moment il y a le plaisir de l'avoir fait!



Journée information ACT Mars / Avril 2007

76



A plusieurs reprises il est précisé dans le support de formation que si, le salarié dit non il faut y revenir et insister.

« Qu'on arrête de nous faire croire que les bureaux de nos managers sont ouverts, ils n'ont pas le temps de nous écouter pour nous entendre nous dire que nous avons du mal avec cette organisation, qui nous rabaisse et nous dévalorise avec trop de monde sur les mêmes postes. Ils sont ouverts les bureaux et ça s'arrête là car, ils ne peuvent rien faire ou ne veulent rien faire. »

On voit qu'en déclarant former les managers à l'accompagnement du changement, on leur a seulement proposé de connaître les réponses avant d'entendre les questions, les incitant ainsi, par le biais des objectifs et des primes à ne rien entendre de ce qui pourrait les faire douter.

Les managers ont été formés à faire bouger les collaborateurs pas à accompagner le changement du collectif.

V.H.4- Une fonction RH en creux

Il faut ici plutôt évoquer une fonction RH que des RH. En effet il s'agit plus d'utiliser des compétences Rh ou des données RH que de permettre à des collaborateurs RH d'anticiper et de suivre l'évolution des collaborateurs. Les RH ont été instrumentalisés comme Business Partner, afin de décliner la stratégie de l'entreprise.

Concernant les salariés RH, ils n'avaient plus comme possibilité, que d'exécuter la tâche demandée, de loin dans une fonction administrative ne questionnant pas la place de l'humain.

« Je pense que l'on ne tient aucun compte de la non occupation de certaines personnes lors de restructurations, comme si nous devions trouver nous-mêmes du travail, sans aide, et de surcroît sans aucun soutien de la RH. » Salarié

« Les RH, ils étaient devenus obsédés par les chiffres. » Salarié

Ceux que nous avons rencontrés qui auraient souhaité prendre une autre place ont été très vite mis en difficulté.

- Par le management : qui n'appréciait pas forcément les initiatives relevant d'un autre type de fonctionnement
- Par les salariés qui ne pouvaient que pointer l'absence de marge de manœuvre et l'impuissance des RH. Certains RH ont pu ainsi, être très fortement agressés ou remis en question par les salariés lors des passages à l'acte suicidaires.

Là encore la seule possibilité était la fuite.

« Nos réunions RH, ça n'était que des tableaux Excel et des nombres de départ et des attributions de prime, on ne voyait plus que cela, le système était devenu fou »

« J'ai du arrêter, c'était insupportable, j'ai fait une dépression » RH

« Je ne veux plus jamais revenir dans le périmètre RH, les histoires de suicide, je les ai vues de près, des appels au secours, des mails, j'en ai beaucoup vu, par écrit... et la grande chef répondait "j'ai bien pris en compte votre mail, je l'adresse à un tel qui prendra soin de me tenir informé", c'est tout, on était en 2007 ; il fallait que les gens partent. » salarié

Ou l'automatisme

« Les RH qui nous traitent comme des pions, des "cibles qu'il pourrait être intéressant de pousser à une mobilité" (mail d'un directeur de projet RH) »

Certains RH ont malgré tout continué à résister et à s'opposer avec éclat et virulence aux directives imposées par la DGRH, sans toutefois pouvoir se faire entendre.

LES FREINS ETHIQUES

ELEMENTS DE REPONSES

« Quitter la notion de service public »

• Explorer ce que signifie Service Public pour la personne

- les avantages
- les inconvénients

**Pour les BP et CD
Être les instruments d'une
politique de départs difficile à
assumer**

Notre mission

- Donner du sens à la politique de mobilité de groupe
- Cette politique de mobilité est nécessitée par une compétitivité indispensable
- C'est pourquoi la qualité de l'accompagnement des personnes dans la durée, l'examen d'un projet faisable et viable pour eux est très importante



Journée information ACT Mars /Avril 2007

77



CONFIDENTIEL - Document

V.I- L'absence de tiers

V.I.1- Une absence de référence à la loi

En effet, en l'absence de PSE, les syndicats ont refusé de signer un accord de GPEC, en s'opposant au projet sur le fond (la notion de co-responsabilité du salarié, dans son projet et la notion de mobilité forcée).

Le plan Next et son pendant RH, ACT, ont donc été mis en œuvre sans référence à un accord sur le projet et sur ses modalités d'application. Tandis que le fonctionnaire est à même de changer d'emploi dans le cadre de son statut, le salarié de droit privé, lui, est susceptible même de subir un plan de réduction d'effectif. Le mélange des deux logiques a finalement donné une mobilité forcée avec de nombreux départs, sans régulation collective et sans tiers.

France Télécom est une spécificité française sur le plan juridique avec un mélange de règles et de procédures qui en découlent. Cette confusion des règles issues du Droit de la fonction Publique (CAP, recours TA, comité médical) et du droit du travail (inspection du travail, médecin du travail) permet aussi d'expliquer sans doute pourquoi il y a eu atomisation des collectifs. Les salariés se sont sentis perdus au départ avec cette grille confuse où les règles de défense, de prise en charge ou de recours ne sont pas évidentes à appréhender. Cette confusion des règles a été invalidante. En effet, les membres des organisations syndicales originaires pour majorité de la Fonction Publique n'étaient pas accoutumés au début des années 2000 au Droit du Travail qui régit les entreprises privées et donc France Telecom.

V.I.2- Le déni porté sur le discours des acteurs de régulation

Nous l'avons vu, dès les années 90 les salariés ont commencé à exprimer des difficultés, sans que cela soit pris en compte, peut-être même entendu. Il est probable que, plus la logique de combat a prévalu, plus le déni s'est fixé. L'interaction s'est figée pour tourner à vide, le discours du tiers « régulateur » était annulé ou disqualifié sous prétexte de la résistance au changement.

V.1.3- Les « capteurs » possibles ont été niés un à un
(Nous tenons à préciser ici que cet aspect de l'étude est resté très sommaire)

« Pour l'avoir vécu et testé, moi ça remonte à quelques années, je dirai qu'on a pas écouté, et pourtant des signes, d'où j'étais, des signes forts y en avaient, quand on posait le téléphone pendant une heure, parce qu'on en avait marre et qu'on montait chez le directeur régional pour alerter, et des arrêts maladies qui défilaient, et des tas de gens détruits j'en ai vus, on voit tout de suite à la tête, je trouve pas normal que personne ne l'ait vue arriver cette crise. »

« Je les ai vécus déjà en 2005 les suicides, mais c'était étouffé »

« Des études internes existent, avec des recommandations, depuis 2005, sans que rien ne change. »

V.1.3.a- Les assistantes sociales

Les assistantes sociales qui était constituées en service au niveau national avaient vu la coordinatrice ne pas être remplacée à son départ. Quant au nombre d'assistantes sociales il avait été réduit et leur accès à l'information concernant les salariés rendu moins facile. Elles ont été perçues comme facteurs de coût, plus que comme acteurs majeurs de la prévention. La dynamique collective s'est perdue et leur action a été fonction de prises de position locales ou individuelles. Les AS ont malgré les obstacles continué à remplir leur rôle mais, leurs compétences ont été sous utilisées et leur conditions de travail se sont dégradées.

V.1.3.b- Les SST

Les services de santé au travail ont très tôt fait état de la difficulté des salariés à suivre les évolutions de l'entreprise dans les conditions proposées par le top management. En 2002 puis 2005, ils ont alerté sur la gravité de certaines situations. Les rapports annuels qui demandent une réflexion de fond, sont nombreux, les médecins se sont groupés pour écrire des rapports collectifs, afin d'avoir plus de poids, ont écrit dans la presse, ont fait des coups d'éclat pour être entendus, mais le déni est resté de mise, pire, la disqualification a été constante.

Ce déni a eu des effets importants sur le sentiment d'abandon vécu par certains salariés. En effet, la façon de gérer le risque était très local dépendant de l'énergie de la combativité et de l'alliance entre les différents acteurs SST, AS préventeurs, IRP etc....ainsi que, de la capacité du management et du RH local à assumer une certaine autonomie au péril de sa carrière.

Cette écoute à la carte a laissé de nombreux salariés en difficulté, à la fois parce que certaines DT ont dysfonctionné plus que d'autres, mais aussi, parce que cette alliance des acteurs de la prévention demandait une énergie pour sa mise en œuvre que tout le monde ne pouvait pas fournir.

Enfin, on doit noter que les médecins du travail inter entreprise Orange même s'ils étaient soumis aux mêmes règles du déni et de la disqualification, étaient dans une situation moins anxiogène que leurs collègues, leur relative extériorité leur permettant une liberté de parole et de pensée plus difficile pour le collectif des médecins de prévention FT.

V.I.3.c- Les Organisations Syndicales

Les Organisations Syndicales n'ont cessé d'alerter sur le risque émergent. A défaut d'être entendus, elles ont occupé une place importante dans le soutien et l'écoute des salariés. Jusqu'à aujourd'hui encore, ces derniers les ont clairement identifiés comme les interlocuteurs ressources face à la souffrance au travail.

CONFIDENTIEL - Document provisoire

V.J- 2007 Le retour à la réalité

V.J.1- *L'urgence à se faire entendre : l'observatoire su stress et des mobilités forcées*

Face à la situation de déni imposée par l'entreprise et aux difficultés rencontrées sur le terrain, les organisations syndicales, CFE-CGC, UNSA et SUD ont tenté de faire entendre la voix des salariés en créant un Observatoire du Stress et des Mobilité Forcées Syndicalistes, psychiatres, sociologues ont tenté de formaliser la parole des salariés pour qu'elle soit entendue mais, rien n'y a fait. La Direction n'a pas souhaité saisir une opportunité de changer de position et d'admettre ce qu'elle savait déjà, elle s'est enfermée dans le déni et a répondu à cette initiative sur la forme et non sur le fond, en niant toute légitimité à une démarche syndicale.

V.J.2- *Les cellules d'écoute et d'accompagnement*

C'est presque un an après le *crash program* que l'entreprise a accepté d'admettre l'existence C'est presque un an après le *crash program* que l'entreprise a accepté d'admettre l'existence de difficultés sur le terrain. Mais au lieu de questionner l'organisation du travail et de réfléchir à une prévention primaire, c'est la capacité des salariés à accepter le changement qui a fait l'objet d'attention. La Direction a mis en place des cellules d'écoute en 2007 sur le versant de la prévention secondaire puis a proposé sur le versant de la prévention tertiaire, un numéro vert avec possibilité de rencontre. On voit qu'au fur et à mesure dans cette logique de système fermé sur lui-même, il a été rajouté toujours plus de la même chose du côté de la « psychologisation » renvoyant les salariés à leur supposée fragilité.

Les cellules d'écoute avaient été créées au départ dans d'autres entreprises, pour permettre à des intervenants médecins inter-entreprises et donc externes au système de faire médiation. Chez France Télécom les intervenants sont en interne, ce qui n'a pas été sans susciter des doutes et des réticences. Aujourd'hui, les intervenants qui ont suivi la formation pour être dans ces cellules rebaptisées « espaces », se disent très passionnés par la formation dispensée, basée sur un substrat théorique psychanalytique. Quant aux salariés : certains s'en montrent satisfaits, d'autres non ; la plupart s'en méfient : la présence en son sein de manager, de syndicalistes ou d'un directeur d'établissement peut

dans ce contexte spécifique contribuer à la crainte du manque de confidentialité.

Aujourd'hui, les chiffres laissent à penser que le mode de fonctionnement est variable d'une région à l'autre. Il serait intéressant de savoir si, cela est lié au collectif de travail de la DT ou à la cellule elle-même.

« Sur l'année 2009, le nombre de collaborateurs qui ont eu recours aux espaces d'écoute est resté stable par rapport à 2008, et 704 personnes au total ont bénéficié de leur accompagnement depuis deux ans. 443 d'entre elles ont trouvé une solution à leurs difficultés et le rapport entre sollicitations et solutions a fortement progressé en 2009 : alors qu'entre fin 2008 et fin 2009, le nombre de sollicitations a peu évolué, le nombre de solutions mises en place a été multiplié par 3. Un résultat lié à la montée en compétence des volontaires, spécialement formés, qui travaillent au sein des espaces et à une grande mobilisation collective sur ce sujet. »
Documentation FT.

