

France Télécom
Les Professionnels du Réseau
Rapport
Expertise CHSCT

Sous la direction de :

Marc CHENAIS, Président de Technologia
Jean-Claude DELGENES, Directeur Général de Technologia
Xavier ZUNIGO, Docteur en Sociologie (EHES/ENS)

Responsable des équipes :

Gérard CAPONY, Ingénieur spécialisé en : Management, Organisation, RH
(Ecole Centrale de Paris)

Equipe :

Julien CHASSEREAU, Sociologue
(Ancien Enseignant en Sciences Politiques à Paris I, Panthéon-Sorbonne)
Bertrand DARGELOS, Sociologue - Docteur en Sciences Politiques,
Membre du Haut Conseil de la Santé Publique
Annie DONA-GIMENEZ, Docteur en économie industrielle
Hervé HANNEBICQUE, Consultant R-H, Management et Organisation
(Institut d'Etudes Politiques de Paris/Sciences-PO)
Colette JACQUES, Médecin du travail - Ergonome
Lyazid KICHOU, Docteur et Chercheur en Economie
Audrey MAS, Ergonome et Psychologue du Travail (Nanterre)
Amandine MATHIVET, Sociologue

Mai 2010

SOMMAIRE

Résumé général	4
-I- Caractéristiques de l'enquête	6
-II- La fin d'un monde ou le passage d'une culture de service public à une logique concurrentielle	10
-III- Le management en pratiques	16
III.A- Management.....	17
III.A.1- Management éclaté.....	17
III.A.2- Manque de compétence technique	19
III.B- Un environnement insécurisant	22
III.B.1- Sentiment de devoir faire des choses absurdes	22
III.B.2- Pratiques limites	29
III.B.3- Généralisation du mensonge	31
-IV- Représentations et pratiques du travail au quotidien	35
IV.A- Une gestion du plan de charge problématique : illustration d'une logique de rentabilité qui prend le pas sur une logique de qualité.	36
IV.A.1- Des plans de charge lourds et difficiles à réaliser	36
IV.A.2- Des plans de charge instables, une adaptation permanente des techniciens ..	39
IV.A.3- Une gestion des plans de charge automatisée : une solution sans succès qui vient accentuer les problèmes déjà existants	40
IV.A.4- La concentration des entrepôts et la raréfaction des pièces et outillages	41
IV.B- Perte d'autonomie réelle.....	45
IV.B.1- Une autonomie relative	45
IV.B.2- Charge de travail et outils de reporting : des facteurs déterminants de perte d'autonomie	46
Pratiques managériales coercitives et baisse d'autonomie.....	47
IV.B.3-	47
IV.C- Perte des métiers et des compétences FRANCE TÉLÉCOM	49
IV.C.1- Sous-traitance et glissement du cœur de métier.....	49
IV.C.2- La dégradation du réseau	53
IV.C.3- Transmission des savoirs.....	56
IV.D- Le collectif de travail : un ensemble de pratiques et de représentations fortement détérioré	58
IV.D.1- L'éclatement du collectif induit par le nouveau procès de travail	58
IV.D.2- Les pratiques et stratégies de résistance à l'éclatement du collectif de travail .	61
-V- Ressources-Humaines et conditions de travail	68
V.A- L'absence de reconnaissance interne et la question de la reconnaissance client ...	70
V.A.1- Un déficit de reconnaissance interne	71
V.A.2- La question de la reconnaissance client	73
V.B- Les placardisés.....	75
V.C- Désinvestissement et résignation	76
V.C.1- La révolte.....	76

La résignation	77
V.C.2-	77
L'acceptation	78
V.C.3-	78
V.D- Gestion des compétences et formations	79
V.D.1- Mise en échec et dévalorisation du travail de technicien	81
V.E- Sécurité et prises de risques	82
V.E.1- Les espaces de travail.....	84
V.E.2- Les outils de travail.....	91
-VI- Craintes, Espoirs et Préconisations	95
VI.A- Les plus anciens.....	97
La tranche 45-55 ans.....	98
VI.B-	98
Les moins de 45 ans	100
VI.C-	100
VI.D- Le rapport aux clients	102
Le boulot avant tout.....	103
VI.E-	103
Recommandations.....	105
VI.F-	105
-VII- Le Technique Backoffice	109
VII.A- Le Technique Backoffice	110
VII.A.1- Synthèse statistique	110
VII.A.2- Un espace professionnel relativement protégé	112
VII.A.3- L'externalisation : la déstabilisation d'une population relativement protégée....	112
.....	112
-VIII- Annexe 1 : Statistiques Technique réseaux.....	116
-IX- Annexe 2 : Statistiques Technique Backoffice	138

Résumé général

Avec l'amorce de la privatisation de l'entreprise à la fin des années 1990 et au début des années 2000, c'est le sens même du travail pour de nombreux professionnels du réseau, et notamment les techniciens d'interventions, qui a considérablement changé. La culture de l'entreprise, de son origine jusqu'à l'apparition de la téléphonie mobile avec l'apparition de la marque Orange, était toute entière tournée vers l'abonné, la cible de la logique de service public prévalant jusqu'alors. Les fonctionnaires, recrutés sur concours au milieu des années 1970, ont alors le sentiment de rendre un service de qualité et d'intérêt général au nom de l'Etat. Surtout, ils vivent leur travail comme un moment important de l'histoire des télécommunications avec la construction du réseau qui permet un accès au téléphone pour tous, indépendamment de toute considération commerciale ou financière. C'est la logique d'un service au public qui prévaut.

La privatisation va imposer un nouveau régime d'action à l'entreprise. Orientée vers la compétitivité et la logique de l'actionnariat, la Direction de l'entreprise cherche à transformer les pratiques et les représentations des fonctionnaires afin d'accompagner les changements qui se déroulent. C'est toute la philosophie d'un monde, celui d'une entreprise publique au service du public, qui est en train de disparaître au profit d'une entreprise privée, dont le but premier est de dégager des résultats probants afin de gagner des parts de marché et « faire du chiffre ». Cette culture du résultat immédiat, à court terme, est contraire à la vision du monde des professionnels du réseau issus du monde de la fonction publique et en charge du développement et de la maintenance, pour qui le travail est avant tout collectif et au service de la collectivité.

Du coup, le sentiment d'appartenance s'estompe peu à peu et les professionnels du réseau vivent de moins en moins bien la nouvelle image de l'entreprise qui se révèle. Cette situation de désajustement au poste entraîne une distorsion de la réalité qui perturbe ces professionnels, dans la mesure où ils ont l'impression de ne plus reconnaître leur entreprise.

L'arrivée d'Orange a brouillé les marqueurs identitaires des professionnels du réseau, au sens où ils ne reconnaissent plus leur outil de travail tant celui-ci a évolué et s'est transformé. Pourtant, la « mentalité » du professionnel du réseau subsiste dans l'amour du travail bien fait, car ils tentent toujours avec la même persévérance de rendre un service de qualité quand toute la structure leur impose une culture du résultat, chiffre à l'appui. Ces transformations reposent la question de l'identité au travail des professionnels du réseau.

Au cours de leur mission sur les Professionnels du réseau, les experts du cabinet Technologia ont rencontré plusieurs centaines de salariés en complément de l'analyse statistique. Il ressort de ces entretiens une multitude de constats et de questionnements pour l'avenir. Bien entendu, le présent rapport n'épuise pas toute la richesse des situations rencontrées par les Professionnels du réseau et ne vise pas à l'exhaustivité. Pourtant, ce rapport est une contribution importante afin de mieux saisir les logiques du risque psychosocial qui sont à l'œuvre en ce moment au sein de cette population. Il donne à voir et à penser sur les conséquences que les différents projets menés par la Direction de l'entreprise ont eu sur les conditions de travail de ces salariés et notamment au plan : de l'identité professionnelle, de la détérioration des relations managériales, de l'environnement de travail immédiat, des plans de charge, de la perte d'autonomie, de l'éclatement des collectifs, de l'absence de reconnaissance des compétences, d'un manque de soutien par les ressources humaines, etc.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-I-

Caractéristiques de l'enquête

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Point Méthodologie

Pour cette enquête, nous avons utilisé la technique des entretiens semi-directifs. Au total, 358 entretiens ont été réalisés par 6 consultants entre le 18 janvier et le 29 mars 2010. Les personnels interviewés ont été tirés au sort, au hasard, dans la base de données RH mise à disposition par France Télécom. Une personne sélectionnée avait la possibilité de refuser de passer l'entretien, auquel cas la suivante sur la liste était contactée, jusqu'à permettre de remplir le planning des consultants. Il a pu arriver que les journées de certains consultants soient incomplètes, du fait de la conjonction de refus successifs et de plannings de déplacements, forcément organisés à l'avance. Le nombre de refus est resté dans la norme habituelle de ce type d'exercice.

Pour cet échantillon de 358 personnes, la répartition des personnes interrogées est la suivante : hommes 84,6%, femmes 15,4% ; ACO : 10,1%, AFO, 89,9% ; Managers 21%, Techniciens ou employés : 79%.

L'âge moyen est de 51 ans et l'ancienneté moyenne de 27,8 ans.

Les 10 familles de métiers les plus fréquemment rencontrées sont, par ordre de fréquence :

1. Intervention clients
2. Intervention réseau
3. Pilotage conduite d'activité interventions client réseau
4. Conduite de projet déploiement/aménagement réseau
5. Gestion des ressources réseau
6. Management interventions client réseau
7. Gestion des ventes
8. Logistique
9. Assistance et service technique au client
10. Production réseau

25 autres familles de métiers ont été rencontrées.

Les 10 métiers les plus fréquemment rencontrés sont, par ordre de fréquence :

1. Technicien intervention client
2. Technicien client entreprise
3. Chargé d'affaires aménagement réseau
4. Technicien intervention réseau structurant
5. Technicien intervention réseau boucle locale
6. Chargé d'intervention répartiteur
7. Responsable d'équipe intervention
8. Conducteur d'activité entreprises réseau structurant
9. Conducteur d'activité boucle locale production/SAV
10. Responsable d'affaires intervention chargé d'ordonnancement

Des représentants de 59 autres métiers particuliers ont été rencontrés.

Compte tenu de cette diversité, il n'a pas été possible de réaliser une analyse par métier ou par famille de métiers. Nous avons donc opté pour une approche générique, en relevant des critères dont l'observation faisait apparaître une fréquence importante ou présentait un caractère singulier, suffisamment marqué pour être mis en avant.

Cependant, même si plusieurs de nos observations recoupent celles qui se retrouvent dans le rapport transversal, nous avons cherché à mettre en avant ce que ces critères pouvaient avoir de spécifique pour les salariés travaillant dans le domaine du réseau, par exemple :

- le travail extérieur ;
- le nomadisme ;
- les déplacements ;
- l'utilisation de moyens de communication mobile ;
- le travail de bureau d'étude ;
- le travail dans les répartiteurs, etc.

Ce point, bien que non systématiquement répété dans chaque partie, est présent tout au long du rapport.

Dans l'analyse du *Job strain* réalisée à partir du questionnaire, nous avons utilisé le modèle de Karasek, validé en tant que standard scientifique international. Ce modèle a montré que les facteurs liés à l'organisation du travail et au management permettent de faire le lien entre un vécu du travail (psychologique et sociologique) et les effets que ces facteurs peuvent avoir sur l'efficacité et la santé du salarié.

Ce modèle comporte trois dimensions :

- **l'autonomie**, ou pouvoir de décision (« *Latitude décisionnelle* »), qui renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, ainsi qu'aux possibilités d'utiliser et de développer ses compétences ;
- **la charge de travail** (« *Demande psychologique* »), évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins prévisible tels qu'ils sont ressentis par les répondants ;
- **le soutien social**, qui décrit l'aide technique et « émotionnelle » dont peut bénéficier le salarié de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

Nous avons utilisé ces trois dimensions pour organiser les observations du rapport. Celui-ci comporte donc trois parties principales :

- Pratiques managériales
- Représentations et pratiques du travail au quotidien
- Ressources humaines et conditions de travail

Ces points sont encadrés, d'une part par un préambule sur le passage de l'entreprise publique à l'entreprise privée, et d'autre part par une conclusion incluant les facteurs positifs qui nous ont été cités et sur lesquels peut se construire la refondation, ainsi que les préconisations proposées.

Synthèse statistique

Dans le cadre de l'analyse des réponses de plus de 80 000 salariés au questionnaire national, une analyse plus fine des populations du Technique a été réalisée.

Les salariés du Technique connaissent une exposition au risque psychosocial similaire ou plus forte que l'ensemble des salariés de France Télécom.

Les résultats du questionnaire montrent qu'en matière de travail tendu, la situation des salariés est similaire à celle de France Télécom dans son ensemble. On compte légèrement plus de situations actives (forte charge mentale de travail et forte autonomie au travail) et légèrement moins de situations de travail tendu (forte charge mentale de travail et faible autonomie).

Ces résultats globaux masquent l'exposition différentiel des différentes catégories de personnel. Tout en restant en dessous de la moyenne de France Télécom. Les salariés de la **DTF/UI**, les salariés **les plus âgés** et avec **le plus d'ancienneté**, les **fonctionnaires**, les **non-cadres**, sont les salariés les plus exposés aux situations de travail tendu (Job Strain).

Concernant les autres facteurs de risques. 6,6 % des salariés souffrent de conditions de travail difficiles ; 14,5 % de relations sociales dégradées et 15,3 % de désajustement professionnel (10,39 %). Ces taux sont relativement équivalents à la moyenne nationale. Les quatre facteurs de risques suivants sont supérieurs à la moyenne nationale : dysfonctionnement organisationnel (29,45 %), Impact négatif de la mobilité (28,92 %), Pression managériale (27,43 %) et Inadéquation au poste de travail (26,83 %).

Nous listons ci-dessous les catégories de salariés qui sont exposés plus fortement à des risques.

En conditions de travail difficiles :

- les non-cadres de l'Intervention Clients ;
- les non-cadres de la Gestion Clients ;
- la maîtrise et les non-cadres des Services Clients par Téléphone.

En désajustement professionnel

- la maîtrise et les non-cadres de l'Informatique et Réseaux ;
- les cadres et la maîtrise de l'Intervention Clients ;
- la maîtrise et les non-cadres de l'Intervention Réseaux ;
- la maîtrise et les non-cadres de la Gestion Clients ;
- les cadres, la maîtrise et les non-cadres des Services Clients par Téléphone ;
- les cadres, la maîtrise et les non-cadres des Fonctions support.

En relations sociales dégradées

- les non-cadres de l'Informatique et Réseaux ;
- les non-cadres de l'Intervention Clients ;
- la maîtrise et les non-cadres de l'Intervention Réseaux ;
- les non-cadres de la Gestion clients ;
- les non-cadres des Fonctions support.

-II-

**La fin d'un monde ou le passage d'une culture de service
public à une logique concurrentielle**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

En bref

Des effets néfastes entraînés par les mutations économiques et sociales de l'entreprise :

- montée du sentiment d'insécurité ;
- effritement du lien de confiance entre employeur et employé ;
- atténuation du sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Au cours des deux dernières décennies, l'entreprise France Télécom s'est profondément transformée au niveau de sa stratégie. Avec la privatisation de l'entreprise à la fin des années 1990 et au début des années 2000, c'est le sens même du travail pour de nombreux fonctionnaires, et notamment les techniciens d'interventions, qui a considérablement changé. La culture de l'entreprise, de son origine jusqu'à l'apparition de la téléphonie mobile avec l'apparition de la marque Orange, était toute entière tournée vers l'abonné, la cible de la logique de service public prévalant jusqu'alors. Les fonctionnaires, recrutés sur concours au milieu des années 1970, ont alors le sentiment de rendre un service de qualité et d'intérêt général au nom de l'Etat. Surtout, ils vivent leur travail comme un moment important de l'histoire des télécommunications avec la construction du réseau qui permet un accès au téléphone pour tous, indépendamment de toute considération commerciale ou financière. C'est la logique d'un service au public qui prévaut.

La privatisation va imposer un nouveau régime à l'entreprise. Orientée vers la compétitivité et la logique de l'actionnariat, la Direction de l'entreprise cherche à transformer les pratiques et les représentations des fonctionnaires afin d'accompagner les changements qui se déroulent. C'est toute la philosophie d'un monde, celui d'une entreprise publique au service du public, qui est en train de disparaître au profit d'une entreprise privée, dont le but premier est de dégager des résultats probants afin de gagner des parts de marché et « faire du chiffre ». Cette culture du résultat immédiat, à court terme, est contraire à la vision du monde du technicien fonctionnaire en charge du développement et de la maintenance, pour qui le travail est avant tout collectif et au service de la collectivité, « sans haine ni passion » comme disait Max Weber : c'est la logique d'Etat qui prime.

« Le fait de passer d'une entreprise de fonctionnaires à des directives du privé, c'est pas pareil ; on ne peut pas changer la manière de travailler d'un fonctionnaire du jour au lendemain, ça contribue au mal qu'il y a eu. »

« La culture de service public, il fallait dépanner tout le monde. On ne regardait pas notre temps. Maintenant on s'occupe à ne faire que du chiffre. Il faut être rentable et moi j'ai l'impression de ne pas l'être. »

« J'avais toujours vécu dans l'idée de service public égal service pour le public et là, c'était absolument pas ce que l'on nous demandait de faire. En un an, j'ai compris que je n'étais plus à ma place. J'ai pensé au début que c'était lié au métier de vendeur, mais en 1998 ou 1999 je me suis réorienté vers un métier technique : pilote de production. On gérait les rendez-vous des clients avec les techniciens qui venaient installer les lignes. Et là, j'ai vu que l'entreprise avait changé, que c'était complètement différent, que l'état d'esprit n'était plus le même. Même entre collègues, les gens étaient plus individualistes, on ne travaillait plus en équipe : il y avait des objectifs

individuels, un entretien de progrès où on nous mettait face à nos résultats. Il fallait toujours faire plus. Je n'avais pas eu de promotion depuis 1985, et j'ai commencé à baisser les bras au niveau de ma carrière : c'était la jungle et ça me décourageait. »

« L'entreprise ne remplit plus son rôle de protection des salariés, au contraire, elle a tendance à les enfoncer au maximum. C'est fait de façon perverse, ça ne s'affiche pas comme ça mais c'est ce que l'on fait. Tout le monde, heureusement, n'est pas comme ça dans la hiérarchie mais ça se généralise. »

« On a une mentalité service public et maintenant, ce n'est plus ce qui prime chez France Télécom : ils ne s'intéressent qu'à l'argent. Moi je suis rentré dans la fonction publique par pur choix, pas pour gagner de l'argent. Et maintenant, on ne parle plus que de ça. Nos managers ne nous parlent que de ça. Ils nous managent avec des tableaux de chiffres, ne parlent que de chiffres, ne veulent entendre parler que de nos chiffres. Tout le reste ils s'en foutent. Ils nous emmerdent la vie avec ça. ... moi, je ne me suiciderai pas, je les planterai avant qu'ils me crèvent. »

Les verbatim ci-avant résument assez bien les sentiments nés des multiples changements qui se sont opérés au fil des ans chez France Télécom, avec la privatisation de l'entreprise. Les techniciens ne reconnaissent plus l'entreprise dans laquelle ils ont mené une bonne partie de leur carrière tant les process nouveaux mis en place leur demandent de transformer leur façon de travailler. Comme le rappelait un technicien : *« Il y a quelque chose qui a été perdu. »* Le phénomène d'acculturation que les techniciens ont dû subir a parfois été mal vécu par certains d'entre eux. Protégés par leur statut de fonctionnaire, ils ont le sentiment que la Direction de l'entreprise les pousse à partir, car ils ne sont plus ajustés au nouveau rôle du salarié de l'entreprise. Car c'est bien tout l'environnement de travail du technicien qui est en évolution constante. D'où cette représentation négative du travail exprimée par les salariés rencontrés au fur et à mesure des changements consécutifs au passage de l'entreprise France Télécom en marque Orange :

« Aujourd'hui une pression nous est mise pour facturer le client, nous avons des objectifs à faire ; avant nous étions SP. On n'a plus le temps de travailler correctement ; avant on choyait le client, maintenant c'est la course, nous n'avons plus le temps nécessaire pour faire le travail ; car nous, nous avons toujours l'amour du travail bien fait et ça c'est très frustrant. »

Du coup, le sentiment d'appartenance s'estompe peu à peu et les techniciens vivent de moins en moins bien la nouvelle image de l'entreprise qui se révèle. Cette situation de désajustement au poste entraîne une distorsion de la réalité qui perturbe les techniciens, dans la mesure où ils ont l'impression de ne plus reconnaître leur entreprise. Si les fonctionnaires rencontrés aiment toujours leur métier, ils évoquent avec nostalgie les moments de convivialité entre les collègues et au sein des collectifs de travail qui remontent à l'époque où France Télécom était publique. L'arrivée de contractuels, plus jeunes et moins en phase avec l'esprit propre au service public, tend également à distendre les relations sociales au travail, car ce sont deux cultures qui se côtoient et se confrontent, l'originelle et l'importée, l'ancienne et la nouvelle, la publique et la privée :

« Dans la même unité et dans des départements différents en fonction que l'on soit fonctionnaire ou contractuel Orange ; c'est pas du tout la même culture ; le mobile c'est Orange ; c'est la marque. »

« Moi je me sens davantage France Télécom que Orange et pas de passerelle entre les deux, pas d'échanges ; l'écart se creuse, chacun est de son côté et il n'y a pas de solidarité non plus entre départements. »

« C'est dur actuellement pour les anciens : il y a Orange et il y a France Télécom, et la mentalité n'est pas la même. J'ai l'impression que Orange c'est : "nous sommes les meilleurs, nous allons y arriver" ; France Télécom c'est la partie réseau, quand ça ne marche pas c'est à cause d'eux. »

« Le sentiment d'appartenance dans l'entreprise se dilue peu à peu ; bien que ce soit France Télécom qui ait acheté Orange, on a l'impression que c'est l'inverse ; la période transitoire ça fait drôle. »

Pour les techniciens, le sens du travail et la reconnaissance font parfois défaut dans la nouvelle organisation. En effet, ils ont le sentiment que la nouveauté et les investissements profitent à Orange au détriment de la technique de France Télécom. Pourtant, ces questions relatives au sens et à la reconnaissance sont fondamentales : c'est une dimension qui est très souvent revenue au cours des entretiens. De fait, il semble nécessaire de s'arrêter un instant sur les enjeux que recouvrent ces catégories dans l'évaluation des risques psychosociaux.

Le *sens du travail*, c'est-à-dire la démonstration sans ambiguïté que nos réalisations, nos pratiques de travail et notre personne sont appréciées à leur juste valeur, a pris une importance grandissante au cours des dernières années. Il ne suffit pas à l'individu d'être rémunéré, il a également besoin d'être reconnu sur plusieurs registres et au travers d'autres formes de rétribution, souvent plus symboliques mais aussi plus fondamentales. La *reconnaissance* au travail est un élément essentiel pour construire et préserver l'identité de la personne, donner un sens à son travail, favoriser son développement et contribuer à sa santé et à son bien-être. Pour de nombreuses personnes, le travail devient le lieu central de la quête de l'identité, de la création de sens et de la réalisation personnelle. En conséquence, les attentes en matière de reconnaissance ont tendance à être plus exigeantes dans cette aire de vie.

Les diverses mutations économiques et sociales sur le marché du travail (augmentation de la compétitivité, recours croissant à l'intérim, réorganisations, etc.) se sont traduites pour les salariés, par une montée du sentiment d'insécurité, l'effritement du lien de confiance entre employeur et employé et l'atténuation du sentiment d'appartenance à l'entreprise. Les adaptations auxquelles les salariés se prêtent et les efforts qu'ils déploient pour s'acquitter de tâches de plus en plus complexes ont amplifié leur besoin de recevoir en retour une véritable reconnaissance.

Le sens du travail s'incarne dans les rapports humains au quotidien. Il s'agit aussi d'un jugement posé sur la contribution de la personne, tant en matière de pratique de travail que d'investissement personnel et de mobilisation. Il représente un jugement porté sur la pratique professionnelle des salariés (reconnaissance de la pratique de travail) ainsi que sur l'engagement personnel et la mobilisation collective (reconnaissance de l'investissement dans le travail). Il consiste en une évaluation et une célébration des résultats produits par les

employés et valorisés par l'organisation (reconnaissance des résultats). La reconnaissance du travail doit se pratiquer sur une base régulière ou ponctuelle, avec des manifestations formelles ou informelles, individuelles ou collectives, privées ou publiques, monétaires ou non.

Les difficultés et les efforts individuels consentis sont compensés par le sentiment d'être « payé en retour », que ce soit sous une forme matérielle (rémunération, avantages divers), de reconnaissance sociale ou symbolique (sens positif donné au travail).

Mais cette demande de reconnaissance et d'un sens du travail réalisé recouvrent des significations et des formes très variées. Pour certains, le déficit de reconnaissance se traduit par la crainte d'être « remercié », « jeté comme un kleenex », après de nombreuses années de bons et loyaux services rendus à l'entreprise ; pour d'autres, il s'agit d'un sentiment d'anonymat dans une organisation qui serait insensible aux problèmes des individus, tandis que beaucoup de salariés rencontrés dénoncent le manque de réalisme des systèmes d'évaluation du travail ou encore la faiblesse des rémunérations.

L'arrivée d'Orange a brouillé les marqueurs identitaires des techniciens fonctionnaires, au sens où ils ne reconnaissent plus leur outil de travail tant celui-ci a évolué et s'est transformé. Pourtant, la « mentalité » du technicien subsiste dans l'amour du travail bien fait, car ils tentent toujours avec la même persévérance de rendre un service de qualité quand toute la structure leur impose une culture du résultat, chiffre à l'appui. Ces transformations reposent la question de l'identité au travail des techniciens.

Le travail n'est jamais réductible à un ensemble de tâches techniques et à une rémunération. Le travail, comme l'analyse le sociologue Robert Castel, est toujours plus que le travail : il fournit un statut social, une représentation de soi et de sa valeur dans la société. Or, une identité professionnelle forte et stabilisée est l'une des conditions du bien-être au travail. Surtout, l'identité professionnelle est une composante de l'identité sociale de l'individu.

Tout au long des entretiens, les salariés ont pointé ce sentiment d'incertitude professionnelle qui est aussi une incertitude sociale. Des inquiétudes récurrentes en rapport avec le travail sont des facteurs à ne pas négliger, elles révèlent une atmosphère de travail détériorée. La double identité de l'entreprise, partagée entre France Télécom et Orange, est mal vécue par les techniciens. Car les salariés sont en demande de clarification s'agissant de l'avenir de la partie technique. Seule la relative cohésion des collectifs de travail leur permet de tenir.

De plus, plusieurs salariés regrettent le manque de lisibilité dans leur travail, du fait de l'urgence permanente dans laquelle les tâches doivent être exécutées. Plusieurs personnes, surtout les plus anciennes, ont dit avoir le sentiment d'être traitées comme « des pions », sans avoir de recul nécessaire par rapport aux décisions qui sont prises. Du coup, elles estiment que leur expérience n'est pas suffisamment reconnue pour faire avancer les choses et pour être une force de proposition au sein de l'entreprise.

« Maintenant on a des contraintes encore plus importantes que dans le privé sans avoir la reconnaissance ; on a des contraintes de cadres tout en étant un simple technicien. »

« Il y a un problème d'identité entre France Télécom et Orange. »

« Très fortes évolutions ; très rapides ; nous on avait l'idée de carrière ; nous on rentrait dans un filon ; la perte du sens du SP ; on a chamboulé toute la culture d'entreprise qui était très présente à France Télécom. »

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-III-

Le management en pratiques

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

III.A- Management

En bref

- Un top management éloigné de la réalité du terrain.
- Un manque de compétence technique des managers.
- Nécessité de relâcher la pression exercée sur les hiérarchies directes, de faire un choix clair quant au profil des managers et de l'accompagner d'un vaste plan de formation.

III.A.1- Management éclaté

A plus d'un titre, la question du rapport au management et à la hiérarchie fait partie des thématiques sensibles pour les salariés. D'une part, le management et la ligne hiérarchique qui en est le corollaire ont pour fonction de donner du sens au travail du salarié, aussi bien au plan des tâches qu'il exécute (avec plus ou moins d'autonomie selon son poste et ses qualifications), qu'au plan de la stratégie globale de l'entreprise. En effet, la hiérarchie directe doit faire redescendre les décisions prises par le top management, dans un souci – en principe – de transparence. Par ailleurs, le rapport au management repose sur une appréciation subjective du salarié car c'est un échange *intuitu personae* (« eu égard à la personne »). De fait, la mise en confiance du salarié et son vécu au travail tiennent pour une grande part aux informations et aux discours distillés par le management dans le but d'ajuster au mieux sa charge de travail et de permettre une montée en compétences. Les salariés qui ont été interrogés, aussi bien les cadres que les techniciens, ont ainsi souvent évoqué la question du management comme centrale et problématique. Un certain nombre de salariés a ainsi estimé que le management n'offrait pas de réponses claires à leurs situations et à leur vécu au quotidien :

« Les managers doivent au moins savoir ce que font les gens ; mais il y a en plein qui font du management sans connaître le métier des gens ; en fait le manager, il applique les consignes nationales sans marge de manœuvre. »

Les salariés rencontrés se plaignent de l'absence de management de proximité afin de véritablement encadrer le travail des collaborateurs. C'est notamment le cas avec les techniciens qui se sentent de plus en plus isolés pour mener à bien leurs activités. La coupure est particulièrement importante entre le manager N+1 et le manager N+2. D'aucuns considèrent que la ligne hiérarchique est rompue, dans la mesure où le N+2 est un manager systématiquement tourné vers Paris afin de prendre les consignes venues « d'en haut ». Cette situation entraîne une délicate gestion des relations de travail pour le N+1. Celui-ci doit à la fois gérer les équipes et faire en sorte que le travail se déroule dans les meilleures conditions possibles, mais sans pouvoir se reposer sur le N+2 qui, lui, est accaparé par ses fonctions de cadre supérieur « tourné vers Paris ».

« On passe d'un niveau important de management sans filet et on se retrouve largué du jour au lendemain ; mais de 1996 à 2008. En tant que manager, on est marqué à la culotte ; on doit se démerder ; nos cadres sup sont tournés vers Paris et nous vers nos techniciens ; on n'est pas sur le même bateau. On n'est pas du tout soutenu ; on est seul face à son destin. »

Cette discontinuité de la ligne managériale peut augurer de réelles pressions au travail pour le N+1 qui « se sent abandonné » au quotidien. De fait, étant relativement désarmé face à des situations compliquées, le N+1 est susceptible de « reporter » son stress sur les équipes afin de remplir ses objectifs. Le manque de soutien social est dans ce cas flagrant pour le manager de proximité qui, justement, n'a plus les coudées franches pour remplir son rôle. La question du middle management est la pierre angulaire de la bonne fluidité des relations sociales au travail.

« Aujourd'hui j'ai un chef très ouvert ; mais c'est encore un manager qui regarde le CODIR vers Paris ; mais il n'y a rien de changé en terme de relationnel et d'affectif ; mais ce n'est pas de l'aide comme on peut s'y attendre en terme de management. »

Ainsi, la coupure entre un management de proximité submergé par ses tâches et un management supérieur davantage accaparé par la stratégie de l'entreprise se traduit par un manque de cohésion au sein des équipes, et notamment des équipes de techniciens qui ne peuvent plus compter, comme c'était le cas avant, sur leur manager N+1, pourtant censé les épauler pour la conduite de leur mission. La logique de productivité qui prévaut ainsi depuis quelques années a pour conséquence de casser les collectifs de travail. Elle renforce également, pour les salariés aux prises avec le terrain, une représentation de l'entreprise et d'un top management comme de plus en plus éloignés des réalités de terrain.

« J'ai vraiment l'impression qu'il y a un vrai décalage entre les décisions nationales et les décisions locales ; c'est surprenant ; en plus il y a eu un tel formatage des cadres pour sortir de la productivité à outrance comme sur les techniciens d'intervention ou sur les plateaux d'appel. »

III.A.2- **Manque de compétence technique**

Traditionnellement, dans les métiers techniques, l'encadrement des équipes est confié à des techniciens chevronnés. Leur autorité est ainsi reconnue naturellement sur fond de compétence dans le métier. En principe, ils remplissent tout autant la fonction de chef que celle de recours face aux difficultés de nature technique. Les traditions ne sont pas intangibles et il est compréhensible que la conception même du management ait évolué au sein du Groupe. Mais le changement s'est opéré brutalement avec l'irruption d'une nouvelle génération de managers. La figure du manager est ainsi passée de celle du chef compétent et manifestant souvent une forte empathie à l'égard de « ses troupes », à celle d'un manager rivé sur les objectifs, obsédé par les résultats et autres indicateurs et perçu davantage comme un contrôleur que comme un véritable manager. Les termes très impersonnels comme N+1 et N+2, qui reviennent dans la quasi-totalité des entretiens, attestent aussi de cette distance avec l'encadrement.

Parallèlement à cette évolution du profil de manager, la fonction RH s'est dissoute et un leitmotiv est apparu : les managers sont les RH de niveau 1. Soit, mais encore eut-il fallu les former à cette fonction. Par ailleurs, est-elle réellement compatible avec l'atteinte des objectifs souvent démesurés auxquels ils sont eux-mêmes soumis ? Peut-on réellement être à l'écoute, à défaut d'être soutien dans l'exercice du métier, lorsqu'on doit avant tout rendre des comptes et présenter les indicateurs ? Il semble en tout cas que l'exercice ne soit pas aisé pour la majorité des managers qui, de ce fait, perdent toute légitimité. Ni experts, ni recours de niveau 1, ils se sont barricadés derrière les tableaux de bord :

« Les managers qui sont mis là sans connaître le boulot ne font qu'appliquer les mesures d'au-dessus. »

« Maintenant on a des chefs qui n'ont rien à voir avec la technique. Techniquement parlant, ils ne nous aident pas. »

« Avec des managers qui ne connaissent pas le boulot et nous font appliquer bêtement le travail, ça se passait très mal. »

« N+1 moyen. Relations très caporalisées. Il répercute la pression du haut en la multipliant par deux. C'est notre manager mais il n'a aucune perception de ce que l'on fait. Il se protège et il transmet la pression. C'est tout. »

« Avant, les techniciens chevronnés passaient chefs de groupe, puis chefs de secteur et puis souvent aux RH en fin de carrière. Maintenant, ils prennent surtout des managers obéissants pour faire le sale boulot. »

Etant entendu que le N+1 n'est en aucun cas un soutien dans l'exercice du métier et que les rencontres se traduisent souvent par des reproches et des contraintes additionnelles, les stratégies d'évitement se mettent en place : on se satisfait d'un chef qui manifeste une attitude correcte vis-à-vis de son équipe.

« Avec le N+1, moins on se voit, mieux je me porte. Je les appelle "les inutiles", ils sont débordés à ne rien faire. Le problème c'est qu'ils ne comprennent rien, ils font tout à l'envers. Ils sont incompetents, même dans leur domaine. Celui d'avant, il aidait, il venait des lignes. Celui là, il passe son temps dans ses réunions et il cherche à nous compliquer la vie. J'en arrive à ne plus rien lui dire. »

Cette impression d'une hiérarchie directe qui ignore tout du métier est très fortement ressentie aussi par cette catégorie intermédiaire et souvent plus compétente techniquement que sont les adjoints aux chefs de groupe, et dont le périmètre d'action est pour le moins à géométrie variable.

« Ma N+1, franchement, elle ne sert à rien. C'est moi qui gère l'équipe, sans en être le manager. Une fois, il y avait eu des incendies, je n'avais pas dormi de la nuit et j'ai écrit un mail sur des problèmes récurrents en commençant par "j'en ai plein le c...". Elle m'a pourri devant tout le monde, mais elle ne m'a pas aidé sur le problème, c'est moi qui l'ai résolu. Elle est à coté, elle aurait pu me le dire en direct. »

« Tous les jours, ça gueule. Notre N+2, le chef de département, c'est une catastrophe. Il transmet, mais en plus il en rajoute. Je pense qu'il y a une volonté de mettre en position hiérarchique des gens qui adhèrent mais qui sont incompetents. »

Pour certains techniciens compétents dans le métier, l'observation de comportements managériaux inadéquats les a conduits à refuser toute position d'encadrement.

« Je cherche un nouveau poste et j'ai bon espoir de revenir en service client. Mais je ne veux plus manager. Il ne faut plus m'en parler. Les conditions actuelles du chef de groupe sont incompatibles avec ma pensée. Il n'y a plus aucun lien humain. On nous demande de faire des chiffres, des stats, du contrôle. Je ne vois pas du tout le métier de manager comme ça. »

Mais la compétence, les qualités de management, les valeurs humaines, lorsqu'elles sont présentes, sont toujours chaleureusement reconnues par les équipes. Dans ces situations vécues de façon positive, le terme de « chef » revient très souvent et il est toujours associé à la compétence dans le métier.

« Il y a une bonne ambiance. Notre responsable (N+1) est humain. Un bon chef. Quelqu'un qui comprend notre travail, qui prend l'affaire en main si nécessaire. Il laisse de l'autonomie, malgré ses objectifs. Il s'intéresse à ce qu'on fait. Il vient de la technique. »

« Moi, mon chef est à l'ancienne, il sait comment je travaille. Je ne l'embête pas, il ne m'embête pas. Un chef à l'ancienne c'est quelqu'un qui a des notions de terrain ce qui n'est pas le cas toujours, et là ça pose des problèmes, parce que ceux-là ils ne regardent que les chiffres. »

Relâcher un peu la pression qui s'exerce sur les hiérarchies directes constituerait, à n'en pas douter, un levier efficace pour redonner de la place à la

convivialité au sein des équipes, et pour restaurer une confiance dans les managers qui s'est terriblement érodée. Au-delà, il semble bien qu'un choix de profil des managers reste à opérer. Ou bien la filière d'encadrement est redonnée aux experts dans les métiers et cette inflexion, largement souhaitée par les opérationnels, doit s'accompagner de formations solides au management dans son acception gestionnaire, ou bien la politique actuelle de confier des responsabilités hiérarchiques à des personnes au pur profil de « manager des chiffres » est poursuivie, auquel cas il reste tout aussi impératif d'engager un vaste plan de formation au métier d'encadrement des hommes.

Il faut redonner une légitimité à la fonction managériale dans les métiers techniques. L'état actuel des relations n'est pas viable. L'un de ses effets pervers, au-delà même du malaise ressenti par les équipes techniques est le suivant : la fracture totale qui s'est opérée entre les « hommes de terrain » et les hiérarchies bloque la prise de connaissance par les strates supérieures du Groupe de tout un pan de son fonctionnement. Or, la technique constitue toujours le socle de l'activité de France Télécom. Cette méconnaissance qui résulte des options prises dans la sélection de l'encadrement peut générer des effets dévastateurs.

CONFIDENTIEL - Document Privé

III.B- Un environnement insécurisant

III.B.1- Sentiment de devoir faire des choses absurdes

En bref

Des process absurdes et incohérents par rapport à la réalité du terrain entraînant des conséquences sur les salariés en termes de RPS et sur l'entreprise en termes de productivité.

➔ Nécessité de redonner confiance et autonomie aux salariés, notamment en révisant le système d'information, en simplifiant le reporting et en réduisant le nombre d'indicateurs.

III.B.1.a- Incohérence et absurdité des process

Lors de nos entretiens, il a été très frappant de voir revenir de façon récurrente le mot « absurde ». Ce mot revient pour qualifier des situations dans lesquelles les salariés se trouvent dans leur environnement professionnel. Ils se positionnent très fréquemment du point de vue de l'intérêt économique de l'entreprise et ne comprennent pas pourquoi on les oblige à faire des choses qui leur semblent contraires à cet intérêt.

Ce sentiment d'absurdité peut être exprimé en termes généraux ou au moyen de métaphores :

« J'ai l'impression de vivre "Le moulin de Maître Cornille". Moi, je me trimballe avec mon camion, j'ai tout le matériel pour travailler, mais il n'y a plus de travail, plus de grain à moudre. »

« On est des élites de techniciens. Au lieu de nous laisser travailler, on nous emmerde constamment. On est comme des rats de laboratoires : il faut qu'on trouve le fromage (client) malgré les obstacles. Si on trouve trop vite, ils rajoutent des obstacles.»

« Les objectifs qu'on nous donne sont déconnectés du réel et on nous reproche de ne pas respecter les processus alors que c'est grâce à nous que France Télécom marche. On est dans l'absurde. »

« Depuis que je suis arrivé, chaque fois qu'on nous a imposé quelque chose, même quand ça ne marchait pas, ils ne sont jamais revenus en arrière. »

Ce ressenti peut porter sur la globalité de leur activité ou l'existence même de leur service :

« Dans notre D.R. il y a eu deux services classés N°1, félicités et reconnus puis supprimés deux mois après. On ne sait plus qui fait quoi. »

« Actuellement je suis à 100% dans la gestion technique. Je fais des scénarios d'optimisation mais personne n'y comprend rien. Ca n'est pas grave, il paraît qu'il faut continuer. »

Cependant, une des causes principales qui génère ce décalage par rapport au réel repose sur les processus, leur rigidité et l'éloignement, géographique ou logique, entre les centres de décision et le lieu d'exécution.

« C'est un management mathématique pour les tableaux de bord. La gestion des commandes est centralisée, il y a des ruptures. On envoie des cartes en réparation elles reviennent en retard et on a des pénalités. C'est un monde sous forme de jeu où on ne peut que perdre. Chaque direction métier a des processus différents vis-à-vis du magasin. »

« Avec toutes leurs organisations on en arrive à chercher d'abord quelle U.I. va payer avant de pouvoir changer une ampoule ! »

« Quand ils ont calibré nos temps d'intervention, on a trouvé le résultat absurde. On leur a demandé d'où ça venait. Réponse : c'est un benchmark fait en région parisienne. Mais ici on a des territoires énormes et des conditions météo très différentes. »

Très conscients de la nécessité de valoriser au mieux leur temps, beaucoup d'acteurs de terrain, de techniciens expriment leur désarroi devant les tâches qui leur sont imposées, rapportées à leur potentiel.

« Maintenant, on veut internaliser. Mais on internalise ça : tirer des câbles à vingt euros de l'heure. On ne me valorise pas, par ailleurs, alors que je pourrais rapporter beaucoup plus, comme faire de la maintenance préventive de relais à 500 euros par relai, et je peux en faire deux par jour. »

« J'ai été appelé pour une intervention d'urgence. Sur place, j'aurais pu réparer en une heure, mais on m'a enlevé la soudeuse. Il a fallu faire venir une entreprise extérieure, je lui ai fourni le matériel et ils ont facturé 1 500 euros. »

« L'entretien préventif des BTS est sous-traité. C'est mal fait, donc il y a beaucoup de curatif, il y a un mauvais service et un coût élevé. Pendant ce temps, nous on est utilisé à faire du travail élémentaire. »

L'absurde se double d'un sentiment d'angoisse sous-jacent lorsque la situation peut conduire à la remise en cause de leur service, et génère la perspective d'une possible réorganisation.