V.K- La santé des collaborateurs et le lien avec le travail

« Des hauts et des bas, la semaine dernière j'ai eu une poussée d'aphtes, c'est sorti comme ça, une semaine de traitement, sans manger, ni dormir, la semaine je me suis pas arrêté, j'avais des interventions pour le boulot à faire, c'est psychosomatique. Je vais jamais chez le médecin, je suis jamais malade, là j'ai été le voir, bilan sanguin nickel, j'ai repris le sport entre les deux, pour trouver des sources d'épanouissement. Sommeil : 5-6 h par nuit, je me couche très tard, et quand ça ne va vraiment pas, je ne dors pas... »

Je ne sais pas s'il y a une envie ou un fait exprès de nuire aux gens – heureusement que je suis solide, mes bras en portent les stigmates, pendant deux ans et demi j'ai souhaité me faire du mal [montre des traces de scarifications que portent ses bras]. J'en ai des idées noires et l'envie de faire comme les collègues... J'ai des médicaments dans le tiroir et il suffirait de prendre une boîte au boulot et dire 'stop on arrête là, faut faire quelque chose'. J'arrive à me raisonner, je vais voir mon manager, je rentre chez moi, je respire à la maison, je fais du sport. Mais, les gens dans la boîte, dans ce nouveau boulot où je suis en transition, où je ne sais pas à quoi je sers et vers où je vais, les gens ne me disent pas bonjour. » Un salarié

« La partie la plus importante de mon boulot, c'est ma chaise, j'ai peur de perdre ma chaise, je ne veux pas prendre mes vacances, j'ai peur de perdre ma chaise » Un salarié

« Cette ambiance a entraîné une situation de déprime sur l'ensemble du personnel, avec une crainte permanente: c'est quand mon tour ? Cette situation qui m'a tiré vers le fond tous les jours depuis un an a eu des répercussions sur ma santé: hyper-tension, maux de têtes permanents et j'ai été amené à consulter un cardiologue. En tout cas, je ne pense pas être en mesure de rester à France Télécom très longtemps dans cette ambiance sans mettre en danger ma santé » Un salarié

L'étude Technologia rend compte de difficultés nombreuses touchant des domaines très variés de l'activité. Bien que, toutes ne soient pas en lien direct avec les restructurations et la mobilité, on peut cependant penser que de façon indirecte, de nombreuses difficultés sont en lien avec cette mobilité érigée en principe. Il est en tout cas sûr, que ce mode de fonctionnement insécure érigé en principe a considérablement potentialisé les risques d'atteinte à la santé des collaborateurs.

Il ne s'agit pas de dire que tous les salariés sont en difficulté sur le plan de leur santé, (un grand nombre d'entre eux vont bien, d'autres se disent satisfaits de leur condition de travail) mais de dire qu'un grand nombre est touché par ces problématiques transversales d'instabilité. 65% des salariés considèrent que

leurs conditions de travail se sont dégradées depuis quelques années (75% pour les non cadres et 72% pour les fonctionnaires).

Certains salariés sont par ailleurs soumis à des changements plus radicaux que d'autres, comme par exemple, les salariés seniors ayant une culture service public et soumis à mobilité géographique et fonctionnelle.

Un nombre important de collaborateurs (17000 collaborateurs répondant au critère de population en détresse psychologique selon le questionnaire Technologia⁵⁹) sont de façon spécifique dans des situations à risque et que leur santé en est plus ou moins gravement affectée. Sur le plan de l'appréciation de leur santé, 40% des salariés considèrent s'être souvent sentis fatigués ou stressés par le travail, et 39% des salariés ont considéré que leur santé s'est dégradée au cours des cinq dernières années, en raison de leur activité (49% pour les non cadres).

La notion de risque doit être entendue comme l'existence une cause possible parmi d'autres, d'atteinte à la santé physique ou psychique. Dans le contexte du débat sur la fragilité des individus responsable de décompensation, il nous paraît malgré tout nécessaire de préciser que nous avons rencontré lors de nos entretiens à France Télécom peu de salariés qui n'étaient pas fortement questionnés par le mode de fonctionnement de leur entreprise et que nous avons rarement mené de mission où s'exprimait tant de souffrance pendant les entretiens (pleurs, évocation de la mort ...) générant un tel appel à l'aide (mail, appel téléphonique, courrier....).

On ne peut imputer ce phénomène, à la seule hystérie collective ou à la médiatisation, l'étude terrain montre qu'il est dû à un malaise important touchant la plus grande partie des salariés, anciens fonctionnaires ou non, seniors ou non et à mettre en lien avec les modalités de management et d'organisation de l'entreprise. La vague de messages reçus par le cabinet d'expertise relevant d'un désir de sortir de « l'enfermement » du déni et de la chape de plomb du silence et de la crainte.

Nous tenterons de dégager ici les problématiques susceptibles de générer un risque psychique et le plus souvent rencontrées lors des entretiens avec les collaborateurs France Télécom, tous niveaux hiérarchiques et tous « contrats de travail » confondus.

V.K.1- Le lien entre le travail et le sujet

L'être humain n'est pas constitué une fois pour toute à la sortie de l'adolescence, il est toujours en devenir, quel que soit son âge et son parcours.

⁵⁹ La « détresse psychologique » se caractérise par la présence de symptômes, le plus souvent dépressifs ou anxieux. Ces symptômes, relativement communs, apparaissent généralement dans un contexte d'événements stressants et peuvent être transitoires. Dans la majorité des cas, les personnes en détresse psychologique ne nécessitent pas de soins spécialisés mais sans mesures spécifiques la détresse psychologique peut faire basculer la personne dans des troubles psychiques

Pour pouvoir continuer à exister le sujet doit se savoir reconnu comme être de parole et de pensée dans le regard de l'autre. C'est dans cette altérité référée à une loi commune, à une histoire, des règles et des principes qui feront sens pour un collectif, que l'individu pourra aussi exprimer son être au monde, par le biais de la créativité et de l'action. Pour exister le sujet doit pouvoir agir sur le monde qui l'entoure et en comprendre le sens (« l'acte pouvoir » Mendel, 1998).

A défaut, il peut en venir à questionner le sens même de son existence. Les signes en seront différents selon les individus mais l'atteinte à la santé physique et psychique sera une constante.

« Sur le plan organisationnel, les risques de produire des pathologies sont d'autant plus élevés que les conditions de faisabilité du travail n'existent pas ou plus. Il y a amputation du pouvoir d'agir. Les raisons de la paralysie sont multiples et souvent même elles se cumulent : propension à la réforme organisationnelle permanente, mobilité forcée, changements imposés de métiers à répétition sans formation à la clef, injonctions contradictoires (faire du chiffre et de la qualité en même temps), absences de ressources fournies aux travailleurs pour effectuer leur mission, réorganisation des activités sous couvert de polyvalence et durcissement en réalité des vieilles pratiques tayloriennes, précarisation de l'emploi à l'heure paradoxalement où l'on exige un plus grand investissement au service de l'entreprise, etc. » (Lallement, 2010).

Bien appréhender le concept d'amputation du pouvoir d'agir est fondamental pour comprendre les changements des rapports des hommes et des femmes au travail. Il s'agit, d'une conception de l'activité comme acte transformant le monde, et ainsi, l'univers mental des actifs ; par cette activité transformant le monde, ils participent ainsi à celui-ci, à la société humaine. Cependant, quand le travail est de plus en plus vécu comme subi, c'est-à-dire quand le pouvoir d'agir soi-même est amputé, en raison de la parcellisation des tâches, des prescriptions de plus en plus restrictives et d'un management de plus en plus contrôleur et descendant, le salarié agit sans se sentir actif. L'activité et ce qui est produit sont alors déliés de soi et des autres (Yves Clot, 2010).

« *On est des pions* », a été une phrase entendue à de multiples reprises parmi les salariés de France Télécom.

« *On se sent inutile, dévalorisé. On se noie, on se noie et on n'a plus la force de remonter, on se laisse couler* ».

« Cette désaffection diminue le sujet, le déréalise en amputant son pouvoir d'agir (...). Car le cercle des processus psychiques se referme sur lui-même et ils deviennent intransformables, incarcérés, privés de la plasticité fonctionnelle, que seules les convocations du réel garantissent : réel amorphe, sujet atone. De cette nécrose du réel, on peut 'en faire une maladie', comme le dit bien le langage populaire. » (Clot, 2010)

La perception de soi peut être atteinte mais, dans un premier temps ; ce n'est pas toujours l'organisation, les conditions de travail qui sont identifiées comme responsables. Il est ainsi nécessaire, de mettre au jour les ressorts des risques liés au travail, afin que, l'organisation évolue mais aussi, que les salarié puissent retrouver une marge manœuvre psychique dégagée de la honte et de la culpabilité de l'impuissance.

V.K.2- L'envahissement de la sphère privée

« L'imbrication entre exigences psychiques du travail et économie des relations dans l'espace privée est si serrée et complexe qu'il faut s'attendre à ce que les tensions psychiques naissant dans le travail aient des effets sur les relations affectives privées. » (Dejours , Bègue, 2009)

L'impact de la sphère professionnelle sur la sphère privée est une évidence pour tous. Lorsque les « choses vont mal au travail », la vie privée en est particulièrement affectée, et les événements de vie négatifs peuvent s'enchaîner en cascade (conflits dans la famille, problèmes dits privés, etc.).

« Inutile de dire que lorsque ça n'allait pas, ça avait transpiré sur la vie de famille énormément, maintenant que ça va mieux, ça s'améliore, mais ça a laissé des cicatrices, dans l'ensemble la vie de famille c'est revenu dans des choses normales, j'étais devenu irascible, je faisais de la dépression, je chialais comme un gamin, je ne sortais plus... »

« Si j'arrive en retard à la maison, je retrouve mes filles en larmes devant la porte. Elles ont peur qu'il m'arrive quelque chose. » Salarié

« Ma fille veut que je change de métier »

« Avec la pression au boulot, je ne supporte plus mes enfants le soir. »

Les mobilités géographiques, notamment liées à des restructurations, sont vécues avec de grandes difficultés. Elles impactent en effet : le lieu de vie familial, le rythme familial (parfois importants -on nous a décrit jusqu'à trois heures de trajet aller-retour, voire pour certains cadre, la prise de deux appartements et l'alternance de vie professionnelle dans un lieu et de vie familiale dans un autre). Quoiqu'il en soit, ce sont le travail du conjoint, la scolarité des enfants, la sociabilité de toute la famille qui sont influencés par ce qui se passe dans la vie professionnelle de l'un des époux.

« Avec ma mobilité dans le sud, mon mari a suivi, il pensait trouver un boulot rapidement, il a été au chômage pendant deux, trois ans » Cadre

« J'ai eu une carrière extraordinaire pendant longtemps, en faisant le jeu des mobilités géographiques et fonctionnelles. Ma famille suivait : cela a généré beaucoup de difficultés pour les enfants, mon épouse aussi à France Télécom, mais toujours aidée là-dessus, à quelques mois près sa mobilité suivait, sinon elle s'organisait (travail dans le privé, mise en disponibilité). Mais, pour les enfants c'était un peu dur, ils ont une scolarité un peu irrégulière, du coup ils ont raté leurs études, pas d'études sup', juste un bac, alors ils ont du travail mais, niveau smic... je les ai changés tous les trois, quatre ans d'école, de lycée. J'en veux aux choix que j'ai, j'ai fait des choix de mobilités pour avoir des promos, mes enfants disent je ne sais pas d'où je suis, (...) ils ne me font pas de reproches, pour eux, c'est une autre vie, ils ont beaucoup voyagé, mais moi je vois la différence par rapport à d'autres amis, sédentaires, où les enfants ont fait des études supérieures. »

C'est donc, au prix de sacrifices faits/infligés par/à d'autres membres de la famille (notamment l'autre conjoint qui sacrifie son parcours professionnel et s'ajuste à celui de l'autre, prend davantage en charge les enfants...), que la carrière peut être favorisée ou subie dans le cas des mobilités forcées, liées notamment à des restructurations chez France Télécom.

La crainte de ces dernières a également un impact important sur le lieu de vie, l'habitat, voire sur l'économie familiale.

« Pendant dix-sept ans on est restés en location, je n'osais pas me lancer dans un achat de maison, vu qu'on nous disait tout le temps qu'on était pas pérennes. »

« Et si ça ferme, je fais quoi de ma petite maison moi ? On l'a achetée, elle est à nous, c'est notre petit coin, on est organisé ainsi avec mon salaire, on ne pourra pas se ré offrir quelque chose comme ça ailleurs. »

De même, ce sont souvent les ressources privées qui viennent « aider » à supporter les difficultés rencontrées par les salariés de France Télécom dans leur travail.

« J'aimerais bien avoir une vie de famille, parce qu'au boulot, ça ne va pas du tout. »

« Quand on a un équilibre familial ça nous tient, mais quand on est en danger au boulot, on n'est plus bien à la maison ». Salarié

« Heureusement que je suis soutenu à l'extérieur, par ma famille » Salarié

« Heureusement que j'ai mes amis ... sinon je ne sais pas ce qu'il arriverait » Salarié

V.K.3- Le risque du repli

Certains salariés hésitent à raconter à leur entourage ce qu'ils rencontrent dans leur vie professionnelle, par crainte de l'incompréhension ou également pour « protéger » leurs proches. La « honte » d'être affectés du « stigmate du faible », amène à prendre sur soi, augmentant d'autant plus le risque de décompensation psychique.

« Oui, j'en ai parlé [de ces problèmes], mais tout dépend du soutien qu'on a auprès des proches, même si, je n'ai pas de relations conflictuelles avec eux, au bout d'un moment, j'ai dit à ma femme 'je n'en parle plus', quand on n'est pas compris ça sert à rien, enfin si y a un soutien quand même mais, pas comme on l'espère. Je ne voulais plus entendre : 't'as qu'à changer de service ou de boîte'. Quand on n'est pas compris, on n'en parle plus, c'est à une échelle bien moins importante : quand on parlait des soldats revenant d'un conflit, au bout d'un moment ils n'en parlent plus, quand on est pas compris ou quand c'est indescriptible, aberrant, on ne parle plus, on occulte, on garde peut-être à l'intérieur, et on s'énerve peut-

être parfois facilement, peut-être que les gens qui le vivent pas ne peuvent pas comprendre. »

CONFIDENTIEL - Document provisoire

V.L- Les facteurs de risques liés au mode de fonctionnement de l'organisation

L'analyse réalisée par Technologia montre que l'augmentation du mal-être au travail est à mettre en relation avec les conditions de travail et à leur dégradation dans le temps. Le rapport dans son ensemble et les rapports « métier » explicitent les différentes formes de dysfonctionnements. Nous ne les reprendrons pas ici de façon exhaustive, notre objet est simplement de mettre en exergue les mécanismes sous-jacents les plus fréquemment retrouvés et générateurs de risque pour la santé du salarié France Télécom.

Nous ne développerons pas ici certaines des thématiques sur les conditions de travail largement développées par ailleurs et sans doute moins spécifiques de la situation de FT (outils, des process, ergonomie salaires...) ou du risque psychique, il ne s'agit pas pour autant de nier leur impact.

Enfin nous rappelons ici que le principe d'un facteur de risque est d'exister comme une potentialité pour les salariés, il ne s'agit pas de dire que **tous** les salariés en sont affectés **tout le temps** sur le plan de leur santé.

V.L.1- Le sentiment de l'arbitraire et la question éthique

Les experts ont été interpellés lors de la mission, dans de nombreux entretiens, par la violence du vocabulaire, du ton, voire des métaphores employées par les salariés. Un nombre conséquent de salariés a en effet l'impression d'être soumis à un arbitraire qui se jouerait ailleurs. Une instance « big brother » dont on ne comprendrait pas la logique et qui aurait pour finalité se « débarrasser » d'un certain nombre de postes ce qui sur le terrain donne l'impression ou se transforme en une volonté de se débarrasser d'un certain nombre de personnes.

« D'abord on vous envoie à l'espace développement, après ils ne vous lâchent plus, on reçoit des mails, votre manager vous demande où vous en êtes et puis si on ne trouve rien, après ils vous mettent en mission, on sait ce que ça veut dire, une fois, deux, trois, puis après plus rien on reste seul dans un bureau... »

« Ils annoncent une mobilité, font des réunions pour trouver des volontaires comme il n'y en a pas du jour au lendemain on apprend qu'on est désigné. On ne sait pas comment ils choisissent, ma collègue a craqué, elle avait dit qu'elle ne pouvait pas à cause de sa famille. »

« On m'a laissé tomber, on m'a foutu dans un placard, c'était un boulot de retraité (...) on me dit : je dois faire mes preuves, mais j'ai tout donné pour mon entreprise mais, je sais pas pourquoi, toutes les portes se sont fermées, mon RH me fait des propositions en décalage voire insultantes... mon RH me dit 'ok on a un poste pour toi sur six mois, et tu te débrouilles pour trouver un poste', ça fait un an que je suis en mission auprès de l'agence. On me propose des postes de soutien, un niveau en dessous du mien, j'ai reçu un message hier soir, j'ai dit non à quatre, cinq heures du matin, j'ai toujours été sous un directeur, pas être sous mon ex-niveau, je comprends que des gens se jettent depuis le troisième jour de la crise. »

On peut penser que par l'emploi d'un vocabulaire morbide, de références choquantes, des salariés longtemps très investis dans leur métier et « fiers » de leur entreprise, témoignent de la violence de la rupture qui est consacrée entre cette dernière et eux-mêmes. Face à ces primes au départ des collaborateurs pour les managers, mixées à un discours sur le désir et l'accompagnement, face aux situations multiples de maltraitance (placardisations, mobilités forcées, relations délétères avec une hiérarchie, etc.). Les salariés sont nombreux (managers compris) à questionner l'éthique de l'entreprise dans son ensemble et à en appeler à la référence nécessaire à des principes moraux pour chacun des salariés.

47% des salariés disent avoir subi des agressions verbales menaces ou chantage au cours des douze derniers mois.

Ces agressions verbales, menaces ou chantages étaient le fait :

	Effectifs	En %
D'un ou plusieurs clients	24 617	23,94
De votre responsable	18 496	17,98
D'un ou plusieurs collègues	11 620	11,30
D'un ou plusieurs subordonnés	4 576	4,45

Tandis que d'autres décrivent des attitudes de maltraitance sur le lieu de travail

Vous est-il arrivé(e) qu'une personne ou plusieurs personnes se comportent systématiquement de la façon suivante :

	Effectifs	En %
Fait comme si vous n'étiez pas là	25 357	24,66
Tient sur vous des propos désobligeants	16 126	15,68
Critique injustement votre travail	23 924	23,26
Vous charge de tâches inutiles ou dégradantes	6 804	6,62
Sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement	6 911	6,72
Vous dit des choses obscènes ou dégradantes	4 007	3,9

« Harcèlement moral, je l'ai vécu personnellement, pas beau à voir, de la part de cadres supérieurs. Ses N-1, y a ceux qui étaient mis au bord de la route, je les soutenais comme je pouvais, ils ont été obligés de partir, j'ai vécu trois départs, quand la tête d'un collaborateur ne lui revenait pas. Et lui, il a continué d'évoluer et a atteint ses objectifs (virer les gens). Pour moi, ça m'a fait beaucoup de mal, un an après je vivais encore intensément certaines situations, je me suis sentie rabaissée, inconsidérée, moins que rien, à la fin je fonctionnais comme un zombie. (...) j'étais seule, tête dans

le guidon, j'avancais comme je pouvais, Il fallait que je m'occupe de tous ces RV, il ne me lâchait pas » (questionnaire)

« Aujourd'hui ça va, je suis contente, j'ai mon poste... Je ne pensais pas vous raconter ça parce que je n'en ai jamais parlé à personne. C'est en X que ces problèmes ont commencé, ils ont duré plusieurs mois, c'était horrible, j'étais ignoré, j'avais plus de travail à faire, on me donnait rien. Au bout d'un moment j'ai appris qu'ils recrutaient dans un centre, alors j'ai demandé à mon RH si je pouvais y aller et ça a marché, je suis partie. Mais vraiment, jamais j'aurais cru que c'était possible de traiter les gens comme ça !... Alors que vraiment, je suis quelqu'un de joyeux et tout. J'ai pris sur moi, j'en ai jamais parlé à mon mari, qui lui aussi rentrait du boulot avec ses problèmes, plus ceux des enfants... Excusez-moi, vous voyez je ne pensais pas que je pleurerais, souvent j'ai eu les larmes aux yeux durant cette période, mais je me cachais pour ne pas faire porter ça autour de moi, mais là de parler ça remue tellement de choses. »

V.L.2- Un facteur de risque spécifique

V.L.2.a- La stigmatisation d'une population

Il apparaît évident que les théorisations multiples qui ont eu cours sur la situation de France Télécom ont amené à une vision réductrice de la situation. La réalité de l'entreprise ne se réduit pas à la difficulté de fonctionnaires face à l'abandon du service public. Ce type d'interprétation ne rend pas compte de la complexité de la situation. Ce sont les salariés FT SA de toutes les générations qui ont pu exprimer des difficultés.

Tout d'abord il est important de préciser que ce que vivent les salariés fonctionnaires en « mobilité forcée », c'est-à-dire, qui ne souhaitent pas changer de ville ou de métier et qui pensaient ne jamais de voir y être obligés. Changer son mode vie personnel et professionnel quand on ne le souhaite pas, (voir quand on a peur de ne pas être capable de faire ce qui est demandé ou de mener le mode de vie qui est proposé) est un événement psychique qui peut être difficile à affronter pour tout un chacun, junior, sénior, urbain ou non et quelque soit son niveau de qualification. Il s'agit d'un bouleversement identitaire plus que d'un changement.

« Ces crises résultent de chocs biographiques liés à des processus sociaux...elles impliquent en même temps que des difficultés matérielles (et un fort sentiment d'injustice, une mise en cause plus ou moins radicale, d'un « modèle identitaire », d'un système de croyances (sur soi, les autres, le monde) socialement construit notamment de définitions (images, estime...) de soi devenues intenable pour les autres, illégitimes à ses propres yeux, négatives pour tout le monde. Cette mise en cause, qui prend parfois la forme d'un effondrement psychique suivi de régressions, entraîne, à terme, plusieurs issues possibles qui ne sont jamais jouées d'avance » (Dubar 2000)

« Certains collègues sont en souffrance, alors qu'ils ont été au top de leur métier, qu'ils ont même eu des montées en grade sans concours et

aujourd'hui ils sont traités comme moins que rien, on leur dit 't'es le plus mauvais, le plus nul du centre'... ça a été dit, j'ai été dans un service où quelqu'un a voulu se tuer, j'étais en appel, la collègue avait été arrêtée un mois, elle répond très bien aux clients, mais côté vente ça ne marche pas, le responsable lui a dit qu'elle était nulle, ils lui ont fait changer de service, elle revient de maladie, on lui dit qu'elle change d'équipe, elle dit qu'elle va se suicider, on le vit mal, en plus quand vous l'aimez bien, c'est pas parce que quelqu'un répond à des appels sans faire une vente, là on est catalogué... »

« On a été trahis. On vous traite comme moins que rien. On est des victimes, on ne se révolte pas. On est trop bien élevés. On doit pouvoir garder sa dignité. Un chef ne doit pas s'arroger n'importe quoi, dire n'importe quoi. Pourquoi un chef tutoie-t-il d'emblée? Il y a un mélange des genres. Manque de respect des personnes. Atteinte à l'intégrité. Il y a eu rupture d'un pacte, sans préavis. On investit tout dans la vie professionnelle (par rapport à avant), les heures on ne les comptait pas ! Pas de réalisation en tant qu'individu. Quand on perd son travail, on perd tout. L'être humain doit être traité comme un citoyen, de manière légale et équitable. En tant qu'adulte on peut entendre. Avant, quand ça fermait on nous prévenait et on s'en allait ailleurs tout seul. Quand ils nous disent qu'on ne veut pas changer, c'est stupide. Ils feraient mieux de prendre les devants. Ils croient qu'on pense 'après nous la retraite', c'est faux. On veut vivre, c'est tout. Il y a individualisation à outrance, il faut remettre du collectif de l'intérieur. L'homme ne travaille pas que pour l'argent, l'homme est social. Il n'est pas question de réparer, il faut repartir sur des bases raisonnées. Il faut refonder. Un projet simple et cohérent. Il faut arrêter d'acculer les gens comme on nous a acculés. Quand on est acculé, sans alternative il ne reste que la mort violente. » Un salarié

Enfin, il est important de dire que les salariés de contrat privé que nous avons rencontrés étaient bien souvent eux aussi en quête de sens et de cohérence.

« J'ai été très étonnée de la dureté avec laquelle on traite des gens dont on ne peut / veut pas se séparer. C'est aussi un problème. Le choix de non licenciement a été fait mais, il n'est pas complètement assumé, ou plutôt, on demande à des collaborateurs de trouver des solutions et ce sans aide. Il y a une absence criante de la RH sur ces sujets. Décision de non licenciement prises au plus haut niveau mais ensuite, pas de gestion de ce que cela implique envers les collaborateurs concernés et leurs managers. Ni anticipation, ni suivi », dit ainsi un contractuel qui lors d'une mobilité, n'est pas accueilli sur son poste, et reçoit très forte pression.

V.L.2.b- L'absence de management transculturel

On remarquera à ce propos que le mixage des deux populations s'est fait sans réel travail d'accompagnement. Un client commun et un nom de marque ne suffisent pas à créer une identité et un collectif.

Il est important de proposer un travail de fond sur les équipes « mixtes » afin de créer les conditions de la solidarité trans-statut , transgénérationnel plus souvent.

V.L.3- La perte de sens et le risque identitaire

V.L.3.a- Les fonctionnaires et le service public

Il est évident que la population de salariés fonctionnaires est celle qui est le plus soumise à la question du sens. Contrairement à ce qui peut être dit, ici ou là, les salariés fonctionnaires ne sont pas hostiles au changement dans l'absolu, ils sont, par contre, très attachés aux valeurs qui étaient celles des PTT pour les plus anciens ou de France Télécom service public pour les autres. Ils savaient ce qu'était le service rendu à l'utilisateur et au nom de quoi, ils le rendaient, ils sont maintenant beaucoup moins sûrs de leur implication dans les nouvelles finalités de l'entreprise.

Indépendamment de la grande différence en terme de métier, bon nombre de salariés fonctionnaires ont eu l'impression en changeant d'activité et en se tournant vers le client sur un mode « commercial » de transgresser leurs propres valeurs, ce à quoi ils avaient crû.