« 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. »

La demande initiale peut être liée à la volonté de faire de petites ou grandes économies, mais le résultat est souvent surprenant :

« Il y a trois mois, quelqu'un est venu nous prendre l'imprimante et l'a placée dans un bureau où l'activité avait été arrêtée. Depuis on court. »

On trouve aussi de demandes contradictoires à intervalles de temps rapprochées :

« L'an dernier, c'était tout sur le contrôle de gestion, tout sur le budget. On n'a tenu aucun indicateur. Cette année, changement de directives : tout pour les indicateurs, on est 10 à 20% au-dessus du budget. »

Des impossibilités de réaliser le travail prescrit ou l'obligation de renoncer à de bonnes pratiques pour rentrer dans la logique prescrite :

« Avec la chasse aux temps morts, on nous oblige à faire des interventions grand public. Mais la diversité des équipements et les changements sont tels qu'on se retrouve comme des c... devant le client avec les matériels qu'on n'a jamais vu. Ça crée du stress et du mécontentement chez le client. C'est totalement absurde. »

On voit, du coup, se développer des stratégies créatives qui poussent l'absurde à son comble, pour échapper à cette logique ... ou absence de logique :

« On m'a envoyé cinq fois sur un chantier qui en était encore au niveau du béton pour installer un PABX. J'ai été relancé sans cesse. Pour finir, j'en ai trouvé un vieux, qui ne valait plus rien, je l'ai installé, là, au milieu du chantier, j'ai fait signer le PV de réception et j'ai été tranquille. »

Au delà de l'aspect cocasse de certaines situations, ces témoignages sont trop fréquents, trop nombreux pour que l'on puisse ignorer le phénomène. Nous pouvons dire sans exagération que ce sentiment est présent dans le quotidien professionnel de nombreux agents de France Télécom travaillant sur le réseau, qu'il ne saurait être négligé, et que s'attacher à réduire l'écart entre les prescriptions adressées aux acteurs de terrain et le réel aura un effet bénéfique, non seulement sur leur état d'esprit et leur santé mais aussi sur les résultats économiques de l'entreprise.

III.B.1.b- Des conséquences en termes de risques psychosociaux

Cette exposition fréquente à l'absurde a des conséquences aussi bien sur les salariés que sur le fonctionnement de l'entreprise.

Sur les salariés, les conséquences les plus fréquentes de ces consignes paradoxales sont généralement :

- sentiment de colère ;
- sentiment d'incompréhension ;
- perte de confiance dans l'entreprise ;
- perte de confiance dans le management ;
- pertes de temps ;
- pertes d'efficacité.

Il ne s'agit pas de conséquences anodines quand elles sont trop souvent répétées, ce qui semble être le cas. Pour certains, elles peuvent même être un facteur contributif important conduisant à des situations gravement délétères et à des pertes de repères complètes. C'est d'autant plus le cas lorsqu'elles sont combinées à d'autres facteurs tels que des relations sociales dégradées et des conditions de travail difficiles, ou encore lorsqu'elles rencontrent des fragilités liées à des situations personnelles particulières.

III.B.1.c- Des injonctions absurdes pour des effets souvent contre-productifs

Sur l'entreprise, nous voyons également que ces situations ont globalement un effet important sur l'efficacité et la productivité. Si l'on ne remet pas en cause le fait que l'entreprise a pour objectif la recherche d'efficacité et le profit qui en découle, on se trouve souvent devant une position complètement paradoxale dans laquelle, au nom de l'efficacité, l'entreprise impose à ses salariés des actions contraires à cette efficacité. Les salariés, bien conscients de l'enjeu lié à la productivité, sont donc alors contraints de contourner les règles pour maintenir l'efficacité économique ou bien de la sacrifier au profit du respect de la règle.

Un aspect très significatif qui ressort des témoignages cités plus haut, mais aussi de nombreux autres témoignages que l'on retrouvera par ailleurs, est l'acceptation très générale et majoritaire de la règle du jeu économique et de

marché par les acteurs de terrain. Très peu remettent en cause la nécessité de facturer, de réduire les dépenses, d'être productif. Le rejet ne vient pas du besoin fondamental tel qu'exprimé par l'entreprise, mais plutôt de la façon dont ce besoin est traduit en consignes et du fait que ces consignes ont pour effet soit d'aller à l'encontre du but initial, soit de créer sur les salariés des contraintes fortes qui leur rendent beaucoup plus difficile l'atteinte du but. Les multiples témoignages cités montrent, de toute évidence, qu'il est aussi dans l'intérêt économique de France Télécom de réduire l'apparition de ces situations absurdes. Ainsi, France Télécom semble aujourd'hui enfermée dans un cercle vicieux : lorsque ces rejets sur les méthodes s'expriment, ils semblent être interprétés comme un refus de l'objectif et se traduisent par un renforcement des contraintes, ce qui induit encore plus de décalages avec le réel et donc encore plus de rejet.

Au fond, le simple fait de remettre en cause le dogme de la résistance des salariés aux lois du marché permettrait de briser ce cercle vicieux et de rentrer dans un cercle vertueux.

III.B.1.d- Le SI, une des causes de l'existence de ces situations absurdes

Au-delà de la cause fondamentale que nous venons de citer, nous proposons les causes suivantes comme principales sources ayant tendance à générer ces situations absurdes :

- le système d'information comme support des processus ;
- les objectifs, les indicateurs et leur gestion.

Le système d'information est le principal support des processus de France Télécom. Depuis quelques années, l'entreprise a systématiquement cherché à cartographier ses processus et à adapter ses systèmes d'information à la réalisation de ces processus. Cette démarche est adoptée par beaucoup d'entreprises et n'est pas facteur de dysfonctionnements en soi, bien au contraire.

En pratique, on constate que l'activité des agents de France Télécom travaillant sur le réseau, au sens large, est faite d'une très grande variété de situations. Il y a énormément de matériels différents, de technologies successives, de besoins commerciaux particuliers exprimés par les clients, et ceci s'applique sur tout le territoire national dans son extrême variété géographique, sociologique et démographique. Or le système d'information vise à unifier les processus sur l'ensemble du territoire, tout en allant très loin dans le détail d'exécution et en étant, en outre, utilisé comme outil d'analyse de l'activité. C'est en fait la simultanéité de ces attentes qui est cause de ces dysfonctionnements.

Plus un processus est largement déployé, moins il pourra être détaillé, sauf à couvrir la totalité des situations possibles et devenir une véritable « usine à gaz » ingérable. Dans le cas présent, les systèmes ont en plus été développés et déployés sur une période de temps réduite, ils sont donc réducteurs par rapport à la situation réelle. Dans le même temps leur mise en œuvre fait l'objet d'une forte pression.

Même lorsque le système serait en mesure de s'adapter à une certaine variété de situations, la décentralisation des décisions et leur éloignement des lieux d'exécutions génèrent des dysfonctionnements. Le cas typique est la mauvaise prise en compte des délais de transports dus à la géographie en zone montagneuse ou les encombrements en zones touristiques par des conduites d'activités de plus en plus concentrées, donc éloignées et ignorantes des contraintes réelles. Il est malheureusement probable que la mise en œuvre de systèmes informatisés « d'optimisation » n'améliore pas la situation, au contraire !

L'agent en charge de l'exécution de la tâche est généralement celui qui a l'information la plus pertinente et la plus complète sur la tâche à accomplir, tandis que celui qui est chargé de saisir dans le système les paramètres d'information qui conduiront à prescrire la tâche en est loin et ne possède que des informations partielles. Pourtant c'est la tâche prescrite qui est imposée par le système avec l'appui de la ligne hiérarchique.

Le système d'information enregistre la plupart des actes élémentaires de l'activité des salariés, calcule des indicateurs et alimente le système de suivi des objectifs.

Ce fonctionnement ne serait pas critiquable en soi si tous les critères étaient parfaitement objectifs. La réalité sur le terrain et la variété des situations vécues par les personnels techniques rendent pourtant cette image de l'activité totalement déformée.

Même si la plupart des dérangements peuvent être résolus en une heure voire moins, ce sont les cas difficiles, résolus par les plus expérimentés généralement au prix d'un temps d'intervention supérieur, qui devraient être valorisés. En pratique, résoudre ces cas les pénalise ; pourtant, ils prennent tout de même le temps de le faire.

Pour chaque métier ou presque, on pourrait faire le même type de remarque : le système étant réduit à la gestion du cas élémentaire de base conduit systématiquement à pénaliser la compétence au profit éventuel de l'optimisation du seul indicateur, voire du simple laisser-aller.

Les situations que nous avons observées ne résultent pas d'une volonté délibérée de plonger les salariés dans l'absurde. Elles résultent de conséquences indirectes d'un système de management mis en place progressivement depuis la privatisation de France Télécom.

Par conséquent, il n'existe pas d'action générale qui aurait pour vertu de mettre fin à l'absurde. Si cette impression d'absurdité ressentie par les salariés devait être combattue, alors elle le serait au travers de mesures indirectes salutaires pour la performance économique de l'entreprise, et elles contribueraient de surcroît à désamorcer la crise et à prévenir les suicides.

Ces recommandations vont donc recouper celles qui seront formulées dans d'autres chapitres. Nous ne rentrerons donc pas ici dans le détail de ces recommandations et renvoyons aux chapitres qui les décrivent de façon plus complète.

Au premier rang, parce qu'elle se situe au niveau des principes et des valeurs, notre recommandation est de restaurer la confiance de France Télécom envers ses salariés et de communiquer largement autour de cette valeur fondamentale.

Une fois ce principe posé, il devient possible de redonner de l'autonomie aux agents. Le potentiel technique des personnels présents chez France Télécom est immense, leur bonne volonté pour faire fonctionner au mieux le réseau ne l'est pas moins. Toutes les études sur les comportements dans l'entreprise convergent vers le fait que l'intelligence collective est la plus grande source de richesse pour une entreprise. Alors pourquoi s'en priver ? La meilleure et la seule possibilité réellement efficace d'optimisation finale des processus, réside dans la capacité d'initiative individuelle. Un rond point aura toujours une capacité d'écoulement de trafic supérieure à un feu rouge.

Ce retour à la confiance et à l'autonomie n'exclut pas le contrôle, mais il s'agit d'un contrôle axé davantage sur l'efficacité que sur les moyens. Cela permet aussi de réduire la fracture entre le terrain et la hiérarchie, de transformer le rôle des managers et de rendre à leur fonction la dimension d'accompagnement et de soutien qui devrait être la leur.

Confiance et autonomie étant acquises, l'étape suivante est de simplifier le système de reporting et de réduire le nombre d'indicateurs pour concentrer l'attention sur les seuls indicateurs de résultats plutôt que de moyens.

C'est une tâche ardue. La complexité et la variété des situations rencontrées rendent la définition de tels indicateurs difficile. C'est pourquoi il vaut mieux ne pas avoir d'indicateurs plutôt qu'en avoir de mauvais. On peut aussi définir des indicateurs qui ne reposent pas uniquement sur un calcul automatique, mais sur une saisie individuelle ou au niveau de l'équipe, et qui tiennent compte de l'ensemble des variables rencontrées, avec des ajustements possibles. Un tel système, qui repose sur la confiance, est plus fiable que des indicateurs automatiques biaisés comme on l'observe fréquemment aujourd'hui (voir le chapitre consacré à ce sujet).

L'autre avantage important d'un tel système est qu'il décharge la ligne hiérarchique d'une grosse part de travail improductif, comme c'est le cas aujourd'hui, et qu'il permet d'introduire une bien meilleure cohérence entre services et unités, surtout dans le cas d'un système matriciel complexe comme celui qui existe actuellement chez France Télécom. Il n'est pas toujours facile de trouver des indicateurs cohérents entre services ayant des activités de nature très variées. Mais toutes les tentatives allant en ce sens ne pourront qu'améliorer l'efficacité globale du système.

Pour mettre en œuvre ces deux derniers points, il sera nécessaire de revoir au moins partiellement le système d'information.

Cependant, il ne nous appartient pas ici de faire la critique du système ou du cahier des charges d'un éventuel nouveau système. En outre, ce sujet fait l'objet d'un chapitre spécifique dans le rapport transversal. Nous nous bornerons ici à donner les principes, liés au sujet traité, qui devraient, selon nous, sous-tendre la révision du SI :

- Passer d'un système de contrôle détaillé des tâches à un système qui apporte aux agents toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de leurs tâches, les objectifs étant connus et gérés en dehors du système.
- Aménager des marges de manœuvre minimales sur l'ensemble du planning, en s'appuyant sur la capacité des salariés à s'organiser pour absorber les aléas, inhérents à la confrontation du réel.
- Eviter, sauf lorsque c'est indiscutable et exempt de risque de biais, d'utiliser les informations d'activité pour fabriquer des indicateurs d'efficacité.
- Accepter la saisie de résultats par paquets plutôt qu'au fil de l'eau pour éviter les connexions multiples consommatrices de temps (valable surtout pour les nomades).
-

Enfin, pour consolider le tout, il faudrait améliorer la circulation de l'information, surtout au niveau local. On peut dire qu'il y a aujourd'hui chez France Télécom beaucoup d'informations disponibles, mais nous parlons ici de communication.

Outre la restauration de la valeur confiance, il est nécessaire de communiquer davantage, mieux, et à tous les niveaux au sein de l'entreprise. Là encore, il s'agit d'un sujet qui dépasse largement le cadre du chapitre sur l'absurde, mais alimente néanmoins la réflexion.

Une meilleure communication par la hiérarchie, rendue possible par la disponibilité dégagée en simplifiant les processus et leur suivi, permettrait de développer l'écoute et de casser l'image de hiérarchie impersonnelle et inaccessible. Développée autour des enjeux de l'entreprise et de leurs conséquences locales, cette communication permettrait d'annoncer et d'expliquer les mesures en cours et les évolutions, ainsi que de recueillir l'avis et les idées du personnel travaillant sur le terrain.

III.B.2- Pratiques limites

En bref

Une activité régie par des dogmes – culte du chiffre, refus d'investir dans le réseau – nuisant à l'intégrité des pratiques.

➔ Nécessité de redonner la priorité au travail réel et à la qualité du service.

Tous les dogmes font du mal, et l'entreprise n'est pas épargnée par ce travers. Le dogme du chiffre, de l'indicateur, du tableau de bord, a été trop envahissant. Il a envahi les esprits et parfois fait dérailler les consciences. Les techniciens, dont le goût du travail bien fait constitue un véritable socle culturel, sont proprement effarés lorsque des « pratiques limites » sont mises en œuvre. Des managers s'alarment de la détresse sous-jacente à ces pratiques vécue par certains de leurs collègues :

« Certains de mes collègues managers passent leur temps à trafiquer les chiffres et si un dossier n'est pas pour eux, au lieu de chercher ils le mettent direct à la corbeille. Ils en ont parlé pendant les assises. Certains sont vraiment en souffrance par rapport aux chiffres, et ça entraîne des pratiques limites, ou plutôt en dehors des limites (j'ai été animateur d'un groupe de plus de 20 managers pendant les assises). »

« On fait traîner les travaux chez les clients pour dépenser moins en matériel sinon le chef n'a pas sa prime complète, parce que les dépenses en matériel ça compte aussi maintenant. »

« On nous fait une réunion et le compte-rendu qu'on reçoit sur internet dit autre chose. On demande pourquoi et on nous répond : "vous avez mal compris". C'est bizarre non ? On était 30 à avoir mal compris.»

Depuis quelques années, un autre dogme semble très important : celui de ne pas investir dans le réseau. Il en résulte des procédés, là aussi extrêmement préjudiciables au travail bien fait, mais de surcroît préjudiciables aux clients, avec parfois des conséquences irréversibles de nonaccès à l'ADSL pourtant promis partout et pour tous. Plusieurs techniciens rencontrés expriment leur très grande gêne face à ces pratiques du Groupe et certains sont littéralement agressés par des clients exaspérés.

Face à de telles dérives, l'axe de progrès est simple : il s'agit de remettre de l'ordre dans les critères d'importance relative accordés à chaque chose. Oui, le réel doit être plus important que le reporting, la qualité du service au-dessus du chiffre et le respect du client doit primer sur les statistiques.

Pour que cette remise des priorités dans l'ordre logique soit effective, il est nécessaire que le dogme soit remis en cause à tous les niveaux, car il n'est pas rare d'entendre de la bouche des cadres eux-mêmes à quel point ils se font « massacrer » en réunion avec leurs supérieurs si les chiffres ne sont pas bons :

« J'essaie de ne pas trop transmettre la pression. L'autre jour, on a pété un indicateur, je n'ai pas pourri les gars. »

C'est à une véritable contamination des résultats à laquelle on assiste. Sans une remise en cause profonde de cette gouvernance par le dogme, l'enchaînement des dysfonctionnements induits, dont quelques conséquences sont présentées ici, perdurera.

III.B.3- Généralisation du mensonge

En bref

- Une pratique trop souvent intégrée aux modes de management.
- Une stratégie de défense des salariés face à des contraintes absurdes qui vont à l'encontre de leur éthique de travail voire des objectifs de productivité de l'entreprise.
- Nécessité de bannir ces comportements au sein du management (crédibilité et confiance) et chez les salariés (en réduisant le nombre d'indicateurs).
- Nécessité d'assurer une meilleure transparence auprès des clients (image de marque et fierté des salariés en jeu) .

En réaction aux dogmes présentés dans le paragraphe précédent, des défenses sont mises en œuvre. Parmi celles-ci figure le recours au mensonge. Dans nombre d'entretiens, nous avons été confrontés à des salariés qui mentionnaient des situations où le mensonge semblait faire partie du quotidien, voire, dans les cas les plus extrêmes, était un des constituants de leur fonction.

Sans que l'on puisse déterminer où se situe le point d'origine de ces comportements, on retrouve le mensonge à de nombreux niveaux de relations au sein de l'entreprise.

Une des raisons du manque de confiance dans la hiérarchie (nous parlons ici des N+2 et au-dessus) exprimée par beaucoup, vient du fait qu'ils ont expérimenté de la part de celle-ci des promesses non tenues, voire des mensonges, vrais ou supposés.

Le mensonge par omission est également très présent : de nombreux témoignages mentionnent des services supprimés pratiquement sans information préalable, des salariés qui reviennent de vacances et se retrouvent affectés à un autre poste, leurs affaires personnelles démenagées, sans qu'ils en aient été avertis au préalable.

Les témoignages ci-dessous sont éloquentes :

« Les DP, c'est le seul canal qui permette de faire remonter un peu, sinon ils nous mentent, mais ils ne sont pas assez malins pour le cacher. »

A noter, l'usage très fréquent de pronoms impersonnels indéfinis : « ils » ou « on » pour désigner une hiérarchie dépersonnalisée, perçue comme lointaine et inaccessible.

« Je ne suis pas allé à la galette, on nous avait dit vous pouvez venir, le Directeur sera là, mais il ne parlera pas ... et il a parlé quand même. J'ai bien fait de ne pas venir. »

« Le N+2, il est venu une fois, il a promis d'être proche de nous, de faire des réunions mensuelles... et on ne l'a jamais revu. »

Dans ce contexte, il est évident que la confiance dans l'ensemble de la ligne hiérarchique ne peut être que très fortement dégradée.

Bien que moins généralisé, et plus dépendant de la qualité des relations qui se développent au sein du groupe, nous retrouvons le mensonge présent également au quotidien dans les relations avec la hiérarchie directe :

« On ne nous dit jamais la vérité, et ça se sent. Ce qui me frappe le plus dans les discussions de groupe, c'est que personne n'ose parler. »

« Le travail me plaît, je n'en changerais pas. Mais ils me mettent souvent en colère, je sais que c'est voulu ... Des fois, je les taperais ... dans notre département, les routes sont encombrées et ils disent que pour aller à XXX, il faut 10 mn. »

Plus difficile à mettre en œuvre entre personnes qui se côtoient quotidiennement avec une parole plus libre, le mensonge est cependant très mal perçu lorsqu'il est utilisé comme mode de management. En retour, les salariés sont eux aussi souvent contraints de le pratiquer vis-à-vis de leur N+1, particulièrement lorsque les contraintes qu'on leur impose deviennent trop lourdes et ne leur permettent plus de tenir correctement leur fonction :

« On nous impose des tas de contraintes inutiles, par exemple de prendre notre pause à midi pile. C'est agaçant parce qu'on ne voit pas l'intérêt, ce sont des bâtons dans les roues. On ne respecte pas, mais on se sent en faute, on n'a pas l'esprit tranquille. Il faut se justifier sans cesse, c'est un manque de confiance total. »

Ici, le recours au mensonge se double d'une culpabilisation, sans que le sens de tout cela soit clairement perçu (voire le chapitre sur l'absurde).

Parfois, les salariés se trouvent contraints par l'entreprise de « faire des fautes », de contourner des règles qu'ils perçoivent comme étant toujours en usage, ce qui n'est pas nécessairement le cas :

« Oui, le réseau est dégradé. On fait le minimum nécessaire, mais au moindre coût. Ensuite, ça coûte une fortune de rattraper tout ça. Par exemple, on nous pousse à faire des malfaçons, des fautes techniques. C'est surtout visible sur les appuis EDF. La commission de dépense peut m'obliger à utiliser des appuis EDF en surcharge, même les traverses support commençaient à flancher, j'ai été obligé de mettre une traverse supplémentaire, ce qui est formellement interdit. »

Dans cet exemple, on peut supposer soit que la règle existe toujours, soit que l'entreprise accepte des exceptions, mais ce n'est pas énoncé clairement. Personne dans la ligne hiérarchique n'a pris la responsabilité de dire ce qu'il convenait de faire. C'est donc le salarié qui doit décider de sa propre initiative de réaliser les travaux au moindre coût, mais en utilisant des moyens illicites.

Parfois, ce contournement des règles peut aller jusqu'à mettre en danger la sécurité du salarié :

« J'ai été envoyé faire des travaux dans un central électrique alors que je n'ai pas d'habilitation. »

Il serait en mesure de faire jouer son droit de retrait. Dans cet exemple la responsabilité de l'entreprise serait lourdement engagée en cas d'accident.

Le sentiment de tromperie vis-à-vis des clients revient très souvent dans les interviews avec les salariés du réseau qui sont en contact avec eux.

Nous voulons insister sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un refus systématique de la facturation, qui est très largement acceptée par la plupart des agents sur le terrain, mais d'un refus de ce qu'ils considèrent comme des injustices, des facturations abusives.

Dans certains cas, la situation provient du manque de clarté des règles ou de la difficulté de réaliser le diagnostic (limite entre le réseau privé et le réseau public, fonctionnement des live box louées, dommages liés aux orages, etc.). Parfois le sentiment est celui d'une volonté de facturation systématique, sans scrupules et sans respect des règles établies :

« Notre chef de groupe, il reçoit ses chiffres, et tout ce qu'il veut c'est qu'on facture un maximum ; il met une pression abominable, même s'il n'y a rien, il veut qu'on facture. Une mamie de 95 ans, son téléphone était mort, elle le louait depuis 40 ans ... il aurait fallu facturer. Je ne facture que quand c'est juste, mais, bon an mal an, je fais mon chiffre, sinon le chef vient avec moi. »

« Ils veulent surtout qu'on facture ; certains dérangements sont compliqués, s'il faut 1h30 au lieu de 1h, je les prends. On a été poussés à facturer certains clients injustement. Je résiste. »

Souvent citée en complément de ce type de témoignages, vient la nostalgie du service public, perçu comme une période où les abonnés étaient respectés, où les moyens mis en œuvre étaient plus importants, et où les techniciens sur le terrain n'avaient pas de cas de conscience.

Cependant beaucoup admettent également que c'était peut-être une façon de faire qui n'aurait pas de viabilité économique aujourd'hui.

Sur ce sujet, tous aspirent à une clarification des règles et ne veulent pas être contraints à agir d'une façon qui soit contraire à leur éthique.

En complément des remarques formulées par ailleurs sur les indicateurs et les systèmes d'information, le mensonge s'insinue également au niveau des indicateurs. Leur manipulation semble être très répandue, voire institutionnalisée :

« Je suis à 189 % de productivité... c'est foireux. Ma vraie productivité, ce serait d'avoir le nombre de lignes rétablies. »

« 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. »

Il est clair que de telles pratiques doivent être bannies, à tous niveaux. Redonner au management toute sa crédibilité passera aussi par une modification des comportements.

Réduire le nombre d'indicateurs et les rendre plus pertinents pour ne pas être obligé à les contourner serait également nécessaire.

Enfin, plus de transparence envers les clients est une véritable nécessité, à la fois pour restaurer l'image de marque de France Télécom auprès du public, mais aussi pour redonner aux agents la fierté de leur activité et ne plus les contraindre à vivre des situations où ils sont parfois en conflits avec leurs valeurs fondamentales.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-IV-

Représentations et pratiques du travail au quotidien

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

IV.A- Une gestion du plan de charge problématique : illustration d'une logique de rentabilité qui prend le pas sur une logique de qualité.

En bref

Une charge de travail lourde nécessitant un temps total souvent sous-estimé. Des changements et ajouts d'intervention trop fréquents et difficiles à gérer en temps réel.

Des décisions organisationnelles aggravantes : la gestion automatisée des plans de charge et la diminution du nombre d'entrepôts.

→ Nécessité de réviser la gestion des plans de charge et les paramètres de gestion des stocks.

L'accroissement de la productivité des agents techniques et la réduction des coûts de structure et de fonctionnement ont prévalu à un grand nombre de changements, tant techniques qu'organisationnels. Il n'est pas dans le propos des experts de mettre en cause, sur le fond, des pratiques propres à toute entreprise qui doit lutter en permanence dans un environnement très concurrentiel, ce qui est devenu le cas pour France Télécom. Mais derrière des logiques non contestables dans une économie de marché, se manifestent de véritables bouleversements qui ont considérablement intensifié et dégradé les conditions de travail des techniciens. Cette situation d'intensification du travail devenue critique entraîne des effets de stress considérables sur les agents, et se traduit aussi par une dégradation de la qualité perçue aussi bien par les agents que par les clients.

IV.A.1- Des plans de charge lourds et difficiles à réaliser

Le plan de charge est l'outil transmis de façon journalière par la Conduite d'Activité aux techniciens afin qu'ils effectuent les interventions chez les clients, particuliers ou entreprises. Chaque technicien est alors équipé d'un ordinateur portable et d'un téléphone mobile, qui lui permettent de relever les dérangements qu'il devra réaliser dans la journée. Il se connecte sur l'Intranet de France Télécom (depuis le réseau local dans les locaux de France Télécom, de son domicile par l'Internet ou en 3G) et lance l'application de GPC : Gestion du Plan de Charge. De là, il récupère les demandes d'interventions qui lui ont été affectées par le Conducteur d'Activité. Ce dernier reçoit l'ensemble des

interventions récoltées en amont par la plateforme d'appels du 39 00 et gère ainsi l'activité quotidienne des techniciens. Récemment, France Télécom a mis en place une gestion automatisée du plan de charge, via une application qui affecte directement les dérangements aux techniciens.

D'après les entretiens et les observations des experts, c'est justement cette gestion de l'activité qui pose des problèmes non négligeables, altérant alors les conditions de travail des techniciens. En effet, lors des entretiens, ces derniers ont fait part de problèmes liés à la gestion de leur activité, à la fois en termes de contenu et de charge de travail. L'activité quotidienne est intense et connaît sans cesse des modifications, nécessitant alors une adaptation permanente des techniciens qui peut générer des risques psychosociaux.

Les techniciens rencontrés ont largement fait part de l'importance de leur charge de travail, constituée d'un nombre élevé de dérangements et de temps de transports considérables. Les techniciens d'intervention auprès du grand public ont davantage insisté sur ce problème. Ceux qui effectuent les dérangements auprès des entreprises ont généralement des temps d'intervention plus longs du fait de la complexité de l'activité, le plan de charge sera donc *de facto* moins lourd d'un point de vue quantitatif. Comme le montrent les différents extraits d'entretiens, il est fréquent que les techniciens réduisent leur pause déjeuner et/ou effectuent des heures supplémentaires afin de réaliser l'ensemble des dérangements.

« Le problème c'est les heures, ce matin j'ai trois dérangements, cet après-midi après l'entretien, j'en ai encore deux. Des fois on prend sur le temps de manger, pour pouvoir finir à l'heure. »

« On a un certain nombre d'interventions, minimum deux mais plutôt trois, voir quatre. Des fois on ne peut pas les faire, on sait jamais à l'avance le temps que ça va mettre. Moi je dépasse mes heures, les trois quart du temps c'est neuf heures de boulot. »

Les interventions sont en général programmées dès 8 heures ou 8 h 30 le matin, mais, comme l'illustre l'extrait d'entretien, le lieu d'approvisionnement en matériel (magasin) n'ouvre qu'à 8 heures. Ainsi, le technicien est bien souvent en retard dès le premier dérangement.

« Les plans de charge sont de plus en plus pleins, des fois on arrive à les tenir mais c'est exceptionnel. Déjà le matin, si vous avez du retard, ben après c'est la course, c'est le stress. Le minimum théorique c'est deux le matin et des fois je me retrouve avec quatre. »

« Le système de conduite d'activité, quand c'est bien fait ça va, mais c'est rare. On doit tout faire dans l'ordre, sinon on est pénalisés, mais on ne peut pas : à 8 heures, les magasins sont fermés. Finalement on y arrive, mais uniquement parce qu'on connaît le terrain. »

« Le plan de charge on le reçoit le matin, le problème c'est que le magasin est loin, à quinze kilomètres. En magasin ils sont en flux tendus et ce n'est pas bon pour nous, rentabilité et service c'est compliqué. »

Les temps de trajets prévus entre les interventions ne sont pas toujours suffisants, ce qui accentue le retard, mais aussi augmente la prise de risque sur la route. En effet, de nombreux techniciens ont fait part de l'allure souvent rapide à laquelle ils roulaient afin de tenter de rattraper leur retard.

« On a un briefing qui commence à 8 h 05, on n'a même pas le temps de parler, de dire bonjour. On a encore le déjeuner sur le ventre qu'on nous balance déjà le briefing. Moi j'en profite pour sortir mes dérangements. Là il est 8 h 40, on doit passer au magasin ou chercher de l'essence. On n'est pas parti avant 9 heures. Il y a les mails à lire aussi, la gestion des repas, moi ça fait plus d'un mois, il y a peut être 240 euros mais on n'a pas le temps. Et on nous donne le premier dérangement à 9 h 30 mais le rendez-vous est peut être à une heure de route. Donc il faut appeler et on conduit, et on a un retard du premier, donc c'est la course. »

Une fois l'intervention effectuée le technicien doit en outre facturer le client en remplissant un formulaire, puis réaliser un compte-rendu signalant alors qu'il se dirige chez le client suivant. L'extrait d'entretien ci-dessous reprend les diverses activités qui viennent s'agréger autour de l'intervention technique en tant que telle.

« Au niveau du plan de charge, les techniciens sont débordés par les choses annexes, on leur demande de communiquer les interventions, d'appeler le client, d'aller chez le client. Là il fait l'intervention, il facture s'il y a lieu, et il relève l'intervention. Avant, tout ce travail était fait par d'autres personnes. »

Le nombre important des interventions ainsi que les tâches annexes à effectuer font que les techniciens prennent souvent du retard sur leurs rendez-vous, et il arrive même que des clients ne soient pas visités. Ces situations risquent d'engendrer alors un mécontentement du client qui se répercute sur le technicien qui gèrera l'intervention.

« On reçoit nos instructions par téléphone, parfois avec un planning de dingue, à peine le temps de manger. Et si on déborde chez un client parce qu'il y a un souci, on décale tout derrière. Alors on nous dit que si ce n'est pas fini, on doit partir et on fera repasser un autre technicien. Le client n'est pas content, le technicien qui passe derrière n'est pas forcément au courant du problème parce qu'on n'a pas le temps de le voir pour lui en parler, personne n'est satisfait et on se fait une sale réputation. »

Une charge trop importante de travail peut faire émerger certaines pratiques anti commerciales, ou tout du moins hors des règles reconnues, consistant à clôturer un dossier alors que l'intervention n'a pas eu lieu ou qu'elle n'est pas terminée. Ces comportements, certes à la marge, mais qui ont tout de même été observés par les experts, sont symptomatiques d'un environnement de travail intense et stressant.

« Souvent les dérangements sont mal placés par la CA ou le 39 00. C'est souvent mal programmé pour le temps d'intervention. Du coup, certaines journées, on ne peut pas voir tous les clients, ça engendre des dérives : des collègues vont clôturer le dossier sans avoir fait ce qu'il fallait. »

La charge de travail est également amplifiée par les modifications quotidiennes de l'activité. En effet, il est fréquent que les interventions relevées le matin soient modifiées au cours de la journée, ce qui nécessite une adaptation permanente des techniciens. Cette flexibilité de l'activité vient alors accentuer la demande psychologique des techniciens.

IV.A.2- Des plans de charge instables, une adaptation permanente des techniciens

Les techniciens ont largement exprimé leur mécontentement concernant la flexibilité des plans de charge. Ces modifications viennent accroître la charge initiale et génèrent un stress important, car le technicien se trouve en difficulté pour accomplir l'intégralité de son activité. Il doit alors se connecter régulièrement afin de prendre connaissance des éventuelles modifications. Les changements ou les ajouts d'interventions nécessitent que le technicien ait dans son véhicule le matériel nécessaire afin de gérer le problème, sinon il devra se rendre sur son site pour s'approvisionner dans le magasin, et effectuer ainsi des kilomètres supplémentaires.

« C'est la conduite d'activité qui fait la répartition, mais maintenant c'est une application qui distribue automatiquement le travail. Le plan de charge peut changer toute la journée, on peut nous changer nos interventions, il faut sans arrêt se connecter, et c'est long, et on a des temps d'intervention. On a un certain nombre d'interventions, minimum deux, mais plutôt trois, voire quatre. Des fois on ne peut pas les faire, on sait jamais à l'avance le temps que ça va mettre. Il y a des rendez-vous fixes mais ça peut être des rendez-vous pris en même temps, un à 8 heures et un à 8 h 30. »

« On était habitué à gérer notre journée ou notre demi-journée. On a un résultat à assurer et il y a du stress par rapport à ça. Parfois je me dis on arrive chez le client et on devrait déjà être chez l'autre. »

Les techniciens ont le sentiment de travailler dans l'urgence et, *in fine*, de ne pas servir au mieux le client, mais plutôt d'obéir à des objectifs quantitatifs tels que la facturation ou le taux de ré-intervention. Leur sentiment du travail bien fait se trouve alors altéré par les injonctions émanant de leur responsable d'équipe afin d'atteindre des objectifs. Ces sentiments prennent d'autant plus d'importance lorsque l'expérience dans l'entreprise est longue, ce qui est le cas de la plupart des techniciens rencontrés. Ces derniers ont en effet connu d'autres pratiques qui s'inscrivaient dans une logique de service public auprès des abonnés, à une période où les notions de « client » ou de « facturation » n'étaient pas présentes.

Comme l'explique un adjoint au responsable de la conduite d'activité, la surabondance des dérangements dans les plans de charge répond tout d'abord à une nécessité d'atteindre des objectifs. Le contexte dans lequel le technicien réalise les interventions et la satisfaction du client n'apparaissent pas comme étant des priorités.

« Le problème, c'est qu'on est dans le quantitatif et pas dans le qualitatif. On nous demande de la productivité, mais c'est sans considération de la qualité ; il y a une grosse pression des chefs de groupe qui demandent à avoir plus de charge. »

Les problèmes observés par les experts, concernant la gestion des plans de charge, risquent d'être aggravés par la mise en place d'un système automatisé via une application.

IV.A.3- Une gestion des plans de charge automatisée : une solution sans succès qui vient accentuer les problèmes déjà existants

L'automatisation des plans de charge ne semble pas encore être opérationnelle sur l'ensemble du territoire, mais d'ores et déjà, les entretiens et les observations font émerger d'importants dysfonctionnements et de réelles inquiétudes chez les personnes rencontrées, à la fois les techniciens et les membres de la conduite d'activité. En effet, pour celles-ci l'application ne fait qu'accentuer les problèmes déjà existants et contribue alors à la dégradation des conditions de travail.

« La Conduite d'Activité, c'est à E. Ça a créé des difficultés parce que souvent, c'est pas fait comme ça devrait : les techniciens font beaucoup de kilomètres. Ils nous parlent d'Optim, qui devrait arranger les choses en rationalisant les déplacements, mais ça fait peur parce qu'on voit déjà que ça fonctionne mal : les déplacements ne se feraient plus en boucle mais en ligne. »

« Pour faire mon travail, je suis obligé de faire plus d'heures, pas le temps de faire de pause. Et puis on ne prend pas en compte le temps de route donc tout ça, ça bouffe du temps. Avec Optim ça devait changer, mais ça ne marche pas car on se croise, donc ça veut dire que ça ne va pas et tout ça, ça fait une heure et demie de plus par jour. »

« La prise en compte des temps de trajet est mal faite. Avant, la Conduite d'Activité connaissait le terrain, maintenant c'est un logiciel d'optimisation, il y a des tas de facteurs non pris en compte. »

Si déjà les plans de charge souffraient d'incohérences au niveau des attributions des activités, et tout particulièrement au niveau des distances à parcourir, l'application ne semble donc pas atténuer ces effets. Les paramètres à prendre en compte pour attribuer un dérangement sont tellement nombreux que l'application rencontre des difficultés à tous les intégrer. Un responsable de conduite d'activité met en avant ses craintes et les conséquences de la mise en place de cet outil, censé optimiser la gestion des plans de charge :

« Moi je considère qu'Optim n'a aucun avenir. Il est censé tenir compte de plusieurs paramètres mais ça ne fonctionne pas très bien. J'essaie de leur faire passer la pilule au maximum mais c'est pas évident, car l'agent ne travaille pas comme Optim. Les compétences, la sécurité, les distances, le poids des interventions, ce sont les paramètres à prendre en compte. Optim limite trop le temps d'intervention. La connaissance technique n'est pas très élevée chez les conducteurs d'activité mais ils vont être un peu gentils sur le temps d'intervention. »

Le manque de maîtrise des paramètres, accentué par l'automatisation des process, peut alors faire émerger des incohérences au niveau du plan de charge, comme l'illustrent ces deux extraits d'entretiens.

« Un jour on ne m'avait programmé nulle part parce que la Conduite d'Activité des particuliers et la Conduite d'Activité des entreprises ne communiquent pas, chacune croyait que j'étais pris de l'autre côté. »

La charge de travail des techniciens se mesure par le nombre d'interventions à réaliser dans une journée, mais aussi par le temps de trajet, la quantité de tâches annexes à réaliser etc. La gestion des plans de charge par la Conduite d'Activité est souvent remise en cause par les techniciens. Cette gestion souffre d'incohérences du fait des multiples paramètres à prendre en compte afin d'attribuer au mieux l'activité. Les experts montrent que les choix de la Direction concernant la concentration des entrepôts et la raréfaction du matériel ne vont pas dans le sens d'une baisse de la charge de travail des techniciens.

IV.A.4- La concentration des entrepôts et la raréfaction des pièces et outillages

La forte diminution du nombre d'entrepôts pour les pièces et outillages a très vraisemblablement été l'une des nombreuses mesures prises dans le cadre de la politique de désendettement qui s'est traduite, entre autres, par une réduction sensible du nombre de sites. Il en résulte mécaniquement un allongement des temps de transport consacrés au réapprovisionnement en pièces ou outillages. Ce temps de déplacement surajouté ne semble pas avoir été réellement pris en compte dans le calcul des temps d'intervention. A ceci s'ajoutent des mesures de limitation du nombre de produits par véhicule (ex : 5 live box au maximum) qui obligent les techniciens à des aller-retours souvent quotidiens vers les entrepôts ou les bureaux.

« Souvent j'ai pas mal de kilomètres à faire pour être sur place à 8 heures pour la première intervention. Alors comme en plus ils ont regroupé les magasins à L., j'y passe quand je peux entre deux dans la journée. Mais c'est vraiment pas commode ! »

« J'ai deux heures de route pour aller à D. alors que les deux tiers des dossiers que je traite sont à B. où j'habite. C'est pas aberrant ça ? Quand on m'a supprimé le remisage, j'ai reçu une prime de 4500 euros pour compenser l'achat d'une voiture mais je fais plus de 30 000 kilomètres par an avec mon véhicule. Où est l'erreur ? »

« Comme on ne peut pas avoir plus de cinq live box dans la voiture, on doit prévoir de repasser au bureau pour en reprendre et ça ce n'est pas prévu dans le planning. Et pour se fournir c'est de plus en plus loin, on fait des kilomètres à tout va. »

« Ils ont réorganisé les magasins pour soi-disant introduire les flux tendus. Mais pour nous c'est les flux rallongés ! Il faut absolument re-décentraliser les magasins. On perd tous beaucoup de temps. D'ailleurs on n'a jamais vu le bilan économique de la réorganisation. »

Pour effectuer néanmoins les interventions prévues dans E-Tech en y incluant les activités non ou mal calibrées comme le réapprovisionnement, les techniciens sont conduits à adopter des conduites à risque : risque de P.V. non remboursés, risque de pertes de points de permis, mais aussi risque d'accident. En matière de P.V. et de points de permis, la politique suivie est assez opaque. Les experts ont en effet pu observer que d'une région à l'autre, voire d'un salarié à l'autre, il est possible de bénéficier ou pas de remboursements, ou même de non-déclaration du conducteur par la hiérarchie à hauteur d'un point perdu. La diversité des pratiques renforce le sentiment global d'injustice.

« Avec la concentration des entrepôts, on a beaucoup plus de distance à faire pour aller s'approvisionner, et comme les temps ont été raccourcis on a tendance à rouler un peu vite. Alors on se fait flasher mais maintenant on nous dénonce pour les pertes de points de permis. C'est devenu n'importe quoi ! Ou alors il faut partir très tôt de la maison mais bien sûr ce n'est pas compté. »

« Il faudrait réduire les déplacements et refaire des zones plus petites. On fait jusqu'à 300 kilomètres par jour. Pour nous, le magasin c'est 100 kilomètres aller-retour. Il y en a qui ne perdent pas leurs points. On voudrait plus de clarté sur la politique. »

« Les temps sont mal calibrés. En plus ils ne comptent pas les trajets pour aller au magasin de référence du site qui est à D. On a des risques d'accidents, de P.V., de perte de points. Si la programmation est vraiment mauvaise on appelle la C.A. mais tout le monde perd du temps, on s'engueule et ça n'avance pas. »

De plus, le calcul du réapprovisionnement n'est plus fait par les responsables de magasins mais par un logiciel central qui est censé calculer les consommations sur une base régionale, et déclencher à bon escient les livraisons. Il est extrêmement difficile, voire illusoire, de paramétrer avec exactitude des consommations pour l'ensemble du territoire. Le résultat en est, en plus des kilomètres parcourus, de se trouver en panne de pièces et donc de générer des pertes de temps pour les techniciens et des frictions entre catégories de salariés. Face à ces dysfonctionnements, certains managers adjoints aux chefs de groupe, ont pris sur eux d'effectuer cette fonction de « magasinier de proximité » pourtant fort éloignée de leurs attributions supposées.

« A présent, le réapprovisionnement n'est plus fait par le magasin. Il est fait automatiquement par un pôle régional en fonction de seuil de consommation fixé au niveau national par type de matériel. Ça marche mal au niveau des seuils et au niveau des délais. On se fait engueuler par les techniciens qui ne comprennent pas toujours pourquoi on n'a pas le matos qu'ils demandent. Nous on les comprend parce que ça les bloque, mais qu'est ce qu'on peut faire ? En général ils s'aident entre eux en se prêtant le matos. »

« On nous demande de faire du flux tendu, mais j'ai dix jours de transports et je ne peux même pas utiliser Chronopost. »

« Je vais moi-même au magasin chercher le matériel alors que normalement c'est aux techniciens de le faire, mais avec le regroupement des magasins il n'y en a plus sur L. alors ils perdent beaucoup de temps, ça fait 100 kilomètres aller-retour avant de commencer à travailler. »

IV.A.4.a- Des conséquences sur la charge de travail des techniciens

Le mécanisme de raréfaction des pièces de rechange, ressortant de la même logique de réduction des coûts et sans doute lié au calcul automatique de réapprovisionnement, intervient comme facteur aggravant de la diminution du nombre d'entrepôts. Non seulement les distances à parcourir sont plus longues pour se réapprovisionner et les temps correspondants non pris en considération, mais qui plus est les techniciens doivent souvent faire face à des manques de pièces ou d'outillages qui allongent encore leurs délais et occasionnent des tensions entre catégories de salariés.