« Aucune morale, On place, on place....du chiffre du chiffre et encore du chiffre. Le Dieu VALO est au-dessus de tout. L'essentiel c'est que le soir le chiffre soit bon, peu importe comment ? Qui ? Et où ? »

Pour exemplifier ce bouleversement nous proposons ici ces deux témoignages de salariés vivant dans de petites communes où les liens d'interconnaissance sont forts. Et où ils sont identifiés comme les « gens des téléphones » :

Un salarié en boutique, aujourd'hui en parle comme suit :

« Le commercial ça continue toujours, vous faites vos courses, les gens vous sortent le téléphone 'ça marche pas, regardez', maintenant je dis : "je suis de repos, passez à la boutique", mais non ils insistent, et on vous vampirise dans la vie de tous les jours ... ça déborde sur le cadre perso. »

Tandis qu'un autre salarié, qui était vendeur en boutique il y a plus de vingt ans, soulève la même problématique, qu'il vivait à l'époque tout à fait différemment :

« J'étais dans une boutique de mon coin, j'étais connu, et mes parents qui habitaient dans la campagne, j'allais les voir souvent, c'était l'époque où on changeait les postes à cadran pour des postes à touches, et on venait me voir chez moi ou j'allais distribuer les postes à mes voisins en campagne. Ce n'était pas un vain mot le service public, je rendais service aux gens, j'étais content que les gens repartent satisfaits de la boutique, j'étais heureux je servais à quelque chose, je ne comptais pas mes heures, je faisais du rab »

On peut remarquer à ce propos, que si les différents dirigeants depuis 1990 se sont intéressés à l'attachement que les fonctionnaires pouvaient avoir à leur statut, peu de travail semble avoir été entrepris au long cours pour réfléchir sur la richesse d'une culture service public et sur les moyens d'en tirer parti et d'en faire un atout. On peut même parfois se demander si cette culture forte en valeur et en qualité n'a pas seulement été perçue comme, une raison de résistance au changement.

« Le souci des dirigeants de faire évoluer des pratiques, mais également un « esprit », peut trouver sa légitimité dans l'évocation d'un contexte économique particulièrement complexe et exigeant. Toutefois, il apparaît qu'une telle évolution impose la prise en compte des réalités de l'activité des agents que l'on invite à évoluer. Si résistance il y a, elle ne doit pas être interprétée comme l'expression d'un refus borné, mais comme le signe de la difficulté réelle qu'il y a, à renoncer dans sa pratique quotidienne à ses valeurs et au référent de son action pour y substituer des prescriptions exogènes dont on vérifie que, confrontées au réel, elles paraissent parfois littéralement insensées. » (Hanique 2005)

V.L.3.b- *Les fonctionnaires et le statut*

Les fonctionnaires FT comme beaucoup d'autres tiennent à leur statut. Ils évoquent souvent la rupture du contrat initial. « *Je n'avais pas signé pour ça* ». Certains avaient sans doute délibérément fait le choix d'être fonctionnaires pour ne pas être soumis à l'instabilité proposée par le secteur privé. On voit comment l'évolution de l'entreprise est venue contrer ce qui était chez eux un projet de mode de vie.

Aujourd'hui, un grand nombre d'entre eux ont l'impression qu'il leur est subtilement, mais, activement reproché d'être attachés à un statut qui fait problème et empêcherait l'entreprise d'avancer tandis qu'ils ont quant à eux le sentiment d'avoir été dupés.

V.L.3.c- *Les techniciens et le métier*

Les techniciens de France Télécom sont attachés à leur métier pour plusieurs raisons : l'intérêt du métier, la valeur de la tâche durant l'épopée des années 70 et enfin, la qualité du lien au collectif que cela leur apportait. On imagine que l'obligation qui leur est faite de changer de métier parfois d'abandonner toute expertise technique pour se tourner vers les « savoirs-être » commerciaux (sur plate forme par exemple) vont à l'encontre de ce qu'ils ont vécu, mais aussi, de ce qu'ils **sont**. Leur évaluation de cette nouvelle donne professionnelle peut conduire à une crise identitaire, propice à la dépression ou au passage à l'acte.

Lorsqu'il s'agit de l'amour d'un métier et finalement d'un mode de vie, là plus qu'ailleurs le sujet n'est pas toujours adaptable. C'est une banalité de le dire, quelque soit son âge et son métier tout le monde n'est pas capable de devenir « commercial » et d'avoir une activité qui privilégie le contact client, loin s'en faut.

Si les scripts, par exemple, sont des outils à l'apprentissage, ils ne peuvent en aucun cas se substituer au désir de faire.

Si certains salariés ont eu envie d'essayer une mobilité fonctionnelle vers des activités en lien avec le client et trouvent cela satisfaisant et intéressant, d'autres ont clairement dit que pour eux cela relevait de l'impossible. C'est sans doute sur ce point que le déni que nous avons évoqué plus haut a été le plus destructeur. Les contraintes exercées ont été trop fortes pour ne pas avoir d'impact grave sur la santé et l'équilibre des individus.

En effet, au fur et à mesure de l'approche de l'échéance de la prise poste ou du temps passé à se vivre en situation d'impasse ou d'échec sur un nouveau poste et face à la « surdité » de l'entreprise, l'angoisse de certains salariés n'a cessé d'augmenter, allant parfois jusqu'au passage à l'acte.

Quant à ceux qui ont accepté d'essayer de faire ce nouveau métier, ils n'ont pas trouvé l'aide et le suivi à la hauteur du challenge qu'ils se fixaient à la demande de l'entreprise.

« Pleurer face au responsable oui, à plusieurs reprises, alors que, cela ne m'était jamais arrivé avant. Ne pas savoir comment se sortir d'une situation face au client et ne pas avoir d'entraide ni de collègues plus jeunes, ni du patron. Rentrer du travail le soir fatiguée psychologiquement et surtout partir avec la peur au ventre au boulot, alors que, le boulot en lui-même est très intéressant sachant qu'à la fin du mois mes objectifs ne seront pas atteints. Donc, pas de part variable le mépris du responsable et surtout si pour la boutique un objectif n'est pas atteint le sentiment que c'est de ma faute. Une image négative de moi, alors qu'il y a deux ans j'étais fière d'avoir eu le courage et l'envie de changer de métier à 53 ans. Quelle désillusion... Et que faire maintenant ? » (Questionnaire)

V.L.3.d- Un métier orienté client

La question du passage d'un métier technique centré sur l'expertise à un métier « front » en contact avec le client est sans doute une des problématiques majeures du risque psychique à FT. Au contraire de ce que certains laissent entendre, tout le monde ne peut pas aller vers le client.

Nous y voyons deux raisons, une raison d'ordre relationnelle et psychique et une raison d'ordre plus « technique ».

On ne peut pas supposer que tous les salariés sont susceptibles d'être à l'aise dans une relation à l'autre formalisée. Certaines personnes sont plus réservées que d'autres, n'ont d'aisance que dans un contact plus soutenu avec des personnes dont ils prennent le temps de faire connaissance, tandis que, d'autres même s'ils arrivent à rentrer en relation plus rapidement, ne sauront pas le faire dans le cadre d'une relation formalisée. Il ne s'agit d'un manque de compétence, mais d'un style relationnel, il n'y a pas obligation au sujet d'être à l'aise dans toutes les circonstances, celle-ci peuvent aller à l'encontre de son mode de fonctionnement et de sa personnalité. Qui demanderait à tous les chercheurs en sciences expérimentales de devenir responsable marketing ? L'écueil à ce type de demande systématisée c'est la spécificité de la relation commerciale qui est une relation faite de séduction et de « manipulation ». Si certains y excellent et le vivent comme un pari, un jeu, d'autres en conçoivent une angoisse et n'y retiennent que leur incapacité à ce type de jeu.

Imaginer que tout le monde est compétent pour faire quelque chose pour lequel il n'a aucune appétence relève la encore de l'absurde. On peut aussi se demander cela n'est pas une évidence pour tout le monde. Comment expliquer alors cet acharnement à faire comme si ce n'était pas le cas ?

Contrairement à ce que nous avons entendu auprès du top management, les scripts et autre process relationnel peuvent être utiles et sécurisants pour certains salariés, mais pas pour d'autres. En la matière il n'y a pas de règle générale, ce qui est valable pour certains ne vaut pas pour **tout le monde**.

« J'appréhende tellement d'aller au front, c'est une peur qui me tenaille encore aujourd'hui. L'atmosphère tendue, tout le monde est inquiet, quand même, et je suis lasse de subir ces changements, je voudrai être acteur dans le changement... »

« C'est correct ici, on n'a pas à se plaindre, franchement, je vais souvent aux réunions DP, je vois mes collègues sur les plateformes, on vit avec la peur que ça s'arrête, ici pas de plateformes, on est heureux, c'est la peur, on a 2012 en vue, on nous dit on verra en 2012, la peur, devra-t-on vendre nos maisons pour être mutés ailleurs... »

A vouloir faire passer tout le monde sous les fourches caudines de la relation client comme elle l'a fait jusqu'à présent, l'entreprise prend le risque de faire perdurer un risque qui nous est apparu évident lors nos investigations.

Là, plus qu'ailleurs, le déni est l'imaginaire de toute puissance sur le mode tout est possible ce que je veux, je le peux...est insensé et destructeur.

V.L.3.e- La régression.

Plusieurs salariés ont évoqué l'infantilisation lors des challenges commerciaux et si certains en rient évoquant le ridicule de la situation, d'autres s'en lassent et le vivent comme le signe d'une détérioration des relations au sein de l'entreprise et du manque de considération dont ils sont l'objet.

V.L.3.f- La recherche d'emploi en interne

Le fait d'avoir à faire un CV et à rechercher un emploi a choqué de nombreux salariés anciens de FT.

« Après trente ans dans l'entreprise, faire un CV, mais c'est ridicule, comme s'ils ne savaient pas ce que j'ai fait, comme si je devais me vendre. C'est à l'entreprise de m'aider à trouver un poste. »

Ils ont eu l'impression que leur histoire dans l'entreprise était gommée, qu'ils étaient obligés de dire ce qu'ils avaient fait pour que ça se sache. Si certains évoquent l'humiliation, d'autres évoquent le non-sens, le sentiment d'étrangeté, face à une pratique qui leur paraît peu cohérente. Enfin, on doit noter que les entretiens de « recrutements internes » pour les mobilités forcées ont été de qualités très inégales et perçues, au mieux, comme du semblant, au pire comme une humiliation.

« Ils étaient deux, ils m'ont regardé de haut, ça se voyait qu'ils ne voulaient pas de moi, j'y étais allée plutôt contente, je suis ressortie complètement angoissée »

« Le premier jour ma manager me l'a dit : "je ne t'ai pas choisi..." »

V.L.4- La discontinuité et la rupture

V.L.4.a- L'absurde et la qualité empêchée

Les réorganisations multiples ont provoqué une absence de repères dans le travail qui nuit à la qualité de la remontée d'information et à la qualité du travail. Il

semble qu'après la reprise en main centralisée des années 2002, et dans un contexte de réorganisation permanente, les salariés se sont confrontés au mixage d'une lourdeur de type « bureaucratique » et du flou lié au manque de repère dans un environnement organisationnel particulièrement instable. Ils ont souvent eu à faire avec des situations qu'ils qualifient d'ubuesques ou kafkaïennes. Si certaines situations provoquent humour et dérision, d'autres ont des effets négatifs sur les conditions de travail, sur la qualité de la prestation apportée au client et peuvent mettre le salarié en porte à faux permanent avec ce qu'il souhaite faire et avec la mission qui lui est confiée.

« La lourdeur des procédures à respecter, notamment en terme de reporting (notion de brief depuis la mise en place du lean management). Du coup, le management est très procédurier. (Pourquoi pas?) Mais en s'éloignant totalement du contenu, se limitant à la forme : il s'agit de remonter des indicateurs à sa hiérarchie (même si ceux-ci ne veulent rien dire) ou de lister des actions correctrices sans aucune perspective avec le travail quotidien (sens des priorités, ...) La qualité (les process) n'est plus au service de l'activité de fond du Groupe, mais se nourrit elle-même. C'est triste, très consommateur de temps et peu efficace, sans parler de l'absence de reconnaissance pour l'activité de fond. » Questionnaire

D'autres fois et cela est plus grave, l'absurde a porté sur la situation même ou le statut du salarié.

« J'ai envoyé un mail au RH il y a trois mois, je n'ai toujours pas de réponse, alors j'attends et je n'ai rien à faire. » salarié

« J'ai appelé le RH pour savoir pourquoi l'avis d'inaptitude n'était pas appliqué il m'a répondu : "j'ai transmis le papier" » médecin du travail

« La désorganisation des services, le changement perpétuel des méthodes de travail, la lourdeur des procédures, les mauvaises conditions de travail (matérielles) sont les principales causes de dégradations. L'absence de véritables responsables (nous avons beaucoup de managers mais peu de responsables, au sens du travail s'entend) fait que notre entreprise "navigue à vue" et n'adopte aucune véritable politique à long terme pour fidéliser nos clients. » salarié questionnaire

V.L.4.b- La perte de compétence

Des salariés se décrivent en errance, sans poste ou avec des missions courtes qui se répètent. Ils se sentent peu à peu dévalorisés puis niés. Avec la sensation de faire quelque chose d'inutile voire « d'occupationnel », de perdre en compétence et de devenir « exclus ».

« Le X.Y.200X, en arrivant le matin, j'étais jeté : on m'a dit que j'étais trop âgé pour cette équipe, j'avais rendez-vous avec un client à neuf heures, un nouveau directeur avait été nommé. J'avais toujours eu des louanges, j'augmentais la moyenne d'âge de l'équipe, j'étais seul dans mon coin, directeur, puis voilà j'ai sauté. Je postule sur quinze postes, j'étais toujours trop âgé, pas de compétences, refusé sur tous les postes, j'ai eu deux missions (chaque fois six mois), je n'avais, paraît-il, pas les compétences pour continuer ; j'ai eu la chance d'avoir ce poste mais, il se termine bientôt, j'ai eu mon entretien hier. On m'a invité à changer, je termine dans

trois ans, j'ai 60 ans dans trois ans, je ne sais pas si on me mettra la pression ou quoi. Je souhaiterai retourner là où j'étais, il me faudrait un an pour me remettre dans le circuit car, tout a changé, nouveau marché, c'est impossible économiquement, je ne sais pas ce que je vais faire... On m'a demandé si j'avais envie de changer, j'ai dit que j'étais preneur de quelque chose, je ne sais pas de quoi. »

« Cela fait 8 mois que je n'ai rien ! Chez moi à attendre. Aujourd'hui, j'étais convoqué. Ils vont examiner ce que je peux faire ! Je suis censé superviser ! Le temps me pèse ! J'ai l'impression de tourner en rond. »

Pour aggraver ce phénomène les missions courtes à répétition les coupent de toute relation suivie avec un collectif de travail susceptible de les soutenir. On imagine les effets catastrophique de ce type de situation pour ceux qui les vivent.

« Ca va faire trois ans que je n'ai pas de poste, que je suis en mission comme ils disent. Alors, de temps en temps, je retourne sur le site pour avoir accès à l'intranet et voir les annonces, je m'arrange avec des collègues pour qu'ils me prêtent leur PC... mais bon, je sens bien que ça les dérange cette situation. Et vous savez, quelque part je les comprends, je vois il y a X., ça fait quatre ans qu'elle erre dans la boîte sans mission, sans bureau sans rien ! Elle on s'attend tous les jours à ce qu'elle passe par la fenêtre. (...) Quand je la croise, je m'arrange pour ne pas discuter avec elle. La dernière fois que je lui ai parlé, elle s'est carrément accrochée à ma veste. Non franchement, je ne veux pas devenir comme elle... Autant je ne vais pas bien, je suis en dépression sévère depuis neuf mois, autant y'a des collègues comme elle, c'est devenu des parias. »

V.L.4.c- Les réorganisations, la mobilité géographique

Les réorganisations et les mobilités géographiques indépendamment des effets qu'elles ont sur la vie privée, rompent la vie des collectifs et provoquent une perte des liens. Rupture avec un collectif de travail, avec un manager. Parfois ce lien est remplacé par du lien virtuel mail confcall, mais cela n'est pas toujours le cas.

« Je fais ça contraint et forcé, je rêvais d'avoir un accident en venant pour ne pas venir travailler, de temps en temps on avait les objectifs et on se disait que tout n'est pas si noir... mais la dégradation est venue petit à petit, qu'on ne voit pas, ça commence à mi-parcours, vers 2004, quand ils nous mettent les objectifs de vente, ils ont séparé les groupes qui s'entendaient bien, réorganisation dans le centre, soi-disant pour autre chose, mais on s'entraidait. J'étais sous tranquillisants, suivi depuis deux ans, ça allait un peu mieux, parfois par périodes, c'était plus compliqué, et j'avais tout un tas de problèmes familiaux qui n'ont pas arrangé le truc... la médecine du travail jusque là, nous écoute bien, bien gentil, mais le pauvre n'a pas plus de moyens que ça. Mon médecin perso l'a contacté pour lui dire : "s'il lui arrive quelque chose, vous êtes au courant". »

Certaines situations pouvant aller jusqu'à un véritable isolement, des salariés se retrouvant seuls sur un site en voie de fermeture par exemple.

Les restructurations font peser une menace permanente sur les salariés entachant et de la dynamique collective, de peur et de rivalité.

« Suite à toutes ces restructurations incessantes effectuées à marche forcée et souvent sans donner d'explications, (à part de dire « on a pas le choix, ça vient d'en haut »), les personnes sont devenues plus individualistes, moins solidaires... Donc on se retrouve souvent le plus souvent seul face aux différents problèmes liés au travail. Si en plus, une personne à quelques difficultés ou soucis personnels, cela peut vite devenir très difficile à vivre, voire impossible à résoudre ou plus. L'ambiance entre collègues n'est pas vraiment mauvaise, mais plutôt empreinte de méfiance (chacun pour soi, idem pour les infos...) et faite de rivalités, souvent entretenues par la hiérarchie (il faut montrer qu'on est meilleur, et surtout indispensable...). » Questionnaire

« Dans la région parisienne le stress est lié au transport en commun et vient s'ajouter aux nombreuses réorganisations des entités, les restructurations amenant des changements d'activités et de métier ne laissent pas le temps aux employés de mieux connaître leur nouvelle activité. »

V.L.4.d- La mobilité fonctionnelle

Le changement de métier des salariés se fait parfois dans des conditions relativement précaires, la formation est courte, il y a peu de tutorat, la formation n'arrive pas à temps et est proposée des mois après la prise de poste. Enfin, le suivi de la montée en compétence est très lié au management et au collectif. Si certains managers, superviseurs, collègues sont perçus comme des soutiens, d'autres à tort ou à raison sont perçus comme des censeurs. D'une façon générale nous avons eu l'impression que ce processus de changement de métier qui remet en question l'individu dans son entier n'a pas été pensé à la mesure de sa complexité. Le passage à cette nouvelle identité professionnelle ne peut se faire sans que soit mis en place un « dispositif de médiation » (Berger Luckmann 1996) entre l'ancienne et la nouvelle identité. Ce dispositif suppose du temps et de l'accompagnement au plus près sous peine de créer une crise identitaire majeure et dangereuse pour l'individu.

L'apprentissage d'un nouveau métier suppose une sécurité interne et une certaine fiabilité de l'environnement :

- ▶ Un environnement fiable
- ▶ La confiance
- ▶ La prévisibilité du projet
- ▶ Des règles du jeu claires : organisation, décision.
- ▶ Une compréhension du sens : quelle nécessité et quelle valeur ajoutée ?

On ne peut pas évoluer dans de bonnes conditions psychiques, si on ne dispose pas d'un temps pour comprendre, un temps pour expérimenter, un temps pour tirer du plaisir de la réussite (retour sur investissement)

« On travaillait au douze, et on a fermé notre service et on nous a mis pour rester sur le bassin d'emploi sur les Live box par téléphone. Ça a été une vraie boucherie, on a été la première vague, il leur fallait des conseillers tout de suite disponibles, c'est-à-dire, qu'on a eu une formation de deux semaines. Dans notre groupe, un tiers comprenait le contenu et arrivait plus ou moins à bidouiller ; un tiers voyait de quoi ça causait mais, sans aucune maîtrise derrière et le dernier tiers, c'est-à-dire nous, on n'y

comprendait rien.[sourire de timidité] on s'est retrouvés un soir par hasard tous à la librairie à lire "l'informatique pour les Nuls " ! Il faut s'imaginer qu'on nous parlait toute la journée d'ADSL, ethernet, de fire wall, d'octets... mais on n'avait jamais entendu ça avant. Au bout de deux semaines, on a été en face à face avec les Clients au téléphone à les aider à résoudre leurs problèmes de connexion. Ca a été horrible. De plus, on avait à l'époque une RE dure qui appelait juste après les clients pour savoir s'ils ont été satisfaits. On s'en est sortis, parce qu'on s'est tous soutenus, on se connaissait depuis vingt ans.»

Aujourd'hui, ces temps sont compressés et les conditions de l'apprentissage sont peu sécurisées. Plusieurs salariés vivent le changement de métier comme un moment de perte de repères **internes** et externes, ils décrivent cette mobilité forcée comme, un déclassement avec l'impression de repartir à zéro, d'être en situation d'échec à répétition. Pour ceux d'entre eux qui avaient une expertise et une technicité reconnues dans leur métier, le sentiment de perdre en expertise, en autonomie et en reconnaissance les amènent souvent à se dévaloriser, à perdre confiance et parfois à perdre pied.

On peut s'étonner de l'absence de process systématisé et élaboré pour mettre en œuvre ce type de mobilité.

V.L.4.e- *La discontinuité temporelle*

Dans le contexte de réorganisation incessante, on peut remarquer que les salariés font souvent référence au temps que l'on peut identifier comme un véritable facteur de risque récurrent. Le rapport au temps est bouleversé de deux manières :

Dans une accélération

Sont ainsi évoqués les changements de poste, les mutations sur un autre site, les fermetures de service annoncées quasi du jour au lendemain et parfois mises en œuvre extrêmement rapidement.

Le manque d'anticipation est une constante, un remplaçant pouvant même parfois arriver avant le départ de celui, qui est en mobilité, qui se retrouve placardisé

« Là où j'ai le plus fort ressentiment quand là où j'étais a fermé, j'ai eu une mobilité forcée, je perds mon poste, ça se passe mal, il n'y a pas eu de communication ouverte, ce genre de choses sont gardées secrètes jusqu'au dernier moment, j'ai entendu au dernier moment, alors que, j'étais responsable, j'ai posé la question, on me dit c'est pas sûr, une réunion nous annonce l'évolution et alors qu'est-ce que je deviens, on ne peut pas garder ton poste, il serait bien que tu essaies de trouver un poste ailleurs, j'en ai trouvé rapidement, mais ça a donné une ambiance de paniers de crabe sur l'agence. ». Cadre supérieur

« On est prévenu au dernier moment, y a peu d'anticipation, c'est insupportable pour les salariés, à tous niveaux »

Dans un temps qui s'étire sans point de butée

Ainsi, dans une fermeture de service, si les premiers partis se sentent éjectés du jour au lendemain, les derniers partis ont l'impression d'être abandonnés, oubliés.

De nombreuses situations de demande sans réponse, de formations qui n'arrivent jamais ou de réponse à des questions qui se font attendre. Ces situations laissent les salariés dans l'attente au mieux et souvent dans l'appréhension et l'angoisse.

V.L.5- La souffrance au quotidien et la culpabilité

Un autre facteur de risque est sans aucun doute la souffrance des collègues au sein des collectifs. Celle-ci peut engendrer de la culpabilité, mais aussi, la peur de recourir aussi au passage à l'acte.

« Ce qui me fait peur c'est de voir les gens autour de moi qui sont mal. »

« Il y a des collègues qui craquent c'est dur ; je prends mon PC et je vais travailler ailleurs. »

« Je comprends les personnes qui se sont suicidées. Moi, je ne veux pas, parce que je suis croyante. »

Nous tenons à insister sur un facteur de risque spécifique et majeur. Nous avons pu constater une carence sur le travail de compréhension et d'élaboration, fait sur les collectifs après un passage à l'acte suicidaire ou une autre modalité de « crise ».

A chaque fois ces collectifs étaient d'une façon générale des collectifs en difficulté et par là même, à risque pour chacun des salariés. Le risque pouvait être en lien avec l'organisation du travail, le mode de management ou la mauvaise qualité des relations entre pairs.

L'absence d'intervention à des fins d'expression et de compréhension a généré une pérennité du risque voire une aggravation de celui-ci pour le collectif dans son ensemble et pour chaque salarié en particulier.

V.L.6- L'engagement subjectif

L'entreprise contemporaine et le management moderne mettent en avant les possibilités de développement personnel, via un management individualisé, dans l'entreprise. En contrepartie, les salariés s'investissent fortement dans et pour leur entreprise, dans une sorte de pacte moral dont le mot d'ordre est le « donnant-donnant », le tout dans un contexte de mise en concurrence des salariés. Le message est de cet ordre : « plus vous vous investissez, plus vous serez reconnus et plus vous pourrez progresser (primes, carrières, etc.) ». La forte demande de « se dépasser toujours plus », les conditions de travail

complexes font que les salariés s'investissent subjectivement très fortement dans leur travail, et ce quelque soit leur niveau de compétence. Vincent de Gaulejac (1998) et son équipe ont évoqué la satisfaction narcissique que peut en retirer le salarié, et identifie ainsi les modalités d'un nouveau pacte d'échange dans le travail : le contrat plus d'investissement objectif et subjectif maximal pour plus reconnaissance narcissique et de réussite personnelle prend le pas sur le lien travail/subordination et salaire. La sollicitation extrême de subjectivité individuelle n'est pas sans répercussion sur l'individu.

V.L.6.a- La charge de travail

« J'ai une très grosse charge de travail, je rentre souvent très tard, je travaille le week-end... Il a fallu en discuter au niveau de la vie de couple. Cela a été difficile pendant quelques années, maintenant ça va. » Cadre supérieur.