« C'est devenu la galère même pour obtenir des clefs plates. Il faut justifier les demandes au magasin. Avant on nous donnait une boîte de clefs et on bossait tranquilles. Maintenant on dirait que c'est le chef qui paie les pièces de sa poche. Qu'est-ce qu'ils croient qu'on en fait des clefs plates ? »

« Avant c'était une très bonne entreprise avec du travail bien fait. Maintenant on n'a plus le temps mais on n'a même pas le matériel. Ça devient très dur d'obtenir des pièces de rechange. »

« Au service Entreprises ils sont mieux traités. Mais nous au Grand Public on pleure pour avoir du matos. On avait des claviers et des souris pourris donc on en a demandé six, un pour chacun. Le chef a dit que trois ça suffisait, donc on devrait se battre pour les souris. »

« Il y a quelques années, pour diminuer les stocks on a jeté des bennes entières de cartes électroniques. Avant, on a rempli toutes les baies, j'ai aussi caché ce que j'ai pu dans les faux planchers avant l'audit. Ça nous a permis de tenir quelques années, mais on nous en a pris pour faire de la production et maintenant on n'a plus rien, on ne peut plus réparer. »

« S'il y avait une nouvelle tempête, ce serait la catastrophe car il n'y a plus de pièces détachées. Ce n'est pas le problème d'avoir un stock centralisé, mais il faut que le service soit là : avoir la pièce en vingt-quatre heures, pas en cinq jours. Dans la masse, c'est peu, il y a 1 à 2 % de problèmes, mais si le client reste en carafe cinq jours, il va en parler à 150 personnes, pour l'image de marque, c'est une catastrophe. »

Le bilan coûts/avantages de la gestion des stocks au plus serré n'a sans doute pas été effectué. Comme dans de nombreux autres domaines, le dogme a pris le pas sur la réalité du fonctionnement de l'entreprise, et donc sur l'efficacité globale.

« Avant tout était à profusion, maintenant on manque de tout. L'autre jour on avait besoin d'une valise de test pour un chantier à Marseille, mais la seule valise dispo était à Lyon. »

« On fonctionne dans la démarche 'gestion au plus juste' alors il faut tout justifier. Pour remplacer un disjoncteur, on n'a pas toujours le budget ! Nos demandes sont analysées en permanence par un Service Gestion qui ne connaît rien au terrain. On téléphone tout le temps pour répondre à des questions idiotes. L'adjoint va justifier chaque semaine toutes les dépenses : le lundi c'est pour les dépenses inférieures à 5000 euros et le vendredi pour les plus hautes. »

Tout le dispositif et les modalités de travail qui viennent d'être présentés ont des conséquences sur l'autonomie réelle et ressentie des salariés, mais également sur le fonctionnement de la société. Il est probable que les économies apparentes réalisées se traduisent en fait par une augmentation des coûts réels pour arriver à finaliser les interventions ou les travaux neufs.

Une révision réaliste des paramètres de gestion des stocks incluant tous les paramètres de coût semble indispensable.

IV.B- Perte d'autonomie réelle

En bref

Une perte d'autonomie progressive due à :

- une charge de travail importante ;
- des outils de reporting contraignants ;
- des pratiques managériales coercitives.

Un exemple de réorganisation réussie (Cf. encadré)

IV.B.1- Une autonomie relative

La question de l'autonomie dans le travail est un thème qui est revenu très fréquemment dans les entretiens. Les opinions générales concernant l'autonomie sont diverses : certains considèrent qu'ils en ont, d'autres non. Les experts se sont notamment intéressés à la manière dont les salariés définissaient et justifiaient leur marge d'autonomie. L'opinion très générale est que l'autonomie va en diminuant, avec le temps et avec les évolutions d'organisation de France Télécom. N'oublions pas que nous avons affaire à une population expérimentée, dont la moyenne d'âge est de plus de 50 ans et l'ancienneté autour de 30 ans, et qui pourrait donc prétendre à des fonctions ayant un niveau d'autonomie élevé.

Dans les entretiens avec les techniciens, la notion d'autonomie a souvent été associée au fait d'avoir un travail à l'extérieur. Ces derniers ont bien souvent fait l'association entre autonomie et sentiment de liberté avec les déplacements, les contacts etc.

« Je suis satisfait de mon job aujourd'hui parce que je bouge, je vais sur le terrain et j'ai pas mal d'autonomie. Ça c'est précieux aujourd'hui. »

« Arrivé à mon âge c'est dur d'être dehors, mais je préfère ça car au moins je conserve un petit poil d'autonomie. Dans un bureau sous contrôle j'explose. »

« Après mon infarctus, ils ont voulu m'envoyer en plate-forme soi-disant pour ma santé. J'ai résisté parce que je ne peux pas supporter d'être enfermé. Pendant 25 ans j'ai été dehors. J'ai pris ce poste moins bien payé mais au moins je suis autonome, mon travail me plaît. Sinon on envoie tout balader. »

Si les extraits d'entretiens ci-dessus mettent en avant une certaine forme d'autonomie dans le travail des techniciens ou plus généralement des personnes qui effectuent des déplacements, il est tout de même important de constater que ce sentiment s'exprime en comparaison avec des activités réputées ne pas en avoir du tout. Les techniciens ont souvent fait référence aux personnes sédentaires, et tout particulièrement à celles qui travaillent en plateforme. Cependant, hormis les déplacements qui offrent une certaine autonomie dans le travail par opposition avec le fait d'être dans un bureau, la plupart des personnes rencontrées ont fait part d'une baisse générale de leur marge de manœuvre dans la réalisation de leur activité.

IV.B.2- Charge de travail et outils de reporting : des facteurs déterminants de perte d'autonomie

Les techniciens insistent en effet sur leur charge de travail et sur les outils de reporting comme étant des facteurs venant entraver leur autonomie. La Conduite d'Activité qui s'occupe de la gestion des plans de charge a notamment été évoquée comme facteur de limitation de leur autonomie.

« Avant, je recevais les instructions par E-tech, on avait une version "light", on pouvait s'organiser par demi-journées, 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. »

« Il y a encore quelques mois, sur le portable, je pouvais me connecter et valider trois rendez-vous, donc j'optimisais trois par trois. Maintenant je peux voir toute la journée, mais je ne peux rien changer. D'ailleurs je ne regarde même plus les suivants car ça change tout le temps. »

Nous sommes là sur le modèle d'organisation de base de France Télécom : des besoins recueillis par un réseau et centralisés vers une Conduite d'Activité qui distribue les tâches en fonction des besoins, des priorités et des moyens disponibles. Or, la Conduite d'Activité ne dispose pas des outils permettant de connaître tous les paramètres.

Ce sont les processus, et plus précisément le système d'information, qui créent la sensation de contrainte. En effet, ils visent non seulement à suivre et à enregistrer le résultat, mais en plus à contrôler les moyens mis en œuvre, en particulier le temps passé. Dans les entretiens, les salariés évoquent ainsi les process et le système d'information comme étant des outils de contrôle qui viennent diminuer leur autonomie.

« 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. »

« On est contrôlé sans cesse, avec tous les systèmes d'information, ils savent à l'instant T tout ce qu'on a fait. On n'a pas de flicage systématique mais bon, ils savent tout. »

Cette limitation de l'autonomie vient également de l'absence ou de l'interdiction d'utiliser certains moyens techniques pour des raisons réglementaires, de décision de sous-traitance, ou d'uniformisation de méthodes. Ces restrictions sont péniblement ressenties par les salariés, car ils ont eu l'opportunité d'utiliser les matériels qu'ils citent et vivent leur interdiction comme une véritable régression.

« J'ai été appelé pour une intervention d'urgence. Sur place, j'aurais pu réparer en une heure, mais on m'a enlevé la soudeuse. Il a fallu faire venir une entreprise extérieure, je lui ai fourni le matériel et ils ont facturé 1 500 euros. »

IV.B.3- Pratiques managériales coercitives et baisse d'autonomie

Le management est certainement l'élément qui a la plus grande influence sur le ressenti vis-à-vis de l'autonomie. Dans les différents extraits d'entretiens, le concept d'autonomie est associé aux termes « reconnaissance », « respect », « valorisation » et « connaissance du travail ». Pour un même métier, astreint aux mêmes processus et systèmes d'information, des salariés pourront avoir des sentiments très différents, suivant le style de management mis en place par leur responsable.

« On a été de tous les défis techniques, on perd notre substance, on a vu partir des meneurs d'hommes qui nous dirigeaient. On nous a soi-disant donné de l'autonomie, mais on nous a surtout enlevé notre métier. »

« Avant on était plus autonomes, il y avait un manager local. Ça se passait beaucoup mieux. Les responsables d'activités sur place et le manager connaissaient bien le travail ; et ils travaillaient avec nous. »

« La chance que j'ai ici, c'est l'autonomie : j'organise mon travail comme je veux. Le boulot n'est pas un problème, c'est tout ce qui tourne autour. Entre travailleurs ça va, avec les pilotes qui nous distribuent le travail on n'a pas de problème : mais la hiérarchie nous saque. Il faut se comporter comme ils attendent. »

Si certains managers arrivent à prendre du recul et adoptent des attitudes assez détendues ou neutres, d'autres s'emparent de ce rôle de contrôle et l'amplifient parfois pour en faire leur unique mode de management. Il en résulte des rapports souvent difficiles, des ambiances de travail dégradées et un véritable sentiment de fracture entre les agents et leur hiérarchie. Dans beaucoup de groupes, le manager n'a plus de rôle de soutien technique, n'a pas la possibilité ou la volonté d'être soutien moral au facilitateur au sein de l'entreprise et a des marges de manœuvre proches de zéro sur les incitations telles que primes, augmentations ou promotions. Il ne reste que le rapport de force et le rôle de transmission stricte de consignes venues « d'en haut ».

Dans beaucoup d'entretiens, des salariés sentent que leur N+1 a de faibles marges de manœuvre, et qu'il est lui-même soumis à beaucoup de pression. Tout en regrettant cette situation, et sauf lorsque le N+1 en profite pour faire abus d'autorité, ils montrent généralement beaucoup d'indulgence envers le responsable d'équipe. En revanche, ils ont presque tous connus, à un moment de leur carrière, de « bons managers » et savent qu'il reste possible de remplir ces fonctions différemment.

Et pourtant, en dépit des contraintes et de la pression, certains managers ont réussi à mettre en place des gestions du changement exemplaires :

L'histoire de cette réorganisation s'est déroulée à C. en 2009. Elle démontre comment des directives nationales peuvent être déclinées de manière constructive en région, par la seule ténacité du management de proximité et la confiance qu'il place dans les collaborateurs.

La réorganisation portait notamment sur le principe de spécialisation des sites. A C., deux activités différentes se côtoyaient : une plateforme téléphonique (le 118 712) et la Gestion Technique Client (GTC).

La plateforme était tenue par onze femmes, âgées de 45 à 57 ans, ayant toutes 25 ans d'ancienneté dans cette activité. Considérées à employabilité réduite par certains, qu'allaient-elles devenir, si le choix de fermer la plateforme était retenu ?

La GTC était composée d'une trentaine de personnes aux compétences reconnues, au-delà de la région. Fallait-il sacrifier ces compétences ? Vu le contexte local, la seule alternative à la fermeture de la GTC serait de redéployer ces salariés sur la plateforme.

De prime abord, une situation sans issue qui aiguise la créativité du management, entraînant par son optimisme et sa ténacité tout un collectif de travail qui n'en est pas à son premier défi. En effet, cette équipe avait précédemment démontré par des actes sa réactivité et ses potentialités d'adaptation. Elle sut faire face à un surcroît temporaire d'activité au sein de la Direction territoriale, malgré la complexité des tâches à exécuter, en embauchant au pied levé 12 jeunes demandeurs d'emploi, en CDD pour 4 mois.

Cet antécédent de réussite encouragea sans doute la hiérarchie à maintenir la GTC à C., en acceptant de relever le défi de monter en compétences les onze salariées du plateau « 118 712 » qui fermerait ; soit l'option exactement inverse de ce qui est pratiqué partout ailleurs à FRANCE TÉLÉCOM.

L'encadrement de la GTC vise l'objectif de 100% de réussite pour les onze salariées en reconversion professionnelle. Dans cette optique, il organise une période d'intégration sur plusieurs semaines qui ne laisse rien au hasard. Tout est mis en œuvre pour développer la confiance dans leur propre capacité d'adaptation. Deux conditions sont posées : programmer l'intégration en période de plein effectif (juin) et s'attacher à concentrer l'effort de formation adaptée sur l'activité la moins complexe, en assurant un accompagnement intensif par tutorat individualisé pour une appropriation tâche après tâche par chacune des salariées.

L'intégration s'est déroulée dans une ambiance studieuse et un climat de confiance mutuelle. Les syndicats ont apporté leur soutien total à la démarche.

Dès janvier 2010, le degré d'autonomie des onze salariées dépasse les prévisions les plus optimistes, alors qu'elles ont été contraintes au changement : sur ces onze salariées, deux assurent dorénavant des tâches à complexité augmentée et une seule rencontre encore quelques minimales difficultés. Quant aux dix jeunes, ils ont rapidement décroché un CDI dans différentes entreprises de la région à l'issue de leur CDD de 4 mois.

A plus long terme, la réussite de cette réorganisation – quand bien même elle serait provisoire – a permis non seulement le maintien, mais également le développement de compétences professionnelles. En outre, elle a contribué, à travers ce challenge, à préserver la santé de tous, gage d'une potentialité d'adaptation mobilisable le moment venu. Une perspective encourageante qui contraste avec l'impact sanitaire désastreux souvent constaté lorsque l'option de redéployer des techniciens sur des plateformes téléphoniques est retenue.

IV.C- Perte des métiers et des compétences FRANCE TÉLÉCOM

En bref

- Un recours à la sous-traitance mal vécu par les salariés : la qualité des prestations baisse et les compétences en interne ne sont pas exploitées.
- Une dégradation du réseau vécue douloureusement.
- Une perte du savoir-faire technique qui empêche les techniciens de se projeter dans l'avenir.

IV.C.1- *Sous-traitance et glissement du cœur de métier*

Pour une entreprise, sous-traiter consiste à se concentrer sur son activité principale ou son cœur de métier qu'elle maîtrise parfaitement et à faire réaliser par des intervenants extérieurs (autres entreprises, cabinets spécialisés, etc...) des travaux ou des ouvrages qui font partie des activités secondaires.

Or, le secteur technique est tout particulièrement concerné par la stratégie de sous-traitance actuellement déployée. Elle impacte donc une grande partie des métiers liés au réseau, secteur historique de l'entreprise. Ces métiers, tel que celui d'agent des lignes, ont longtemps constitué le véritable « cœur de métier » de France Télécom, tout comme le réseau a été l'emblème de la puissance de l'entreprise permettant l'accès pour tous aux outils de communication. Le fait que la Direction de France Télécom choisisse d'externaliser une grande partie des activités liées au réseau est un acte symboliquement fort, mal vécu par l'ensemble des salariés du secteur technique, qui ont pleinement conscience que leurs métiers ne sont plus au cœur de l'entreprise. En effet, lors des entretiens, les salariés ont fait part de leur mécontentement et de leur déception concernant ce choix de l'entreprise.

La sous-traitance a bien souvent été le prélude des multiples réorganisations qui ont entraîné des fermetures de services et de sites. Les salariés concernés par la sous-traitance de leur activité ont alors été contraints à la mobilité professionnelle et/ou géographique. Ces changements sont d'autant plus mal vécus que l'expérience dans le métier est ancienne, que les raisons de ces choix ne sont pas expliquées, mais aussi qu'aucun dispositif d'accompagnement n'a été mis en place.

« On fonctionnait bien avec V. qui gère tout le réseau des antennes Orange. J'ai fait ça jusqu'en 2007 environ. En novembre on nous dit que c'est la sous-traitance qui va faire notre travail (une semaine ou quinze jours avant que ça commence) et sans nous en expliquer plus. C'est un collègue de V. qui nous a dit que ça avait vocation à durer. Et en début d'année 2008 notre chef nous a réunis pour nous dire qu'on avait six mois pour trouver autre chose parce que l'activité allait être sous-traitée. »

« Ce qui me déçoit c'est toutes les compétences qu'on avait à FRANCE TÉLÉCOM, qu'on a laissé mourir pour sous-traiter. Et quand on fait le bilan des heures de formation qu'on a fait pour qu'à chaque fois on soit changé de place ou que ça finisse sous-traité. »

IV.C.1.a- Salariés de France Télécom et sous-traitants : des pratiques différentes, une qualité du travail qui s'en ressent

Il ressort des entretiens une transformation de la gestion de la sous-traitance qui se serait traduite par une dévalorisation des compétences techniques, accompagnée d'une déresponsabilisation de ceux qui ont la maîtrise technique, qui auraient ainsi perdu de la latitude décisionnelle. Dans le pilotage des sous-traitants, cela prend la forme d'une perte de pouvoir, d'une moindre marge de manœuvre et d'un recul de l'importance de la qualité par rapport au volume.

La déception et la tristesse sont amplifiées par les conditions d'exercice de la sous-traitance qui génèrent des dysfonctionnements internes et qui dégradent la qualité. Les deux commentaires suivants, extraits d'entretiens réalisés avec un cadre puis avec un technicien, relatent les conséquences de la sous-traitance sur l'activité, mais aussi l'impact psychologique que cela peut entraîner chez les salariés.

« L'objectif affiché à l'ouverture du capital de Michel Bon c'était de réduire les effectifs. Du coup, on sous-traite, et ça a créé des surcharges ou des dysfonctionnements parce qu'une partie du travail ne se fait plus. Pareil que le contrôle ou tout ce qui a trait à la qualité, on laisse, et ça génère encore des dysfonctionnements qui perdurent depuis dix ans. »

« On est dans une entreprise qui veut nous faire partir. Chez nous il y a zéro embauche donc on voit bien que c'est un service qu'ils veulent sacrifier et vendre à la sous-traitance. Tout se passe à l'économie. Notre réseau n'est plus entretenu et laissé à l'abandon. C'était un domaine formidable, c'était un domaine varié, varié dans le domaine technique, relationnel et géographique donc je connais plein de choses. Les sous-traitants, s'ils changent tous les quatre matins, personne ne connaîtra comme nous le réseau. Moi depuis 1985 je fais le même coin, maintenant c'est des investissements à très court terme, et on n'a pas l'impression de faire du bon travail. L'argent a pris le dessus sur le travail bien fait, avant on faisait du réseau, maintenant c'est des résultats financiers qui comptent. »

Ce dernier extrait d'entretien met en avant l'importance de plus en plus grande d'enjeux financiers qui viennent modifier les pratiques de travail. Sur le terrain cela se traduit par des manières de faire et de penser différentes entre les salariés de France Télécom et ceux des entreprises sous-traitantes.

« Le souci des sous-traitants c'est qu'ils sont à la rentabilité, eux ils bombardent comme des fous, ils n'ont pas la qualification derrière et puis ils facturent à tout va. »

« Comme on n'avait pas le temps, on n'allait pas assez vite, donc ils ont pris des sous-traitants : ils étaient payés à la tâche. C'est une catastrophe, ils font du chiffre et massacrent le matériel. Ils se sont rendus compte de leur bourde alors on a pris une autre boîte, mieux payée, mais qui coûtait trop cher. Le travail était bien fait mais trop de coûts, donc là il est question de faire remonter l'activité chez France Télécom. »

« Nous, on travaille avec une entreprise qui surfacture à mort : on est scandalisés. On l'a dit et redit et on a fini par baisser les bras. Ils surfacturent et font ce qu'ils veulent au niveau travail. Ils se permettent de trier le boulot qu'on leur donne et de faire ce qu'ils ont envie. »

Il y a visiblement un problème de logiques différentes entre ceux qui choisissent les sous-traitants et ceux qui sont chargés de les suivre sur le terrain. Au regard de ce que les salariés rencontrés vivent, les intérêts semblent divergents et les décisions semblent prises au détriment des opérationnels, mais aussi de la qualité.

Les extraits d'entretiens montrent que les salariés des entreprises sous-traitantes travaillent davantage dans une logique de rentabilité à court terme que les salariés de France Télécom. Cela s'explique notamment par la trajectoire professionnelle de ces derniers : issus d'une culture de service public, ils ont plus de difficultés à accepter de travailler dans une dynamique où la rentabilité et l'atteinte d'objectifs quantitatifs sont primordiaux. Les personnes rencontrées mettent en avant les conséquences négatives de ces méthodes de travail sur la qualité des interventions réalisées. Les salariés justifient ce discours par le constat d'une dégradation du réseau, mais aussi par les plaintes des clients au sujet du travail effectué par les sous-traitants.

Les techniciens de France Télécom, ayant pour la plupart participé à la construction du réseau, sont motivés et mobilisés par un souci de préservation du patrimoine national. Les sous-traitants sont eux guidés par une logique de contrat commercial à exécuter.

Ce que les salariés ont parfois du mal à comprendre, c'est que ces divergences d'intérêts et de logiques ne semblent pas, d'après eux, être justifiables sur le plan économique, alors que c'est ce qui est invoqué. Autrement dit, les salariés constatent que la diminution des coûts recherchée à travers la modification de la gestion de la sous-traitance est en partie illusoire, car apparaissant essentiellement à travers des indicateurs qui ne rendent pas compte de la réalité des coûts au niveau global.

Le choix de la sous-traitance est d'autant plus mal vécu que les compétences en interne existent et que les sous-traitants ne connaissent pas aussi bien les métiers liés au réseau.

« L'entraide se fait avec le privé pour la main d'œuvre. Au niveau des lignes, la sous-traitance a tout piqué. Pour moi ils ne sont pas outillés et je ne sais pas s'ils ont la formation. »

Ici un technicien met en avant les difficultés rencontrées par les sous-traitants, situations que des salariés de France Télécom auraient mieux gérées :

« Tout sous-traiter, ça crée des problèmes. Par exemple, on a sous-traité l'énergie et maintenant quand on a une panne on a des soucis : à S. EDF a prévenu France Télécom 21 jours à l'avance qu'il y aurait une coupure, les liaisons ont été par terre et le grand public aussi. Ça a pris plusieurs jours à être rétabli. On aurait gardé notre équipe, ça ne se serait pas passé. Et avec la tempête en Charente maritime : il y a plein de centraux qui ne sont pas repartis. On le voit tout le temps dès qu'il y a une grosse catastrophe. »

IV.C.1.b- Manque de contrôle des sous-traitants

Les problèmes soulevés par les salariés résident également dans le manque de contrôle du travail effectué par les sous-traitants. Cette situation est d'autant plus mal vécue qu'ils se sentent eux-mêmes très contrôlés alors qu'ils estiment connaître davantage le métier.

« Les sous-traitants sont un peu livrés à eux-mêmes, on ne les surveille plus. Le gros problème des sous traitants c'est qu'on ne les connaît plus, c'est une multitude de sous-traitance. Tout se fait par mail, donc plus de contact. Le contact, on l'a avec ceux qu'on connaît. C'est des choses qui dégradent le travail, avant ils savaient qu'on était là, ils nous voyaient, on ne sait jamais. »

« On se sent plus contrôlés que les sous-traitants. Maintenant on se retrouve avec des erreurs, le travail est beaucoup moins bien fait qu'avant. On pourrait faire de la qualité. On ne connaît pas les systèmes de contrôle des sous-traitants. »

« Le réseau s'est dégradé, donc on a énormément de travail, pour moi le réseau c'est essentiel et on n'a que des entreprises privées qui travaillent dessus. Les entreprises privées on leur laisse pas le temps, c'est la rentabilité. »

Ainsi l'ensemble des salariés rencontrés par les experts sont en désaccord avec le fait de sous-traiter une partie des activités du secteur technique. Ce désaccord profond est notamment lié au fait que la Direction va préférer externaliser plutôt que de puiser au sein des compétences présentes dans sa structure. Des personnes se trouvent alors contraintes de changer de métier, tout en observant la dégradation progressive du réseau.

Il faut également souligner que l'utilisation de sous-traitants peut entraîner des dommages spécifiques pour le sous-traitant lui-même. En effet, au cours de leurs différentes missions, les experts de Technologia ont constaté qu'il existe un potentiel de transfert de risques vers le sous-traitant. Ces risques sont susceptibles d'engendrer des accidents si toutes les précautions de transfert de l'activité ne sont pas prises.

IV.C.2- La dégradation du réseau

Une autre source de mal-être des techniciens de France Télécom est la dégradation du réseau. Les techniciens, qui ont souvent une très forte ancienneté, se souviennent d'un âge d'or où le réseau faisait la fierté de l'entreprise. Aujourd'hui, la quasi-totalité des techniciens entendus ont souligné que le réseau n'était plus ce qu'il était.

« Le réseau était le meilleur du monde (...) on avait des techniciens très spécialisés et c'était bien organisé. »

IV.C.2.a- Une perte de repère identitaire : du technique au commercial

Pour ceux dont c'est le métier, il en résulte une perte de repère importante et dangereuse : les salariés ne comprennent pas, ou mal, le sens de cette politique d'abandon du réseau, la place qu'ils ont désormais dans l'entreprise, et le sens de leur travail. Plus encore, le fait que cette évolution ne trouve aucune explication rationnelle favorise des interprétations propres à aggraver la démotivation et la démobilisation. La dégradation du réseau est en effet souvent interprétée comme le résultat d'une volonté, d'un manque intentionnel de décider des investissements et de mobiliser des moyens pour l'entretien et le développement, bref, comme une stratégie parfois cynique.

« La qualité du réseau va decrescendo du fait du manque d'investissement dans la technologie, parce qu'ils ont préféré développer ce qui passe dans les tuyaux et pas les tuyaux en eux-mêmes. »

« Il y a une baisse de qualité du réseau parce que ce n'est pas rentable. A présent pour France Télécom seules comptent les activités qui font de la facturation. Avant on avait le temps de bichonner le réseau. C'est fini tout ça. »

« Dans les banlieues et les campagnes, le réseau est en très mauvais état, parce que ça coûte cher à entretenir les lignes. Mais comme la concurrence est sur les mêmes supports, ils s'en foutent : si les clients vont ailleurs ce sera pareil. »

Nombreux sont les techniciens entendus qui pensent qu'à terme le réseau sera vendu, que France Télécom se transforme en société purement commerciale et que la technique est abandonnée.

« Tout ce qui est réseau, c'est en déclin. Le réseau s'est voué à être vendu apparemment, ils vont vendre le réseau et faire que du service. »

« On a peur que France Télécom Réseau arrive bientôt. Le réseau, c'est bientôt une catastrophe. Le cœur de métier est passé de la technique au commercial. »

Dans leur grande majorité, les techniciens qui ont été interrogés ont donc le sentiment douloureux d'un réseau qui a été sacrifié. Ainsi, ils estiment que France Télécom, dans un souci d'économie et de rentabilité financière à court terme, préfère procéder à des installations et interventions « au rabais », voire à sous-traiter, plutôt que de se donner les moyens (donc de les donner à ses propres techniciens) de maintenir et de développer un réseau de qualité. Il a souvent été souligné que la qualité de la sous-traitance n'était pas suffisamment contrôlée. Certains chargés de qualité font même valoir que les objectifs qui leur sont fixés sont essentiellement financiers et consiste à débusquer de la surfacturation :

« Je passe mes journées à essayer de trouver que les sous-traitants nous surfacturent. Mon boulot c'est ça, rien d'autre. Il n'y a que ça qui sera retenu au final. »

« Le réseau est très dégradé mais France Télécom ne veut pas investir. Nous on le voit quand on remplace des poteaux, les câbles sont pourris. Mon nouveau job c'est le "plan poteaux". Le parc est pourri. Ils ont voulu passer 100 % à la sous-traitance, mais il faut les piloter pour que le boulot soit fait. »

Le recours à la sous-traitance est finalement symptomatique d'un abandon du réseau et avec lui de la mort d'une époque, d'un savoir-faire, de compétences, d'une fierté, bref, d'un sens du travail pour les techniciens. Ainsi l'installation de lignes aériennes est-elle parlante à plus d'un titre :

« Les lignes aériennes on croit que c'est facile à faire alors que les anciens disaient que c'était toute une technique. Maintenant on plante un poteau tous les 60 mètres, c'est tout tordu. Alors que les anciens essayaient de garder la ligne droite pour qu'il n'y ait pas trop de tirage sur les poteaux. Maintenant on voit des poteaux qui se couchent, qui résistent moins aux intempéries. Avant on implantait le poteau en faisant un trou de 1,5 mètres et avant de mettre le poteau dedans, on faisait un calage pierre en bas pour que ça ne bouge pas. On installait le poteau, on remettait de la terre jusqu'à mi hauteur et on refaisait un calage pierre à mi-hauteur. On comblait jusqu'en haut avec de la terre et on faisait un troisième calage au niveau du sol. On faisait trois calages parce que comme ça, même si le poteau était sur de la terre meuble il ne pivotait pas. Maintenant, terminé : les sous-traitants ils bouchent le trou point. Faut dire qu'ils sont mal payés les mecs. »

IV.C.2.b- Des conséquences sérieuses en termes de risques psycho-sociaux

Cette « négligence » pour le réseau, les techniciens l'assimilent volontiers à un manque de considération à leur endroit. Le « sacrifice » du réseau expose en effet les techniciens à plusieurs risques et troubles psychosociaux :

- la tristesse et le sentiment d'échec de voir partir en déliquescence un réseau que l'on a participé à construire ;
- des tensions, voire de la colère à l'encontre de certains sous-traitants qui participent à cette dégradation du réseau ;
- la frustration de ne pas voir son expertise reconnue lorsque l'on s'efforce d'alerter sur des interventions non judicieuses ;
- la colère encore, contre une organisation du travail jugée absurde et contreproductive ;
- la frustration et la démotivation liées au fait de devoir intervenir plusieurs fois au même endroit et de ne pas pouvoir être fier de son travail ;
- le malaise, voire la honte de ne déjà plus être capable de réparer certaines parties du réseau ;
- le malaise, voire la honte également vis-à-vis du client pour qui l'on met en place ou l'on entretient un réseau de piètre qualité ;
- la tristesse de voir se perdre un savoir-faire et une qualité que l'on ne peut pas transmettre à une relève ;
- la frustration des conditions dans lesquelles on doit former les quelques rares jeunes qui intègrent le réseau, faute de moyens et à cause de la piètre qualité des interventions ;
- la honte d'être le technicien d'un réseau qui tombe trop souvent en panne.

Il en résulte une perte de sens du travail dont les effets sont délétères. Ne plus voir reconnue l'utilité du travail accompli, ne plus pouvoir tirer de fierté de son ouvrage : autant de facteurs de risques psychosociaux importants et propices à nourrir non seulement la démotivation, mais aussi la dévalorisation de soi, le sentiment d'échec, l'impossibilité de se construire, de se transformer, de s'épanouir. Un sentiment d'autant plus douloureux qu'il semble absurde, puisque les techniciens sont également souvent persuadés que la stratégie de l'entreprise sur le réseau est vouée à l'échec.

« On a des gros problèmes avec la documentation. C'est laissé à l'abandon, pas remis à jour, faute de personnel notamment. Et c'est grave, parce que sur la documentation TIGRE on ne prend pas en compte tous les travaux sur le terrain. Par exemple, les câbles enterrés. Donc le jour où on doit intervenir on est coincés, on ne sait pas où est le câble et quand on a des entreprises qui interviennent sur le terrain et demandent quels câbles passent, on est incapables de le dire et on va se retrouver avec des dégâts, avec toutes les répercussions derrière pour le service aux clients. Et ça les gens le savent, ils n'arriveront pas à vendre le réseau parce qu'on n'est même pas foutus de dire ce que c'est exactement le réseau, par où il passe. »

Tous ces mots, employés par les techniciens pour parler du réseau et du sens de leur travail, témoignent d'une violence symbolique : celle de la remise en question de leur utilité, de leur valeur, de l'avenir de leur profession – et plus inquiétant encore, de leur poste (notamment du fait du recours à la sous-traitance). Or, « une situation de travail est bonne quand elle donne au travailleur la possibilité de maîtriser son avenir et de s'y projeter »¹. En l'espèce, le sort réservé au réseau empêche toute projection. Il constitue même une « insulte » au passé, un déni des efforts fournis pendant toute une carrière par une multitude d'hommes et de femmes, et entame doublement leur santé mentale. De plus, les salariés sont désolés de constater que le travail perd en qualité et

¹ Michel Gollac, Serge Volkoff, *Les conditions de travail*, éditions La Découverte, p. 34.

que progressivement les métiers du réseau sont amenés à disparaître, sans que les savoirs internes soient transmis.

IV.C.3- Transmission des savoirs

La richesse d'une entreprise passe peu ou prou par la cumulativité des savoirs au sein des collectifs de travail. L'expérience que détiennent les seniors de France Télécom est ainsi irremplaçable, car elle permet d'asseoir des compétences et un savoir-faire durables s'agissant des métiers techniques. Ainsi, la population des techniciens de France Télécom est une population vieillissante dont la moyenne d'âge avoisine les 50 ans. Entrés pour la plupart dans l'entreprise au cours des années 1970 après la réussite au concours des PTT, les techniciens qui ont « construit le réseau », comme ils aiment à le rappeler, n'ont jamais cessé d'acquérir des compétences techniques spécifiques afin de s'adapter aux multiples évolutions technologiques des télécommunications.

Formations, apprentissage sur le terrain, réussite d'examens *ad hoc* ont été des passages obligés afin de parfaire des compétences de plus en plus pointues pour exercer correctement le métier de technicien. La situation actuelle concernant la transmission des savoirs a pour effet de les inquiéter quant à la pérennité de leur métier, et amenuise considérablement le sens de leur travail chez France Télécom. De fait, la relève n'est pas assurée, ce qui laisse penser que leurs compétences techniques sont en train de disparaître :

« Moi, depuis que je suis dans ce département, je n'ai jamais côtoyé un jeune au boulot, pour lui apprendre le boulot : ça fait mal aussi ça, tout un savoir-faire qui s'en va. »

De nombreux techniciens regrettent qu'il n'y ait plus de jeunes embauchés afin de poursuivre un métier pour lequel ils se sont énormément investis en acquérant des compétences pointues. L'amour du métier du technicien passe aussi par la transmission d'un savoir et de savoir-faire, qu'ils avaient eux-mêmes reçus des plus anciens au milieu des années 1970 et au début des années 1980 :

« On a une population qui vieillit ; moi quand je suis rentré dans la boîte il y a avait des anciens et une passation de relais ; il y avait un échange ; et maintenant j'ai l'impression que l'on a de moins en moins d'effectifs en services techniques ; je suis franchement dégoûté ; il y en a beaucoup qui parlent de "vivement la retraite". »

Ce corps de métier estime que le pont entre les générations est rompu, au profit d'un abandon progressif des métiers techniques. Ce désinvestissement du métier de technicien de la part du top management au profit des fonctions commerciales, plus lucratives, renvoie les techniciens et leurs compétences à un plan secondaire, et leur donne le sentiment d'être mis sur la touche. Surtout, ils considèrent que leur expérience riche de plusieurs décennies n'est plus prise en considération :

« Ce que je regrette c'est qu'il n'y a plus de recrutement dans le technique ; il y a quelques années j'avais formé un jeune ; mais ils l'ont pas gardé. »

« J'ai l'impression qu'ils laissent mourir notre technicité que l'on a accumulée au fil des années, parce qu'ils ne recrutent plus et qu'ils nous laissent sans jeunes et voilà. »

Le manque de renouvellement des personnels a pour conséquence d'affecter l'ambiance de travail au sein des collectifs. Beaucoup de techniciens ressentent une certaine morosité au travail, dans la mesure où la moyenne d'âge est élevée au sein des équipes. Les conversations en dehors de l'exercice de l'activité tournent du coup autour du départ à la retraite et témoignent d'une forme de démotivation et de résignation. Le fait de ne pas avoir de « *jeunes qui poussent derrière* » renforce ce sentiment d'abandon et de disparition des métiers techniques.

« Et je trouve que c'est bien dommage ; l'ambiance s'est vraiment dégradée et entre nous c'est vraiment plus comme avant ; entre nous, c'est plus pareil. »

Les techniciens ont du mal à se projeter alors que nombre d'entre eux ont le plus souvent encore près d'une dizaine d'années à travailler. Le manque de régénération des collectifs donne à penser aux techniciens qu'ils sont en train de vivre la fin de leur métier, ce qui, à n'en pas douter, leur donne une vision de l'avenir très pessimiste.

IV.D- Le collectif de travail : un ensemble de pratiques et de représentations fortement détérioré

En bref

- Une nouvelle organisation du travail (nomadisme) et des pratiques managériales qui réduisent la convivialité, l'esprit d'équipe, mais aussi la qualité du service, et qui est vécue comme une stratégie délibérée de dissolution du collectif de la part de la hiérarchie.
- Des tentatives de sauvegarde du lien social, du partage d'expérience entre techniciens et du service public qui entraînent parfois des écarts à la règle, jugée contraire aux valeurs .

L'appartenance au collectif de travail est profondément enracinée dans les représentations et les pratiques professionnelles des techniciens. Pour nombre d'entre eux, les modalités et les outils mis en place ces dernières années dans le procès de travail comme dans le management ont eu pour effet (si ce n'est pour but) d'affaiblir, voire de casser le collectif de travail.

Lorsqu'on se réfère au collectif de travail, on désigne des représentations et des pratiques collectives relevant de trois ordres :

- l'entraide et la solidarité dans l'accomplissement du travail ;
- l'ensemble des échanges qui ont pour but et qui permettent l'optimisation de l'exécution du travail, du procès de travail lui-même ;
- les pratiques de résistance collective à l'organisation ou aux méthodes jugées nuisibles aux conditions de travail.

IV.D.1- L'éclatement du collectif induit par le nouveau procès de travail

La mise en œuvre du nomadisme, du remisage et de l'E-tech avaient pour objectif premier d'accroître la productivité du travail et non de « casser » le collectif. Il n'en demeure pas moins que cette organisation du travail a *de facto* mis à mal les moments de rencontre qui permettaient aux salariés :

- de veiller les uns sur les autres ;

- d'échanger sur les difficultés rencontrées la veille avec tel ou tel produit ;
- de se donner des « tuyaux » pour aller plus vite et faire mieux ;
- d'infléchir les consignes jugées inadaptées afin d'optimiser le process ;
- d'organiser aussi des rencontres amicales après le travail.

IV.D.1.a- Les effets délétères du nomadisme sur l'esprit d'équipe

Le choix organisationnel de faire des techniciens des nomades participe grandement à les isoler les uns des autres. Certes leur laisser la possibilité de pouvoir commencer leur journée de travail de chez eux leur offre une relative autonomie et peut leur éviter d'effectuer des kilomètres supplémentaires, notamment lorsque la première intervention est proche du domicile. Cependant, le nomadisme a été imposé aux techniciens, il n'est en rien le résultat d'un choix qui leur aurait été laissé. La prise de fonction sur le site présente de nombreux éléments participant au bon déroulement de l'activité et au bien-être des techniciens dans leur travail. En effet, cela permet aux salariés de se retrouver et de créer ainsi un moment de convivialité où ils peuvent échanger sur leurs pratiques, partager leurs difficultés et leurs savoir-faire.

Le nomadisme ne contraint plus les techniciens à prendre le service sur leur site. En effet, ils peuvent relever de chez eux, *via* leur téléphone, leur plan de charge reçu la veille au soir ou le matin même et ils disposent d'un véhicule de service : cela leur permet de commencer leur activité en partant de leur domicile, le passage sur leur site n'est donc plus obligatoire. Or, pour la plupart des techniciens, le nomadisme a des effets délétères sur l'esprit d'équipe et la convivialité, comme l'illustrent ces extraits d'entretien :

« On déjeune de moins en moins ensemble, on est nomade, il n'y a plus de prise de service sur le site, forcément on se voit moins. »

« Avant c'était plus convivial, on se voyait le matin avec les collègues, maintenant qu'on est nomade, c'est chacun pour soi. On se voit moins qu'avant, on peut passer plusieurs semaines sans se voir. »

« Le principe du remisage, on nous l'a vendu comme un bienfait pour nous. Mais le fond du truc, et ça on l'a vu seulement après, c'est que ça casse le collectif des techniciens qui était le plus dur, le plus réfractaire aux changements. Ils gagnent sur tous les tableaux avec ça : ça casse le collectif, ça économise des parkings, ça supprime la pause café du matin, ça augmente la productivité (à 8 heures au boulot où que soit le client), ça économise du papier puisqu'on n'a plus le temps de passer pour imprimer l'O.T. donc on se débrouille pour imprimer en ville, vu que sur leur « truc » on n'y voit pas grand chose. »

L'atomisation découlant des nouveaux modes d'organisation du travail a aussi comme conséquence la perte de repères, la perte d'identité qui ne se construit pas seule mais bien à partir d'un ensemble de pratiques collectives.

« Maintenant on ne se connaît plus. On s'appelle par son code "CDP". On ne connaît plus les prénoms des collègues. »

« Je n'ai plus de relations humaines dans mon travail. Je ne connais pas les techniciens. Je suis chargée de prendre le créneau horaire et la suite est assurée par la Conduite d'Activité. »

« Depuis qu'on a toutes les instructions sur le portable et surtout depuis qu'on ramène les véhicules chez nous, on ne voit plus personne. Plus de bureau, plus de collègues. Ils ont commencé par dire que le remisage était un avantage pour nous, mais en fait ça sert surtout à casser le collectif. Vous savez on était des réfractaires ! Et puis ça sert aussi à économiser des parkings pour la direction et surtout à augmenter la productivité. On doit commencer à 8 heures où que soit le client ! Avant on devait commencer à 8 heures au bureau mais on y était toujours vers 7 h 30 pour prendre la cage, mais aussi pour discuter du boulot de la veille, des problèmes qu'on avait eus, des nouveaux produits et comment on s'en sortait. Tout ça a été cassé et c'est délibéré de leur part. »

IV.D.1.b- Une stratégie directe ou indirecte de dissolution du collectif

Peu à peu, la perte du lien social au quotidien produit ses effets : disparition des échanges, anonymat, prise de distance vis-à-vis des collègues, individualisme. Qu'ils aient été délibérément recherchés ou qu'ils soient simples effets secondaires de la nouvelle organisation du travail et des pratiques managériales, ils sont bien réels. Et pour nombre de techniciens, c'est bien d'une stratégie délibérée de dissolution dont il s'agit :

« On a demandé une réunion par mois pour revoir les collègues, mais on nous a répondu que c'était impossible avec les exigences du service. Alors les solidarités disparaissent, il y a moins d'entraide, chacun tire la couverture. »

« Avant on se rencontrait, on buvait un café et le travail était au moins aussi bon. Il y avait plus d'ambiance, plus d'entente. »

« France Télécom, c'était une entreprise mondiale mais familiale. On se connaissait. Mais on nous a désolidarisés, on a cassé les collectifs et maintenant chacun fait son trou. »

« Ils ont cassé la solidarité entre les gens et ainsi favorisé l'individualisme. Je sens la montée de l'individualisme, c'est la volonté de la boîte. J'ai vu des gens pleurer, j'ai vu des gens qui pètent les plombs. »

« Avant il y avait moins d'esprit de compétition, moins de pression sur le rendement. On pouvait prendre le temps de bien travailler. Même les gars entre eux sont moins solidaires. Chacun a une épée de Damoclès. »

IV.D.1.c- Une dégradation du service apporté au client

A la lumière des pratiques déployées par le management, la conviction exprimée par les techniciens d'être face à une volonté délibérée est à tout le moins compréhensible, tant le fractionnement du collectif a été cultivé, au motif des exigences de la production et du « client roi ». Mais les techniciens contestent

largement ces motivations, d'autant qu'au même moment leur perception globale est plutôt celle d'une dégradation du service apporté au client.

« Depuis trois ans, il n'y a plus de réunions d'équipes. Le chef fait des mini-réunions avec trois personnes sur 30 que nous sommes. Il dit que c'est pour la qualité du service qui doit être maintenue. Nous on pense que c'est surtout pour éviter qu'on se voit en groupe. Elle n'était pas mauvaise la qualité de service quand on se voyait tous une fois par semaine ».

« Les réunions sont divisées. Le chef prend quatre ou cinq gars seulement chaque fois, comme ça il y a perte de l'effet de masse (on est 25 dans le groupe). Avant on les faisait tous ensemble. C'est une division du collectif voulue, sous prétexte qu'on va perdre des interventions. En fait, ils ont peur du collectif. 25 qui ne bougent plus d'un seul coup ça pourrait faire mal ».

« La politique consiste à empêcher les gens de se rencontrer et de se parler. Avant on se parlait plus, on rigolait plus et le travail était mieux fait ».

IV.D.1.d- La suppression des rituels qui scandaient les temps du collectif

Après des décennies souvent passées ensemble, le collectif avait des pratiques quasi rituelles pour dire au revoir à celui qui prenait sa retraite. Cela aussi a été autoritairement aboli. Le départ brutal, sans transition, est également ressenti comme une négation délibérée de l'existence même du collectif de travail.

« Avant, quand un gars partait à la retraite, les chefs le laissaient tranquille la dernière semaine et il pouvait faire un tour de ses copains dans les services. Aujourd'hui c'est fini. On ne donne même pas 30 minutes et il n'y a plus de pot pour les départs. Le gars il est dans le planning jusqu'au dernier jour, le soir il rend le matos et la voiture et ça se termine comme ça après plus de 40 ans ».

IV.D.2- Les pratiques et stratégies de résistance à l'éclatement du collectif de travail

IV.D.2.a- Sauvegarder des temps passés ensemble

Des pratiques individuelles et collectives de résistance à la dissolution du collectif se mettent en place partout. Que ce soit dans les grandes villes, dans les zones mixtes ou en milieu rural, les techniciens mettent en place des stratégies de reconstitution – même très partielle – du groupe. Ainsi, ils se réaménagent des moments collectifs, bien souvent en prenant sur leur temps de vie personnelle et en bafouant les directives découlant du nomadisme.

« Le chef, je le vois tous les jours. Je commence une demi-heure avant le matin et je passe au bureau, au moins je vois les collègues et je prends le travail ensuite. J'imprime ma fiche tous les matins parce que sur le portable j'y vois mal et c'est fatiguant. On est censés ne plus voir personne et ça les arrange bien. Nous on résiste à quatre ou cinq collègues. On essaie aussi de déjeuner ensemble. On est vu comme le village gaulois. »

« Nous on n'a pas droit au remisage mais c'est presque une chance. Ils ont beaucoup insisté sur les avantages mais nous on passe au bureau tous les matins. Après, la nouvelle organisation, c'est de faire éclater le groupe de neuf personnes que nous sommes. On passe, mais c'est dans un des trois centres, donc on ne se retrouve plus comme avant, alors on se retrouve à midi au même endroit. »

« On a le remisage, donc on peut partir directement de la maison. Mais on préfère partir plus tôt et passer au bureau. Tous les jours on se retrouve à 7 heures. Je quitte la maison vers 6 h 30 et je discute avec les collègues. C'est comme ça qu'on règle les problèmes entre nous sur les dossiers. Et tous les midis on se retrouve aussi. »

« Matin et midi on reconstruit le collectif de travail, mais c'est pour le bénéfice de l'entreprise et ils ne se rendent pas compte. Un jour on a été convoqués, tout notre groupe, parce qu'on mangeait à 11 h 45. »

« Nous on a essayé de garder le café le matin entre nous à M. Sinon il n'y aurait plus du tout de social. Mais c'est du temps pris sur le temps perso, même quand je viens chercher le matériel... j'estime que c'est essentiel. Mais la hiérarchie voudrait qu'on soit nomade à 100 %. »

IV.D.2.b- Optimiser les process ensemble

Les pratiques de résistance à la dissolution du collectif ne relèvent pas uniquement du désir d'appartenance au groupe ou du désir de maintien d'une identité professionnelle. Elles relèvent aussi de la profonde conscience professionnelle qui anime la population des techniciens et qui se nourrit de leurs échanges. C'est à travers tous ces échanges, condamnés par l'organisation actuelle, que les problèmes techniques se résolvent et que les circuits s'assouplissent. De tout temps, les collectifs de travail ont eu une fonction d'optimisation des conditions de production, et ce, de façon extrêmement consciente.

« Ils ne se rendent même pas compte du nombre de problèmes techniques qu'on pouvait résoudre entre nous, au café le matin ou à la cantine. »

« On by-pass encore la procédure grâce aux bonnes relations de terrain. On met de l'huile dans les rouages. C'est grâce au collectif de travail. Parce qu'on a une très bonne entente. On est solidaires. L'entraide sur les applis est spontanée. Chacun a son background et on échange. »

« Si on suivait les règles et les process ça ne marcherait pas, d'abord ça change tout le temps. Alors on appelle les copains qui répondent "c'est bien parce que c'est toi." »

« C'est l'entreprise réelle qui fait tourner l'entreprise formelle. Si on faisait une grève du zèle, la boîte serait paralysée en très peu de temps. Mais on a trop de conscience professionnelle pour faire ça. »

« On a encore une conscience professionnelle et l'amour du travail. Si on les écoutait, ça fait longtemps que France Télécom ne marcherait plus. Mais si on dépatouille un problème sur le terrain, le chef nous engueule et nous dit qu'il faut envoyer le client au 10 13 ! »

IV.D.2.c- Mieux travailler ensemble

Le collectif de travail, c'est aussi la pensée collective. La mise en œuvre d'une pensée collective peut faire peur aux hiérarchies directes, surtout lorsque celles-ci n'ont pas la connaissance technique du métier et sont embarrassées pour exprimer un avis pertinent face à des propositions visant explicitement à l'optimisation des process. Les refus peuvent être interprétés comme la peur de perte d'un pré carré d'autorité pure, mais ils sont surtout vécus comme un manque de considération vis-à-vis du travail accompli par chacun des membres du collectif.

« La Direction ne veut pas qu'on emmène la C.A. voir le terrain parce qu'ils ont très peur de la camaraderie entre nous. Ils préfèrent qu'on se prenne le bec juste parce qu'on ne connaît pas le travail de l'autre. »

« Nous, on a proposé d'emmener les filles de la C.A. sur le terrain et de mettre les techniciens une journée à la C.A. Comme ça on connaît mieux le travail de l'autre et ça soude, ça rend plus compréhensif pour l'autre. On a proposé ça dans le cadre de "vis ma vie" mais apparemment on n'a pas le temps. »

IV.D.2.d- Bâtir des process parallèles

Les process sont perçus comme lourds, incohérents, inadaptés, contre-performants pour la bonne exécution du travail. Alors les techniciens les aménagent, les adaptent ou plus simplement les ignorent. Mais les pratiques parallèles sont toujours expliquées comme une solution pour faire mieux ou tout simplement pour pouvoir faire son travail. Ce ne sont pas des pratiques subversives au sens où elles porteraient atteinte à la bonne marche de l'entreprise, bien au contraire. C'est avec la conviction profonde de sauver le fonctionnement de France Télécom que les techniciens adoptent des pratiques d'évitement vis-à-vis du corpus de règles prescrites. Contribuer ainsi au fonctionnement de l'entreprise malgré elle, les techniciens le revendiquent avec une forme de fierté. A travers leurs process parallèles, ils ont le sentiment de retrouver une dignité professionnelle que bien des pratiques managériales ont déniée.

« Si on appliquait les règles et les processus ça ne marcherait pas. De toute façon c'est impossible parce que ça change tous les jours. On y arrive parce qu'on appelle les copains. »

« Les process, on les applique à la lettre les jours d'audit. Sinon non. Heureusement parce que si on les appliquait France Télécom n'existerait plus. »

« Malgré tout, j'aime bien mon travail, je travaille encore à l'ancienne. On se débrouille par la bande, on a nos petits calepins, pour savoir qui sait encore faire quoi. »

« Les processus marchent très mal parce que les concepteurs n'ont pas la vision d'ensemble et on fait tout pour qu'ils ne l'aient pas. Quand on leur donne trois mois pour faire un nouveau processus, on se met dans les conditions de l'échec. Mais nous on doit faire avec. Alors on s'adapte, on bricole, on fait selon notre bon sens. Et franchement, c'est ça qui sauve la boîte. »

« Si on appliquait les procédures, ça serait arrêté depuis longtemps ! Le paradoxe c'est que la boîte ne tient que par la volonté des techniciens. »

L'excès de rigueur dans les process ou la gestion des portes

Tous les locaux de France Télécom sont dotés de portes à commande automatique par carte ou centralisée. De plus, il existe dans chaque région un service chargé de la gestion et du contrôle à distance de ces portes.

Les procédures associées sont très strictes : ne peuvent avoir de cartes que les personnels France Télécom. Il n'est pas délivré de carte temporaire.

Pour chaque site, un interphone permet de demander un accès temporaire.

Dans la pratique, de nombreuses difficultés apparaissent au niveau des accès : certaines cartes sont défectueuses, les interphones ne répondent pas toujours, le correspondant peut être absent, etc. Ces anomalies sont assez fréquentes pour que plus personne ne s'inquiète de voir rentrer quelqu'un sans passer sa carte dans la badgeuse.

Ainsi, il devient plus facile de pénétrer dans ces locaux hautement sécurisés :

« Les gens de France Télécom sont hyper contrôlés pour les accès mais les sous-traitants, eux, ils se baladent un peu partout comme ils veulent. C'est incompréhensible pour moi ! »

Les consultants de Technologia ont souvent été confrontés à ces difficultés dans les nombreux centres qu'ils ont visités. C'est la présence opportune de fumeurs, à l'extérieur des bâtiments qui leur a très souvent permis d'accéder aux locaux qui leurs étaient réservés.

IV.D.2.e- Le contournement des règles pour servir au mieux le client

Il existe aussi dans la pratique de contournement des règles et process une volonté de réinventer le rôle que France Télécom a joué dans le passé, comme créateur de lien social, comme véritable service aux personnes, rôle qui a disparu dans les nouvelles priorités que l'entreprise s'est données. Les pratiques nommées ci-dessous constituent certes du travail « en perruque² » (mais ici en perruque inversée) ou du non suivi de consignes. Mais dans chaque cas, les intéressés insistent sur le fait que leur pratique a pour objet de valoriser ou de revaloriser France Télécom aux yeux du public. Les personnes qui s'expriment sur ce sujet indiquent également combien c'est important pour leur propre estime de continuer à aider, à dépanner et à intervenir, quitte à mépriser les prescriptions.

² Travailler en perruque, consiste à travailler pour soi, pendant le temps de travail, avec les outils et le matériel de l'entreprise.

« France Télécom a été créateur de lien social. C'est cassé. Mais quand les gens de mon village m'appellent, j'y vais le soir et je les dépanne en perruque. »

« On ne sait plus qui fait quoi. Quand certains ne savent plus à qui faire appel, ils viennent me demander, et c'est moi qui démêle la situation. J'ai beaucoup de mémoire. Mais je suis très fatigué, très sollicité. J'ai des compétences rares, on ne sait plus où elles se trouvent. »

« Le public a du mal avec France Télécom. Je donne mon téléphone à tout le monde. Quand les gens se heurtent à des murs, ils finissent par se tourner vers moi, je joue un rôle de résolution de problèmes avec un gros carnet d'adresses interne. L'autre jour, j'ai réglé le problème d'une ligne coupée en un quart d'heure. »

« On n'a pas le droit de faire du commercial. Mais on en fait quand même. Grâce à nos compétences techniques on fait revenir des gens vers France Télécom. Quand je peux rattraper un client et le faire revenir vers France Télécom je passe l'info à un pote du commercial et il prend la commission. »

Enfin, les experts notent qu'il est beaucoup plus malaisé de s'en tenir aux prescriptions du « nouveau France Télécom » lorsqu'on vit en province, dans la proximité avec les habitants ou avec les autorités locales qui, eux, ont gardé en mémoire l'entreprise créatrice de lien social.

« Avant les gens nous appelaient ou venaient même nous chercher à la maison. C'est interdit mais on le fait encore un peu, surtout pour les gens âgés ou ceux qu'on connaît bien. Comme ça, le soir, c'est pas facturé et tout le monde est content. De toute façon, si je ne le fais pas, c'est ma femme qui est embêtée à son magasin par les gens toute la journée. »

« Les personnes âgées sont perdues avec le 19 13, alors quand le maire nous demande de passer pour les aider, nous on le fait quand même. Idem pour la garderie des petits. »

IV.D.2.f- Sauvegarder l'entraide, veiller les uns sur les autres

Autre forme de résistance, et non des moindres puisqu'il s'agit d'assurer le rôle le plus élémentaire du collectif humain : celui de veiller sur l'autre, en refusant les mises en concurrence exacerbées entre individus, sources de profond mal-être, et en décroissant autant que possible ces îlots constitués par le processus fragmenté.

« Je peux comprendre la pression mais qu'on mette la pression entre nous, cela est incompréhensible. »

« On s'entraide les uns les autres. Entre chefs il y a beaucoup plus d'agressivité, car ils sont concurrents sur les primes et sur les promos. Nous, techniciens on n'en a rien à faire. »

« Après quatre ans de mandat comme élu, ça a été dur de reprendre parce que les choses changent très vite dans nos métiers. Heureusement il y eu le collectif pour m'aider. J'ai fait appel aux copains. La solidarité, c'est ça qui fait que la "boutique" ne s'écroule pas. »

« On est une équipe de six et il y a une bonne entente. Pourtant pour le même boulot les grades vont de 2.1. à 3.1. Ca pourrait faire des rivalités ! Quand on parle des grades à mettre à niveau le chef nous répond : "Vous n'avez qu'à aller voir ailleurs". »

« C'est l'entraide entre collègues qui fait tourner la "boîte". Par exemple j'ai pris mon dernier poste sans formation, je n'y comprenais rien. Le chef m'a dit : "Tu verras bien, à toi de te débrouiller". Sans les collègues je ne sais pas ce que j'aurais fait. Et pourtant, pour eux, j'étais un boulet en arrivant, je faisais baisser les stats du service, mais ils m'ont aidé ».

IV.D.2.g- Contestation des tentatives de reconstruction venues d'en haut

Les tentatives venues du haut pour remettre un peu de lien social et de convivialité en fin d'année avec les repas d'équipe n'ont pas été très bien perçues. Précisément c'est parce qu'elles venaient du haut, et parce que ces rencontres étaient organisées dans le cadre des journées de travail : pour les techniciens nomades, elles étaient donc souvent ramenées à de très courts moments, coincées dans le planning de la journée à respecter tout de même. Dans ce cadre déjà assez formel, certains managers ont fait une réunion consacrée aux objectifs et aux résultats. La convivialité n'était pas toujours présente.

« J'ai fait un entretien pour passer chef de groupe mais vu la dégradation du climat, je n'ai plus envie du tout. Pour le mini repas de fin d'année, 50 % de l'équipe seulement est venue. Plusieurs ont déposé une journée de congé pour y échapper. »

« Nous, avec les potes, on a eu du bol parce que le jour de leur fameux repas, on était en mission en province. Sinon, on aurait pris un jour pour ne pas y aller. »

« Ils nous ont dit qu'on avait deux heures pour le repas. Super ! Mais on ne savait pas que d'abord on allait entendre des chiffres et des chiffres pendant une heure. Vous parlez d'une ambiance après. »

« Ah oui le repas ! Ben c'est simple, on nous a donné deux heures. Mais avec l'agrandissement des secteurs, le temps d'aller et de repartir sur les missions, on a déjeuné vite vite. Ca a duré à peine 45 minutes. J'y retournerai pas s'ils refont ça l'an prochain. »

« Ils en ont encore profité pour nous parler de France Télécom, des objectifs, de nos résultats. Bref ils nous ont pourri le repas en nous disant qu'on n'était pas les meilleurs et en nous redisant tout ce qu'on a à faire pour progresser. Pour moi c'est fini leur truc. »

Il ressort de cette analyse des pratiques autour du collectif de travail que celui-ci a un rôle important dans le maintien du moral des salariés, qu'il constitue une

aide précieuse au plan social, mais aussi sur le plan technique et sur le plan de l'activité. Une fois encore, on constate qu'il serait dans l'intérêt économique direct de l'entreprise de remettre du lien entre les techniciens, plutôt que de persister dans ce mode organisationnel qui conduit à l'isolement et qui est donc un facteur important du risque psychosocial.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-V-

Ressources-Humaines et conditions de travail

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Vincent de Gaujelac, après avoir fait le constat des méfaits de la logique gestionnaire dans le monde du travail, prônait « *une gestion plus humaine, qui refuse d'instrumentaliser les hommes en les considérant soit comme des coûts, soit comme une ressource* »³.

Le contenu sémantique de la dénomination des ressources humaines est lourd de sens : la notion de « ressource » renvoie à celle de richesse, de potentiel. Le capital de l'entreprise devient alors tout aussi humain que financier. Mais si l'humain comme ressource peut prendre un sens très positif, le sentiment des salariés du secteur technique interrogés renvoie à une toute autre interprétation de cette notion, telle qu'elle est mise à l'œuvre chez France Télécom. Ce qu'ils ressentent, c'est que les salariés sont traités comme une ressource parmi d'autres, une simple variable sur laquelle on peut « jouer » dans une logique principalement, voire uniquement financière. Ils emploient les termes de « *variable d'ajustement* », de « *pions* », de « *chaire à canon* », de « *numéros* ». Diverses métaphores symbolisant une certaine déshumanisation du traitement des salariés ont ainsi souvent été utilisées. Elles soulignent l'opposition entre cette déshumanisation et la finalité attendue d'une bonne gestion de la ressource humaine comme « *politique garante du bien-être des salariés* ».

Il est généralement admis que les années 1990 ont été le moment d'une prise de conscience pour les entreprises : les salariés peuvent être un facteur important de la réussite de leur stratégie. C'est l'époque où la gestion du personnel se transforme en gestion des ressources humaines, en rupture avec la période précédente, encore tendanciellement caractérisée par une considération des salariés comme simple « *force de travail* » mise à la disposition des entreprises. Il devient alors intéressant de noter que les fonctionnaires de France Télécom, avec le changement de statut de l'entreprise, sont « *mis à disposition* » de la nouvelle France Télécom, entreprise privée. Cette « *mise à disposition* » s'est traduite, comme l'ont souligné les personnes interrogées, par des dérives importantes pouvant constituer des facteurs de risques psychosociaux.

³ Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion*, Seuil, 2005, p. 237.

V.A- L'absence de reconnaissance interne et la question de la reconnaissance client

En bref

- Les mécanismes de la reconnaissance en panne : manque d'écoute et de compensations financières.
- Une reconnaissance client non systématique et parfois instrumentalisée par le management.

Presque tous les techniciens rencontrés ont dit aimer leur métier. Mais dans le même temps, presque tous pensent que la haute hiérarchie de France Télécom, voire certains responsables moins élevés dans la hiérarchie et même certains managers de proximité – les méprisent, ne les écoutent pas et ne reconnaissent pas leur travail :

« Ils ne connaissent pas notre métier, tout ce qu'on peut leur dire, ils s'en foutent. Ils ne cherchent pas à comprendre nos difficultés. Tout ce qui les intéresse, ce sont les chiffres. »

« Qu'on fasse bien ou qu'on fasse mal, ça ne change rien. Ils ne regardent qu'une chose, leurs tableaux. »

« Avant les chefs de service étaient beaucoup plus humains. Maintenant, il n'y a plus de considération pour le personnel. On prenait en compte ce qu'on avait fait pendant des années. Maintenant on est le meilleur pendant 364 jours, si un jour on fait une connerie, on se fait taper sur les doigts. Même quand certains essaient d'être plus humains, ils se font reprendre par leurs supérieurs pour ne pas l'être : on leur demande de faire des trucs dégueulasses qu'ils ne veulent pas faire. C'est complètement déshumanisé. Et du coup on fait moins confiance aux cadres, on ne va plus s'expliquer ni parler. De toute façon, quand on parle c'est cause toujours. »

La thèse développée par l'équipe de Siegrist en Allemagne (1986) développe l'idée que « l'effort que fournit l'individu est atténué par le sentiment que cet effort est "payé en retour." ». Le modèle de Siegrist établit donc qu'une situation de travail caractérisée par une combinaison d'efforts élevés et de récompenses faibles (absence de reconnaissance) s'accompagne de réactions pathologiques sur le plan émotionnel et physiologique. La question de la reconnaissance est donc une des dimensions que l'analyse des risques psychosociaux se doit d'aborder.

V.A.1- Un déficit de reconnaissance interne

La reconnaissance se décline de plusieurs manières : financièrement (à travers le niveau de salaire, l'attribution d'augmentations), socialement (à travers l'estime et le respect manifestés par les pairs et les supérieurs hiérarchiques) et d'un point de vue organisationnel (à travers les perspectives de promotion ou la question de la sécurité de l'emploi). Or, les entretiens réalisés avec des salariés du secteur technique de France Télécom font ressortir, dans leur très grande majorité, un déficit de reconnaissance en interne sur chacun de ces points. Plus précisément encore, l'absence de reconnaissance a souvent été soulignée à travers :

➤ La faiblesse des rémunérations

« J'ai mis 30 ans pour gagner 1 700 euros, croyez-moi je veux me tirer, je ne supporte plus, je suis hyper stressé. Mon but est de partir le plus tôt possible. Pendant deux ans ou trois ans, j'ai frôlé la dépression. »

➤ L'opacité ou la non-compréhension des règles en matière d'augmentation et de promotion, qui donnent parfois lieu à un sentiment de franche injustice

« Les promotions, avant, ça tenait au concours et aux évaluations avec des possibilités de recours : c'était transparent et visible, avec des commissions de recours etc. Maintenant, on voit des promotions aberrantes [...]. Les agents qu'on voyait très peu, qui ne faisaient pas partie de l'aréopage, qui faisaient leur boulot n'ont rien eu. Et tout ceux qui avaient des promotions étaient ceux qui faisaient partie du staff, parce qu'ils étaient au courant les premiers, qu'ils traînaient dans les bureaux. »

« Ici la reconnaissance c'est selon la façon d'être et pas selon le travail. »

« Après 28 ans de service j'ai 1500 euros (à 80 %). Ce n'est pas beaucoup. Une prime a été intégrée dans le salaire, la prime sur les heures de sorties pour les gens en CPE et en CCL. Et depuis cela, quand on a une augmentation sur notre salaire, on nous en retire la moitié sur la prime. Du coup, on a presque rien sur le résultat final : au lieu de + 40, on a + 20 par exemple. »

➤ Le sentiment d'une différence de traitement entre les contractuels et les fonctionnaires

« Pendant toute ma carrière je n'ai jamais eu une proposition de promotion, ni proposée par mes managers, ni sur candidature spontanée : je pense parce que je suis fonctionnaire, car chaque fois ce sont des contractuels qui ont été pris. »

« Aujourd'hui, le statut de fonctionnaire sur les promotions, être fonctionnaire c'est un handicap. D'ailleurs, sur les organigrammes les responsables et managers ne sont pas fonctionnaires. »

- **L'absence de considération ou de récompenses pour certains pourtant plus « demandés » et réalisant des activités non incluses dans leur fiche de poste**

« J'ai des commentaires élogieux depuis des années mais aucune promotion en 2-3. Ces entretiens individuels ça fait dix ans que j'ai les mêmes, c'est des copiés-collés et je ne vois rien arriver. Même le fait que je sois tuteur pour mes collègues ça ne m'apporte rien. »

- **L'absence de félicitations, écrites mais surtout orales, même suite à de véritables prouesses techniques**

« Je fais beaucoup d'interventions en évènementiel. C'est beaucoup plus risqué si on a une merde, mais c'est beaucoup plus autonome. Là c'est un client important à satisfaire à 100 % et c'est en même temps l'image de marque de France Télécom. Pour le G20 on a eu un appel de l'Elysée pour ajouter 40 lignes vu qu'ils avaient changé les lieux de rencontre. On a appelé trois cadres. Pas de réponse, eux ils coupent leurs portables le samedi ! On a pris l'initiative et on a sauvé la mise. Pas de félicitations. Rien. »

« Récemment, on a basculé deux centraux en une nuit sans un seul incident. Ca représentait une population de 100 000 personnes. C'était un bel exploit. On s'attendait à un peu de reconnaissance mais on n'a rien eu. »

- **Le silence, voire les réponses insultantes tenues par des supérieurs à des techniciens qui demandent que l'on veuille bien reconsidérer leur situation ou prendre en compte leurs difficultés**

« Je sais que ma carrière est bloquée. Je ne sais pas ce qu'on me fait payer parce que j'avais d'excellents entretiens de progrès. Mon N+2, quand un jour je lui ai dit que j'allais mal, il m'a répondu "t'as qu'à te faire soigner". »

- **Les effets pervers de la reclassification des années 1990**

« Le premier choc c'est 1993 avec les classifications et les appellations qui changeaient. On nous l'a vendu avec des perspectives de carrières qui ne se sont pas faites. 93 ça a cassé une dynamique : pour des gens qui faisaient le même travail, on se retrouvait avec des gens qui n'avaient pas le même grade. Parce qu'il y avait des quotas. La hiérarchie ne l'a jamais assumé publiquement mais c'était évident. »

- **La non-prise en compte des compétences et de l'expertise du salarié au moment des réorganisations, et les incitations ou obligations à occuper certains postes inadaptés et jugés dévalorisants par rapport au niveau de compétence acquis**

« Les techniciens, nous, on s'est autoformé, on s'est hyper investi sur toutes les nouvelles technologies, on a souvent bossé le soir chez nous, et maintenant, on est bafoué, méprisé, envoyé sur des plates-formes. »

« Maintenant, on a une baisse d'activité : on nous demande de faire de l'entraide au service grand public, ceux qui installent des live box et font des dérangements de ligne : c'est du boulot de personnes qui sont deux crans en-dessous de nous en terme de compétence. Moi j'ai déjà eu aucune augmentation en terme indiciaire et là on nous fait faire des trucs qui sont plus que basiques : j'ai vraiment l'impression de régresser. »

➤ **L'absence d'évolution et les fins de carrière jugées dévalorisantes :**

« Je suis en fin de carrière, je suis revenu exactement au même niveau que quand j'ai commencé. Je ne manage plus personne, je refais des dépannages comme il y a 30 ans. »

V.A.2- La question de la reconnaissance client

Les entretiens ont montré, en outre, qu'à l'absence de reconnaissance dans le travail s'était substituée une reconnaissance des usagers, pour le meilleur mais aussi, parfois, pour le pire. Le meilleur s'incarne dans les remerciements des clients satisfaits d'une intervention ou dans les clients qui réclament d'être dépannés ou pris en charge par tel technicien apprécié pour son travail.

« J'ai finalement plus de remerciements de mes clients que de ma hiérarchie. Pour eux, on est des pions sur des plannings. »

Le « pire » s'incarne dans une certaine instrumentalisation de la satisfaction des clients à travers des sondages de satisfaction, souvent utilisés comme un moyen de pression sur les techniciens d'une manière parfois même jugée malhonnête :

« Depuis janvier, on voit que les indices de satisfaction remontent. Avant, on nous les montrait pour nous dire que c'était mauvais. Et là, ils n'en parlaient plus trop donc nous on en a parlé. On a souligné que c'était dû au fait que c'était le temps passé avec le client. »

« Quand le client est sondé, notre supérieur avant il ne nous transmettait que les trucs négatifs. On se posait des questions. Maintenant, ils ont commencé à changer et à nous mettre le positif. Et on se rend compte qu'il y a beaucoup de positif. »

« Tous les mois, on avait un entretien avec le manager pour discuter des chiffres qu'on faisait. On nous engueulait si des clients rappelaient alors que les clients que j'avais moi le remerciaient. En fait, les clients rappelaient pour de nouveaux problèmes et on nous faisait croire que c'était pour le même problème. »

Cette pratique constitue un triple danger :

1. La gratitude ne saurait se substituer à la reconnaissance. Car, comme le souligne Pascale Molinier : « *L'utilisateur est mal placé pour délivrer les jugements de reconnaissance. Il n'a pour point de vue que son intérêt propre.* »⁴ On mesure à quel point cette assertion est vraie lors des entretiens. L'absence de retour, de commentaires sur le travail fait, est systématiquement vécue comme un manque, comme une forme de déshumanisation : « *Que l'on fasse bien ou mal cela ne change rien.* » C'est parce que « *le travail et sa reconnaissance par autrui occupe une place centrale dans la construction de l'identité* »⁵ que cette absence est douloureuse.
2. Le management par la satisfaction client est une pression supplémentaire, une source de stress qui s'ajoute aux autres sources déjà mises en évidence.
3. La découverte de l'instrumentalisation entraîne une perte de confiance dans la hiérarchie.

Il y a déjà 30 ans, Michel Crozier soulignait que « *le principal besoin des gens, ce sont les signes de reconnaissance au quotidien [...]. L'écoute, l'attention portée au quotidien constituent une priorité absolue dans tout effort de mobilisation des ressources humaines ou de modernisation de l'entreprise.* »⁶ La reconnaissance est en effet l'un des meilleurs outils de management, car la reconnaissance motive. C'est une des clés du plaisir au travail parce que l'être humain fonctionne et se construit dans le regard de l'autre. Le salaire peut bien sûr remplir cet office, mais il est rarement à la hauteur des espérances et ne saurait de toute façon remplacer la relation humaine, le dialogue autour du travail. Enfin, comme le souligne Christophe Dejours : « *La reconnaissance peut transformer la souffrance en plaisir. C'est la reconnaissance qui donne au travail son sens subjectif. L'enjeu de la reconnaissance symbolique est (donc) considérable : c'est celui de l'identité qui cherche à s'accomplir. C'est parce que le travail peut donner des gratifications essentielles dans le registre de l'identité que l'on peut obtenir la mobilisation subjective, l'intelligence et le zèle de ceux qui travaillent. Ce point est essentiel. C'est grâce à cette reconnaissance sur le faire que l'on peut respecter et entretenir quand même des relations de convivialité avec des personnes pour lesquelles on n'a pas de penchant, voire pour lesquelles on éprouverait plutôt de l'aversion. La reconnaissance de la qualité des contributions singulières dans le registre du faire joue un rôle essentiel dans la conjuration de la violence entre les êtres humains* »⁷.

⁴ Pascale Molinier, *Les enjeux psychiques du travail*, Payot, 2008, pp. 146-147

⁵ *Ibid.* p. 139.

⁶ Michel Crozier, *L'entreprise à l'écoute*, Seuil, 1994, p. 127 et p. 206.

⁷ Christophe Dejours, *Travail vivant*. Tome 2, *Travail et émancipation*, Payot, 2009, p. 37.

En bref

Des cas de salariés mis au rebut et isolés, avec des conséquences très dangereuses en termes de risques psycho-sociaux.

→ Nécessité d'identifier et de prendre en charge immédiatement ces salariés.

Il existe chez France Télécom une pratique particulièrement discutable qui doit être immédiatement bannie. Les salariés qui la subissent doivent de toute urgence être pris en charge, car ils constituent à coup sûr une population à risque et facilement identifiable.

On peut appeler cette pratique « la placardisation ». Pour ceux qui travaillent dans le réseau, elle consiste à muter le salarié (souvent un nomade) sur un site où il est le seul employé, (généralement un répartiteur). De cette façon, il ne voit personne, n'a plus aucun contact social au sein de l'entreprise sauf par téléphone ou messagerie, et est complètement déstructuré. L'isolement est en effet un des plus grands risques psychosociaux, facteur de troubles graves. Ainsi coupés de leurs collègues et de leur hiérarchie, ces salariés se retrouvent sans possibilité ou extrêmement gênés pour communiquer, s'informer, échanger sur leurs difficultés et leurs succès. Ecartés des espaces informels d'échange, ces salariés sont dans l'impossibilité de discuter la pratique du métier et de ses règles, et donc de se réajuster le cas échéant.

Au cours de nos entretiens, nous avons eu des témoignages directs ou indirects de tels cas :

« 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. »

Ces cas restent marginaux, mais compte tenu d'un échantillonnage d'environ 1% pour les entretiens, le fait d'en avoir rencontré montre qu'il doit en exister un nombre significatif.

Certes, le parcours de tels individus dans l'entreprise a sans doute été quelque peu chaotique. Il existe probablement des responsabilités partagées entre le salarié et France Télécom pour en arriver à de telles extrémités. S'il ne nous appartient pas de juger ces cas d'espèce, il est de notre devoir de dénoncer cette pratique comme indigne d'une entreprise quelle qu'elle soit, et comme devant être bannie immédiatement.

Il est très facile d'identifier ces cas sans attendre en interrogeant la base de données RH, et d'accorder aux individus qui ont fait l'objet de telles mesures l'attention, et probablement les soins dont ils ont besoin. Ce serait l'occasion pour France Télécom d'envoyer un signe fort, et de montrer une volonté réelle de changer le cours des événements dramatiques actuels.

V.C- Désinvestissement et résignation

En bref

- Différentes stratégies de défense déployées par les salariés pour faire face aux bouleversements organisationnels : révolte, résignation ou acceptation.
- La résignation : une stratégie très fréquente qui entraîne démotivation et désinvestissement au travail, voire problèmes de santé.

Beaucoup des salariés rencontrés déclarent avoir subi plusieurs déménagements ces dernières années, avoir changé de poste fréquemment et préférer ne pas penser à leur avenir professionnel au sein de France Télécom.

Cette attitude, si elle peut paraître fataliste, est le résultat d'une stratégie de défense élaborée par des personnes qui sont en réelle souffrance face à ces bouleversements, qui se sentent en insécurité professionnelle et dans une situation d'impuissance totale.

Trois attitudes sont possibles devant une telle configuration : la révolte, la résignation ou l'acceptation.

Le sentiment de révolte a parfois été perceptible à travers des propos violents à l'encontre de la hiérarchie : « *Heureusement que ce sont des femmes parce que des coups de boule seraient déjà partis.* »

V.C.1- La révolte

Elle est une **forme de résistance**, l'expression spontanée d'un refus de ce qui paraît inacceptable. Elle laisse entendre qu'il y a un espoir d'évolution, que les choses peuvent encore changer dans le bon sens. Elle traduit un certain dynamisme chez les personnes qui l'expriment. Même si parfois le mode d'expression peut déboucher sur des dérapages regrettables, elle met en visibilité des situations perçues comme inacceptables qui appellent à agir pour y mettre fin.

Ces personnes, animées par la révolte, portent en elles une certaine capacité à adhérer à un projet. Leur potentiel productif peut encore être mobilisé pour l'entreprise. Elles peuvent aussi sombrer progressivement dans la résignation : « *Je suis devenu fataliste. A quoi bon même faire grève ?* » Quand tout ce qui a été entrepris pour changer une situation a échoué, l'étape suivante devient souvent celle de la résignation.

V.C.2- La résignation

Il s'agit de l'**attitude la plus fréquemment observée chez les salariés rencontrés.**

On peut définir la résignation comme une **attitude de soumission**, de démission, de renoncement ou encore d'abandon.

« Le mécontentement ne remonte pas. Pourquoi les gens sont-ils soumis, résignés ? Ils subissent. Il faut que vous souligniez l'effet pervers de la résignation ».

Une personne qui se résigne croit habituellement qu'il n'y a plus rien à faire. Se résigner se définit alors comme une façon plutôt fataliste, parfois teintée d'amertume, de prendre les choses comme elles sont, non par choix mais par incapacité ou impuissance à pouvoir les changer.

« On produit des statistiques absurdes et qui ne sont pas exploitées. J'ai pris beaucoup de détachement et je fais ce qu'ils me demandent. »

L'alternative semble être le combat ou l'abandon.

« Les gens sont résignés. Même les délégués du personnel baissent les bras. »

Les conséquences de cette résignation portent sur le degré d'investissement professionnel des salariés, leur volonté et leur capacité à s'impliquer dans leur travail.

« Avant on vidait le "bandeau" (dérangements) le vendredi soir et peu importe à quelle heure on finissait. On ne serait jamais partis en laissant des dérangements non traités. Maintenant on s'en fout. »

L'activité professionnelle semble s'être racornie à une simple activité alimentaire sans relief et sans âme, où l'on a le sentiment de ne pas être à sa place :

« Je ne suis même pas déçu, je suis là pour des raisons alimentaires. Je n'ai droit à aucun avancement, ils ne respectent pas le peu de droit de mon statut. Il me reste quelques années à faire, je vais essayer de faire en sorte que ça ne se passe pas trop mal. »

La situation actuelle, vécue comme très dégradée, est comparée à celle d'avant, un « bon temps » révolu, un âge d'or définitivement derrière soi :

« On va au boulot pour la paie. Avant, on y allait avec plaisir car on retrouvait les collègues. On est passé violemment d'une situation à l'autre. On se sent tout seul. Les gens qui s'investissent ne sont pas reconnus. J'ai eu mon 2.3 en tapant sur la table et parce que je suis bon, j'ai pu menacer de ne plus aider les autres. Mais certains n'osent pas. Ils renoncent même à demander leur dû. »

Le désinvestissement professionnel peut s'apparenter à une stratégie de survie, faute de mieux, pour contrer le désespoir lorsque le travail est une valeur centrale et fondatrice de l'identité :

« Certains collègues vont bien parce qu'ils ont levé le pied. Mon médecin traitant m'a conseillé d'en faire autant et je vais essayer. J'ai fait jusqu'à 65 heures par semaine par passion. Plus c'est compliqué et plus ça me plaît ».

« Au retour de mes congés, le service était supprimé, j'avais été déménagé de force. J'ai été pendant deux ans sous Tranxène. J'ai plus ou moins remonté la pente, mais ma vision du travail a changé. Ils peuvent me faire ce qu'ils veulent, je me désintéresse de la question, j'ai fait la part des choses, tout ce qu'il me faut c'est une paie. »

Cette attitude de résignation a donc pour conséquences une démotivation au travail et un désinvestissement professionnel. Si elle peut être momentanément salvatrice pour un salarié dans l'attente d'une échéance personnelle (la retraite par exemple), elle risque en revanche d'hypothéquer son avenir professionnel et de lui faire perdre toute possibilité de se raccrocher quand des jours meilleurs surviendront. Elle est aussi très coûteuse pour l'entreprise qui a pour obligation de gérer les compétences et les carrières des collaborateurs :

« Les gens sont résignés. Et même si la Direction veut changer, les gens ne reviendront pas en arrière. Ils sont devenus passifs. Les collègues ne crient plus sur les dysfonctionnements. Ils font comme on leur dit. Ils ont baissé les bras. »

Cet état de résignation est délétère pour la santé car il neutralise le désir d'avancer, l'envie de faire, et même parfois l'envie de vivre. L'énergie vitale est consommée par le salarié pour tenir une place et un rôle qui n'est pas le sien.

V.C.3- L'acceptation

C'est l'attitude qui permet de sortir par le haut des revers de la vie et de l'adversité. C'est l'attitude du sage qui le rend si imperturbable. Quoi qu'il advienne, il poursuit son chemin et ne s'arrête pour personne. Entre le sage et le fou, il n'y a qu'un pas. Un pas franchi ici, pour ne pas traiter de sage un salarié rencontré qui doit passer pour fou dans son service, où il entretient les locaux depuis 30 ans. « *Je suis heureux* » dit-il. Le seul salarié qui, d'entrée de jeu et spontanément, a fait une telle déclaration à un expert. Perplexité de l'expert qui l'interroge : et les changements ? « *Quels changements ?* » ; il n'a rien vu ! Il exerce son activité dans ces locaux depuis 30 ans, imperturbablement. « *Et quand ça ne va pas, je fais des vagues* » poursuit-il. Et, en quoi consistent ces vagues demande l'expert ? « *J'arrive en retard. Mais, je pars plus tard le soir et je fais toujours mon travail et surtout j'évacue tout ce qui peut être à l'origine d'un incendie.* » ; « *Je suis heureux* » dit-il encore, avec un sourire entendu ; il paraît à sa place. Il a accepté sa condition de subalterne. Il a su tirer partie de l'imtemporalité de cette activité d'entretien, au cœur d'une entreprise bousculée par l'évolution fulgurante des technologies de l'informatique et de la communication. Il fait ce qui lui paraît essentiel pour le bien de la communauté, quoiqu'il advienne et ne s'arrête pour personne. Il part à la retraite dans trois ans, sans impatience ni appréhension mais uniquement parce que c'est écrit...

V.D- Gestion des compétences et formations

En bref

- Des formations insuffisantes et une perte progressive des compétences techniques.
- Une dévalorisation du travail technique.
- ➔ Nécessité de mettre en place un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de formation continue.

La question de la bonne gestion des compétences est également une question fondamentale en matière de prévention et de traitement des risques psychosociaux. C'est l'un des grands domaines de la gestion des ressources humaines qui consiste, dans la définition qui tend à s'imposer depuis les années 1990 de la fonction RH, à « développer le capital humain de l'entreprise pour lui assurer un avantage compétitif durable »⁸. Dans cette perspective, certains spécialistes proposent d'intégrer les compétences des hommes comme un enjeu stratégique, tant pour les salariés que pour l'entreprise. C.K. Prahalad et G. Hamel défendent ainsi la thèse selon laquelle « le développement de l'entreprise n'est pas déterminé par les opportunités offertes par l'environnement concurrentiel, mais par la qualité des compétences détenues par l'entreprise »⁹. Les compétences humaines deviennent donc une des ressources qu'il convient d'acquérir et de développer pour obtenir un avantage concurrentiel. On parle alors de gestion des compétences stratégiques. Loin de ces considérations théoriques, la question des compétences mal « gérées » telle qu'elle a été évoquée par les salariés interrogés renvoie à une notion plus commune de la compétence, entendue comme « somme de savoirs et de savoir-faire ». Mais, même à ce niveau élémentaire de la gestion des compétences, les témoignages font état d'une réalité inquiétante chez France Télécom. Il règne selon certains une « espèce de mépris total de la qualification des gens, de la reconnaissance de leurs compétences ; je pense que les gens se retrouvent démotivés et démoralisés par rapport à ce qu'ils ont comme qualification ».

« La logique voudrait qu'on fasse appel aux compétences d'une personne. C'est une poignée de gens qui ont une stratégie militaire, comme des manœuvres, et nous on est des pions là-dedans. »

⁸ David Duchamp, Loris Guery, *La gestion des ressources humaines*, Nathan, 2006, p. 8

⁹ Georges Trépo et Michel Ferrary, « La gestion des compétences. Un outil stratégique », in *Sciences Humaines*, n°81, mars 1998.