« A une période, on montait la structure, je travaillais jusqu'à 60 heures en plus par mois. J'ai laissé tomber ma vie de famille, mes enfants. Alors, à un moment, quand on m'a proposé de continuer dans ce poste, j'ai dit non, j'ai fait le choix de ma vie personnelle et de ma santé, même si, je m'ennuie dans mon poste actuel. » Salarié

« Je me suis séparé de ma femme et je vais moins au boulot, maintenant, [le travail ça a eu] une répercussion [dans ma vie privée], j'avais la carotte de la promotion, je me suis impliqué et je ne me suis pas rendu compte que je passais 6 jours par semaine de 8 h à 21 h ; ça a joué dans la séparation. » Responsable adjoint de boutique.

Dans le contexte de réorganisation, de départs, d'arrêt maladie si de nombreux salariés ont décrit une charge de travail extrêmement importante mettant leur santé en péril. Dans le même temps, très nombreux aussi sont les salariés qui ont évoqué une sous charge.

« Je n'ai rien à faire depuis cinq ans. »

V.L.6.b- Le sentiment de manque de reconnaissance ou d'injustice

La carrière

Mais, si ce fort investissement subjectif et objectif est sollicité par l'entreprise, il n'est pas toujours reconnu à sa juste valeur, du moins celle que les salariés lui attribuent. C'est particulièrement vrai dans les métiers de non-cadres, comme les métiers liés au commerce ou à l'intervention technique. Le fait que cet investissement « pour l'entreprise » soit ignoré est source de souffrance pour les salariés. Certains semblent en quête forte de reconnaissance, d'autant plus s'ils ont le sentiment d'avoir beaucoup « donné » et « cru » dans l'entreprise :

« J'ai tout donné pour cette boîte, je faisais des trajets de dingue, j'avais des horaires de fou, je faisais du CA, et ils m'ont mis de côté... j'ai proposé plein d'idées pour booster des ventes, pour intervenir en boutique, sur la réorganisation de stocks, je suis intervenu dans leurs breifs, plusieurs idées clics sur le management qui sont en cours, dont certaines remontées au national, on m'a laissé tomber, on m'a foutu dans un placard, c'était un boulot de retraité, je voulais puncher. »

Pour autant, la loyauté envers l'entreprise, la croyance envers le système et en ses dirigeants peut amener à une chute brutale si la carrière professionnelle se trouve heurtée :

« C'est terrible, j'avais vécu des réorganisations, j'en avais même conduites, mais on m'a dit : " ce n'est pas normal ce qu'on te fait, avec tous les services que t'as rendu" me dit mon ancienne chef, mais, en pouvait rien, c'est aussi la façon dont ça a été fait. Je m'investissais beaucoup, j'allais même donner des coups de main en boutique, pour les fêtes, j'ai même fait augmenter le chiffre d'affaire et deux ans après ; on me dit « on a plus besoin de toi », et voir d'autres collègues sur place qui m'avaient écrasé je me suis aperçu de rien. » Cadre supérieur

Cela peut provoquer une « rupture » morale avec l'entreprise, permettant une autre forme de défense : le désinvestissement.

« C'était un métier que j'ai choisi, qui me plaisait beaucoup, on était fier, très fier, j'ai participé à la construction du réseau pour la France, le summum de ça, ça a été pour les JO en 92, ma femme a été hôtesse d'accueil, moi je bossais pour le réseau, on était fier et ça on l'a perdu, et aujourd'hui on a plus envie de travailler, je ne me vois plus à France Télécom, aujourd'hui, quand je serai à la retraite je ne suis pas sûr que France Télécom soit mon fournisseur de téléphone, avant je n'aurai même pas regardé ailleurs, quelque chose s'est cassé, mon grand virage c'est la mobilité forcée, ce n'est pas passé, même si, je m'en suis ressorti... » Cadre supérieur, retiré de son poste du jour au lendemain

« Ils font ce qu'ils veulent, ça ne m'intéresse plus, j'ai divorcé de l'entreprise le jour où on m'a embêté pour un arrêt enfant malade. Parfois je me dis que ce n'est pas une bonne idée mais, ça me fait avancer donc, je vais peut-être rester là dedans. » Salarié.

« En 2005, j'ai galéré, je suis très éponge, j'ai beaucoup souffert. C'était un projet pour mettre en place des services : cela devait être mené par douze personnes, mais concrètement les gens avaient six personnes, les dossiers s'entassaient... Vous devez leur transmettre quelque chose dont vous n'êtes pas convaincus et vous devez le faire passer en sachant que ça amène des difficultés, du stress, alors ça a été le début du deuil que j'ai commencé à faire de la boîte, j'ai des vieux relents, aujourd'hui. » Pleure durant l'entretien.

Ce salarié, agent de maîtrise, a malgré tout encore des difficultés à appliquer sa tâche ; il est sensible aux difficultés rencontrées dans le travail et donc à la souffrance générée par ses collègues, et même si le « divorce d'avec l'entreprise » est consacré, il n'est pas assez désinvesti pour se protéger lui-même.

Les entretiens d'évaluation et le mode de rémunération

Le jugement arbitraire a pu être évoqué lors des entretiens d'évaluation ou lors de l'attribution des augmentations et des parts variables.

A plusieurs reprises il a été fait état d'un sentiment d'incompréhension ou d'humiliation.

« Il paraît que je suis la plus mauvaise de tout le plateau »

On peut malgré tout penser que ce thème est revenu suffisamment souvent pour qu'il soit exploré plus avant comme un facteur de risque possible pour la santé psychique.

La politique salariale est évoquée de façon constante, nous ne développerons pas ce thème ici (voir les parties précédentes).

CONFIDENTIEL - Document provisoire

V.M- Les façons de faire face

Face aux difficultés rencontrées dans le travail, les modes d'adaptation seront différents. Certains auront l'opportunité de s'appuyer sur le collectif et choisiront la dérision (caricature inspiré de la communication FT, jeux de mots ACT : Allez Casse Toi...) d'autres choisiront l'investissement ; et l'excellence choisiront le désinvestissement d'autres enfin, seront en risque de pathologie somatique psychosomatique ou psychique.

V.M.1- Le désinvestissement

On le voit, à ces témoignages, et aux émotions qui les ont accompagnés, se désinvestir n'est pas évident et ce d'autant plus qu'on a été ou que l'on est un salarié performant, soucieux de la qualité de son travail, comme on a été soucieux de contribuer aux performances de l'entreprise à laquelle on était attaché. Il y a ainsi, plusieurs façons d'essayer de « maintenir à distance » les émotions générées par le travail, en se projetant ailleurs :

« Mais maintenant je ne m'énerve plus, j'ai passé le cap, ça sert à rien, j'ai laissé tomber, ce n'est pas la peine de se faire des trous dans l'estomac, certains le vivent plus ou moins bien, j'ai laissé tomber y a deux trois ans... Je ne suis pas un violent, j'en connais certains qui ont eu des histoires, j'ai jamais eu d'idées suicidaires, mais, je dors mal, j'ai des problèmes d'estomac et je devais pas être facile à vivre chez moi parfois, mais au bout d'un moment on essaie de faire abstraction de tout ça. » Téléconseiller

Les plus anciens sont nombreux à avoir dit « attendre la retraite ». Désormais, certains d'entre eux regrettent de ne pas avoir profité du CFC, sont attentifs à l'arrivée du TPS (bien que dubitatifs pour partie, craignant de ne pas s'y retrouver financièrement), tous ceux-là, quoiqu'il en soit, évoquent la retraite comme étant une « solution ».

« Moi j'attends la retraite, encore quatre ans... mon service et poste étaient menacés y a six mois, à force d'optimiser, quand je suis venu en 2005 on m'a dit : "Ne t'imagines pas finir ta carrière ici", je sais, j'ai changé tous les quatre ans, sauf qu'à partir de 57 ans, y a plus de mobilité obligatoire, je me dis que je vais essayer de rester sur place, sauf si, on me propose un poste intéressant mais, je ne pense pas, parce que ce sont les jeunes qui ont les promos, pas moi. » Cadre supérieur

« Moi j'attends le TPS pour partir à la retraite à 55 ans, avec mes trois enfants, j'ai très bien donné à l'entreprise, au maximum, je veux partir à ce moment là, pour pouvoir profiter de la vie. »

V.M.2- L'engagement

La syndicalisation semble une autre alternative permettant de s'extraire des difficultés rencontrées au travail et des effets générés sur la santé. Selon les entretiens effectués elle permet, d'avoir à nouveau prise sur ce qui se passe au travail, en ayant par exemple, accès aux informations de la direction, en ayant la possibilité de remettre en question des décisions managériales, en pouvant s'extraire, *via* la délégation, d'un certain nombre d'heures de travail pénible.

« Le fait de prendre des responsabilités syndicales c'était aussi m'évader du quotidien tout en participant à quelque chose faisant évoluer les gens. »
Délégué Syndical

« Cela compense la frustration. On se sent à nouveau quelqu'un. »
Délégué du Personnel

Ainsi, les salariés recourent à diverses formes personnelles de prise en charge de la souffrance.

V.M.3- L'engagement extérieur (politique, sport...)

Les activités associatives, politiques ou de loisirs peuvent jouer un rôle similaire à celui de l'implication syndicale, à la différence qu'elles ne concernent pas l'entreprise, marquant un peu plus la rupture avec celle-ci.

« Heureusement que j'ai ces activités, et que là j'y suis reconnu, ça prouve bien que je vaux quelque chose. »

Les activités sportives sont également citées par de nombreux salariés (un peu plus de 40% des répondants au questionnaire ont dit y recourir lorsqu'ils saturent ou en « ont marre ») :

« Pour décrocher du boulot : je prends ma moto, je vais faire du sport, ça me calme, ça fait du bien, on court plus vite en disant j'en ai marre de ce boulot de merde, et on se fait mal pour être détendue, idem pour la moto, je dis je m'en fous, j'ai un boulot qui me stresse mais sur ma moto je suis heureuse et je m'en fous du reste. » Salarié

« En 2004, pendant six mois j'étais à la maison, parce que je n'avais pas de poste ; je faisais du running chaque matin, et je postulais pendant ce temps sur les 15-16 emplois. C'est ce qui m'a fait tenir à l'époque, je fais du sport depuis l'âge de dix ans, ça m'a permis de masquer les angoisses. »
Cadre supérieur ayant connu le placard

« J'évite les situations conflictuelles avec les collègues et je suis en pleine forme, j'ai repris du sport, tout va bien. J'ai toujours continué à faire du sport, ça me défoulait bien (footing et vtt) avec un collègue de l'entreprise on est toujours ensemble. »

Q121 - Quand vous avez des périodes où vous êtes très fatigué(e) ou stressé(e) par votre travail, lorsque que vous "saturez" ou en avez marre, que faites-vous généralement ?

	Effectifs	En %
Vous prenez des médicaments	19 946	19,39
Vous allez voir le médecin	19 107	18,58
Vous vous absentez de votre travail	10 368	10,08
Vous faites du sport	41 883	40,73
Vous consommez davantage de tabac ou d'alcool	17 984	17,49
Vous mangez	20 765	20,19
Vous dormez davantage	27 851	27,08
Autres	23 163	22,52

V.M.4- Les addictions

Enfin, pour abaisser l'anxiété, en tous cas ses manifestations, un nombre important de salariés se réfugient dans l'alcool, le tabagisme, ou la nourriture peut-être jusqu'au trouble du comportement alimentaire.

« J'ai passé une période l'an dernier, je ne prends pas de cachetons, je fumais un peu plus (tabac et haschich), j'étais hyper énervé, dans ma vie privée, j'ai plein de gens qui m'ont dit : "t'as changé, mais qu'est-ce qu'il a ?" Quand on va au boulot en reculant... " Salarié

Ces différents exemples montrent les différentes stratégies d'adaptation au stress (renoncement à des idéaux professionnels, mise à distance, investissement dans d'autres domaines susceptibles d'apporter aussi des satisfactions...) et à leurs conséquences en termes d'anxiété, de fatigue, perte du désir de travailler. Pour certains, le stress est en grande partie, voire strictement lié aux conditions de travail, pour d'autres leur tempérament anxieux, leur mode de vie, créent aussi des contextes de stress ou d'anxiété qui se trouvent alors amplifiés par les difficultés professionnelles.

V.N- Les signes d'atteinte à la santé physique et psychique

Insomnies, difficultés d'endormissement, problèmes digestifs, cutanés, troubles anxieux, etc.

Ces symptômes peuvent être ponctuels ou récurrents, lorsque le stress ou la souffrance s'installent de façon pérenne.

Les verbatim ci-dessous sont classés du moins « inquiétant » aux situations les plus graves ; ils ne sont pas exhaustifs et les entretiens contiennent bien d'autres phrases de ce type. Il s'agit ici, de recenser la symptomatologie liée à l'expression d'une souffrance au travail. Ces verbatim n'appellent pas de commentaires de la part des experts mais doivent être lus à la lumière de ce qui précède, ils sont donc laissés en l'état sous forme de liste.