Ces propos généraux recouvrent en réalité plusieurs cas de figure :

- L'insuffisance des formations pour suivre l'évolution technologique et la diversification des produits.
- L'insuffisance des formations sur les nouveaux postes :
 - « *Mes compétences ne sont pas reconnues. Je me retrouve sur les réseaux des lignes auxquelles je ne connais rien du tout : j'ai eu une formation de trois jours, largement insuffisant.* ».
- Le sentiment de mépris pour les compétences/richesses professionnelles :
 - « *On a perdu beaucoup de richesse avec ces fusions : du personnel qui avait des compétences, puisque le but du jeu c'était de faire le même boulot avec moins de monde.* ».
- La perte de spécialité :
 - « *Quand on fait trop de produits différents, on perd vite en compétence parce que les techniques évoluent vite et si on se disperse on n'a plus le côté "pointu" qui est indispensable dans nos métiers.* ».
- Les prises de postes inadaptés, qui font suite à des réorganisations :
 - « *On monte en compétences pour les techniciens et après on arrête tout ; ils passent parfois d'un marché entreprise à un marché résidentiel ; et c'est très différent ; on les déplace partout sans utiliser leurs compétences et moi je trouve que c'est un peu humiliant pour les techniciens.* ».
- Des prises de postes qui ne correspondent pas aux attentes de techniciens :
 - « *Mon service fermait alors je suis venu ici : au PPC (piloteage production client) sur les produits fibre optique. C'est un peu comme la GTC mais moins technique, c'est plus de la relation entre clients, sous-traitants et syndicats d'immeubles [...]. Le côté technique me manque, je ne suis pas sur un poste qui correspond à mon profil.* ».
- Des incitations, voire des obligations, à changer de métier :
 - « *Certains collègues étaient ouvriers d'état. On les a balancés comme T.U. chez le client. Ils ont caché leur misère autant qu'ils ont pu mais ils sont stressés. Pour eux, l'autonomie ça ne convient pas. Il faut minimum douze à dix-huit mois en binôme pour être à niveau face au client. Et tout le monde ne peut pas. Mais là, on les a balancés dans le vide.* ».
- Des mutations et des remplacements incompréhensibles :
 - « *On met à l'écart les gens qui ont des compétences. Dans la région, il y avait un gars très fort en prévention et gestion des risques. Il a été muté à D., et on nous a fait venir quelqu'un qui n'y connaît rien et qui ne s'y intéresse pas. Ça écoeure.* ».
 - « *On nous a poussés vers la vente ; pour beaucoup de gens ils ne se sentent pas comme des vendeurs.* ».

➤ Le déficit de compétences déjà observable dans certains domaines :

« Les compétences s'en vont et il n'y a plus de formation. On sent les problèmes qui vont venir. Déjà on est parfois obligé d'appeler le seul expert sur un sujet à l'autre bout de la France. ».

V.D.1- Mise en échec et dévalorisation du travail de technicien

De cette mauvaise gestion des qualités, des métiers ou des compétences au sens le plus usuel du mot, découle un risque majeur : celui de la mise en échec du technicien et donc, de sa dévalorisation.

« Mes collègues et moi-même, on est parfois mal à l'aise car on découvre le matériel en même temps que le client. »

Dans un cadre professionnel, déjà largement déficient en termes de signes de reconnaissance, de perspectives d'avenir et de sens du travail, ce nouveau facteur de risque est un facteur aggravant qu'il est très important de prendre en considération, et auquel la fonction RH pourrait répondre en veillant à la mise en place des pratiques simples et efficaces :

- un management par les compétences, qui implique une bonne connaissance des activités et compétences existant dans l'organisation, ainsi qu'une prospective des activités et compétences à développer ;
- une mise en forme des procédures et modes opératoires pour la transmission des savoirs ;
- la formation continue de tous les salariés, la capitalisation des connaissances, ainsi que la diffusion des bonnes pratiques dans le cadre d'une organisation communicante.

Ces différentes préconisations, qui font écho à ce qu'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est censée prévoir sont, à coup sûr, un bienfait pour les salariés comme pour l'entreprise.

En bref

Des salariés parfois exposés à de risques physiques réels :

- interventions en solitaire dans des quartiers difficiles ;
- réunions téléphoniques au volant ;
- espaces de travail dangereux ou mal entretenus ;
- outils de travail insuffisants ou inadaptés.

→ Nécessité de veiller à des conditions de sécurité optimum.

Un certain nombre d'entretiens ont fait remonter que les conditions de travail, ainsi que l'organisation du travail étaient directement sources de comportements à risques engageant la sécurité physique et psychique des techniciens.

En matière de conditions de travail, les principales difficultés se retrouvent dans les répartiteurs, sur des sites en hauteur tels que les antennes-relais du réseau mobile, ainsi que dans tous les lieux où des puissances électriques élevées sont mises en œuvre :

« Au répartiteur, je bosse seul. Je n'ai même pas demandé les échelles électriques, je grimpe aux échelles comme avant. »

« Je suis supposé rentrer dans des cellules à 20 000 volts après 48 heures de formation. »

« Je suis devenu technicien maintenance structure haute : je devais contrôler toutes les structures hautes où il y a des antennes-relais pour le réseau téléphone mobile. Il y avait des précautions à prendre, comme couper les antennes-relais au moment de l'intervention. Or, quand c'était des supports communs avec les autres opérateurs on était en difficulté, ils refusaient de fermer leurs antennes. Donc on passait très rapidement... une fois mon collègue et moi, juste après l'intervention, dans la voiture, c'était en plein hiver, on était en sueur... on dégoulinait. Là, on s'est dit qu'on avait dû en prendre une sévère. »

Certains quartiers sont également jugés comme dangereux. Les techniciens se sentent sous la menace d'agressions physiques. L'effet du quartier est renforcé par le fait de s'y déplacer seul.

« On est toujours seul, même dans les endroits non sécurisés. »

« Dans le 93 il y a des secteurs difficiles, on n'y va plus l'après-midi. Une fois, j'ai été caillassé. J'ai eu un accompagnement psychologique. Maintenant, j'ai peur. En plus, je venais d'arriver dans le service. On a des collègues qui se sont fait tabasser. Il y a une femme qui est arrêtée depuis des mois, elle a été tapée à terre. Il y a des cités où on a peur quand on rentre. Et quand on doit descendre dans les caves, on est tout seul. On

tombe sur des planques parfois. Là, on est en danger si on les gêne les 'mecs'. Dans ces cités, on a vraiment du stress. Des fois, on n'y va pas. »

Enfin, l'organisation du travail pour les techniciens nomades est également une source de prise de risques. Par exemple, les réunions téléphoniques qui ont lieu dans la journée posent problème pour les techniciens nomades. En effet, le nombre de dérangements ne laissent déjà pas suffisamment de temps pour assurer ces interventions, la charge de travail oblige souvent à prendre sur le temps de pause et les journées sont souvent prolongées. Les techniciens sont donc contraints de faire ces réunions au volant de leur véhicule, parfois en roulant. Cette adaptation aux dysfonctionnements organisationnels débouche ainsi sur une prise de risques : risque pour sa propre sécurité, risque pour la sécurité des autres, risque pour son permis de conduire, etc.

« Ils font les réunions téléphones pendant les interventions : pour donner les objectifs, les chiffres, nous engueuler parce qu'on était mauvais. Alors que ces réunions c'était sur nos heures donc ça nous décalait encore d'autant [...]. Du coup, il y a des collègues qui le font en roulant, prennent des risques pour leur permis, leur sécurité et celles des autres ; on l'a fait remonter mais on nous a dit de nous débrouiller. C'est comme ça. »

Lorsque les risques liés à la dangerosité des lieux d'intervention se cumulent avec ceux qui sont dus à l'organisation du travail, notamment au nomadisme et à l'isolement, les conséquences peuvent être redoutables :

« Un jour j'intervenais sur un toit d'immeuble dans une cité. Tout seul bien entendu. Les gamins ont retiré l'échelle. Je suis resté plus de 4 heures là-haut. J'agitais les bras mais on ne me voyait pas. Heureusement il y a eu une intervention des pompiers dans le coin. Eux m'ont vu et m'ont fait descendre de là. Sans eux, j'aurais cuit là-haut. »

« En tant que nomades, on peut passer des semaines sans se voir. Si un de nous a un malaise le vendredi soir dans une cave, vu qu'on ne vérifie jamais si la journée est clôturée, la personne peut y rester tout le week-end. »

La peur peut également avoir des conséquences sur le groupe, voire sur l'entreprise dans son ensemble. Comme l'ont déjà souligné certains théoriciens du travail : « Quelqu'un qui a peur n'est pas fiable, ni pour lui-même, ni pour les autres ».¹⁰ Il importe donc de prendre les mesures nécessaires pour résoudre les prises de risques conscientes, clairement identifiées dans certaines situations.

Enfin, la question de la prise de risques est posée par les espaces de travail dans lesquels certains techniciens sont amenés à intervenir. Il est important de souligner que ces conditions de travail sont souvent contraires à toutes les règles de sécurité.

¹⁰ Pascale Molinier, *Les enjeux psychiques du travail*, éditions Payot et Rivages, 2008, p. 200.

V.E.1- Les espaces de travail

V.E.1.a- Les lieux d'intervention

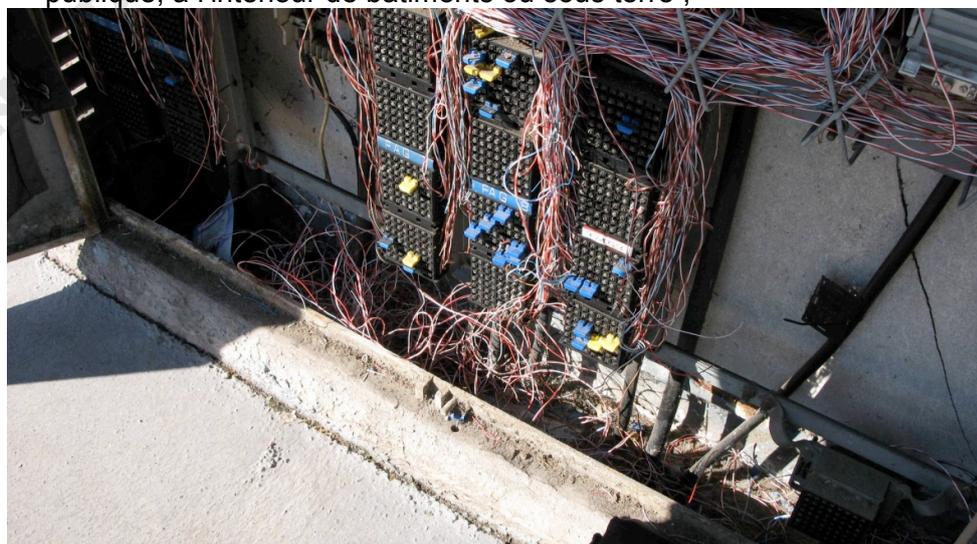
Les techniciens interviennent dans trois types de lieux :

- Chez des clients (entreprises, professionnels, particuliers) : les conditions sont loin d'être toujours confortables ;

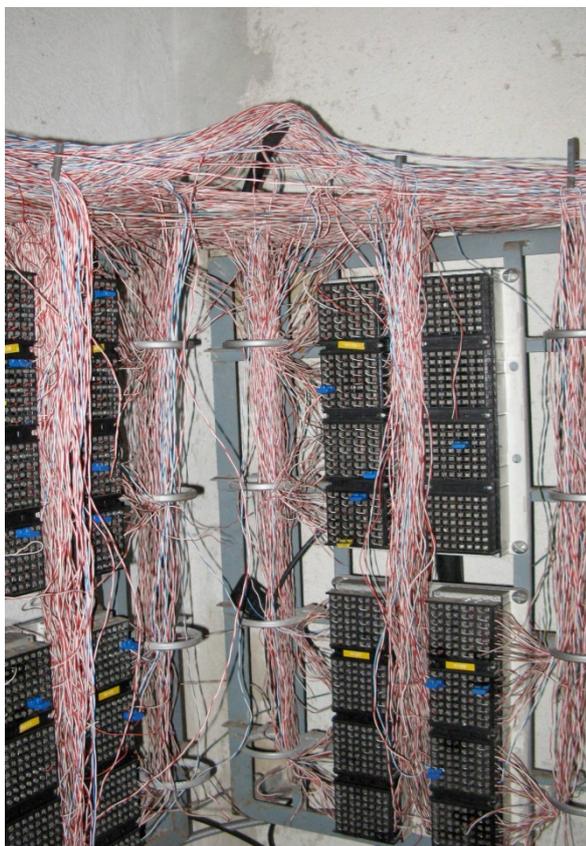


Exemple d'intervention en entreprise

- Dans des sous-répartiteurs qui peuvent être à l'intérieur de bornes sur la voie publique, à l'intérieur de bâtiments ou sous terre ;

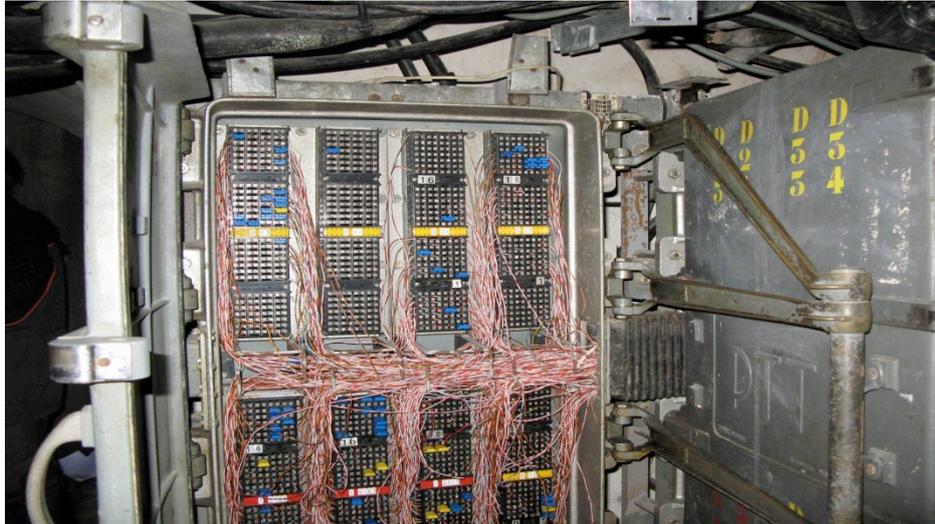


Sous-répartiteur sur la voie publique



Sous-répartiteur à l'intérieur d'un immeuble





Intervention souterraine

- Dans des répartiteurs qui se trouvent à l'intérieur de bâtiments France Télécom : là aussi les conditions d'intervention ne sont pas sans danger et les conditions de déplacement sont souvent problématiques.



V.E.1.b- La luminosité

L'éclairage de certains répartiteurs et sous-répartiteurs doit être revu. Sur certains, bien que des lumières soient installées, elles ne sont pas entretenues et ne marchent donc pas.



Sous-répartiteur souterrain

Le flash de l'appareil photo est ici la seule source de lumière. La seule lumière dans la pièce provenait de la lampe frontale du technicien. Celle-ci est cependant insuffisante car elle n'éclaire que devant, alors que les techniciens risquent par exemple de se cogner contre des objets en hauteur, sur les cotés ou derrière. Ils n'ont pas beaucoup de visibilité sur les obstacles.

Les risques d'accident dus au déficit d'éclairage sont importants. Ils le sont d'autant plus dans ce type de configuration qui présente des câbles pendants et des portes de boîtiers contenant les jarretières non fermées.

V.E.1.c- La température

Lors des observations, les techniciens ont évoqué les problèmes de température dans certaines salles non équipées d'extracteur d'air : « L'été, ça peut aller jusqu'à 40/45° ».

Selon l'article R4213-7 du code du travail, les équipements et caractéristiques des locaux de travail doivent être conçus de manière à permettre l'adaptation de la température à l'organisme humain pendant le temps de travail, compte tenu des méthodes de travail et des contraintes physiques supportées par les travailleurs.

La norme X35-203 précise les "conditions de confort" selon le type de locaux :

- dans les bureaux : 20 à 22° C ;
- dans les ateliers avec faible activité physique : 16 à 18° C ;
- dans les ateliers avec forte activité physique : 14 à 16° C.

Le type de locaux ne peut, à lui seul, déterminer l'ambiance thermique nécessaire à la réalisation de l'activité. Il faut également prendre en compte la nature même de la tâche, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5.4. Indications de températures intérieures recommandées pour différentes activités professionnelles (*adapté de E. Grandjean Précis d'Ergonomie, Editions d'organisation, 1983 et d'Ergonomie des ambiances physiques, Annexe B, ISO/DIS 7730*).

TYPE D'ACTIVITÉ	DÉPENSE ÉNERGÉTIQUE EN W/M ² *	TEMPÉRATURE DE LA PIÈCE EN °C
Travail mental sédentaire	70	21
Travail manuel léger, assis ou debout	93 - 116	18 - 19
Travail manuel pénible, debout	200	17
Travail très pénible	> 230	15 - 16

* Watt par mètres carrés de peau.

L'exposition au froid ou à la chaleur peut être à l'origine de troubles chez l'individu. La température de l'homme doit en effet se maintenir constante (principe de l'homéothermie) quelle que soit son ambiance thermique.

Les techniciens peuvent exercer leur droit de retrait¹¹ lorsqu'ils estiment être exposés à un risque grave et imminent pour leur santé et sécurité, du fait d'un niveau de température trop élevé.

D'après l'INRS : ED 950 (Janvier – 2006), une température de 26° C ou plus peut engendrer une baisse de la productivité. L'écart de température entre l'ambiance interne et l'extérieur ne doit pas excéder 6 à 8° C.

Le tableau ci-dessous énumère certains effets associés à une exposition thermique :

Effets liés à l'exposition à la chaleur		
Plages de température	Effets	
20°C – 27°C	<i>Plage de confort</i>	
		<i>Efficacité maximale</i>
Au fur et à mesure que la température augmente ...	Sensation d'inconfort : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Irritabilité accrue ▪ Baisse de la concentration ▪ Perte d'efficacité dans l'exécution de tâches mentales 	Altération des performances mentales

¹¹ Article L4131-3 du code du travail

- Aucune sanction, aucune retenue de salaire ne peut être prise à l'encontre d'un travailleur ou d'un groupe de travailleurs qui se sont retirés d'une situation de travail dont ils avaient un motif raisonnable de penser qu'elle présentait un danger grave et imminent pour la vie ou pour la santé de chacun d'eux.

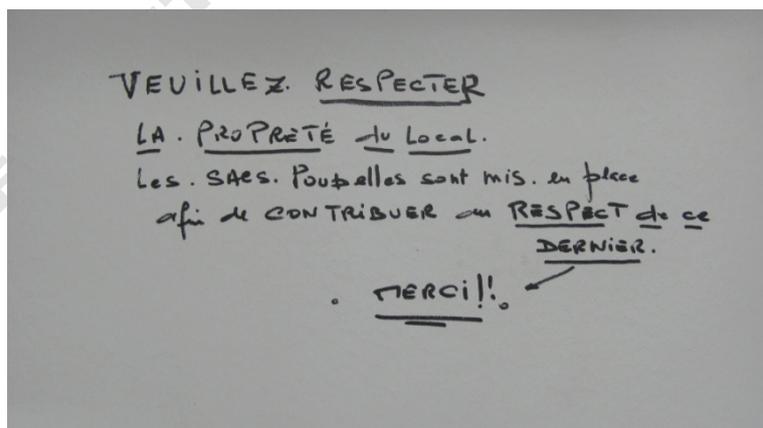
	Accroissement du nombre d'erreurs : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perte d'efficacité dans l'exécution de tâches spécialisées ▪ Accroissement de la fréquence des incidents 	Problèmes d'ordre psychophysologique
	Altération des performances dans l'exécution des tâches lourdes : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perturbation de l'équilibre hydrique et électrolytique ▪ Surcharge du cœur et de l'appareil circulatoire ▪ Fatigue et risque d'épuisement 	Problèmes d'ordre physiologique
35°C – 40°C	Limite tolérable par la majorité	

Une température ambiante trop élevée réduit la capacité de l'opérateur à exécuter des tâches mentales et physiques.

Beaucoup de salles sont déjà équipées d'extracteurs d'air chaud, mais les techniciens rapportent une sensation de bruit ambiant car ces extracteurs sont souvent très bruyants et empêchent toute forme de communication.

V.E.1.d- *Focus sur l'entretien des répartiteurs et sous-répartiteurs*

Les consignes d'entretien sont affichées dans chaque répartiteur et sous-répartiteur, comme le montrent les photographies suivantes :





Malgré ces affichages, la plupart des répartiteurs et sous-répartiteurs sont mal entretenus. Des jarretières traînent sur le sol, parfois en quantité très importante. Les techniciens risquent de se prendre les pieds, de tomber ou de se cogner.



De même, lorsque des câbles sont présents dans les salles de sous-répartiteurs, ils doivent être positionnés de manière spécifique afin de ne pas présenter de risque pour l'opérateur. Ces consignes ne sont pourtant pas respectées comme le démontrent les photographies suivantes :





Cette dernière photographie illustre les difficultés de circulation et d'accessibilité des boîtiers, dues au mauvais entretien de ces répartiteurs.

Les sources de ces problèmes peuvent être multiples :

- **la charge de travail des techniciens** qui ne leur permet pas de prendre du temps pour effectuer des tâches annexes : en effet, en prenant le temps de ranger, ils accumulent du retard sur leur planning ;
- **le manque de motivation** : « pourquoi je m'embêterais à prendre du temps pour nettoyer alors que les prochains vont tout re-déranger... » ;
- **la sous-traitance** : en effet, les techniciens sous-traitants rencontrent les mêmes contraintes temporelles que les techniciens France Télécom ; ces derniers évoquent le manque de considération des intervenants sous-traitants : « Ils n'en ont rien à faire de toute façon. Eux, ils s'en foutent. »

V.E.2- Les outils de travail

V.E.2.a- Les échelles

Les techniciens de certains répartiteurs expliquent que depuis l'installation d'échelles dans les répartiteurs, la configuration est devenue inadéquate. Elle ne leur permet plus de passer entre les allées, ce qui est source d'accidents et de gêne. Un exemple a été cité : un technicien s'est cogné contre une échelle et a cassé ses lunettes. Ce fait a d'autant plus marqué les techniciens que cette personne n'a pas été remboursée des frais découlant de cet accident par France Télécom.

Les photographies suivantes exposent les difficultés de circulations au sein des locaux :



Aucun des côtés de l'échelle ne permet aux techniciens de passer. Ils doivent faire le tour pour pouvoir accéder aux jarretières placées derrière l'échelle.

Lorsque les techniciens sont pressés, ils renoncent à prendre le temps du contournement, quitte à forcer le passage et risquer de se blesser.



V.E.2.b- Les voitures et le stationnement

Les techniciens doivent faire face à des difficultés particulières propres à chaque UI. Le problème de stationnement est le plus récurrent. Il peut être très difficile de trouver des places disponibles dans certaines villes comme Lyon, Paris, Marseille, Cannes... Certains techniciens ont évoqué la taille des voitures qui augmente d'autant plus les difficultés de stationnement.

Certains salariés évoquent aussi les problèmes d'amendes pour stationnement gênant.

Des difficultés liées au parcmètre apparaissent également. Certaines unités disposent d'appareils dans lesquels ils peuvent insérer une carte. Cet appareil fait office de ticket de parcmètre, les techniciens ne rencontrent donc pas de problèmes de paiement. En revanche, en absence de cet appareil les techniciens déplorent la perte de temps, et l'obligation d'avoir de la monnaie sur eux : « *On n'a pas tout le temps de la monnaie pour le parcmètre. Ca serait bien d'avoir une carte ou un accord avec la mairie.* »

- Conclure un accord avec les municipalités permettrait aux techniciens de pouvoir se garer facilement sans craindre les amendes pour stationnement gênant.
De même, mettre à disposition de tous les techniciens des appareils à carte leur permettrait de résoudre leurs difficultés de monnaie et de réduire les pertes de temps.
- Veiller à la taille des voitures d'intervention : certains techniciens évoquaient la possibilité de changer les voitures au moment du renouvellement du parc automobile pour adopter la Citroën Nemo ; la configuration de la voiture est la même, en moins long et moins large.

V.E.2.c- *L'application pour travailleur isolé*

Il existe une application permettant au technicien de faire savoir qu'il se rend dans un endroit isolé. Lorsqu'il se connecte sur cette application, il a vingt minutes pour réaliser son intervention et signaler qu'il a terminé. Si au terme de ce temps il n'a pas communiqué, le service en charge de cette application appelle le salarié pour s'informer de sa situation.

Des dysfonctionnements apparaissent cependant :

- le service ne vérifie pas toujours au bout de vingt minutes si le technicien est bien sorti du lieu d'intervention ;
- ce service est inadapté aux zones souterraines car le téléphone ne capte pas ; il n'a donc aucun moyen de prévenir si un accident survient et le service ne peut pas non plus le joindre.

Il existe différents outils pour gérer les situations de travailleurs isolés (boîtiers avec boutons d'urgence, capteurs de pulsation cardiaque, etc.) Ces outils devraient être en adéquation avec le type d'activité des travailleurs isolés.

V.E.2.d- *Les Portables*

Le téléphone portable est un outil primordial pour la réalisation de l'activité des techniciens. Les téléphones portables permettent aux opérateurs de lire leurs ordres de travail, etc.

Ces téléphones ne sont pourtant pas adaptés à ce type d'utilisation. Les écrans sont petits et les anciens éprouvent beaucoup de difficultés à lire les informations.

Il est cependant important de veiller à la taille du téléphone, qui ne doit pas être trop gros puisque les techniciens doivent pouvoir l'avoir en permanence sur eux.

Il conviendrait de veiller à la taille des écrans tout en conservant un format acceptable de téléphone.

V.E.2.e- Le GPS

Les techniciens ne disposent pas d'un GPS, mais peuvent utiliser une application GPS sur leur téléphone.

Lors des observations il est cependant apparu que les techniciens utilisaient souvent leur GPS personnel expliquant que l'application n'était pas fonctionnelle car trop lente au démarrage.

La taille de l'écran est ici aussi une difficulté pour un certain nombre de techniciens.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-VI-

Craintes, Espoirs et Préconisations

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

En bref

- Un avenir perçu comme flou et incertain et des craintes concernant de potentielles réorganisations, mais un sentiment de professionnalisme qui perdure.

→ Synthèse des recommandations.

La crainte de l'avenir est l'une des grandes constantes que les experts ont relevée dans leurs entretiens.

Beaucoup de salariés déclarent ne plus accorder leur confiance à l'entreprise et trouver les décisions prises incompréhensibles à leur niveau :

« Je trouve que les objectifs sont incohérents. »

Les multiples changements qu'ils ont subis les laissent dans l'idée que ces bouleversements vont se poursuivre. Aucune situation ne paraît stabilisée. La plupart des salariés entendus ont déclaré n'avoir aucune vision sur l'avenir de l'entreprise.

« Aujourd'hui dans notre travail, c'est que l'on a pas une vision très claire de là où l'on va ; et j'ai l'impression que l'on a des gens au-dessus de nous qui ne savent pas non plus où l'on va. »

A la question : « *Comment voyez-vous votre avenir à France Télécom ?* », la première réponse qui vient spontanément est celle de dire : « *Je préfère ne pas y penser.* » Face à un avenir perçu comme opaque, on observe différentes attitudes qui dépendent beaucoup de l'âge et de l'ancienneté dans l'entreprise ; le métier ne jouant le plus souvent que sur l'intensité du vécu d'incertitude dans son avenir.

VI.A- Les plus anciens

Il s'agit de ceux qui approchent de la soixantaine et attendent la retraite.

« Le "vivement la retraite", on ne l'entendait pas. Moi, maintenant, j'en ai vraiment ras-le-bol et moi aussi je commence à dire "vivement la retraite". »

En plus de ce sentiment de « *ras-le-bol* », ils formulent le vœu de rester là où ils sont, à l'exemple de cette technicienne logistique pour production réseau qui déclarait :

« Ce boulot ne me plaît pas, mais j'espère finir là, ne plus bouger. »

Quelques exceptions déclarent que « *si on [leur] propose un poste intéressant, [ils sont] prêt[s] à accepter une mobilité* ». Beaucoup reportent leurs espoirs sur le plan senior qui ouvre des perspectives de réduction du temps de travail.

VI.B- La tranche 45-55 ans

Elle paraît regrouper ceux qui craignent le plus pour leur avenir. Ils se sentent totalement dépendants de France Télécom :

« L'avenir, j'espère que ça va s'arranger et que la direction va se rendre compte du saccage. Mon travail il est pérenne pendant pas mal d'années. »

Pour ces salariés, c'est leur projet de vie tout entier qui est bouleversé. Dans les années 70-80, ils ont passé un concours, parfois sous la pression des parents qui leur ont montré l'avantage de la garantie de l'emploi à vie sur tout autre avantage, tel qu'un salaire plus élevé dans le secteur privé. Ils ont aussi parfois été recherchés par l'administration des Poste et Télécommunications. Aujourd'hui, certains ressentent ce retournement de situation comme une trahison de l'entreprise.

Dans le même temps, ils se sentent menacés dans leur position professionnelle, car la technologie a tellement évolué que certains estiment qu'ils leurs manquent des bases théoriques pour faire face aux nouvelles technologies, terriblement complexes et délicates, et dont l'évolution semble se poursuivre inexorablement. Ils craignent d'être dépassés par de jeunes recrues mieux armées qu'eux sur ces nouvelles technologies.

« Il faut s'accrocher car ça devient complexe pour suivre, il y a des jeunes qui arrivent avec un bagage. »

La situation géographique est déterminante pour assurer son avenir professionnel avec plus ou moins d'impact sur l'équilibre travail/famille. En province, ils sont plus sensibles encore aux réorganisations, car la fermeture d'un service se traduit souvent par la perte de toute opportunité professionnelle locale. Ils ressentent une sorte d'épée de Damoclès au-dessus de leur tête.

« L'avenir, on ne sait pas, ils peuvent supprimer un service en peu de temps, à France Télécom on n'est plus sûr de rien. »

Ils se sentent en quelque sorte en sursis et dans l'impuissance d'agir, car les autres établissements de France Télécom sont à 150 à 200 kilomètres de là.

« Je suis dans le brouillard dans le travail, sur mon avenir, on nous vide petit à petit. Sois je vais en plateforme, sois ça va être l'UI à Marseille mais c'est trop loin. »

A la crainte d'être contraint d'accepter une mobilité géographique s'ajoute celle de se voir acculé et devoir accepter de travailler dans un centre d'appels, source la plus abondante de postes disponibles aujourd'hui. La « *plateforme* » est ressentie comme la dernière situation professionnelle à envisager. Elle est perçue comme le degré absolu de la dégradation professionnelle pour tous ceux qui savent que leur métier est menacé et qui ne voient aucune autre perspective. A cet égard, le cas des techniciens est très caractéristique. Ceux-ci sont marqués par une forte identité professionnelle construite au fil des années dans des collectifs de travail très soudés, un travail profondément signifiant – « *apporter le téléphone chez un usager* » – et une œuvre construite mètre après mètre de fils de cuivre. Ils ont une telle représentation de ce réseau qu'ils s'y identifient, qu'il leur appartient. Dès lors, comment l'abandonner, comment se projeter dans un autre travail et surtout un travail tel que celui des centres d'appels ? L'avenir professionnel, pour eux, c'est un travail technique ou rien. Les dessinateurs vivent le même déchirement. Leur identité professionnelle est très forte. Ils sont très spécialisés dans les plans de réseaux téléphoniques. Ils souffrent de n'être pas reconnus dans leur spécificité professionnelle. En dehors d'un travail de bureau d'études sur les réseaux, leurs perspectives d'avenir leur paraissent inexistantes.

VI.C- Les moins de 45 ans

Ils ont un statut d'ACO pour la plupart. Ils sont souvent issus de filiales absorbées par France Télécom à la fin des années 90 et au début des années 2000. Ils bénéficient de l'expérience du travail dans une PME. Ils perçoivent les avantages d'une très grande entreprise en ce qui concerne les possibilités de formation continue et les perspectives de carrière.

« Moi j'avais vraiment l'intention de faire carrière à France Télécom. Maintenant je me pose des questions. Il faut qu'il y ait un intérêt pour moi et pas seulement pour l'entreprise. »

Beaucoup ne se sentent pas dépendants de France Télécom. Ils peuvent envisager de rechercher du travail ailleurs.

« J'ai été tenté de partir "comme tout le monde", mais il va y avoir des départs à la retraite et ça va créer des opportunités. »

D'autres gardent confiance en cette grande entreprise internationale, bien qu'ils s'interrogent sur la manière dont ils sont parfois traités.

Vu le déséquilibre de la pyramide des âges en faveur des plus âgés, les salariés les plus jeunes s'impatientent vis-à-vis de leur parcours professionnel. Ils se sentent parfois bloqués dans leur évolution :

« D'un côté on me retient, et de l'autre on ne me donne rien. J'attends une promotion, je trouve que quand il y a des jeunes qui en veulent, l'entreprise n'en fait pas assez. »

Ces craintes se doublent, toutes classes d'âge confondues, d'une incertitude maintes fois exprimée sur l'avenir du réseau lui-même. L'opinion la plus courante étant la suivante : *« Ils veulent se débarrasser du réseau et ne garder que la partie commerciale. »*

Nous n'avons pas eu accès aux décisions stratégiques de France Télécom en la matière et ne pouvons porter aucun jugement sur la validité de cette opinion. Il reste cependant vrai que si cette crainte est exprimée, cela signifie que la stratégie de l'entreprise concernant le réseau n'apparaît pas clairement aux yeux des salariés qui travaillent sur ce réseau.

L'existence du réseau étant de toute façon indispensable au fonctionnement du système national de télécommunications, il serait certainement souhaitable de préciser l'orientation qui sera choisie : un réseau unique et partagé, géré par une société à l'image de RFF ou RTE pour les réseaux ferrés et électriques, ou bien plusieurs réseaux privés en concurrence. De sorte que ceux qui ont construit le

réseau actuel, qui l'entretiennent et le font vivre, puissent se projeter dans un avenir probable autour de ce réseau.

Et pourtant,

C'est par ces mots que s'ouvre souvent la partie des entretiens consacrée au fort attachement à l'entreprise et au travail. L'expression de ce lien, qui demeure envers et contre tout, est également entachée de tristesse, car c'est bien un rapport affectif qui transcende tous les désagréments occasionnés par la gouvernance actuelle du Groupe.

« Pourtant, j'ai toujours eu une fierté d'être France Télécom, car c'est grâce à France Télécom que je suis devenu expert sur des domaines pointus. Ailleurs, j'aurais eu moins d'autonomie pour progresser, moins de moyens pour apprendre. Je n'ai pas de regrets. Pendant le cyclone, j'ai fait des missions avec l'armée et la marine. J'ai été hélicoptère sur les sites à remettre en route. »

« Le travail me plaît encore. C'est intéressant, vivant. Sur le plan humain ça va aussi parce qu'il y a une bonne entente dans l'équipe, beaucoup d'entraide. Le chef vient du commercial, il n'y connaît rien sur le plan technique. »

« J'attends une promotion mais je n'ai pas envie de quitter France Télécom. J'ai fait un choix et je ne vais pas changer les règles. Je défends toujours France Télécom à l'extérieur, même si je ne suis pas d'accord avec ce qui se passe. J'ai même bougé à l'international à un moment et c'était pour France Télécom. »

« Malgré tout, ce qui me plaît dans une "boîte" comme France Télécom ou comme EDF, c'est que ce sont eux les meilleurs en technique. Il y a une renommée et un gros savoir-faire. Je serais moins motivé chez Bouygues. »

Même pour exprimer la déception, c'est un vocable affectif qui est utilisé :

« J'aime cette entreprise, il y a du très bon malgré tout. »

« On n'a rien vu venir. On s'est tout pris dans la tronche : ça s'est déshumanisé, c'est de l'incompréhension partout. Mais c'est comme ça : je l'aime encore, la boîte. »

« J'aime encore France Télécom parce qu'elle est innovante et solide. Mais le prix humain est très cher payé. Il n'y a plus beaucoup de dialogue. Toi, tu vas là et c'est tout. »

Cet attachement est encore très largement répandu, et même s'il est ébranlé il ne demanderait qu'à être réactivé. C'est encore l'un des socles solides sur lequel s'appuyer pour rétablir la situation.

VI.D- Le rapport aux clients

C'est une autre façon de dire l'attachement à l'entreprise, cette fois par la relation à l'extérieur qu'elle permet d'entretenir :

« Je sens de la reconnaissance quand le client est content, même s'il paie. »

« Moi, j'aime mon métier, on a affaire aux clients, ça bouge et le retour est agréable. Ce n'est pas la routine. »

« Il y a des clients que j'ai fait revenir chez France Télécom sur la qualité technique. »

« Je suis fier d'appartenir à France Télécom, pourtant on se fait agresser de partout. Après je comprends les enjeux économiques, on est dans une économie de marché. »

« Je suis fier de mon boulot. Je le défends, mais je défends aussi les clients. J'essaie que France Télécom gagne, mais pas trop. Par contre si un client attaque les fonctionnaires, alors là ça douille. »

« Je crois que dans une entreprise, le plus important c'est la satisfaction du client. »

VI.E- Le boulot avant tout

Si l'attachement à l'entreprise est distendu, il reste malgré tout un très fort engagement dans le travail, perçu parfois comme la seule démarche salvatrice. La valeur travail est encore extrêmement présente, malgré tout.

« Les résultats sont bons, je travaille comme un dingue, je vis pour mon boulot, j'y pense la nuit. On me soumet des problèmes qui ne sont pas de mon domaine, et je les résous. »

« J'aime beaucoup mon travail. J'aime le travail bien fait. L'image de marque de l'entreprise, c'est important aussi. Mais on avait un très gros potentiel technique qui a été abîmé, dévalorisé. L'entreprise aussi est abîmée et elle s'est dévalorisée également. »

« Au début, on prend un coup et on relève la tête. Moi, je suis un combattant, je suis un syndicaliste pour défendre mon boulot. »

« Je me concentre sur mon travail. J'ai été tenté de partir "comme tout le monde", mais il va y avoir des départs à la retraite et ça va créer des opportunités. »

« J'attends. Je voulais changer et ça a été refusé. C'est la déception, alors je fais "temps mort", mon boulot et c'est tout. Non, je n'ai jamais pensé quitter France Télécom. Malgré tout j'y suis bien. J'ai passé de bons moments. France Télécom m'attire toujours. »

« Je fais mon travail le mieux possible et c'est tout. Je ne cherche plus rien. Il y a eu trop de désillusions. On n'a plus envie. Mais parfois je fais encore une demi-heure de plus, comme ça, pour bien finir proprement mon boulot. »

« Je suis entré comme dessinateur, je ne veux pas faire un autre travail. C'est difficile de ne pas aimer son travail. C'est pareil pour les lignards. »

Parfois, pourtant, cet engagement fort dans le travail rencontre lui aussi des obstacles :

« Avant, si un chantier prenait une heure de plus, on le terminait et tant pis si on rentrait chez nous à 18 h 30. Maintenant, comme ils ont supprimé le remisage, on arrête à 17 heures pile quoi qu'il arrive, sinon on rate la navette. »

« Ca pourrait tourner beaucoup mieux, sans plus d'efforts ».

Ces manifestations d'attachement, nous les avons qualifiées de « fondamentaux persistants ». Il s'agit là d'une vraie richesse pour la Direction du Groupe qui doit entendre ce qui demeure de lien entre France Télécom et ses techniciens. Notre conseil est de mettre en valeur ce lien, d'en faire en quelque sorte le terreau de

la reconstruction d'une confiance qui est bien en peine. Entendre cet appel, l'amplifier, cela passe par des pratiques managériales de proximité, d'écoute et de valorisation des métiers et des compétences qui ont été souvent méprisés au motif d'être « traditionnels » et insuffisamment rentables.

Cet espoir d'un véritable changement, qui améliorerait avant tout les situations des salariés mais serait également bénéfique à France Télécom, a été transmis de nombreuses fois à l'équipe des experts ayant réalisé les entretiens des hommes et des femmes du réseau. Ces derniers placent aussi beaucoup d'attentes dans la nouvelle Direction du Groupe, bien qu'ils restent relativement sceptiques, pour avoir déjà vécu des situations similaires sans qu'elles n'aient été suivies d'effets positifs.

C'est dans ce contexte, en étant porteurs de ces messages, que nous formulons les quelques préconisations qui suivent. En dehors d'un petit nombre de préconisations spécifiques à la situation du personnel attaché au réseau, la plupart sont générales et recourent celles qui seront formulées plus en détail dans le rapport transversal, nous ne les développerons donc pas. De même, la plupart ne sont pas spécifiques de telle ou telle problématique soulevée dans le présent rapport, chaque problématique pouvant être rattachée à plusieurs préconisations et vice-versa. Nous avons donc choisi de les regrouper toutes ici dans un tableau synthétique.

VI.F- Recommandations

Au premier rang, parce qu'elle se situe au niveau des principes et des valeurs, notre recommandation est de restaurer la confiance de France Télécom envers ses salariés, et de communiquer largement autour de cette valeur fondamentale.

Recommandation n° 1 :

Remettre l'homme au centre de l'entreprise, restaurer la confiance envers les salariés, casser le dogme de l'employé improductif s'il n'est pas contrôlé, et communiquer largement autour de ce principe.

Une fois ce principe posé, il devient possible de redonner de l'autonomie aux agents. Le potentiel technique des personnels présents chez France Télécom est immense, leur bonne volonté pour faire fonctionner au mieux le réseau ne l'est pas moins. Toutes les études sur les comportements dans l'entreprise convergent vers le fait que l'intelligence collective est la plus grande source de richesse pour une entreprise. Alors pourquoi s'en priver ? La meilleure et la seule possibilité réellement efficace d'optimisation finale des processus, réside dans la capacité d'initiative individuelle.

Ce retour à la confiance et à l'autonomie n'exclut pas le contrôle, mais il s'agit d'un contrôle axé beaucoup plus sur l'efficacité que sur les moyens. C'est aussi le moyen de réduire la fracture entre le terrain et la hiérarchie, de transformer le rôle des managers et de rendre à leur fonction la dimension d'accompagnement et de soutien qui devrait être la leur.

Recommandation n° 2 :

Redonner de l'autonomie aux agents pour le dernier niveau d'optimisation de leur activité, là où sont concentrées toutes les contraintes finales qui font la diversité et l'intérêt de leur activité.

Confiance et autonomie étant acquises, l'étape suivante est de simplifier le système de reporting et réduire le nombre d'indicateurs, pour se concentrer sur les seuls indicateurs de résultats plutôt que de moyens.

C'est une tâche ardue. La complexité et la variété des situations rencontrées rendent la définition de tels indicateurs difficile. Mais mieux vaut ne pas avoir d'indicateurs, plutôt qu'en avoir de mauvais. On peut aussi définir des indicateurs qui ne reposent pas uniquement sur un calcul automatique, mais sur une saisie individuelle ou au niveau de l'équipe, et qui tiennent compte de l'ensemble des

variables rencontrées, avec des ajustements possibles. Un tel système, qui repose sur la confiance, est plus fiable que des indicateurs automatiques biaisés comme on en rencontre beaucoup aujourd'hui (voir le chapitre consacré à ce sujet).

L'autre avantage important d'un tel système est qu'il décharge la ligne hiérarchique d'une grosse part de travail improductif, comme c'est le cas aujourd'hui, et qu'il permet d'introduire une bien meilleure cohérence entre services et unités, surtout dans le cas d'un système matriciel complexe comme celui qui existe actuellement chez France Télécom. Il n'est pas toujours facile de trouver des indicateurs cohérents entre services ayant des activités de nature très variées. Mais toutes les tentatives allant en ce sens ne pourront qu'améliorer l'efficacité globale du système.

Recommandation n° 3 :

Réduire le nombre d'indicateurs, se concentrer sur les indicateurs de résultat et non de moyens, travailler sur la cohérence entre ces indicateurs pour faire converger les différents acteurs vers des objectifs communs.

Recommandation n° 4 : En parallèle, relâcher la pression sur les hiérarchies directes, revenir à des indicateurs pertinents et redonner de l'autonomie à ces managers de premier niveau.

Pour mettre en œuvre ces deux derniers points, il sera nécessaire de revoir au moins partiellement le système d'information.

Il ne nous appartient pas ici de faire la critique du système ou le cahier des charges d'un éventuel nouveau système. En outre, ce sujet fait l'objet d'un chapitre entier dans le rapport transversal. Nous nous bornerons donc ici à donner les principes liés au sujet traité qui devront sous tendre la révision du SI.

- passer d'un système de contrôle détaillé des tâches à un système qui apporte aux agents toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de leur tâche, les objectifs étant connus et gérés en dehors du système ;
- laisser une marge de manœuvre minimale d'une demi-journée, voire d'une journée, pour accorder au salarié une capacité d'organisation suffisante ;
- éviter d'utiliser les informations d'activité pour fabriquer des indicateurs d'efficacité, sauf lorsque c'est indiscutable et que cela ne risque pas de créer de biais ;
- accepter la saisie de résultats par paquets plutôt qu'au fil de l'eau pour éviter les connexions multiples consommatrices de temps (valable surtout pour les nomades).

Recommandation n° 5 :

Revoir partiellement le système d'information pour qu'il devienne une aide au lieu d'être une contrainte.

Enfin, il faut améliorer la communication pour consolider le tout, surtout au niveau local. On peut certes dire qu'il y a aujourd'hui chez France Télécom beaucoup d'informations disponibles, mais nous parlons ici de communication.

Outre la restauration de la valeur confiance, il est nécessaire de communiquer plus, à tous niveaux au sein de l'entreprise. Là encore, il s'agit d'un sujet qui dépasse largement le cadre du chapitre sur l'absurdité des process mais alimente quand même la réflexion.

La disponibilité dégagée en simplifiant les processus et leur suivi rendra possible une meilleure communication par la hiérarchie. Celle-ci permettra à son tour de développer l'écoute et de casser l'image d'une hiérarchie impersonnelle et inaccessible. Développée autour des enjeux de l'entreprise et de leurs conséquences locales, elle permettra d'annoncer et d'expliquer les mesures et les évolutions en cours, ainsi que de recueillir l'avis et les idées du personnel travaillant sur le terrain.

Recommandation n° 6 :

Améliorer la communication locale pour rapprocher la hiérarchie du terrain, développer l'écoute et favoriser les boucles de rétroaction.

Recommandation n° 7 :

Restaurer des collectifs de travail qui permettront une meilleure circulation des informations, transmission des savoirs et échanges entre techniciens.

L'initiative individuelle, lorsqu'elle est dirigée vers les objectifs stratégiques de l'entreprise, est une richesse immense dont il est dommage de se priver. D'autant qu'elle contribue aussi à améliorer le moral des salariés ainsi que les conditions de travail.

Sur ce point encore, nos recommandations vont recouper celles qui touchent à d'autres domaines étudiés, et leur effet sera là encore indirect.

Recommandation n° 8 :

Revoir les définitions de fonction, sans descendre à un niveau de détail paralysant l'initiative individuelle.

Il apparaît également essentiel d'améliorer l'écoute et de tenir compte des remarques formulées par les acteurs de terrain, afin de réduire les dysfonctionnements et améliorer les relations hiérarchiques.

Recommandation n° 9 :

Développer l'écoute dans la pratique managériale, former les managers et utiliser les remontées du terrain pour réduire les dysfonctionnements.

Recommandation n° 10 :

Améliorer la qualité de communication sur l'avenir du réseau en général, pour redonner de la visibilité aux carrières de ceux qui le font fonctionner.

Sur les pratiques discutables :

Recommandation n° 11 :

Identifier tous les agents isolés sur un site, et leur proposer un entretien avec un médecin du travail et les réintégrer dans la structure de l'entreprise.

Recommandation n° 12 :

Réaffirmer les valeurs fortes de l'entreprise et les mettre en application à tous niveaux.

Au plan technique et sur les conditions de travail :

Recommandation n° 13 :

Veiller au strict respect de la réglementation du travail concernant les habilitations électriques, le travail en hauteur, les procédures d'intervention sur matériels à risque, etc.

Recommandation n° 14 :

Lancer un plan d'amélioration des conditions de travail pour les locaux difficiles tels que les répartiteurs.

Recommandation n° 15 :

Revoir les paramètres de gestion des stocks en prenant en compte le coût des ruptures et des déplacements pour les techniciens.

-VII-

Le Technique Backoffice

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

VII.A- Le Technique Backoffice

En bref

Un espace professionnel relativement protégée, menacée par l'externalisation.

La liste des entités de gestion qui constituent le « Technique Backoffice » sont les suivantes : DDSI, DPS, DTF/DISU, DTF/DOE, DTF/DOSI, ETAT MAJOR, IBNF, ICSS, VSCO.

Ce secteur de l'entreprise est particulièrement hétérogène sous l'angle des métiers. Les experts ont rencontrés aussi bien des techniciens, des commerciaux que des programmeur-informaticiens. Cette hétérogénéité rend difficile un diagnostic métiers spécifique sur le « Technique Backoffice ». La plupart des problématiques des salariés du Technique Backoffice sont traitées dans le rapport central.

La population salariée rencontrée était avant tout concernée par les problématiques mises en lumière dans le rapport transversal. D'une manière générale, elle est apparue relativement protégée sous l'angle du risque psychosocial en raison des activités stratégiques pour France Télécom du « Technique backoffice » : supervision de réseau.

VII.A.1- Synthèse statistique

Dans le cadre de l'analyse des réponses de plus de 80 000 salariés au questionnaire national, une analyse plus fine des populations du Technique Backoffice a été réalisé.

Les salariés du Technique Backoffice apparaissent nettement moins exposés aux situations de travail tendu que l'ensemble de la population France Télécom.

Sous l'angle du risque psychosocial, les salariés des entités étudiées figurent donc parmi les plus protégés de France Télécom. Cela ne signifie nullement qu'aucun individu ne se trouve en situation de risque. Des salariés exprimant un mal-être profond ont même été rencontrés par les experts au cours des entretiens. Mais ces situations semblent plus relever de l'idiosyncrasie de configurations locales, que de dysfonctionnements organisationnels structureaux.

Cette position relativement protégée au sein de l'entreprise s'observe particulièrement au niveau des résultats du questionnaire. Si l'on se réfère à l'un des indicateurs traditionnels en matière d'appréciation du risque psychosocial, on constate que les salariés du Technique Backoffice ont une probabilité de connaître des situations de travail tendu (fort charge mentale de travail et faible autonomie au travail) particulièrement faible par rapport à l'ensemble de France Télécom. Elle est beaucoup plus forte en ce qui concerne les situations de travail

dites détendues (faible charge mentale de travail et grande autonomie) qui sont beaucoup plus fréquentes qu'au niveau national.

C'est résultats globaux masquent des différences entre les différentes catégories de personnel. Tout en restant en dessous de la moyenne de France Télécom. les **femmes**, les **salariés de plus de 50 ans**, de **plus de 20 ans d'ancienneté** et les **fonctionnaires** sont les salariés les plus exposés du Technique Backoffice aux situations de travail tendu (*Job Strain*).

Concernant les autres facteurs de risques. Les salariés du Technique Backoffice souffrent très peu de conditions de travail difficiles (3,14 %). Les relations sociales dégradées (10,42 %) et le désajustement professionnel (10,39 %) sont en revanche plus fréquents, tout en restant inférieur à la moyenne de l'entreprise. Les trois facteurs de risques : Impact négatif de la mobilité, Pression des collègues, et Inadéquation au poste de travail, affectent tout de même plus de 20 % des effectifs (la moyenne nationale s'établit à 25 %).

Nous listons ci-dessous les catégories de salariés qui sont exposés plus fortement à des risques. Cela permet de constater que le risque psychosocial est loin d'être nul au Technique Backoffice.

- En conditions de travail difficiles
 - les salariés de la DTF/DISU, et en particulier les non-cadres ;
 - la maîtrise de l'IBNF ;
 - la maîtrise et les non-cadres de VSCO ;
 - en termes de métiers, la maîtrise et les non-cadres des Services Clients par Téléphone.
- En désajustement professionnel
 - la maîtrise et les non-cadres de la DTF/DISU ;
 - les non-cadres de la DTF/DOE ;
 - les cadres, la maîtrise et les non-cadres de la DTF/DOSI ;
 - les non-cadres de l'Etat-major ;
 - les non-cadres de l'IBNF ;
 - la maîtrise et les non-cadres de VSCO ;
 - en termes de métiers, maîtrise et non-cadres en Informatique et réseaux ;
 - la maîtrise et les non-cadres en Gestion Clients ;
 - la maîtrise et les non-cadres en Fonctions support.
- En relations sociales dégradées
 - la maîtrise de la DOSI ;
 - les non-cadres de la DTF/DISU ;
 - les non-cadres de la DTF/DOE ;
 - les non-cadres de la DTF/DOSI ;
 - les non-cadres de l'Etat-major ;
 - la maîtrise de l'IBNF ;
 - les cadres et la maîtrise de l'ICSS ;
 - les non-cadres de VSCO ;
 - en termes de métiers, les non-cadres de Gestion Client ;
 - la maîtrise du Services Clients par Téléphone ;
 - les non-cadres des Fonctions support.

VII.A.2- Un espace professionnel relativement protégé

Le Technique Backoffice a été relativement protégé des réorganisations qui ont frappé France Télécom et des suppressions d'effectifs. Il s'agit d'un espace protégé au sein de l'entreprise dans la mesure où il assurait des activités vitales pour elle (supervision du réseau, par exemple) ou le développement de technologie de pointe. De nombreux salariés travaillaient dans des niches technologiques, sur des technologies d'avenir ou étaient géographiquement au bon endroit (centres parisiens par exemple) et ont ainsi été épargnés par les fermetures de sites.

Cette relative protection explique la relativement faible exposition au risque psychosocial sous un angle spécifiquement métiers. Les salariés restent tout de même exposés à des sources d'insatisfaction et de mal-être, plus ou moins fortes selon les cas, dont on trouvera la diagnostic dans le « rapport central France Télécom » : néo-taylorisation, Système d'Information dysfonctionnel, charge de travail importante, défaillance des acteurs de soutien (management et RH). Le contexte général de transformation l'entreprise ces dernières années a ainsi affecté, même de manière indirecte, les salariés du Technique Backoffice.

« Pour moi, il y a un état latent de mal être. Moi j'aime mon métier, il n'y a pas de souci, sauf que l'on vit dans le brouillard tous les jours. Après il y a pire que nous. C'est une morosité ambiante. Mais bon ça fait longtemps qu'on s'en inquiète pas en public. »

VII.A.3- L'externalisation : la déstabilisation d'une population relativement protégée

La principale source d'inquiétude des salariés du Technique Backoffice provient en fait de l'externalisation de services et de prestations qui commence à les frapper. C'est la principale problématique transversale aux différents métiers de ce secteur de l'entreprise.

La politique d'externalisation

France Télécom a mis en place une politique d'externalisation du développement de ses applications. Les services internes à l'entreprise de développement d'applications se font de plus en plus rares. Seul un service aurait survécu à cette politique d'externalisation : le service 3mois.com, qui travaille sur le développement de l'intranet.

La question de l'externalisation s'inscrit dans une démarche plus globale de rationalisation et d'économies de coûts. Dans le rapport documentaire, il avait été noté que France Télécom avait suivi le pas d'une gouvernance par l'actionnaire et pour l'actionnaire dans un modèle de gouvernance actionnariale. Ce modèle, en termes de gestion dans un horizon annuel et non pluriannuel, implique que, une fois définis les projets d'investissements créateurs de valeurs, le cash flow disponible n'ait pas d'autre destination que la rémunération de l'actionnaire. En fonction de sa logique patrimoniale, ce modèle a un certain nombre de conséquences quant à la gestion des entreprises. Parmi ces conséquences il avait été noté :

- 1) Le recentrage des entreprises et des groupes sur leur métier de base, la diversification relevant du portefeuille de l'actionnaire et non de l'entreprise elle-même.
- 2) Le "reengineering des chaînes de valeur", en ciblant l'activité de l'entreprise sur les segments les plus rentables, avec externalisation de la production et des services susceptibles d'être fabriqués de manière dite plus compétitive par d'autres entreprises.

France Télécom a ainsi mis en place une politique d'externalisation du développement de ses applications afin de réduire un ensemble de coûts. La politique d'externalisation comme moyen de réduction des coûts trouve cependant ses limites. Il ne nous importe pas ici de discuter du bien fondé de la vision stratégique de l'entreprise, même s'il a été démontré qu'une politique d'externalisation si elle peut être un pari gagnant à court terme, l'est rarement sur le moyen et/ou le long terme : le gain immédiat procuré est généralement annulé par un ensemble de coûts cachés liés aux dysfonctionnements et aux désagréments qu'entraînent une politique d'externalisation (baisse de la qualité de la production, désorganisation, développement non-rationnel de produits et services, etc.).

« La direction cherche à diminuer les coûts en externalisant en offshore. Mais le résultat est l'inverse de ce qu'on veut obtenir. Même si le coût est maîtrisé, les produits ne le sont pas, à la fois en termes de quantité et de qualité », déplore par exemple un salarié.

Dans le cadre d'un diagnostic sur les conditions de travail et de stress, il importe surtout d'apprécier le coût social d'une telle politique d'externalisation. Elle se traduit pour les salariés qui la subissent par une déstabilisation de leur soi professionnel et de leurs représentations de leur carrière professionnelle.

Une inquiétude sur l'avenir grandissante

La politique d'externalisation actuellement en cours chez France Télécom suscite des inquiétudes quand à l'avenir de certains métiers, comme celui des développeurs. En effet certains développeurs estiment à 80 % le taux de tâches externalisées. Les salariés s'expriment quant à leurs inquiétudes :

« Il y a eu un discours comme quoi tout ce qui est informatique doit être fait à l'extérieur parce que cela revient moins cher. »

« Si j'étais rationnel et que j'avais envie de rester chez France Télécom je ne resterais pas sur ce poste. »

Les craintes sur l'avenir s'accompagnent d'un sentiment de manque de reconnaissance chez les salariés. Les salariés voient leur métier disparaître progressivement en raison de l'externalisation, ils évoquent une déstabilisation de leur position au sein de l'entreprise. L'externalisation s'associe ainsi à une dévalorisation de leur statut.

« On est complètement dévalorisé en temps que développeur dans l'entreprise. »

Les salariés se retrouvent confrontés au choix soit, de faire rapidement leur

travail quitte à laisser des imperfections, soit de réaliser correctement leur travail mais en ne tenant pas les délais. Ce choix est en contradiction avec leurs pratiques acquises au cours de leur parcours au sein de l'entreprise : « *Ils préfèrent la rapidité que la qualité* », dit par exemple l'un d'entre eux. Leur éthique professionnelle et sens du travail bien fait entre en conflit avec les nouvelles pratiques de l'entreprise.

Aussi, la contradiction précédemment évoquée et la disparition de la culture des salariés, construite avec leurs pairs, a-t-elle pour conséquence un effritement identitaire qui entraîne une dégradation du sentiment d'utilité des salariés.

Les salariés ont exprimé leurs craintes lors des entretiens quant à la complexification de l'activité et au manque de ressources qu'entraîne l'externalisation de leurs services et du développement.

« Les chefs doivent se battre à chaque fois pour récupérer des projets. Mais du coup ils réduisent le budget et les délais. »

« Le développement de certaines applications se fait en Inde. Ils travaillent comme des cochons. Ils font le cahier des charges et même s'ils voient une erreur ils ne la corrigent pas. Ils attendent qu'on leur demande. Le boulot est plus dur qu'avant parce que c'est plus lourd en corrections à effectuer. Il y a eu une augmentation de la charge de travail depuis l'externalisation. »

La réduction des coûts afin de décrocher des projets pour les services internes à France Télécom entraîne également une complexification de l'activité car la possibilité d'accès aux ressources est restreinte. Les salariés vont disposer de moins de moyens pour réaliser les applications.

Mais elle a aussi pour conséquence d'augmenter la charge de travail des opérateurs. « *Ma charge de travail a augmenté de 10 % depuis l'externalisation* », avance l'un d'eux ; d'autres parlent d'un quart de temps de travail supplémentaire par mois.

Par ailleurs, de la complexification du travail précédemment évoqué découle un ralentissement dans la réalisation des projets ce qui peut entraîner un retard de livraison. Les effets de l'externalisation impactent la façon de travailler et réduisent la productivité sans que pour autant cela soit réellement quantifiable. Les opérateurs ressentent un sentiment d'entrave dans la réalisation de leur travail. Entravé également en raison de la pollution de leur activité par des tâches de correction émergeant des interactions avec les entreprises sous traitantes. Les salariés déclarent pouvoir travailler beaucoup plus rapidement sur les projets qu'ils réalisent lorsqu'ils ne nécessitent pas d'interactions avec des sociétés extérieures.

« On peut aller plus vite sur les petits projets parce que cela nécessite moins d'interaction avec les entreprises extérieures. »

La perte de sens et de repères, le manque de reconnaissance, et les craintes sur l'avenir ont un effet sur la motivation que les salariés ont pour réaliser leur travail. Ces derniers se désinvestissent de leur travail et de la vie de l'entreprise. Ils ne sont plus prêts à faire s'investir et à donner de leur personne pour l'évolution de l'entreprise. Certains donnent comme exemple la réalisation d'heures supplémentaires et déclarent : « *Ne plus être prêt à rester pour aider ou terminer certaines tâches après les heures de travail* », alors qu'ils le faisaient avec plaisir

auparavant. D'autres parlent d'une réalisation de l'activité « à la manière d'un robot » sans essayer d'améliorer les choses même s'ils détectent une solution ou une piste d'amélioration.

Aussi la zone relativement protégée que représente le Technique Backoffice connaît des transformations qui si elles ne mettent pas aujourd'hui en danger la santé des salariés, risquent de le faire quand elles s'accroîtront, comme cela a été le cas pour leurs collègues du Technique Réseaux.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-VIII-

Annexe 1 : Statistiques Technique réseaux

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

2

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

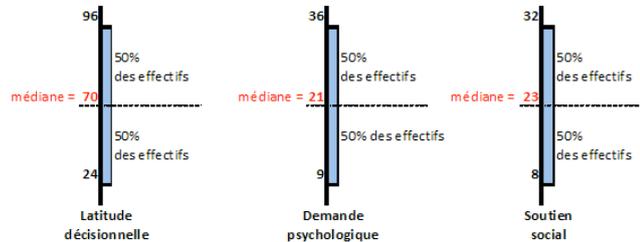
- **Le modèle Karasek est validé en tant que standard scientifique international.**
 - Les facteurs liés à l'organisation du travail et au management permettent de faire le lien entre un vécu du travail (psychologique et sociologique) et les effets que ces facteurs peuvent avoir sur l'efficacité et la santé du salarié.
- **Ce modèle comporte trois dimensions :**
 - L'autonomie, ou pouvoir de décision (« latitude décisionnelle ») qui renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences.
 - La charge de travail (« demande psychologique ») évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins prévisible tels qu'ils sont ressentis par les répondants.
 - Le soutien social qui décrit l'aide technique et « émotionnelle » dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.
- **Les scores**
 - Chacune des réponses aux questions valent entre 1 et 4 points (avec une pondération pour le module Latitude décisionnelle). Chaque répondant obtient un score synthétique pour chacune des trois dimensions.

3

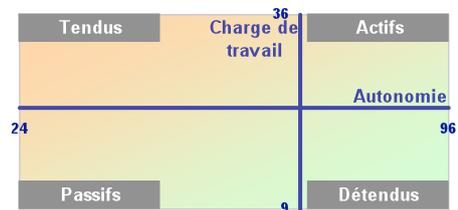
Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

- Les effectifs se distribuent sur une **échelle**, pour laquelle on repère la **médiane**, valeur qui sépare les 50% des répondants dans la partie supérieure des 50% situés dans la partie inférieure.



- Le croisement des axes *Latitude décisionnelle* et *Demande psychologique* produit 4 cadrans.
- Avec le même calcul, on peut aussi déterminer la médiane pour les scores obtenus au module « Soutien social ». Le fait de bénéficier d'un soutien faible et d'être en situation tendue (Jobstrain) correspond à la situation d'Isostrain.

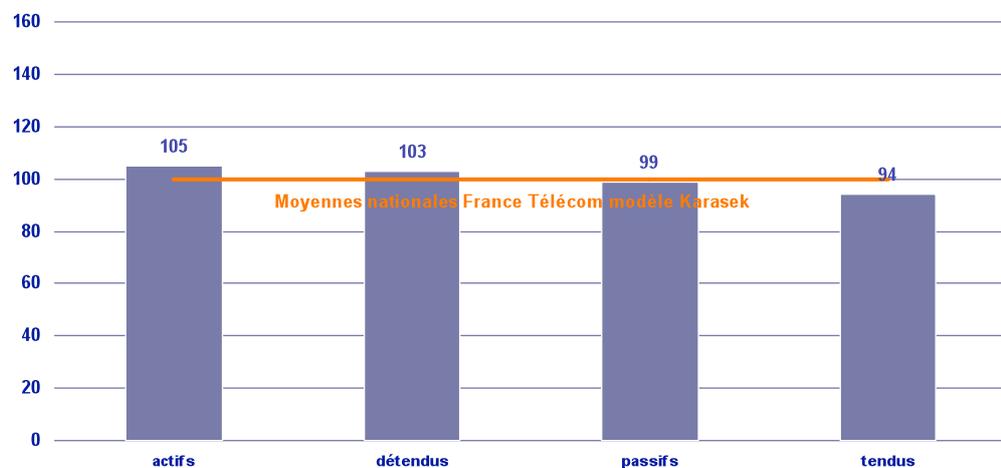


4

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Comparaison avec les résultats nationaux du modèle Karasek

- Des situations similaires au niveau national**

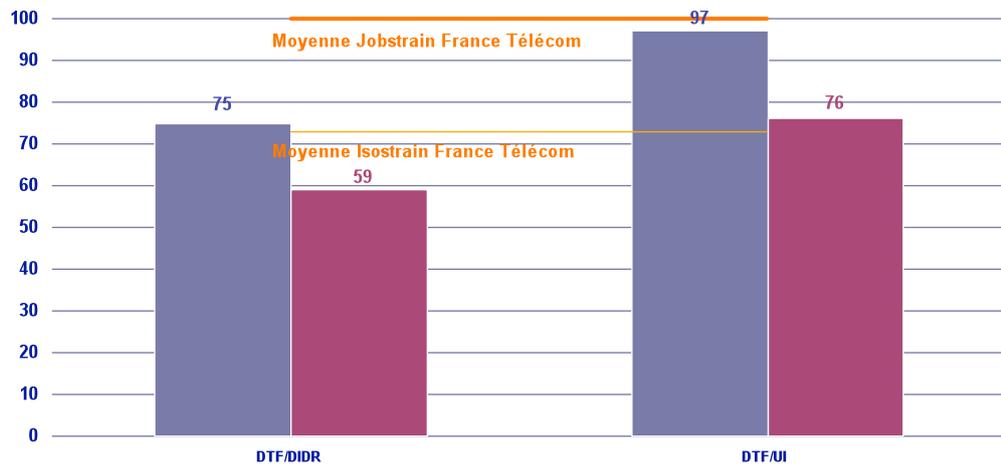


5

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon l'entité

- **Jobstrain : travail tendu** Isostrain : travail tendu non soutenu
- Des situations de travail tendu plus fréquentes et un moindre soutien à DTF/UI

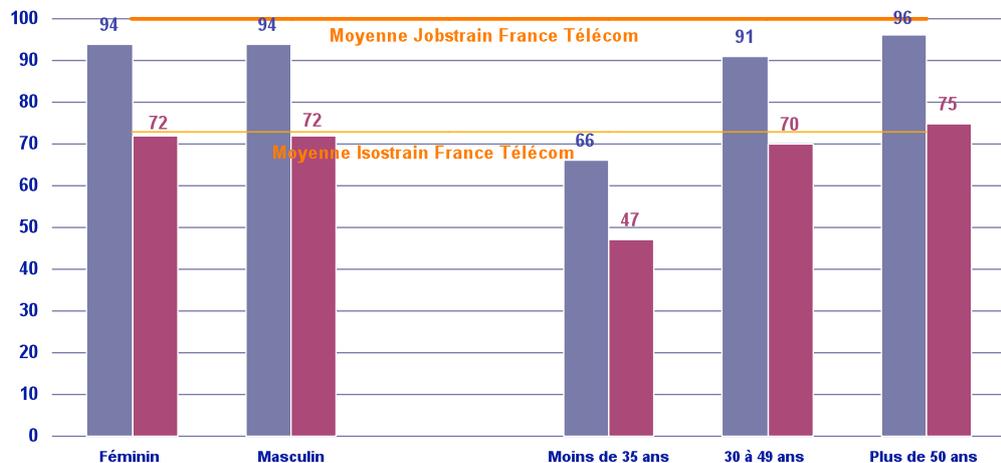


6

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon le sexe et l'âge

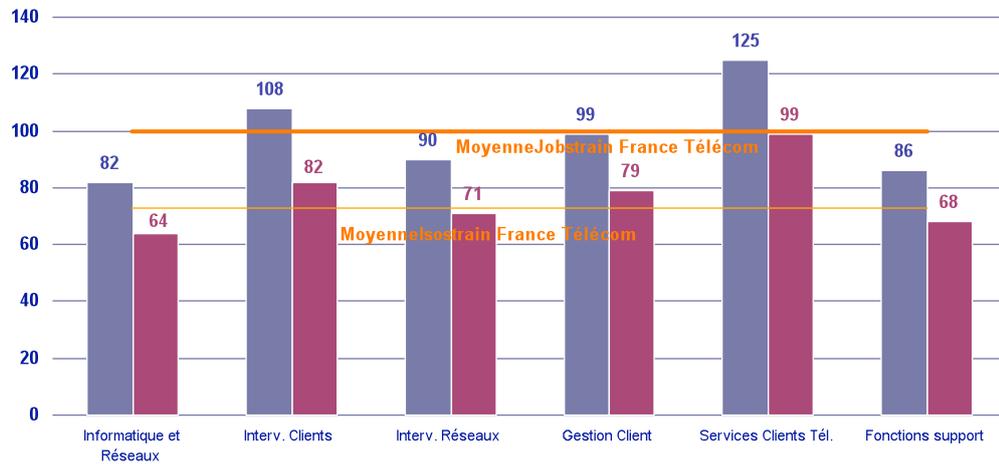
- **Jobstrain : travail tendu** Isostrain : travail tendu non soutenu
- Des situations de travail tendu similaires chez les femmes et les hommes
- Des situations de travail tendu et un moindre soutien qui sont plus fréquents avec l'avancée en âge



7

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain par Profils métier

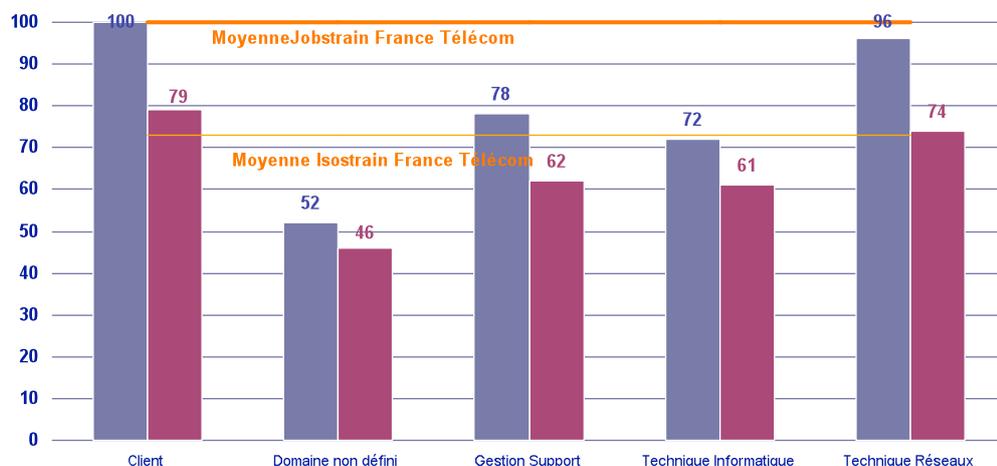
- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- **Intervention Client et Services Clients Téléphonique plus fréquemment en situation de travail tendu**



10

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain par Domaines métier (référentiel métier)

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- **Le domaine Client et Technique réseaux plus fréquemment en situation de travail tendu**



11

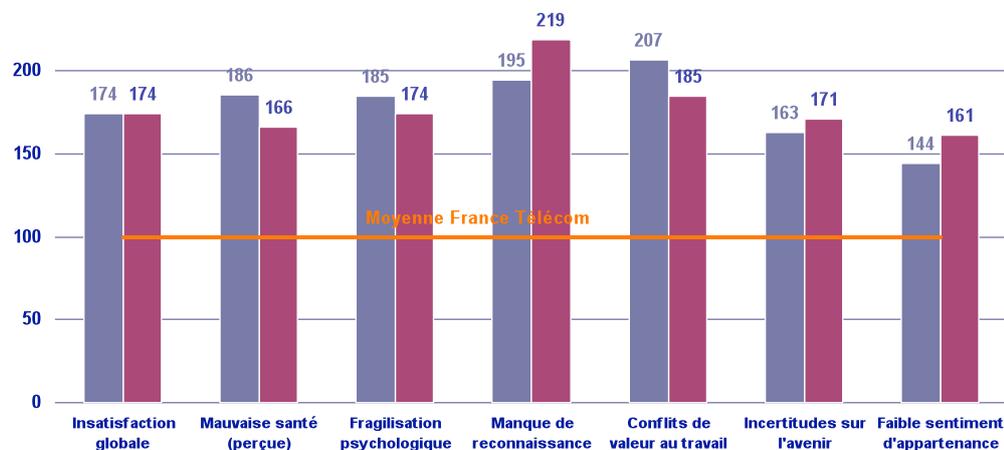
La construction des indicateurs de ressenti
7 indicateurs construits à partir du questionnaire

- 1. Conflits de valeur au travail**
 - Dévalorisation du métier et les conflits éthiques que peuvent connaître les salariés dans leur activité
- 2. Manque de reconnaissance**
 - Défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail (promotion, rémunération, respect, etc.)
- 3. Mauvaise santé perçue**
 - Construit à partir de questions qui permettent d'apprécier l'état de santé tel que le perçoivent les salariés
- 4. Fragilisation psychologique**
 - Sur la base de l'indice de détresse psychologique de l'enquête Santé-Québec. Il permet d'appréhender la «détresse psychologique» et l'état de «démoralisation» des individus au travers d'items se référant à un ensemble d'émotions négatives pouvant être ressenties par ces derniers
- 5. Insatisfaction globale**
 - Insatisfaction des salariés par rapport à leur activité professionnelle prise dans sa globalité
- 6. Incertitudes sur l'avenir**
 - Mesure du rapport à l'avenir des salariés
- 7. Faible sentiment d'appartenance**
 - Mesure du rapport des salariés à leur entreprise

12

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et facteurs de ressenti

- **Résultats nationaux** **Résultats DTF/DIDR et DTF/UI**
- **Un effet plus fort des situations de travail tendu sur le manque de reconnaissance, l'incertitude sur l'avenir et le sentiment d'appartenance**



13

Les dimensions complémentaires au Jobstrain pour l'analyse des risques psychosociaux

14

Les dimensions complémentaires *La construction des facteurs de risque*

- **Le travail tendu (jobstrain) n'explique pas seul l'ensemble des situations à risque vécues par les salariés.**
- **Le questionnaire permet de construire une série d'indicateurs synthétiques, pointant des dimensions complémentaires au Jobstrain.**
- **Ces indicateurs sont construits pour donner une mesure de l'exposition des salariés aux différents facteurs de risque identifiés.**
Il est également possible d'étudier les liens statistiques observés entre l'exposition à ces facteurs et le ressenti.
- **9 indicateurs sont construits et donnent chacun une mesure de l'exposition à l'un des facteurs de risque pouvant expliquer le ressenti des enquêtés.**

15

Les dimensions complémentaires

9 facteurs de risques à partir du questionnaire (1)

- 1. Charge de travail ***
 - Mesure le sentiment de surcharge au travail.
- 2. Déficit d'autonomie ***
 - Résume le degré auquel les salariés déclarent manquer d'autonomie dans leur travail.
- 3. Impact de la mobilité :**
 - Construit à partir d'une série de questions permettant de décrire la façon dont les enquêtés ont vécu leur(s) éventuelle(s) mobilité(s) fonctionnelle(s) et géographique(s).
- 4. Dysfonctionnement organisationnel :**
 - Synthétise les opinions recueillies concernant l'impact d'éventuels dysfonctionnements de l'organisation du travail sur les tâches effectuées quotidiennement. Il prend aussi en compte l'intensité avec laquelle les enquêtés déclarent pouvoir recourir aux services RH.

* Ces deux scores entrent dans la définition du travail tendu (« job strain ») : C'est précisément lorsque la charge de travail est vécue comme élevée et l'autonomie comme faible qu'on identifie les situations de « job strain ».

16

Les dimensions complémentaires

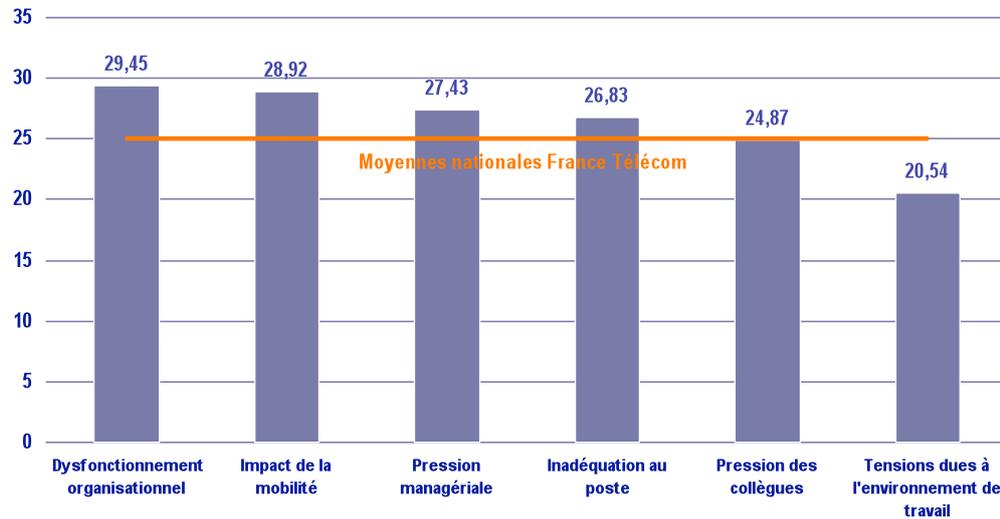
9 facteurs de risques à partir du questionnaire (2)

- 5. Pression des collègues :**
 - Capte le ressenti des salariés en ce qui concerne le climat social dans leur équipe ou dans l'entreprise.
- 6. Pression managériale :**
 - Mesure le degré auquel la hiérarchie peut être vécue comme une contrainte néfaste sur le travail.
- 7. Difficultés de l'encadrement :**
 - Appréciation des conditions d'exercice du métier de manager.
- 8. Inadéquation au poste :**
 - Mesure le sentiment d'inadéquation entre les compétences de l'enquêté et son poste de travail.
- 9. Tensions dues à l'environnement de travail :**
 - Mesure la qualité de l'environnement de travail.

17

Les dimensions complémentaires

Hiérarchisation des facteurs de risque (en pourcentage de population)



18

Les dimensions complémentaires

L'analyse des facteurs de risque

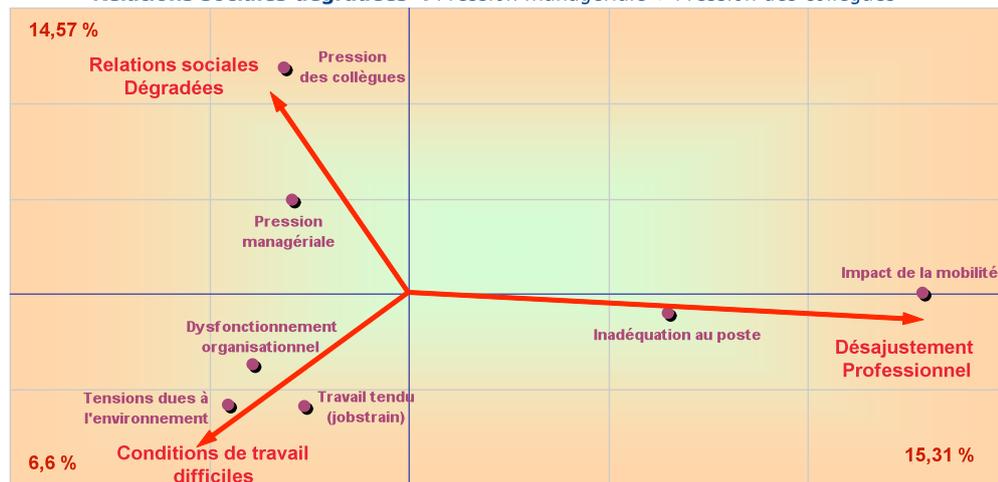
- En retenant l'ensemble des facteurs de risque, on va chercher à identifier les différentes configurations dans lesquelles les facteurs de risque se cumulent ou non.
- De fait **une analyse en correspondances multiples (ACM)** montre que les situations de risque vécues par les salariés de France Télécom peuvent prendre trois formes différentes. Elles se cumulent souvent, mais peuvent parfois être observées séparément :
 - **Les conditions de travail difficiles** (contenant notamment les situations de travail tendu que nous avons déjà analysées)
 - Les situations de **désajustement professionnel**
 - Les situations de **relations sociales dégradées**

19

Les dimensions complémentaires

La carte du risque France Télécom

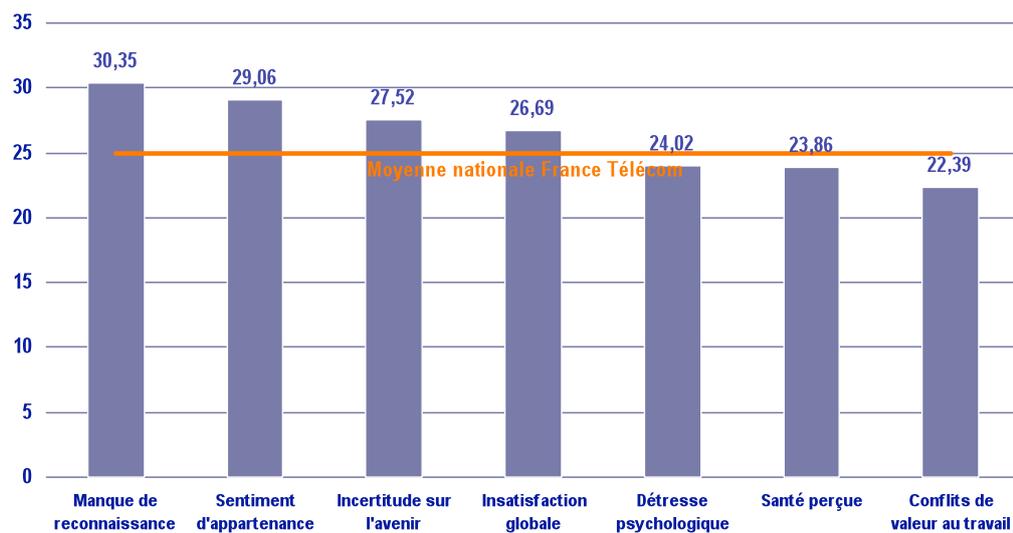
- La plupart des salariés de FT se projettent au centre de cette carte
- Les salariés en situation de risque s'écartent du centre selon une direction identifiée :
 - **Conditions de travail difficiles** : jobstrain + Tensions + dysfonctionnement organisationnel
 - **Désajustement professionnel** : Impact de la mobilité + Inadéquation au poste
 - **Relations sociales dégradées** : Pression managériale + Pression des collègues



20

Les dimensions complémentaires

Hierarchisation des indicateurs de ressenti (en pourcentage de population)

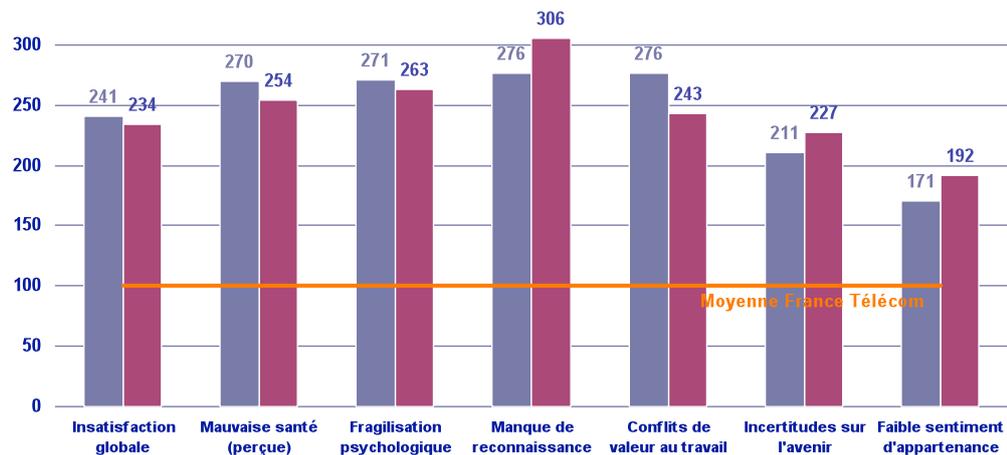


21

Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles et les indicateurs de ressenti

- Résultats nationaux Résultats DTF/DIDR et DTF/UI
- Par rapport aux résultats nationaux, les conditions de travail difficiles affectent surtout la reconnaissance au travail, l'incertitude sur l'avenir, et le sentiment d'appartenance.

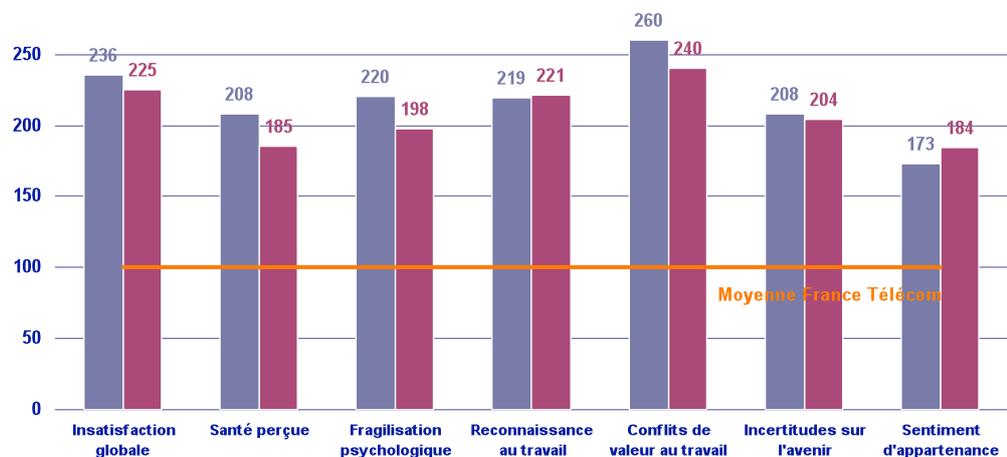


22

Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel et les indicateurs de ressenti

- Résultats nationaux Résultats DTF/DIDR et DTF/UI
- Par rapport aux résultats nationaux, le désajustement professionnel a légèrement moins d'impact sur les indicateurs de ressenti, sauf pour le sentiment d'appartenance.