V.N.1- Troubles somatiques

« Je suis quelqu'un de soucieux, hier j'ai fait quelque chose dans mon travail je n'ai pas pu récupérer le coup, et en cliquant pour prendre une offre, j'ai cliqué une ligne trop bas, j'ai ruminé toute la nuit, je n'ai presque pas dormi, je vais reprendre en arrivant au boulot, ça m'a perturbé toute la nuit. Je suis un soucieux. » Salarié

« La fatigue, je ne dors pas forcément, je ne suis pas serein, je la relie à la pression du travail, le fait de gérer beaucoup de dossiers, la nuit penser à un dossier, se réveiller en se disant : "Il y a ça à faire, ça qui n'est pas fait", oui j'ai un caractère plutôt anxieux en fonction des périodes et des moments, mais là c'est un peu dur. » Salarié

« Je me lève la nuit parfois et je note mes idées sur un bout de papier. » Salarié

« Je m'endors sans problème, mais si je me réveille dans la nuit, c'est fichu, après je ne peux pas me rendormir. Et cela peut être à deux heures du matin. » Salarié

« Je me sens épuisé, ce que je n'avais pas avant, on vieillit, on ne sait pas ce qui est lié à l'âge... ça pompe toute l'énergie, c'est flagrant, des fois, ça faisait comme si un boxeur avait pris des coups de poing toute la journée, on est sonné par le boulot. »

« Ça dépend, j'ai très mal vécu la période internet, ça m'a laissé une cicatrice, quand des choses m'embêtent trop, je dors mal et j'ai des

problèmes d'estomac, et se réveillé même par des trucs qui ne me concernent pas, comme les promos »

« Je m'étais retrouvé avec 19 de tension. »

V.N.2- Manifestations de l'anxiété

« Quand arrive le vendredi, je sens que j'ai les genoux qui me lâchent, je suis épuisé, j'ai des crises d'angoisse, manque de confiance pour entreprendre quoi que ce soit ».

« Ca m'est venue comme ça une nuit, j'avais l'impression d'être dans un torrent depuis un moment, j'avais toujours suivi le courant, mais là, j'étais agrippée à une pierre, parce qu'il fallait m'adapter et si j'allais au front ce coup là, j'allais me noyer, je me suis défendue, et ils m'ont gardé mais, comme j'étais la plus jeune j'étais en ligne de mire, et comme en juin, il y a eu une menace d'aller au front, j'ai à nouveau perdu trois kilos, et en vieillissant je suis de plus en plus angoissée, du fait de tous ces changements. »

« J'ai quelques fois des coups de déprime, j'ai envie de pleurer, même dans la journée, je ne devrai pas le dire pour un homme, je vais réagir de façon forte à un événement externe ou interne, si je me fais enguirlander, ça me fout le moral à zéro ; je n'ai jamais été soigné pour dépression grave, j'ai des trucs soft à base de plantes, mais ça m'arrive de n'avoir plus envie de rien faire, même chez moi. »

V.N.3- Symptômes dépressifs

« J'ai longtemps pris du Prozac, j'ai eu du mal à arrêter. J'avais peur du lendemain, peur de ne pas y arriver. J'étais comme une femme en camp de concentration, qui devait soulever des pierres, alors qu'elle était épuisée ; sauf moi que moi c'était pas des pierres mais le téléphone à chaque nouvel appel. La trouille au ventre ça commençait le dimanche après-midi. L'être humain est déchiré, détruit. »

« La souffrance me mène à bout. Il faut des fois se faire violence pour tenir. Quand on passe des week-end à ruminer c'est grave, c'est le genre d'épreuve que je ne souhaite à personne »

« Avant d'arriver dans mon nouveau poste, [vu que la structure où je travaillais avait changé et que j'avais donc changé de métier], le premier jour je me suis pas senti bien, j'avais mal au cœur, et dans la nuit j'ai eu peur de faire un infarctus. Quand je suis arrivé à l'Hôpital j'avais 21 de tension. Et pour moi c'était un échec d'arriver là, il fallait tout réapprendre. Je me suis arrêté trois mois, dépression, psychiatre, j'ai eu un traitement, j'étais au fond du trou, je n'arrêtais pas de dormir, j'ai essayé de continuer

à aller au rugby. Je me suis vu mal, j'ai eu des amis, ma famille, le sport. Le psychiatre m'a aidé et m'a donné des choses qui m'ont soutenu ».

« Je suis quelqu'un de stressé et avec tout ce que j'ai vécu, j'ai fait une déprime ».

« J'acceptais plus rien de personne, j'étais arrivé à un point, heureusement que j'ai pensé à mes enfants, ça devait faire trois ans que ça n'allait pas, et s'ensuivait de tout ce mal-être, des arrêts pour le mal au dos, depuis des années le médecin me disait de changer de métier, j'avais peur, je repoussais, il a fallu que ça craque ; relations avec le chef, des choses qu'on nous demandait, que je voyais que je n'y arrivais pas, même avec les cours, programmer des ordinateurs c'est pas de mon siècle, [...] avec le recul j'aurai dû écouter le médecin du travail et changer de travail, mais dans l'ensemble j'avais jamais eu de problème avec les clients, c'était le boulot et les rapports avec le chef. Et puis, je n'avais pas d'échappatoire, il y avait des choses qui ne me convenaient plus, pendant des années j'aimais faire ça, mais dès qu'il a fallu bricoler les ordinateurs chez les clients avec Internet, ça a commencé à pas marcher... on m'a arrêté et mis sous antidépresseurs finalement, et je suis suivi tous les deux, trois mois, j'ai demandé si je resterai sous antidépresseurs longtemps. On m'a dit : "vous risquerez d'en avoir besoin au travail". Des fois ça me dérange de bouffer ces trucs et puis quand on m'enlève le traitement, je vois bien que ça ne marche pas »

V.N.4- Passages à l'acte

« J'ai encaissé, j'ai encaissé, je suis tombée sur le client qu'il ne fallait pas, et débordée, j'ai pleuré, laisser tomber mon casque, mon manager m'a pris et on a discuté. Et surprise que j'avais cette sensibilité, elle, elle faisait que son boulot, avec le recul je ne la critique pas, mais au départ je ne pensait pas que j'étais sensible, j'aime bien rigoler... j'ai pété les plombs en 2007, j'ai été arrêté trois mois, repris avec des objectifs plus réduits, la chef m'a dit : "Pourquoi tu n'es pas venue m'expliquer avant ?" Je ne savais pas comment m'y prendre. Traitement et thérapie, encore sous antidépresseurs, on a prévu d'arrêter le mois prochain... pendant six mois, je n'étais pas bien. »

« Donc, un moment donné j'ai pété les plombs : un mois. Trouble du sommeil, de l'appétit, du désir, je me suis arrêté. »

« Ce jour là, au troisième appel d'un client mécontent, j'ai balancé le casque, écrabouillé le micro, et le téléphone, j'ai eu peur de taper sur quelqu'un, au bout d'une minute c'était passé, je suis parti, j'ai contacté mon docteur, qui m'a dit de venir, un arrêt de trois mois, et après j'étais d'accord pour reprendre, je suis revenu dans mon ancienne salle, j'ai entendu les collègues, j'ai dit que j'étais incapable de recommencer, on m'a envoyé chez le médecin du travail qui m'a dit que je n'étais plus apte à faire du Front. »

V.N.5- Pensées morbides

« Quand je regardais par la fenêtre du premier étage c'était pas le ciel que je regardais. Je comprends très bien ces gens qui sont passés à l'acte ».

« Il y a eu un problème ce jour là avec le chef, la goutte qui fait déborder le vase et j'ai été aux urgences, je suis parti du boulot, j'ai dit : "c'est où le médecin ou le barrage", j'ai pensé à mes enfants, ça faisait longtemps : l'ambiance du travail était horrible, on demandait toujours plus, sans aucune reconnaissance, avec des petites phrases perfides, avec l'équipe ça allait pas trop mal (on se voit juste un peu le matin, puis c'est chacun dans son coin)... chez le médecin aux urgences et je me suis retrouvé avec un arrêt de travail de six mois, avec médicaments, ça remonte à il y a cinq ans, je suis toujours traité. Toujours suivi.... »

« Depuis 2002, j'ai perdu la confiance, du jour où j'ai perdu mon poste. Il y a eu une cassure. Sincèrement, j'ai failli me suicider, je pleurais pendant des week-ends entiers, ma femme était là, si on n'avait pas eu les enfants... [Il se met à pleurer durant l'entretien] Qu'ai-je fait ? Je n'ai pas démerité, on m'a dit : "on a plus besoin de toi, ce n'est pas qu'on a un problème avec toi." (...) je m'en rappelle cette année là, je ne croyais pas la finir et heureusement en mars j'ai trouvé des postes à X. »

« Ne vous inquiétez pas, ça n'arrivera pas, en tous cas pas ce soir »

« Je suis solide mais, j'ai pensé au suicide ».

V.N.6- Hétéro agressivité

« Non, j'ai le couteau entre les dents, à tel point où, je réfléchis à comment je pourrai descendre ce mec, j'y pense toutes les nuits. Ça fait cinq ans, cinq ans si j'y pense, j'y pense tous les jours. Je suis foutu dehors demain, avec les tyrans qu'on a. »

« Heureusement pour eux qu'on n'est pas aux Etats-Unis avec leur culture et les armes en vente libre, en France on est trop tendre, aux Télécoms, mais peut-être qu'un jour, quelqu'un va péter un câble et tuer tout le monde. »

« J'ai été menacé de façon indirecte, en plus ça concernait ma famille, enfants, par des membres de l'équipe que j'encadre, alors que je ne suis pas responsable de la restructuration en cours mais, les équipes nous ont considéré comme l'entreprise, que nous les fermions, alors qu'on était dans le même bateau qu'eux, mais à leurs yeux, je travaillais sur, comment on allait enlever le boulot, alors que j'expliquais que je le faisais contrainte mais, pour que ça se passe bien. Et comme, on est les seuls représentants de la ligne managériale, quelqu'un m'a dit : "Si je me fous en l'air, je fouterais quelqu'un d'autre en l'air et j'espère que ce sera le grand chef de Paris et pas toi". .. Je ne me suis jamais demandé si j'allais revenir le soir, mais ça travaille et depuis qu'on a annoncé que le service ne fermait pas,

c'est revenu comme avant, la personne qui m'avait menacé m'a dit : "J'espère qu'on ne te perdra pas"... donc, c'était bien le contexte qui faisait ça, mais c'est difficile à entendre. » salarié

Ces témoignages sont tout autant d'exemples des différentes manifestations de l'expression de la souffrance au travail. Ils ne sont pas exhaustifs les uns des autres et un même individu peut avoir des troubles somatiques, des troubles du registre anxieux, des pensées morbides et avoir une crise de colère ou de panique. De même, il est possible qu'une personne n'ait que peu de symptômes mais que ce soit pourtant l'expression d'une grande difficulté à faire face.

CONFIDENTIEL - Document provisoire

V.O- L'absentéisme, les arrêts de travail

L'absentéisme est un des indicateurs du risque psychosocial au travail.

« Je me suis arrêté en début d'année, j'ai faillit taper sur mon chef, je me suis arrêté deux semaines. Le responsable lui même s'est arrêté trois semaines. »

Selon les résultats du questionnaire, 16% des répondants ont déclaré avoir pris au moins un arrêt de travail de longue durée (plus de 21 jours) en lien avec leur situation professionnelle, durant ces cinq dernières années. 3,38% en ont pris trois et plus.

Le nombre d'arrêts de travail de courte durée (moins de 21 jours), pris ces cinq dernières années, en lien avec la situation professionnelle : **39,50%**. Plus de 10% déclarent en avoir pris plus de quatre.

Selon Dominique Decèze, les congés de longue maladie et de longue durée ont augmenté chez France Télécom de 37% depuis 1999 (2008 : 160).

Les arrêts maladies supérieurs à 90 jours représenteraient, selon le bilan social 2008, 50% du nombre total d'arrêts maladies à France Télécom ; entre ceux qui ont été arrêtés un peu plus d'un trimestre et ceux qui sont en congé longue durée (d'une durée maximale de cinq ans), on peut estimer que ces arrêts maladie prolongés concernent entre 3 000 à 5 000 personnes (fonctionnaires ou contractuels). Parmi eux, ceux qui enchaînent les périodes de dépression ou des maladies chroniques liées au stress sont placés en congé longue maladie (trois ans) ou longue durée (cinq ans) par leur médecin traitant (Du Roy, 2009 : 202).

« Je ne fais plus rien depuis treize quatorze ans. (...) Je vais quitter France Télécom pour la longue maladie. », Salarié.

Ces différents chiffres montrent donc, d'une part, que l'absentéisme, via les arrêts maladies, est en augmentation depuis 1999 : ce dernier élément est bien à considérer comme l'indice d'une augmentation du mal-être des salariés. On peut en effet supposer qu'ils prennent ces arrêts pour échapper à leur travail, et « souffler » ou qu'ils soient placés (qu'ils le veuillent ou non) par leur médecin en maladie.

« Je n'ai pas osé aller voir le médecin de la boîte, je ne veux pas qu'on mélange, qu'on aggrave mon cas. Les suicidés on a dit qu'ils avaient des problèmes personnels. »

Tous les salariés ne recourent pas à l'arrêt maladie. Certains d'entre eux préfèrent se reposer « sur leurs propres congés », ou refuser les arrêts, afin de ne surtout pas apparaître comme, « quelqu'un qui ne va pas bien » (phrase prononcée par de nombreux salariés déclarant pourtant se « sentir mal au

travail»). La crainte d'être « *catalogué* » ou perçu comme « *fragile* », de la part de l'entreprise est pour les salariés justifiée par le management « brutal » de France Télécom. L'expression de « *management par la terreur* » très souvent évoqué par les salariés atteste de leur peur, et l'emprise de l'organisation sur leurs comportements.