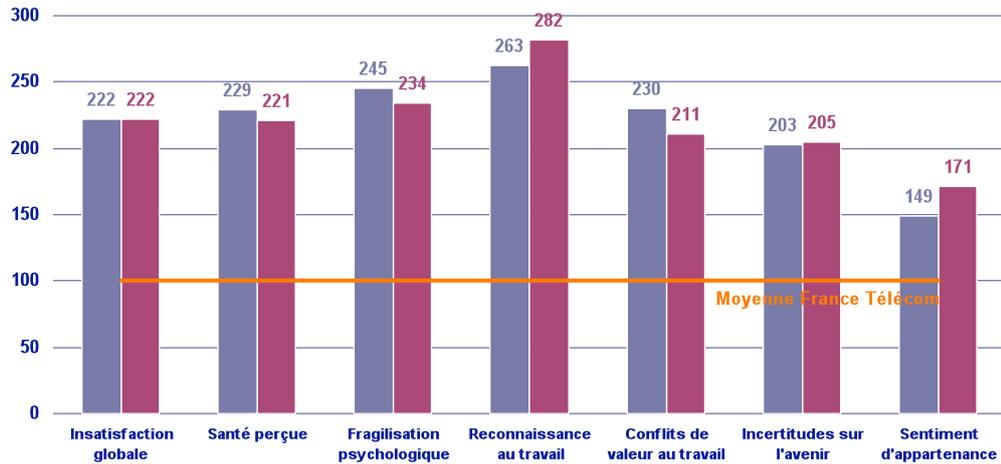


23

Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées et indicateurs de ressenti

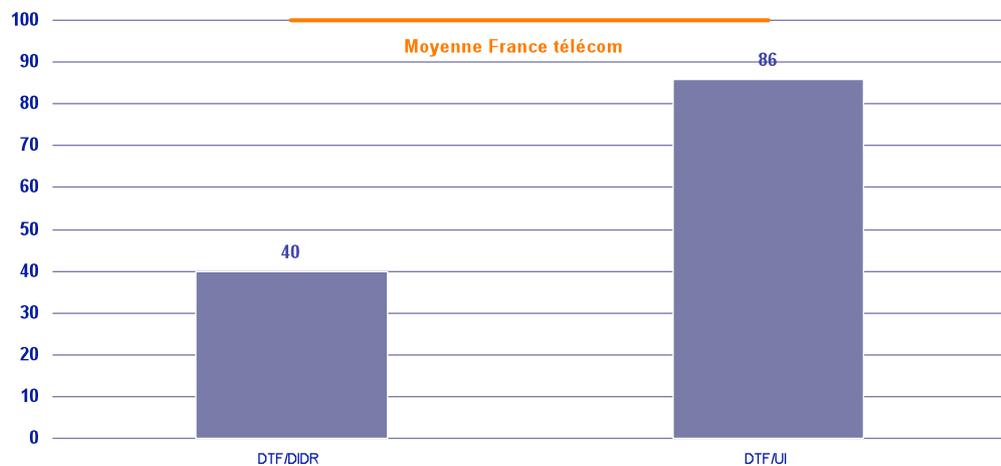
- **Résultats nationaux** **Résultats DTF/DIDR et DTF/UI**
- **Par rapport aux résultats nationaux, les relations sociales dégradées ont légèrement moins d'impact sur les indicateurs de ressenti, sauf pour la reconnaissance au travail et le sentiment d'appartenance.**



24

Les dimensions complémentaires

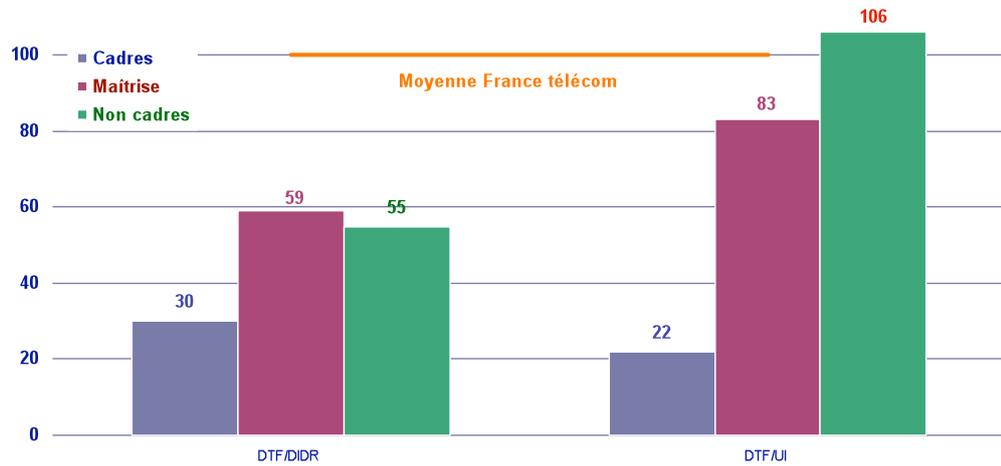
Conditions de travail difficiles selon les Entités



25

Les dimensions complémentaires

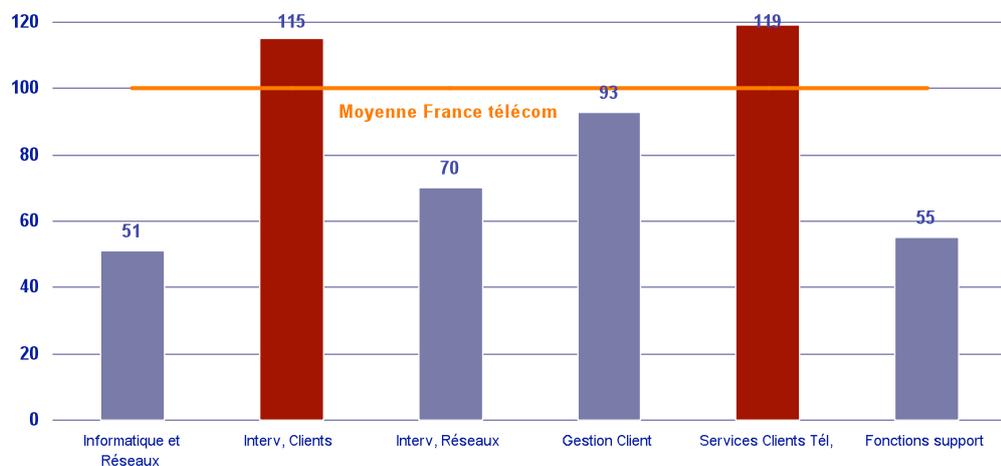
Conditions de travail difficiles selon les Entités & Classification



26

Les dimensions complémentaires

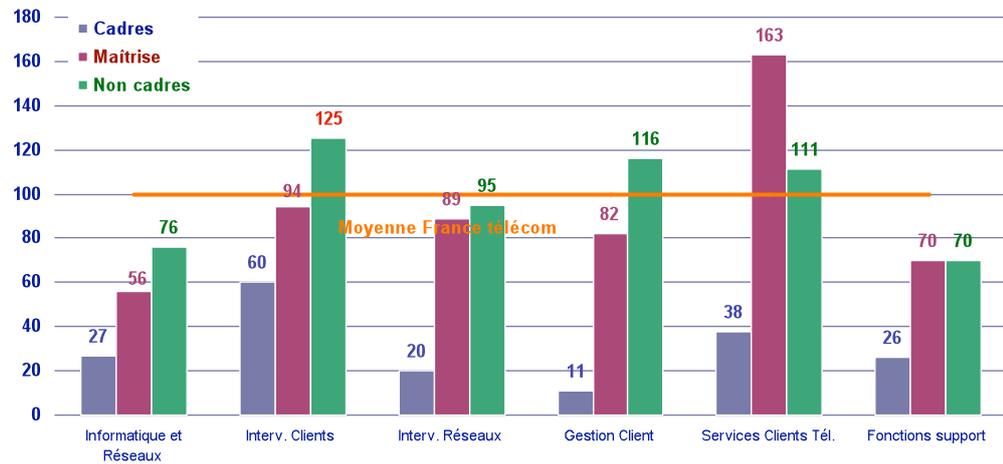
Conditions de travail difficiles selon les Profils métier



27

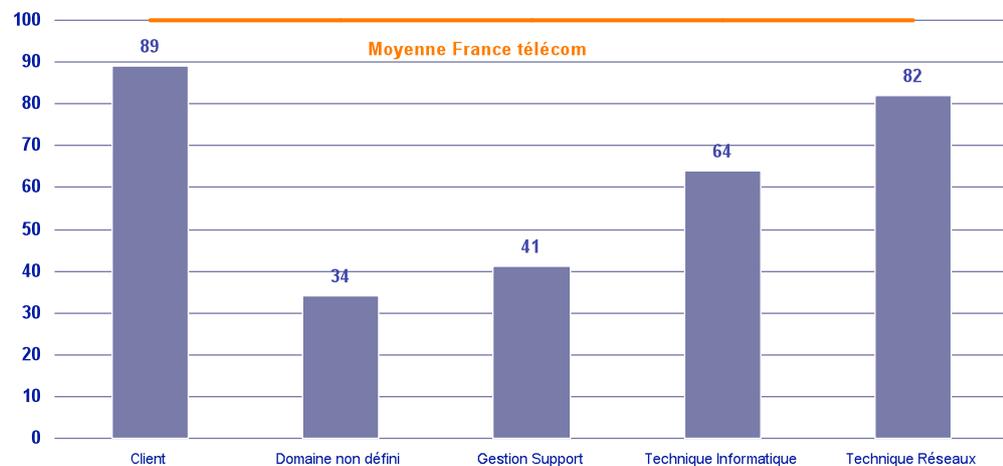
Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles selon les Profils métier & Classification



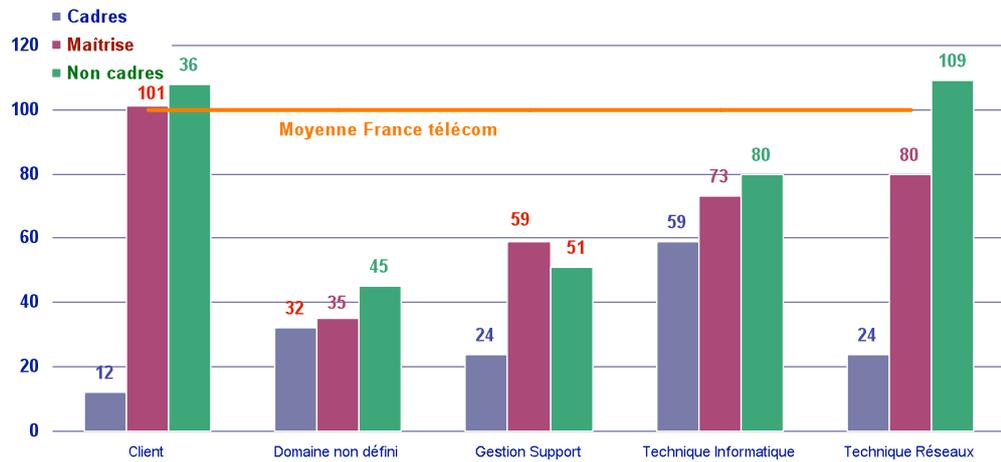
Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles selon les Domaines métier (référentiel métier)



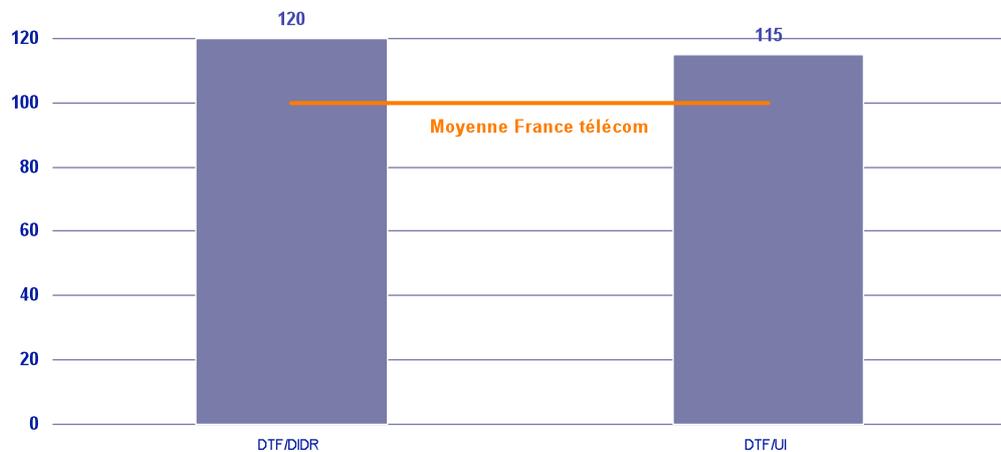
Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles selon les Domaines métier (référentiel métier) & Classification



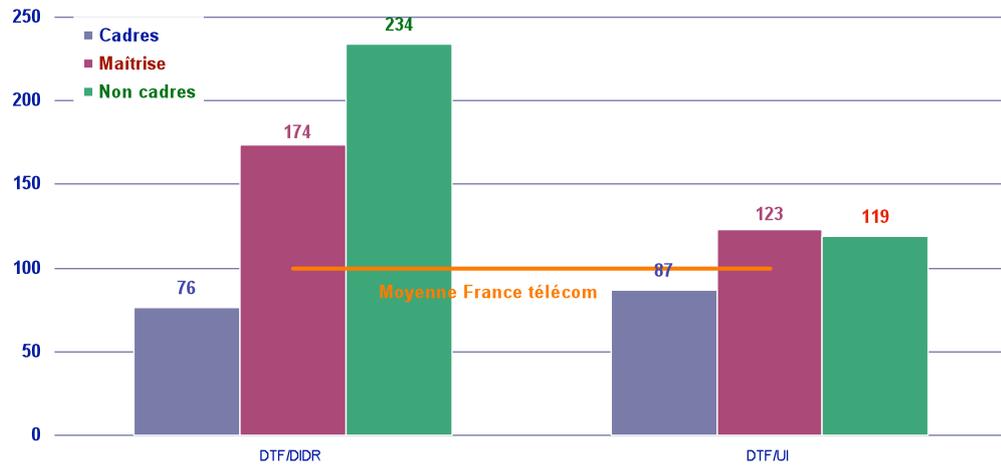
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Entités



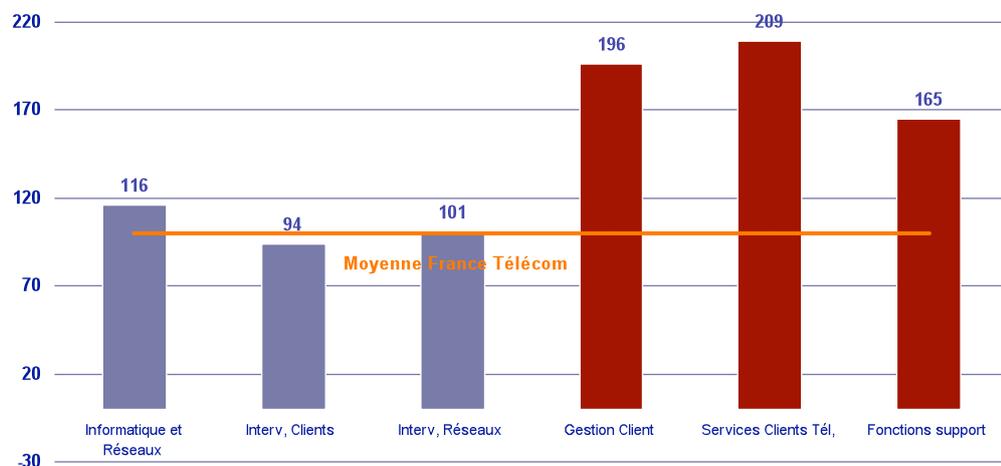
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Entités & Classification



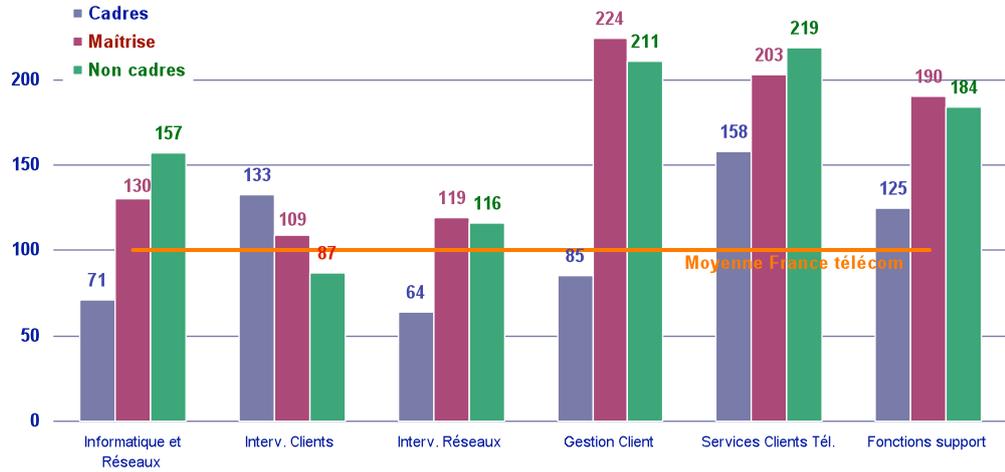
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers)



Les dimensions complémentaires

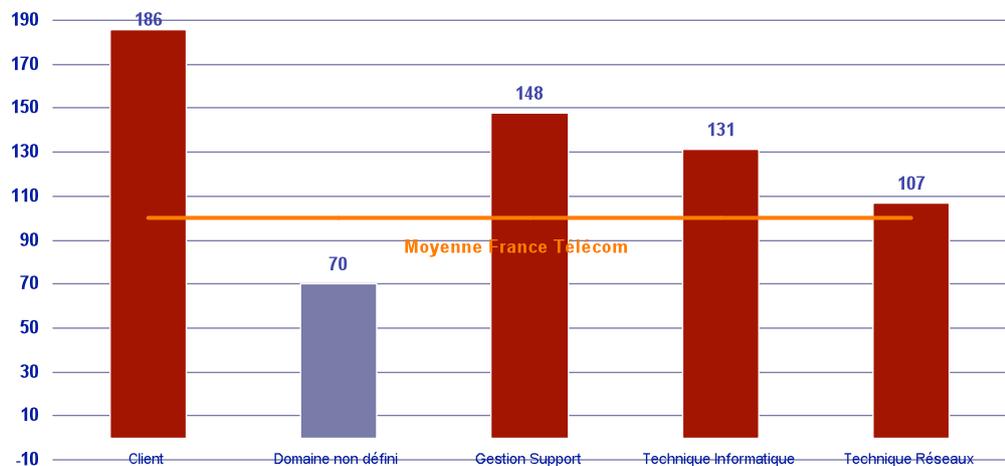
Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers) & Classification



34

Les dimensions complémentaires

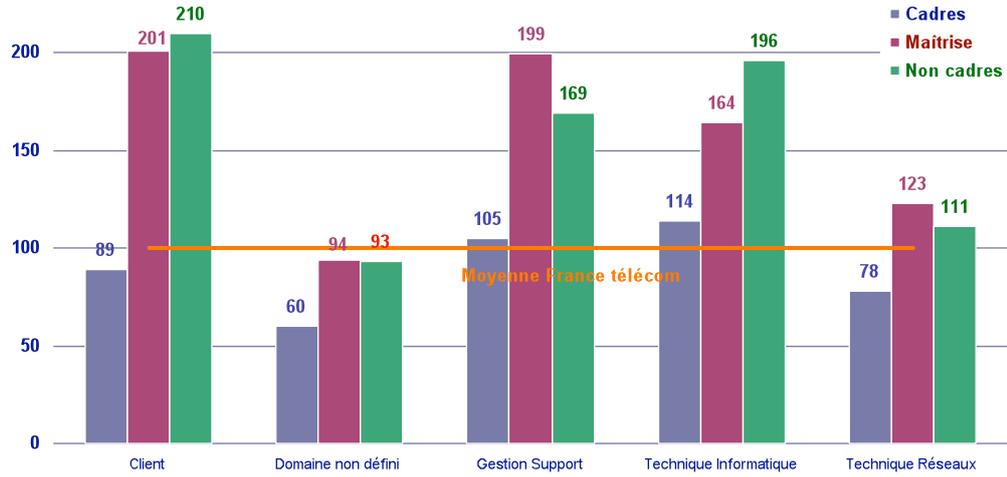
Désajustement professionnel selon les Domaines métier



35

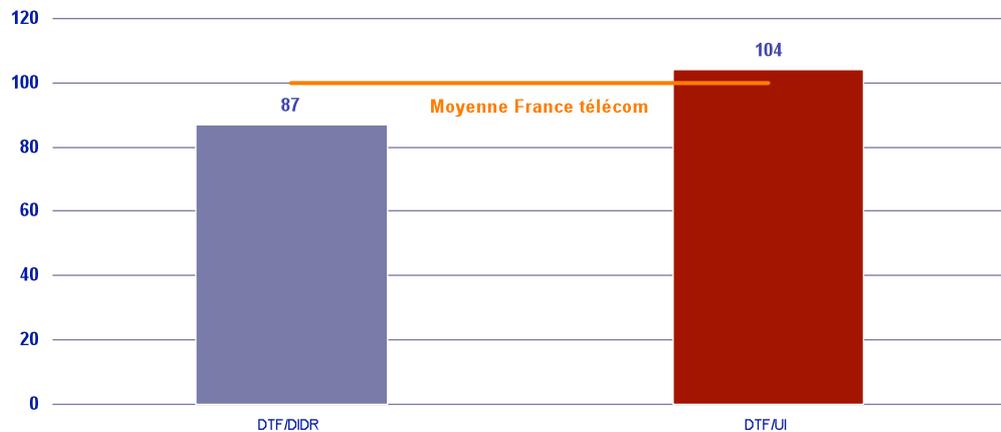
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Domaines métier (référentiel métier) & Classification



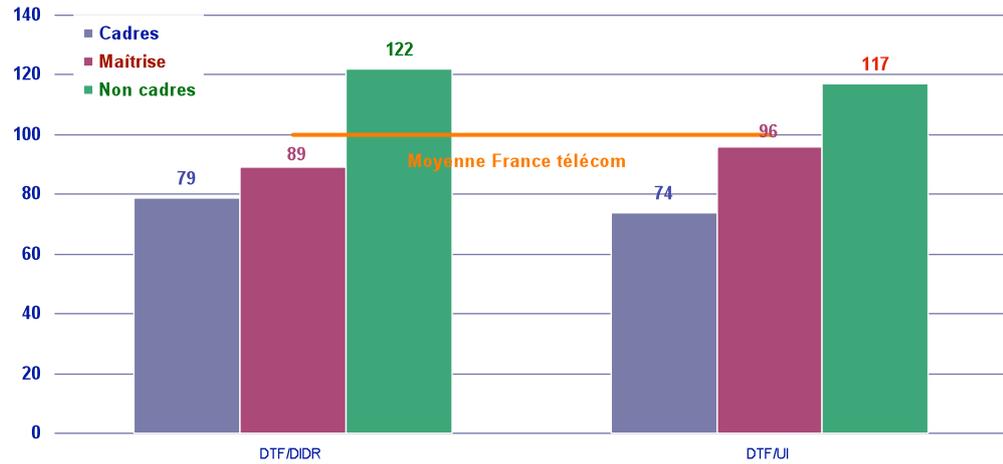
Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Entités



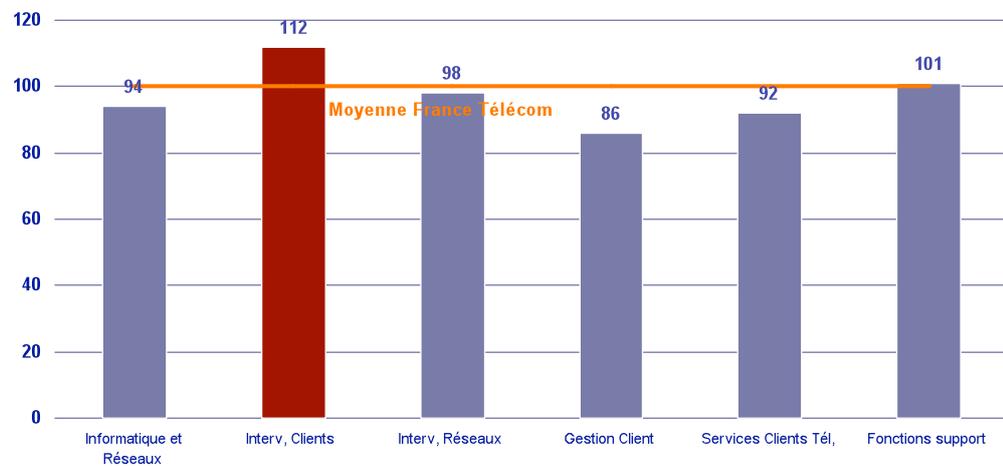
Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Entités & Classification



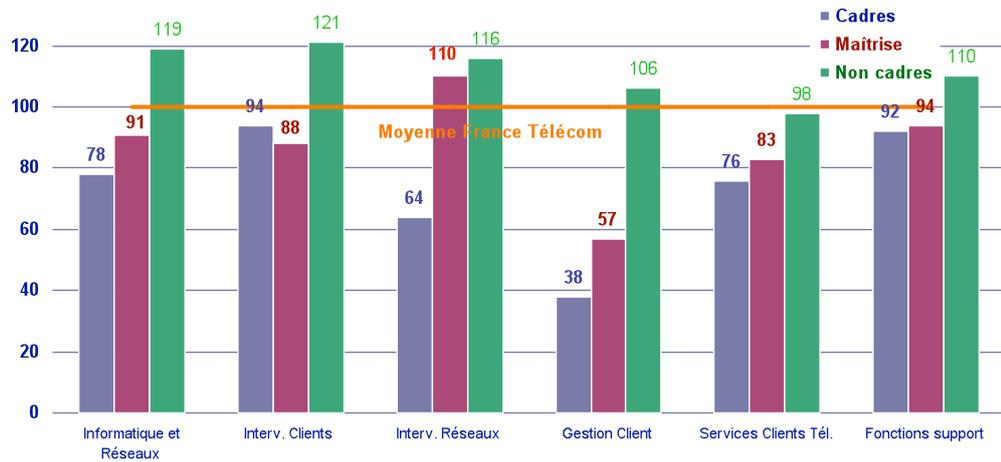
Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Profils métier



Les dimensions complémentaires

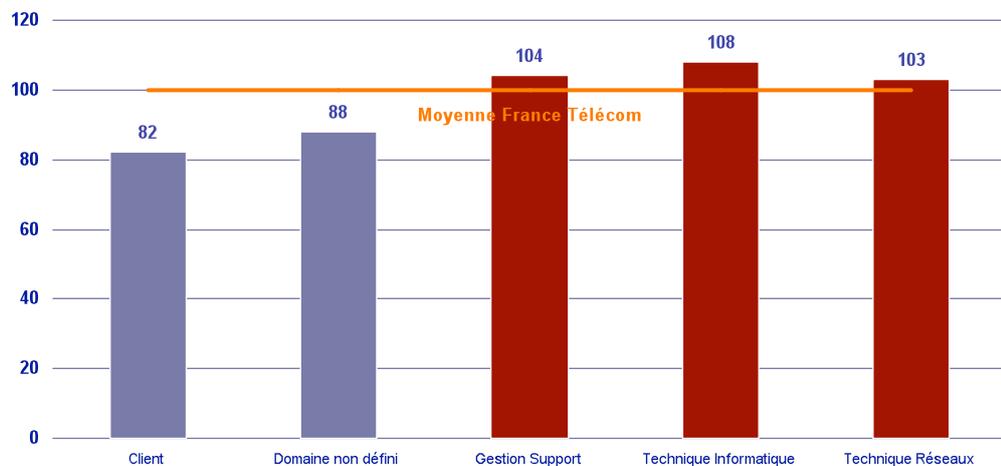
Les relations sociales dégradées selon Profils métier & Classification



40

Les dimensions complémentaires

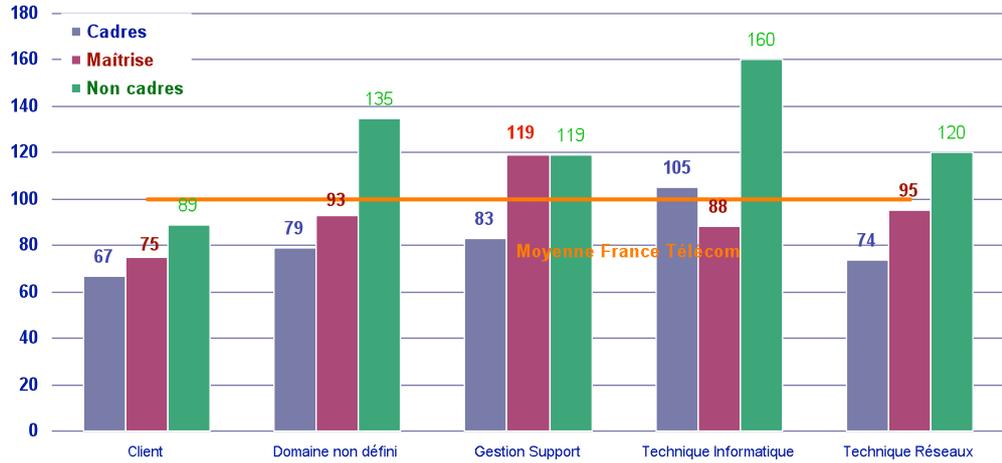
Relations sociales dégradées selon les Domaines métier (référentiel métiers)



41

Les dimensions complémentaires

Les relations sociales dégradées selon Domaines métier (référentiel métiers) & Classification



CONFIDENTIEL - Document

-IX-

Annexe 2 : Statistiques Technique Backoffice

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

2

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

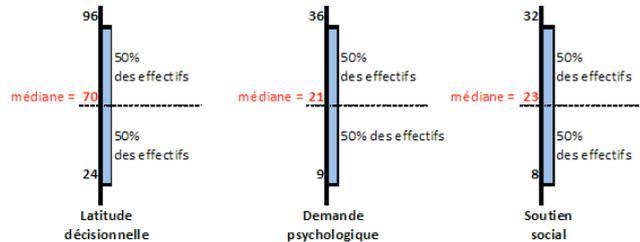
- **Le modèle Karasek est validé en tant que standard scientifique international.**
 - Les facteurs liés à l'organisation du travail et au management permettent de faire le lien entre un vécu du travail (psychologique et sociologique) et les effets que ces facteurs peuvent avoir sur l'efficacité et la santé du salarié.
- **Ce modèle comporte trois dimensions :**
 - L'autonomie, ou pouvoir de décision (« latitude décisionnelle ») qui renvoie aux marges de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail, aux possibilités d'utiliser et aussi de développer ses compétences.
 - La charge de travail (« demande psychologique ») évaluée par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins prévisible tels qu'ils sont ressentis par les répondants.
 - Le soutien social qui décrit l'aide technique et « émotionnelle » dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.
- **Les scores**
 - Chacune des réponses aux questions valent entre 1 et 4 points (avec une pondération pour le module Latitude décisionnelle). Chaque répondant obtient un score synthétique pour chacune des trois dimensions.

3

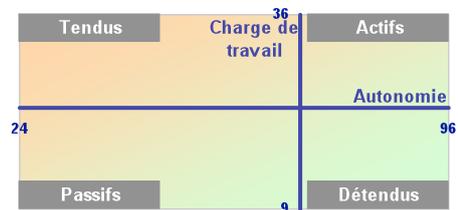
Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

- Les effectifs se distribuent sur une **échelle**, pour laquelle on repère la **médiane**, valeur qui sépare les 50% des répondants dans la partie supérieure des 50% situés dans la partie inférieure.

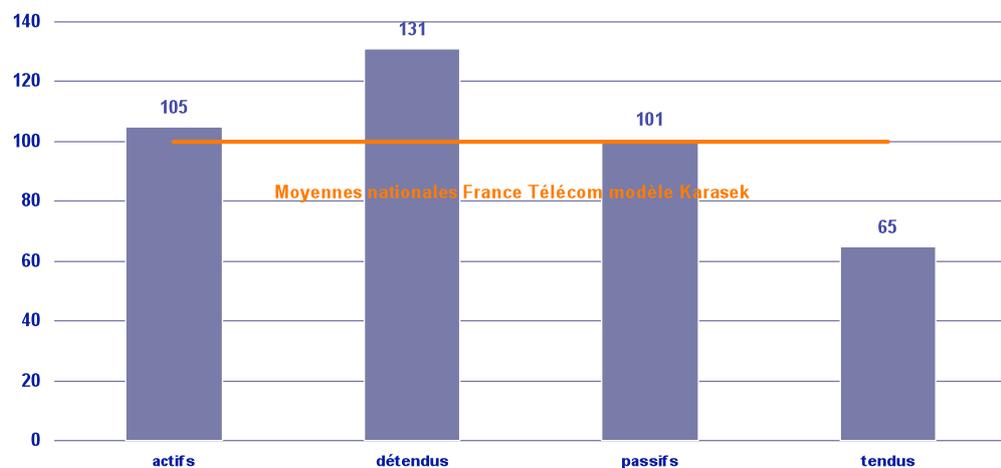


- Le croisement des axes *Latitude décisionnelle* et *Demande psychologique* produit 4 cadrans.
- Avec le même calcul, on peut aussi déterminer la médiane pour les scores obtenus au module « Soutien social ». Le fait de bénéficier d'un soutien faible et d'être en situation tendue (Jobstrain) correspond à la situation d'Isostrain.



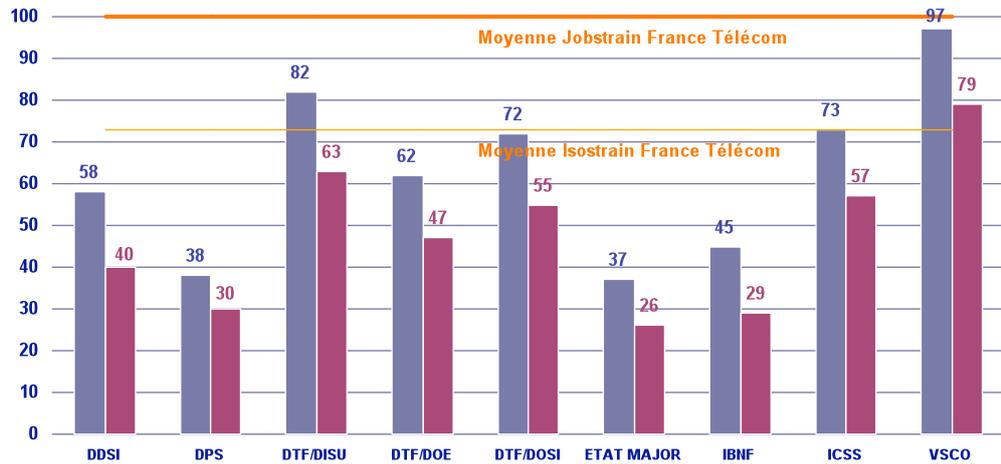
Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Comparaison avec les résultats nationaux du modèle Karasek



Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain selon l'entité

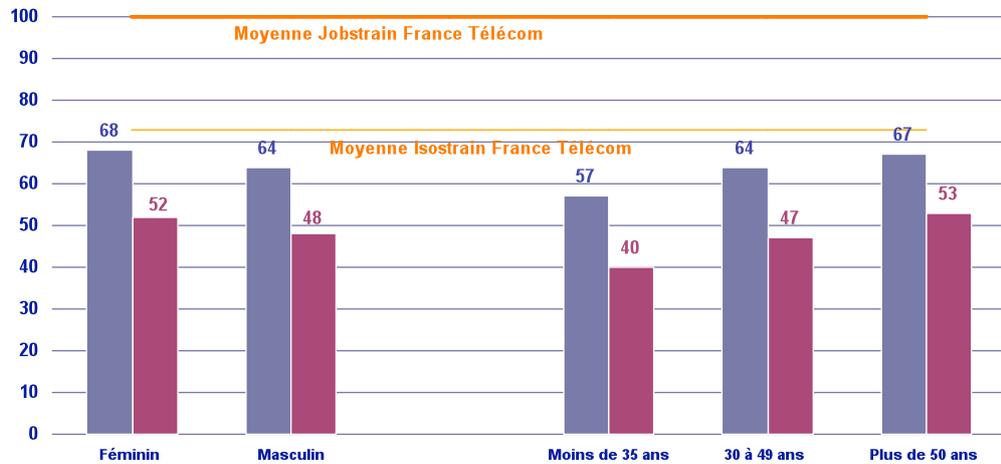
■ **Jobstrain : travail tendu** ■ **Isostrain : travail tendu non soutenu**



6

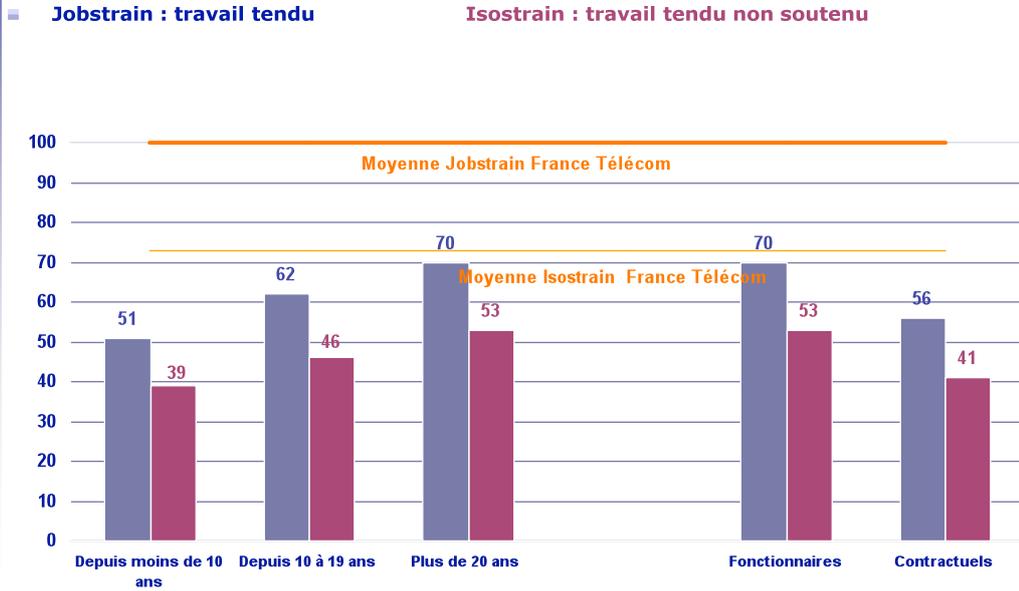
Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain selon le sexe et l'âge

■ **Jobstrain : travail tendu** ■ **Isostrain : travail tendu non soutenu**



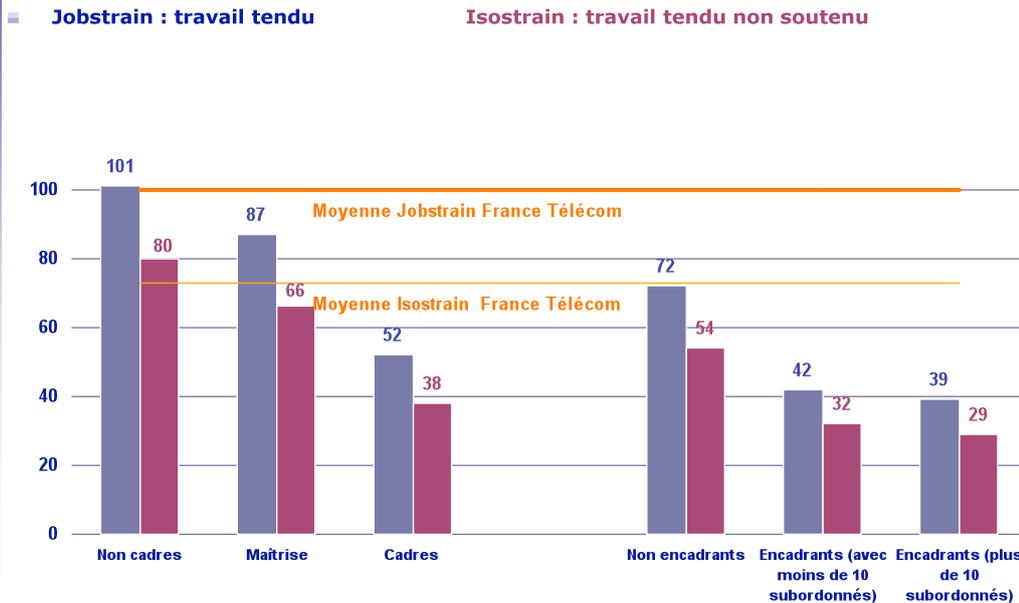
7

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain selon ancienneté et statut



8

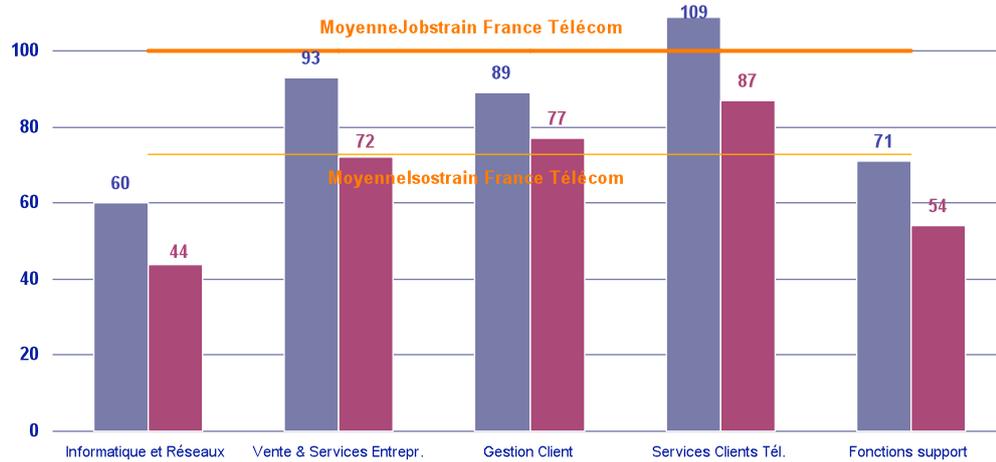
Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain selon classification et encadrement



9

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain par Profils métier

■ **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**

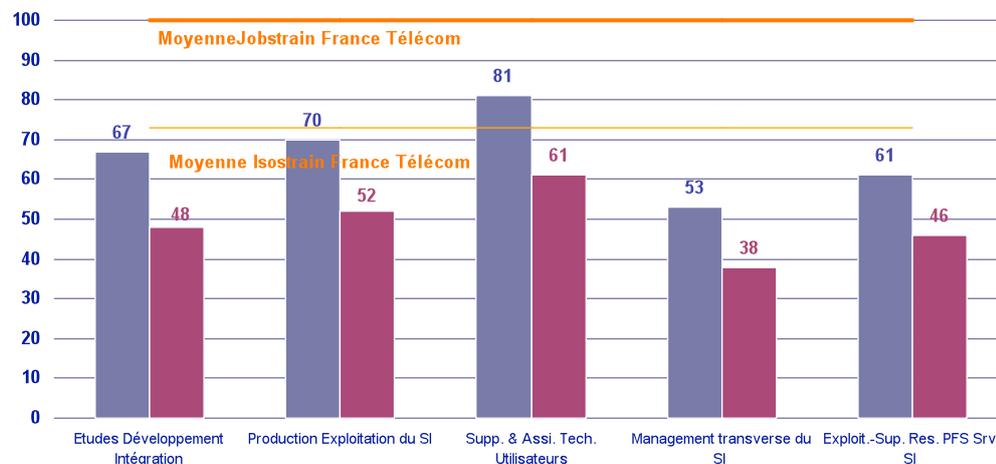


10

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain par Familles métier (référentiel métier)

■ **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**

■ **Vente, Gestion services clients et Services clients plus fréquemment en situation de travail tendu**



11

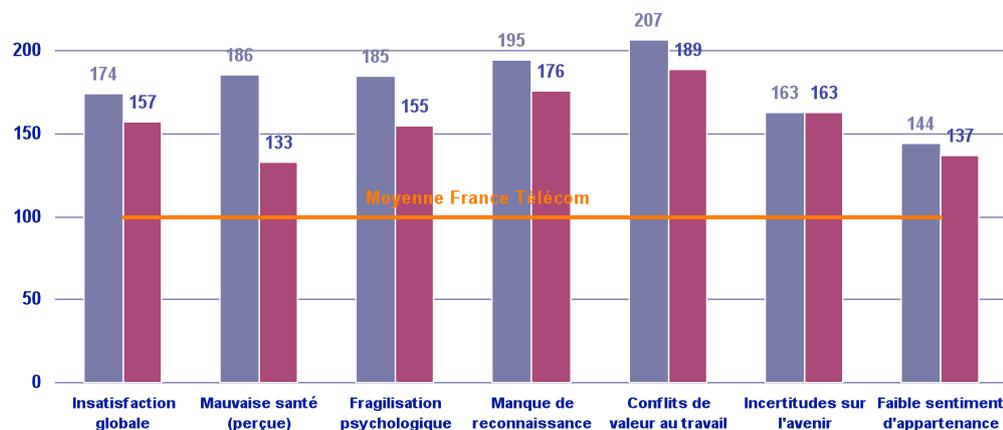
La construction des indicateurs de ressenti
7 indicateurs construits à partir du questionnaire

- 1. Conflits de valeur au travail**
 - Dévalorisation du métier et les conflits éthiques que peuvent connaître les salariés dans leur activité
- 2. Manque de reconnaissance**
 - Défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail (promotion, rémunération, respect, etc.)
- 3. Mauvaise santé perçue**
 - Construit à partir de questions qui permettent d’apprécier l’état de santé tel que le perçoivent les salariés
- 4. Fragilisation psychologique**
 - Sur la base de l’indice de détresse psychologique de l’enquête Santé-Québec. Il permet d’appréhender la «détresse psychologique» et l’état de «démoralisation» des individus au travers d’items se référant à un ensemble d’émotions négatives pouvant être ressenties par ces derniers
- 5. Insatisfaction globale**
 - Insatisfaction des salariés par rapport à leur activité professionnelle prise dans sa globalité
- 6. Incertitudes sur l’avenir**
 - Mesure du rapport à l’avenir des salariés
- 7. Faible sentiment d’appartenance**
 - Mesure du rapport des salariés à leur entreprise

12

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et facteurs de ressenti

■ **Résultats nationaux** **Résultats DDSI - DPS - DTF/DISU - DTF/DOE - DTF/DOSI - ETAT MAJOR - IBNF - ICSS - VSCO**



13

Les dimensions complémentaires au Jobstrain pour l'analyse des risques psychosociaux

14

Les dimensions complémentaires *La construction des facteurs de risque*

- **Le travail tendu (jobstrain) n'explique pas seul l'ensemble des situations à risque vécues par les salariés.**
- **Le questionnaire permet de construire une série d'indicateurs synthétiques, pointant des dimensions complémentaires au Jobstrain.**
- **Ces indicateurs sont construits pour donner une mesure de l'exposition des salariés aux différents facteurs de risque identifiés.
Il est également possible d'étudier les liens statistiques observés entre l'exposition à ces facteurs et le ressenti.**
- **9 indicateurs sont construits et donnent chacun une mesure de l'exposition à l'un des facteurs de risque pouvant expliquer le ressenti des enquêtés.**

15

Les dimensions complémentaires

9 facteurs de risques à partir du questionnaire (1)

- 1. Charge de travail ***
 - Mesure le sentiment de surcharge au travail.
- 2. Déficit d'autonomie ***
 - Résume le degré auquel les salariés déclarent manquer d'autonomie dans leur travail.
- 3. Impact de la mobilité :**
 - Construit à partir d'une série de questions permettant de décrire la façon dont les enquêtés ont vécu leur(s) éventuelle(s) mobilité(s) fonctionnelle(s) et géographique(s).
- 4. Dysfonctionnement organisationnel :**
 - Synthétise les opinions recueillies concernant l'impact d'éventuels dysfonctionnements de l'organisation du travail sur les tâches effectuées quotidiennement. Il prend aussi en compte l'intensité avec laquelle les enquêtés déclarent pouvoir recourir aux services RH.