Pour certains le milieu de travail, malgré ses imperfections peut aussi être ressource, soit en terme de liens sociaux, soit parce que l'investissement intellectuel lié au travail protège de l'envahissement de l'anxiété.

« *Je n'ai pas voulu m'arrêter, ça aurait fait plus de mal qu'autre chose.* »

« *Au bout d'un moment, chez soi, c'est pire, on ressasse...* »

« *Moi, je veux travailler.* »

Le taux d'absentéisme semble largement sous-représenter le nombre de salariés en difficulté, dans la mesure où, tous les individus n'apportent pas de la même solution au même problème.

Les experts n'ont pas hésité à renvoyer les salariés, quand ils le jugeaient nécessaire, vers le médecin du travail ou leur médecin traitant ; effectivement, dans les situations difficiles, l'isolement dans lequel certains se trouvent, au travail, mais parfois aussi, dans leur entourage personnel, paraît particulièrement problématique.

V.P- Conclusion sur le risque psychique

Nous avons pu avoir l'impression de dire ce que tout le monde savait, lorsque nous avons décrit le risque psychique évoqué depuis longtemps dans de nombreux rapports relatifs à des médecins internes ou des expertises CHSCT. Nous aurons l'impression en proposant nos préconisations de proposer là encore, des choses finalement, assez simples.

C'est sans doute le propre du déni, il empêche que soit entendu ce que tout le monde sait, et que soit appréhendé ce que tout le monde pense. Finalement, la première fonction de notre étude n'est pas de proposer des préconisations, mais de dire avec insistance ce que nous avons vu et entendu, d'avoir été présent pendant presque six mois.

Nous l'avons constaté au cours de la mission, Technologia est devenu un élément du système, la surface de projection de beaucoup d'affects de la part des différents acteurs. Du côté des partenaires, nous avons senti au début la peur de faire confiance, qui nous paraît légitime dans le contexte de l'entreprise où tous les discours recouvraient une pratique différente de ce qui était annoncée.

Concernant la Direction, nous pourrions décrire trois moments dans cette interaction, trois mouvements :

- le premier a été l'accueil, l'envie sûrement sincère de comprendre ;
- le deuxième a été l'agacement devant cette manière que nous avons d'insister d'y revenir, de pointer le risque et de traquer le semblant ;
- puis, est arrivé, il y a peu, un troisième temps, un temps d'écoute possible.

Nous sommes devenus des partenaires de réflexion et d'élaboration. Sans doute, depuis très peu de temps, *« quelque chose a lâché, aujourd'hui l'entreprise semble être entrée dans une dynamique plus ouverte plus réflexive. Cela est sans doute difficile pour le top management d'admettre la réalité, de regarder le champ de bataille de ce combat commercial. Nous le savons, d'autant mieux que, nous avons lors de notre rencontre avec le collectif de l'entreprise partagé cette effarement, ce découragement. Trop, tout le temps partout... »*

Aujourd'hui, nous avons envie avant tout de proposer que ce mouvement continue, que le top management se mette à fonctionner comme un collectif de travail, qui réfléchit, non pas seulement, sur ses objectifs commerciaux ou stratégique, mais aussi sur son mode de gouvernance au sens d'une pratique, sur les enjeux et les effets des décisions jusqu'au plus bas niveau. On peut penser qu'à côté de son challenge technologique et commercial, en cela aussi, France Télécom pourrait devenir un acteur de la modernité.

La limite est sûrement ténue entre le déni et le sentiment de l'immensité de la tâche au risque de découragement. Aujourd'hui, chaque manager, chaque RH ne pourra continuer à travailler dans cette entreprise, que s'il réfléchit avec ses pairs, sur sa pratique et sur les tenants et aboutissant de ses prises de position. C'est aussi à chaque décideur d'accepter d'être interpellé sur ses prises de décision.

Pour que la réflexion et l'ajustement collectif soient possibles, il faut qu'il existe à nouveau un espace de débat **dans** l'entreprise. Pour l'instant, le déni a condamné tous ceux qui tentaient de parler, à sortir par la porte et rentrer par la fenêtre... (Cf. *Observatoire du stress*), pourtant dans le cadre de règles du jeu collectives **clairement** énoncées, la conflictualité est productrice de sens. Si le cadre de fonctionnement est collectif, la possibilité d'échanger sur le travail et de faire des arbitrages doit être à tous les niveaux de l'entreprise, au plus près des salariés.

Il faut que les acteurs de la régulation (SST préventeur ES, IRP) puissent prendre pleinement leur place de tiers dans ce débat.

C'est à cette condition que chaque salarié retrouvera la possibilité de retrouver lui aussi une place définie dans le collectif et la possibilité de penser et de se penser dans ce groupe. Le risque psychique de chacun se joue dans l'ensemble du collectif.

Face à l'absurde, l'éthique et la pulsion de vie sont insistantes, personne ne lâchera l'affaire alors mieux vaut ouvrir...la porte.

Certaines de nos préconisations sont déjà en place et c'est tant mieux. D'autres sont encore à mettre en œuvre.

Nb. *Nous précisons que l'étude approfondie des modes d'organisation des acteurs de la régulation n'a pas été souhaitée par l'entreprise, nos préconisations sur ce point seront donc insuffisantes.*

-VI-
Annexes

CONFIDENTIEL - Document provisoire

VI.A- La taylorisation et ses principes

Toute organisation du travail est sous-tendue par une logique et une vision du monde et de l'homme.

Les choix de néo-taylorisation de France Télécom, visibles dans de nombreux secteurs de l'entreprise interrogent sur l'image de l'homme au travail qu'ils présupposent.

On peut s'interroger sur l'essence de l'idéologie qui précède la logique taylorienne, véritable système conceptuel, et sur ses impacts.

C'est une application à l'entreprise de la vision de la physique classique : le Monde serait une grande horloge constituée de rouages élémentaires. L'homme serait un rouage dans « l'horloge » qu'est l'entreprise.

VI.A.1- L'organisation scientifique du travail

Les objectifs de Taylor étaient de trois ordres :

- Lutter contre la flânerie systématique des ouvriers dans l'atelier,
- Proposer une méthode de fabrication optimale ("one best way"),
- Mettre en place une rémunération au mérite en fonction des cadences constatées ("fair's day work").

Pour réaliser ces objectifs, l'organisation du travail devait adopter une division du travail horizontale, c'est à dire une fragmentation maximale des tâches au sein de l'atelier entre les différents postes; et une division verticale reposant sur une séparation complète de la conception technique du produit par les ingénieurs et de son exécution par les ouvriers. A cela s'ajoutait une surveillance des ouvriers (par la présence de chronométrateurs et d'agents de maîtrise).

Dans ses usines automobiles, Ford a amélioré les préceptes tayloriens de trois manières : le travail à la chaîne est imposé par la mise en place de convoyeurs déplaçant automatiquement les produits, imposant ainsi les cadences et la parcellisation des activités; la standardisation est ainsi poussée à l'extrême.

Chaque individu a donc une tâche très précise à exécuter, le plus rapidement possible, et sans avoir à communiquer avec les autres.

VI.A.2- Une vision mécaniste

Le principe mécaniste sous-jacent est donc issu d'une analyse scientifique du travail, et il est basé sur une conception techniciste de l'homme, l'homme au travail serait assimilable à une machine. Ses gestes sont observés, chronométrés, codifiés et conceptualisés, il est le prolongement de la machine.

VI.A.3- Une vision sociale

Le taylorisme fragmente et déstructure un processus en activités plus simples, afin que le plus de gens possible puissent s'en acquitter. Il s'agit d'une division technique du travail par postes, par opposition avec une organisation sociale du travail organisée par métiers.

Taylor avait également une conception autoritaire et il ne faisait pas confiance au jugement de l'ouvrier. Ses successeurs non plus.

La séparation de la conception et de l'exécution des tâches présupposent que concepteurs et exécutants ne se situent pas sur le même plan, intellectuel, culturel et social.

Les pratiques contemporaines semblent ignorer que le contexte sociologique a évolué depuis Taylor.

Ce que Chaplin puis Friedmann lui ont reproché est de niveler les différences, de rendre les travailleurs globalement interchangeables et donc exploitables à merci, en les privant du pouvoir. D'autre part, l'aspect contraignant et déshumanisé conduit à une perte de motivation, et la déstructuration du travail amène à une perte de sens.

VI.A.4- Une vision morale

Le contrôle fréquent du rendement, la rémunération à la productivité reposent aussi sur une certaine vision morale de l'homme au travail, celle d'un individu enclin à la paresse voire à l'oisiveté, n'aimant pas les responsabilités et presque exclusivement motivé par la rémunération.

Cette vision de l'homme au travail a été fortement critiquée par la suite, par les courants et écoles « humanistes » et autres qui s'en sont suivi. Néanmoins, dans la mesure où les différentes approches postérieures se réfèrent pour la plupart à l'idéologie de Taylor, on peut juger de l'impact profond qu'a eu cette contribution. Cet impact ne réside pas uniquement dans la théorie : on constate en effet que le taylorisme a fortement marqué et continue de marquer les pratiques de l'organisation du travail dans les entreprises.

VI.A.5- Application du principe aux services

Il apparaît qu'en périodes de crise et de concurrence acharnée, les entreprises ont une plus grande propension à accentuer les pratiques managériales d'inspiration taylorienne.

Aujourd'hui, dans une économie de plus en plus complexe, on en est arrivé à tayloriser les services.

L'arrivée des technologies de l'information dans les bureaux a été un peu de même nature que la mécanisation initiale dans les usines : on a taylorisé et fordisé le travail administratif, la machine – ici le système d'information – étant au cœur et les hommes à son service. L'exemple le plus criant est celui des centres d'appel : le système choisit vers qui envoyer l'appel, le système propose en temps réel un script que l'agent doit suivre dans sa discussion avec l'appelant, le système surveille tous les paramètres et établit automatiquement rapport et alertes.

VI.B- Bibliographie

ALTER Norbert, Sociologie du monde du travail, PUF, 2006.

ASKENAZY P., Les désordres du travail : Enquête sur le nouveau productivisme, Paris, Seuil, 2004.

AUBERT Nicole, GAULEJAC (de) Vincent, Le Coût de l'excellence, Seuil, 1991.

BAUDELLOT Christian, GOLLAC Michel (dir.), Travailler pour être heureux. Enquête sur le bonheur au travail, Fayard, 2003

BERGER Peter et LUCKMANN Thomas , la construction sociale de la réalité, A Colin 1996

DECEZE Dominique, La machine à broyer. De France Télécom à Orange : Quand les privatisations tuent, Paris, Jean-Claude Gawsewitch Editeur, 2008

DEJOURS Christophe, L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. Critique des fondements de l'évaluation, INRA Editions, 2003.

DEJOURS Christophe, Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale, Paris, Seuil, 1998

DEJOURS Christophe, BEGUE Florence, Suicide et travail : que faire ? Paris, PUF, 2009

DUBAR Claude, La crise des identités, PUF 200

CLOT Yves, LHUILIER Dominique (dir.) Travail et santé. Ouvertures cliniques, Toulouse, Erès, 2010.

CLOT Yves, LHUILIER Dominique (dir.) Agir en clinique du travail, Toulouse, Erès, 2010.

ENRIQUEZ Eugène, Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise, Desclée de Brouwer 1997

Fédération Française de Psychiatrie, La crise suicidaire, reconnaître et prendre en charge. Conférence de consensus. 2000

GAULEJAC (de) Vincent, La société malade de la gestion, Seuil, « Points », 2005 (réed. 2009).

GOLLAC Michel, VOLKOFF Serge, Les conditions de travail, La Découverte, 2007.

HANIQUE Fabienne « Changement de cadre et reconstruction du sens Une clinique de la modernisation dans une entreprise publique» Subjectivité et Travail N° 24, Volume XI. Printemps 2005.

HIRIGOYEN Marie-France, Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien, Paris, Ed. La Découverte et Syros, Pocket, 1998.

LALLEMENT Michel, Le travail sous tensions, Paris, Sciences Humaines Editions, 2010.

LINHART Danièle, Travailler sans les autres ? Paris, Seuil, 2009

MENDEL Gérard, L'Acte est une aventure. Du sujet métaphysique au sujet de l'acte pouvoir, Edition la Découverte, 1998.

MORASZ Laurent, DANET Francois, Comprendre et soigner la crise suicidaire, Dunod, 2008.

ROY (du) Ivan, Orange stressée. Le management par le stress à France Télécom, Paris, La Découverte, 2009.

SIRE Bruno, 1990-2000 : dix ans de GRH qui ont changé France Télécom, Classification LIRHE : Note 350 , 2001

WATZLAWICK Paul, WEAKLAND John, Changements : paradoxes et psychothérapie, Seuil, 1975.