* Ces deux scores entrent dans la définition du travail tendu (« job strain ») : C'est précisément lorsque la charge de travail est vécue comme élevée et l'autonomie comme faible qu'on identifie les situations de « job strain ».

16

Les dimensions complémentaires

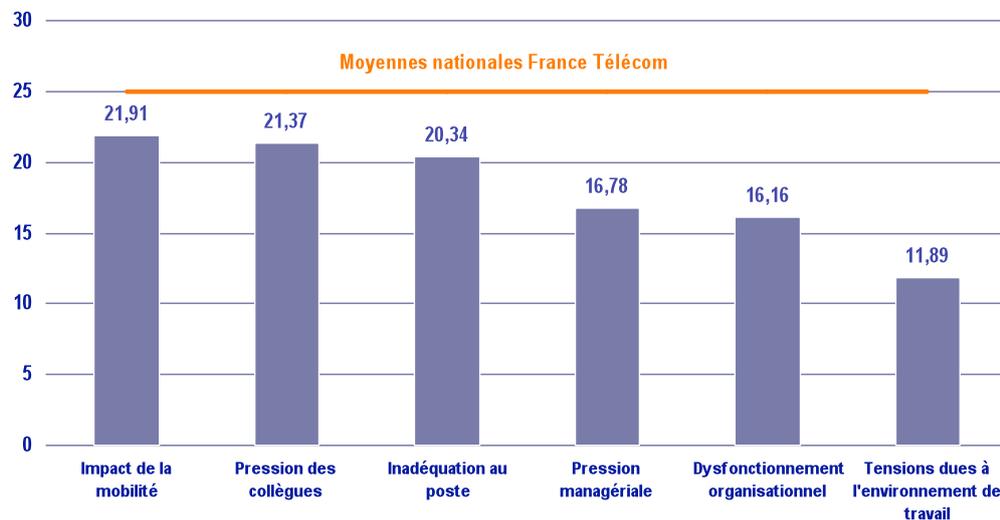
9 facteurs de risques à partir du questionnaire (2)

- 5. Pression des collègues :**
 - Capte le ressenti des salariés en ce qui concerne le climat social dans leur équipe ou dans l'entreprise.
- 6. Pression managériale :**
 - Mesure le degré auquel la hiérarchie peut être vécue comme une contrainte néfaste sur le travail.
- 7. Difficultés de l'encadrement :**
 - Appréciation des conditions d'exercice du métier de manager.
- 8. Inadéquation au poste :**
 - Mesure le sentiment d'inadéquation entre les compétences de l'enquêté et son poste de travail.
- 9. Tensions dues à l'environnement de travail :**
 - Mesure la qualité de l'environnement de travail.

17

Les dimensions complémentaires

Hiérarchisation des facteurs de risque (en pourcentage de population)



18

Les dimensions complémentaires

L'analyse des facteurs de risque

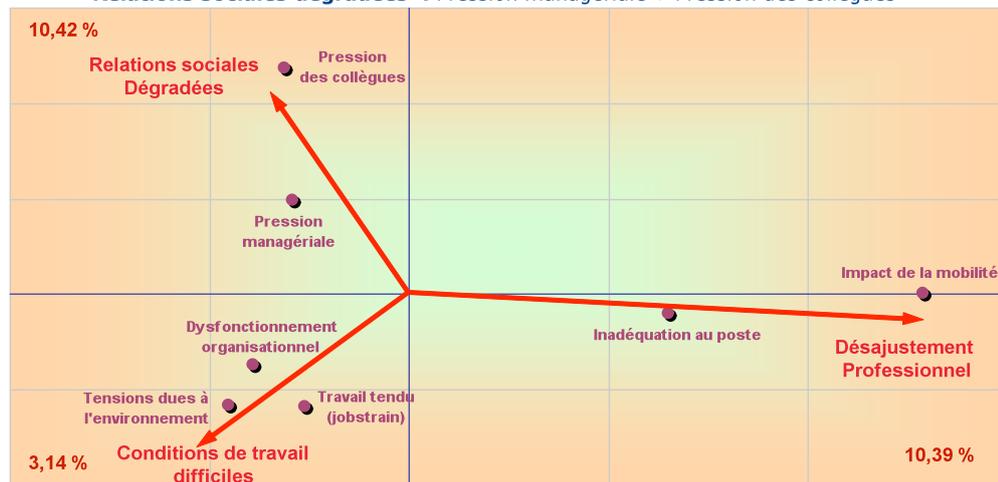
- En retenant l'ensemble des facteurs de risque, on va chercher à identifier les différentes configurations dans lesquelles les facteurs de risque se cumulent ou non.
- De fait **une analyse en correspondances multiples (ACM)** montre que les situations de risque vécues par les salariés de France Télécom peuvent prendre trois formes différentes. Elles se cumulent souvent, mais peuvent parfois être observées séparément :
 - **Les conditions de travail difficiles** (contenant notamment les situations de travail tendu que nous avons déjà analysées)
 - **Les situations de désajustement professionnel**
 - **Les situations de relations sociales dégradées**

19

Les dimensions complémentaires

La carte du risque France Télécom

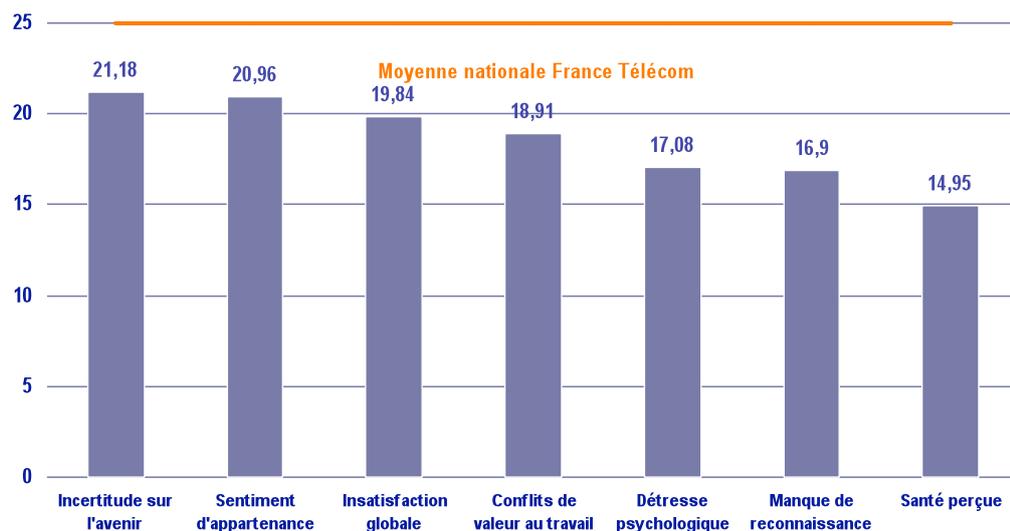
- La plupart des salariés de FT se projettent au centre de cette carte
- Les salariés en situation de risque s'écartent du centre selon une direction identifiée :
 - **Conditions de travail difficiles** : jobstrain + Tensions + dysfonctionnement organisationnel
 - **Désajustement professionnel** : Impact de la mobilité + Inadéquation au poste
 - **Relations sociales dégradées** : Pression managériale + Pression des collègues



20

Les dimensions complémentaires

Hierarchisation des indicateurs de ressenti (en pourcentage de population)

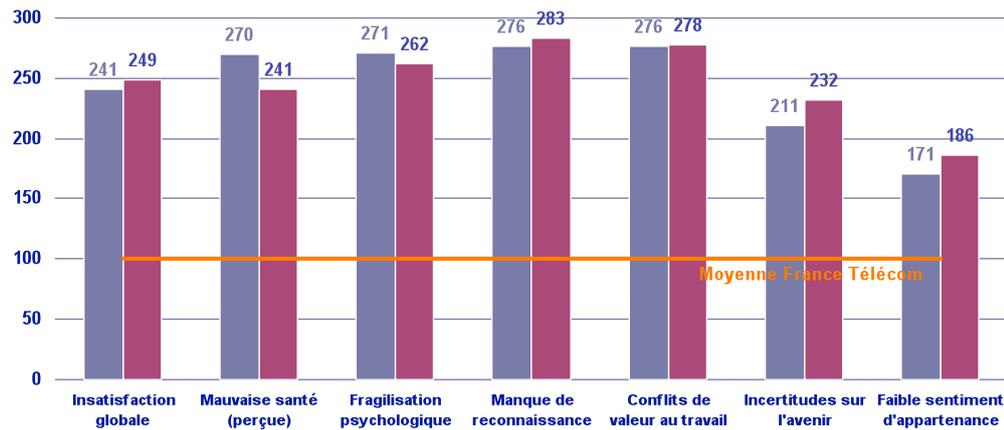


21

Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles et les indicateurs de ressenti

Résultats nationaux Résultats DDSI - DPS - DTF/DISU - DTF/DOE - DTF/DOSI - ETAT MAJOR - IBNF - ICSS - VSCO

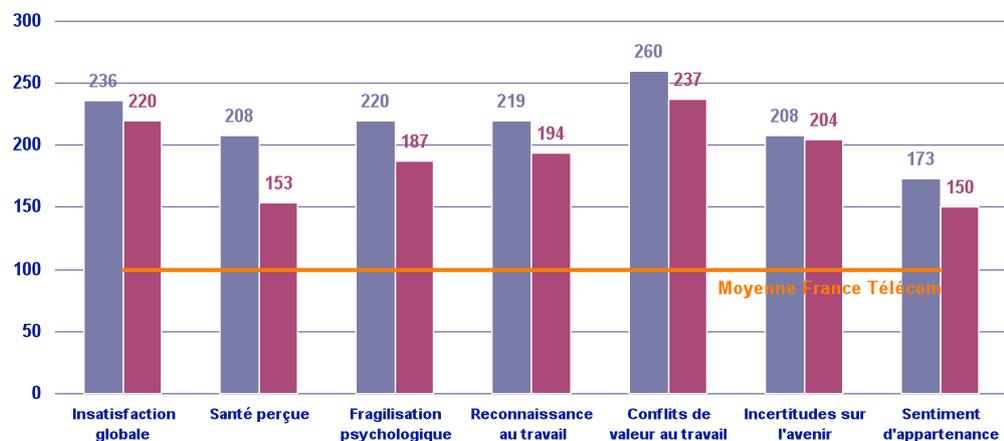


22

Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel et les indicateurs de ressenti

Résultats nationaux Résultats DDSI - DPS - DTF/DISU - DTF/DOE - DTF/DOSI - ETAT MAJOR - IBNF - ICSS - VSCO



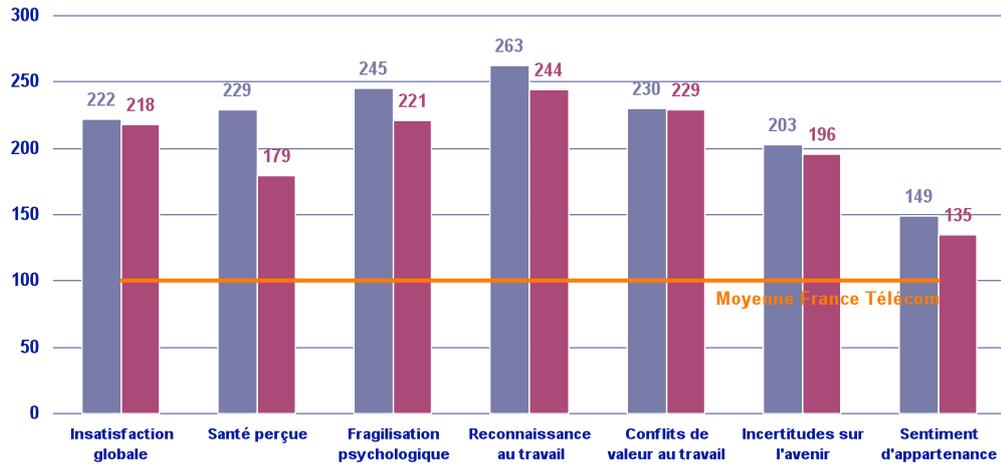
23

Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées et indicateurs de ressenti

■ Résultats nationaux

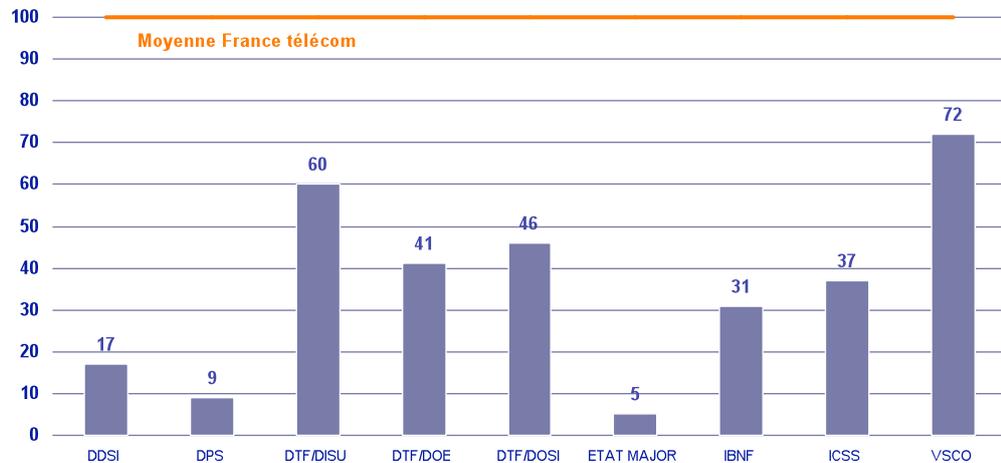
Résultats DDSI - DPS - DTF/DISU - DTF/DOE - DTF/DOSI - ETAT MAJOR - IBNF - ICSS - VSCO



24

Les dimensions complémentaires

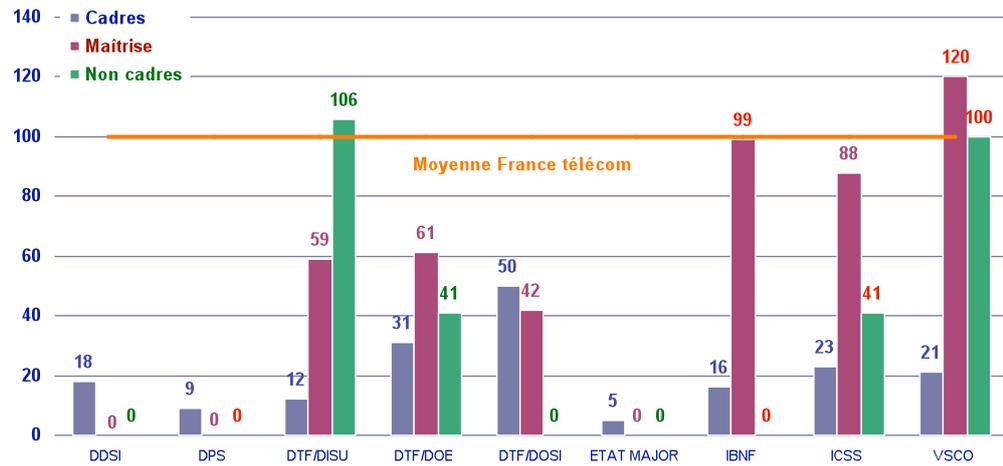
Conditions de travail difficiles selon les Entités



25

Les dimensions complémentaires

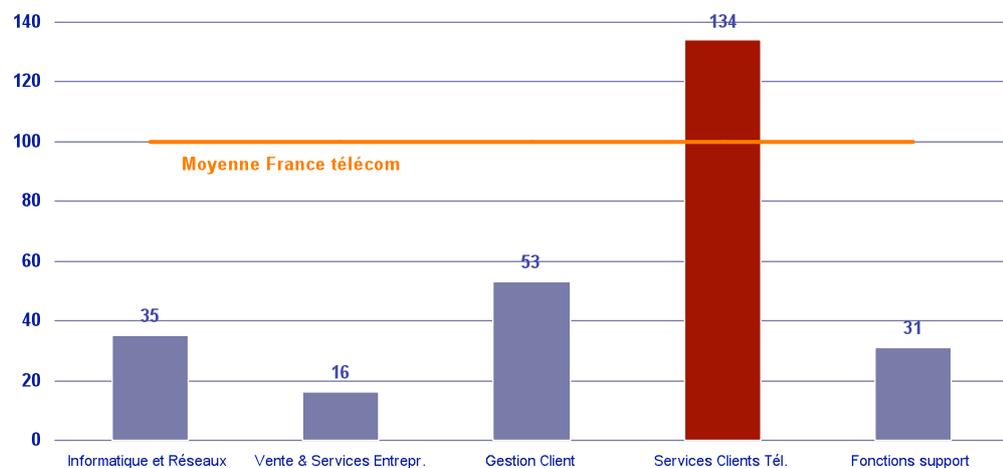
Conditions de travail difficiles selon les Entités & Classification



26

Les dimensions complémentaires

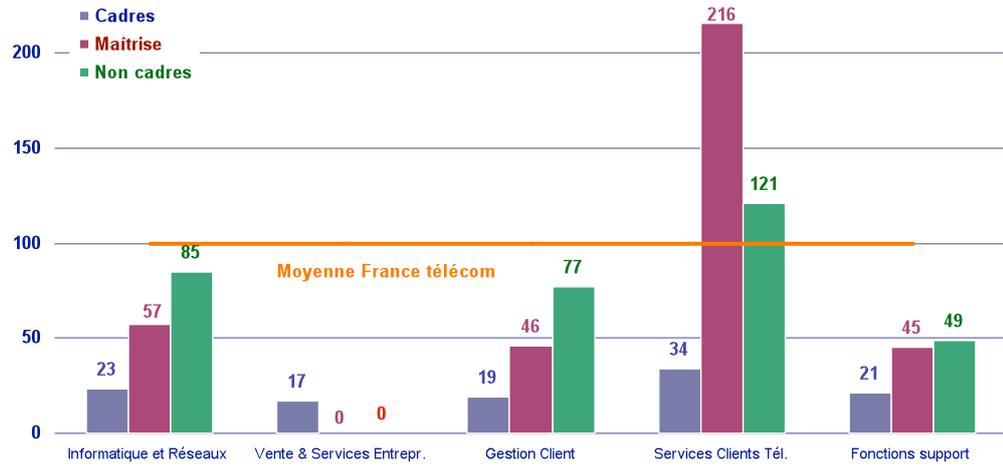
Conditions de travail difficiles selon les Profils métier



27

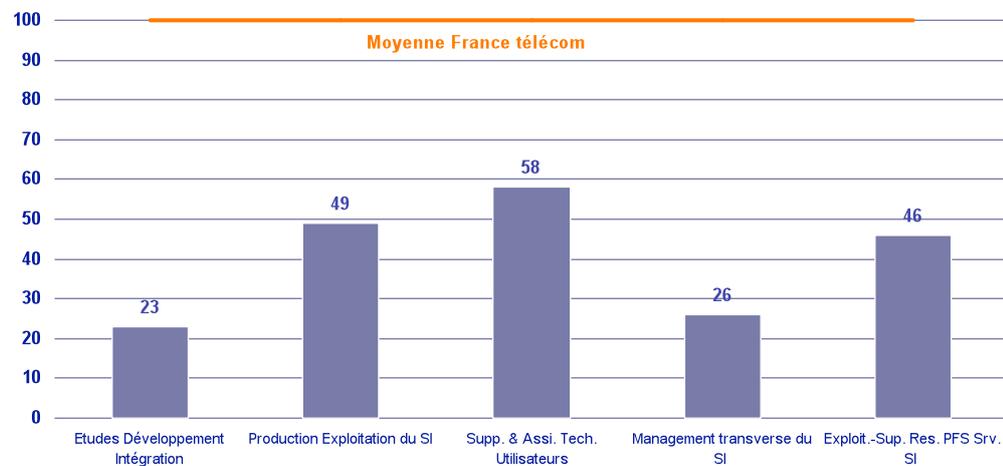
Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles selon les Profils métier & Classification



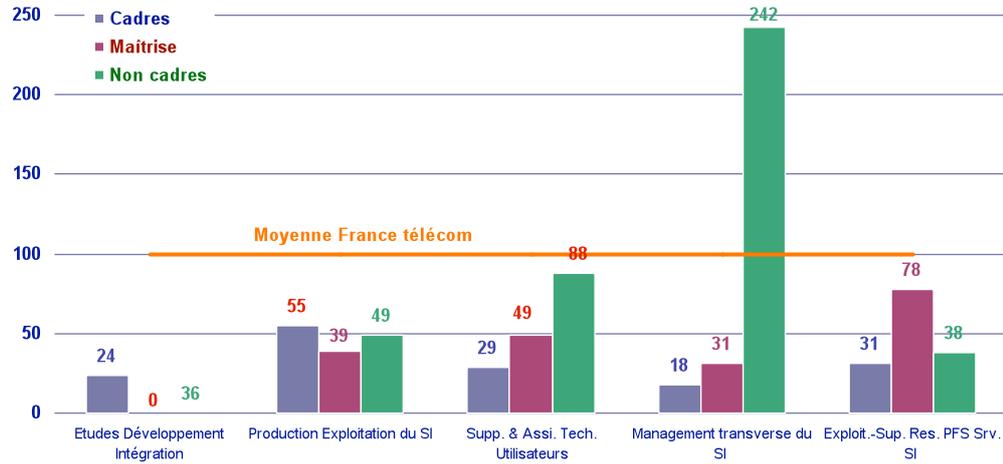
Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles selon les familles métier (référentiel métier)



Les dimensions complémentaires

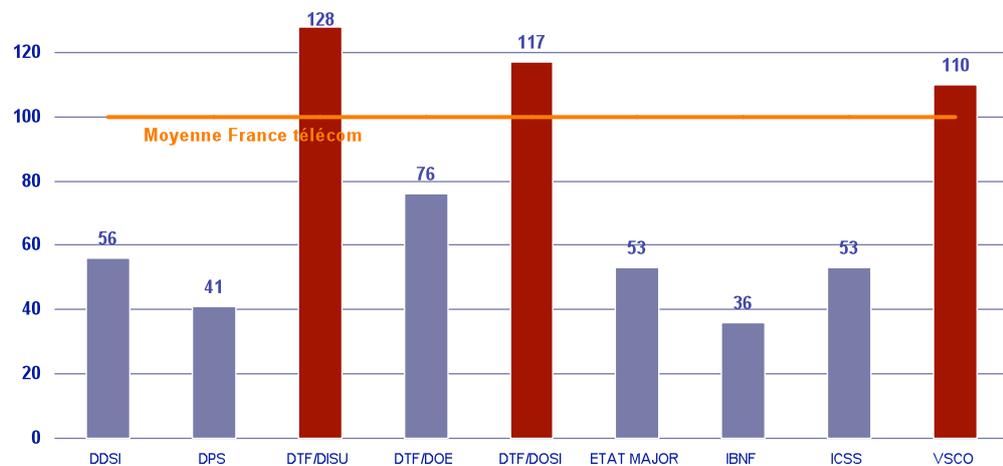
Conditions de travail difficiles selon les familles métier (référentiel métier) & Classification



30

Les dimensions complémentaires

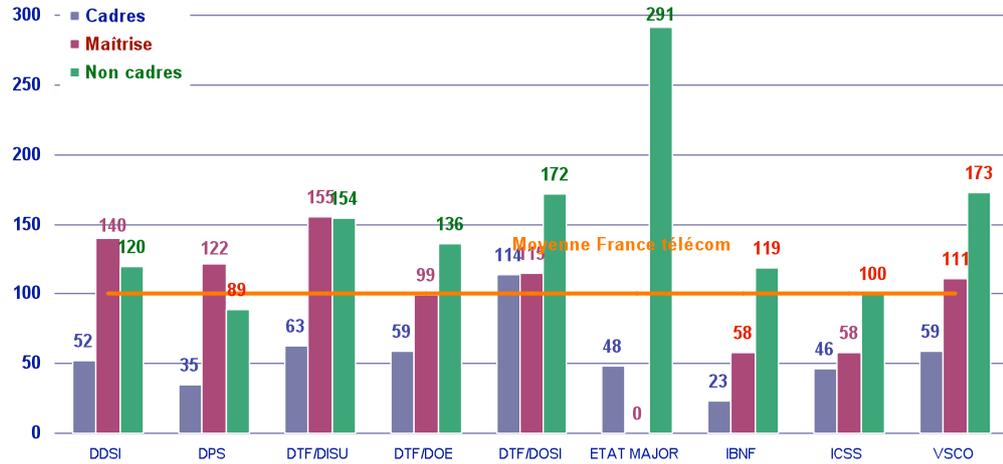
Désajustement professionnel selon les Entités



31

Les dimensions complémentaires

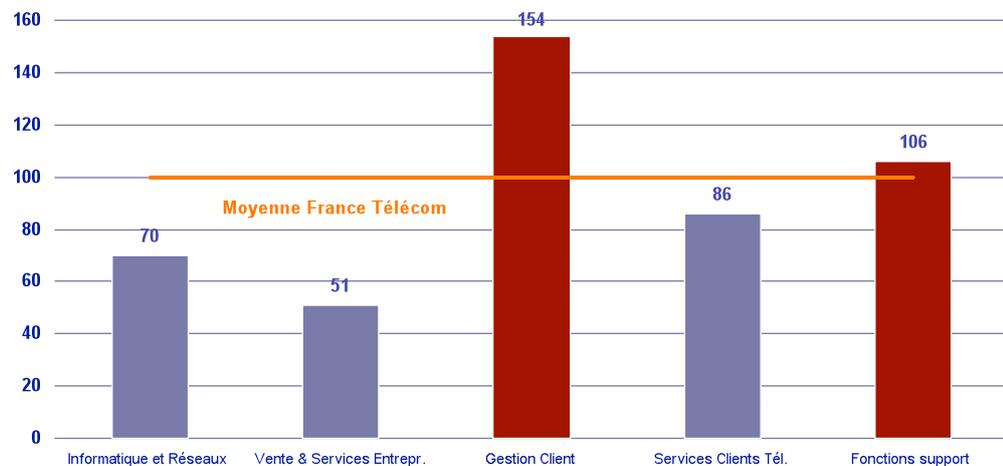
Désajustement professionnel selon les Entités & Classification



32

Les dimensions complémentaires

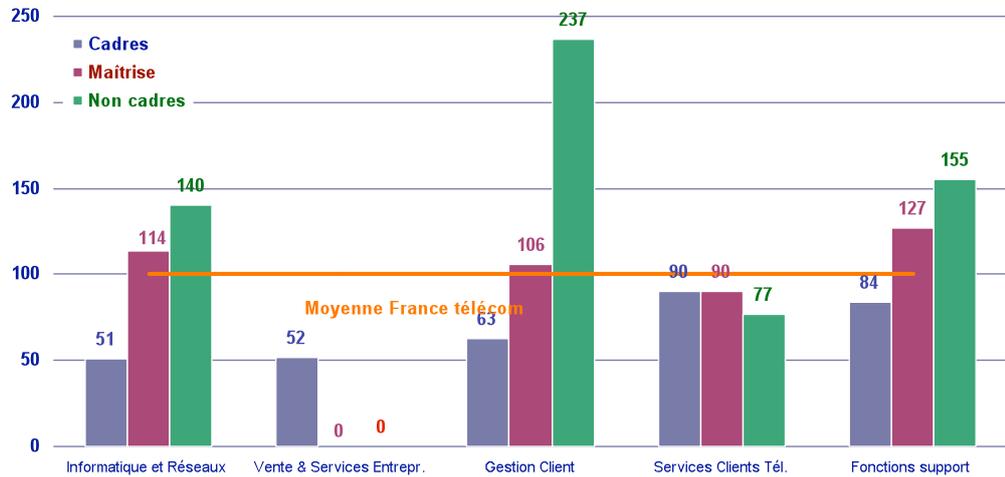
Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers)



33

Les dimensions complémentaires

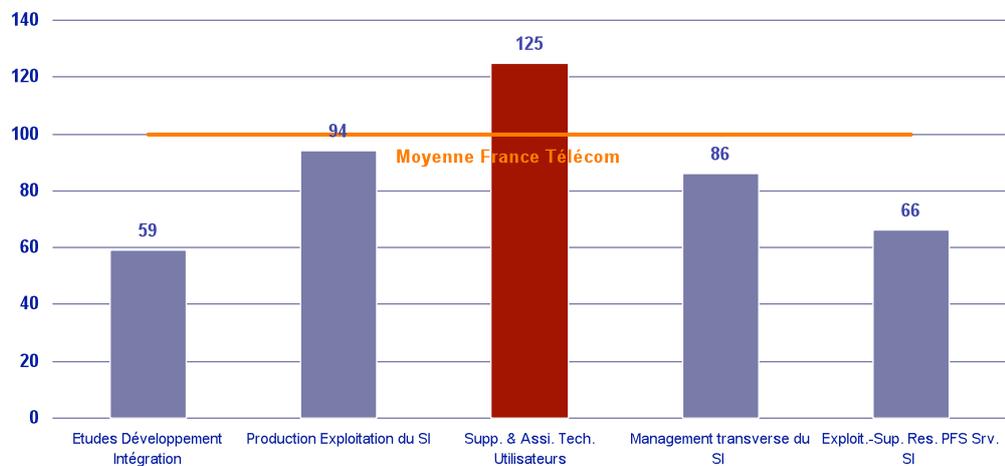
Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers) & Classification



34

Les dimensions complémentaires

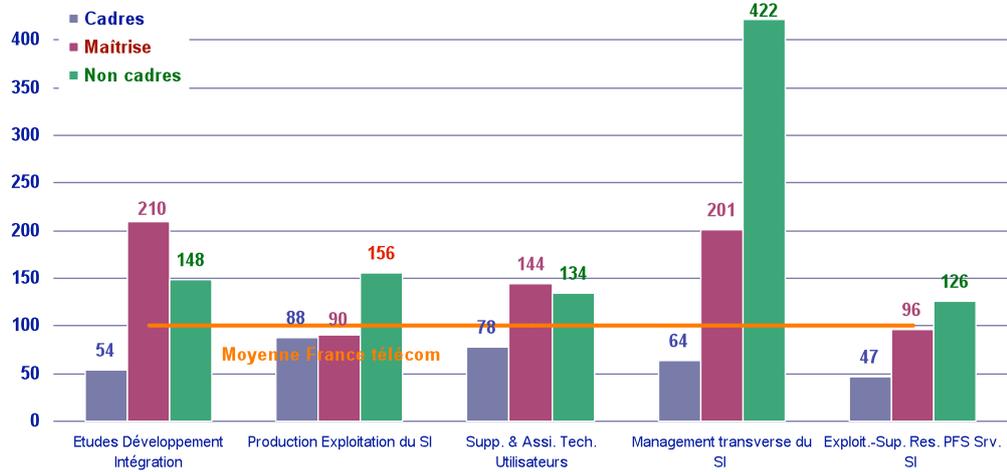
Désajustement professionnel selon les Familles métier



35

Les dimensions complémentaires

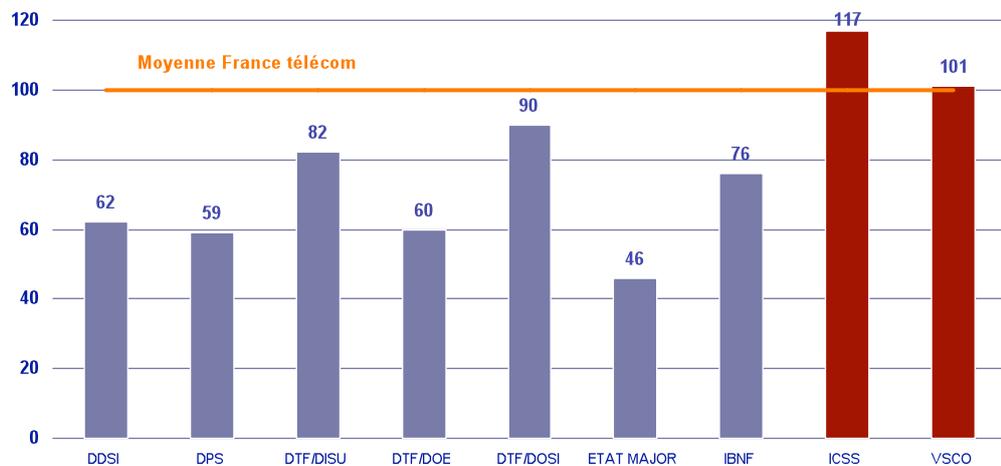
Désajustement professionnel selon les Familles métier (référentiel métier) & Classification



36

Les dimensions complémentaires

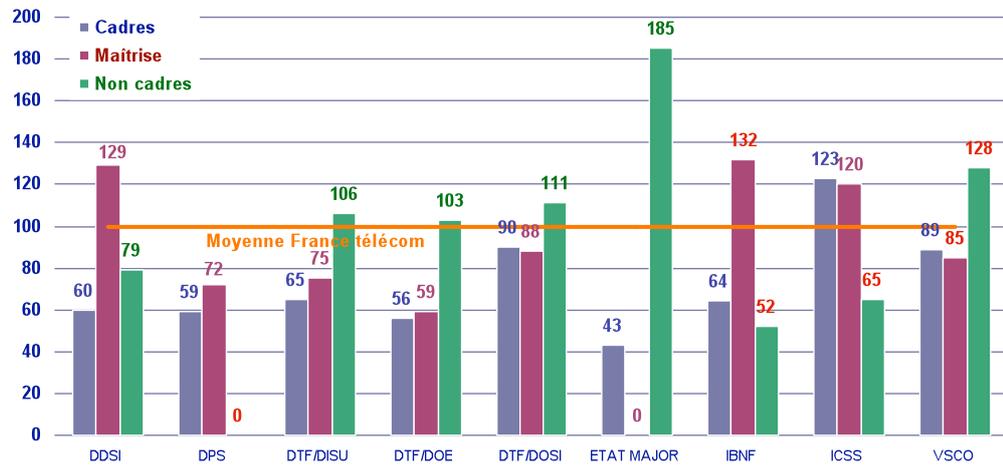
Relations sociales dégradées selon les Entités



37

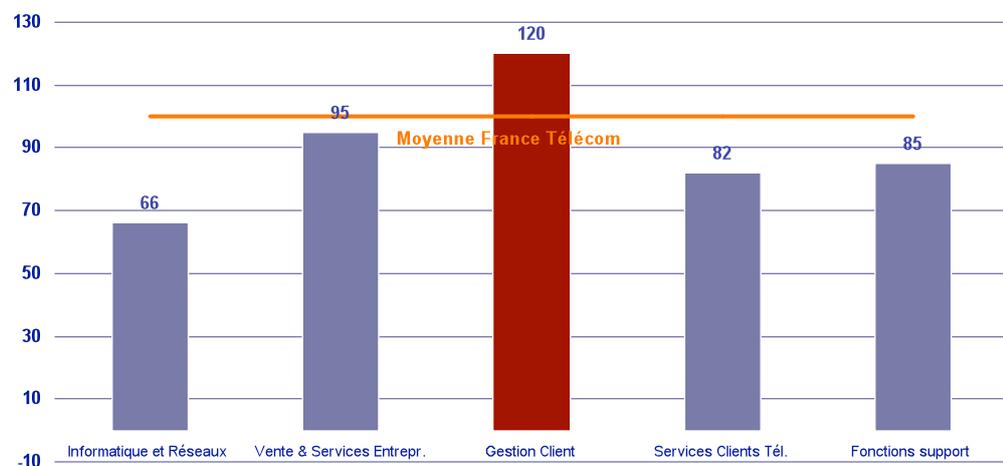
Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Entités & Classification



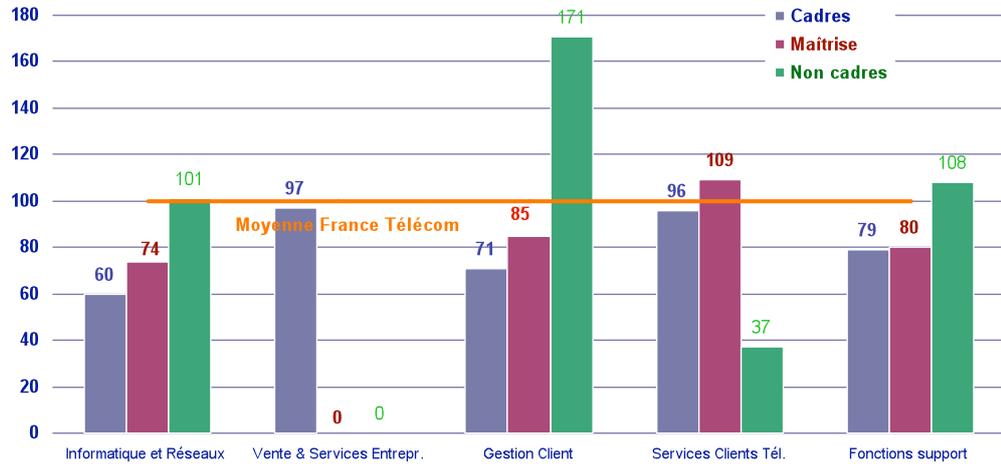
Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Profils métier



Les dimensions complémentaires

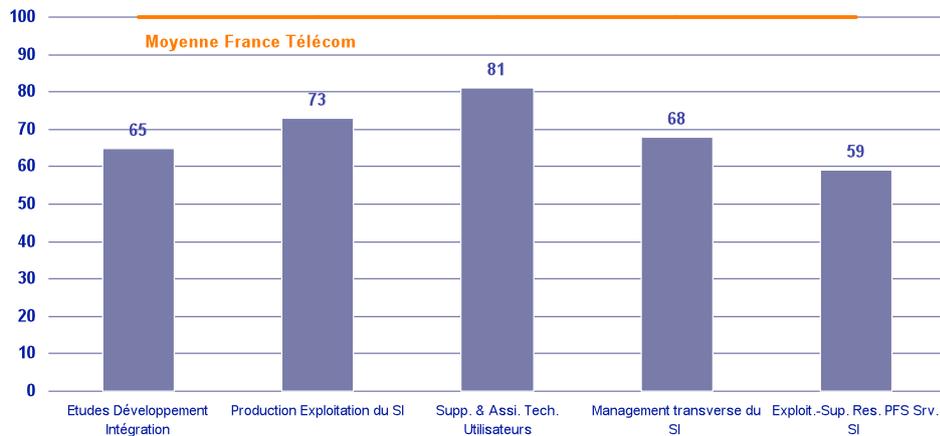
Les relations sociales dégradées selon Profils métier & Classification



40

Les dimensions complémentaires

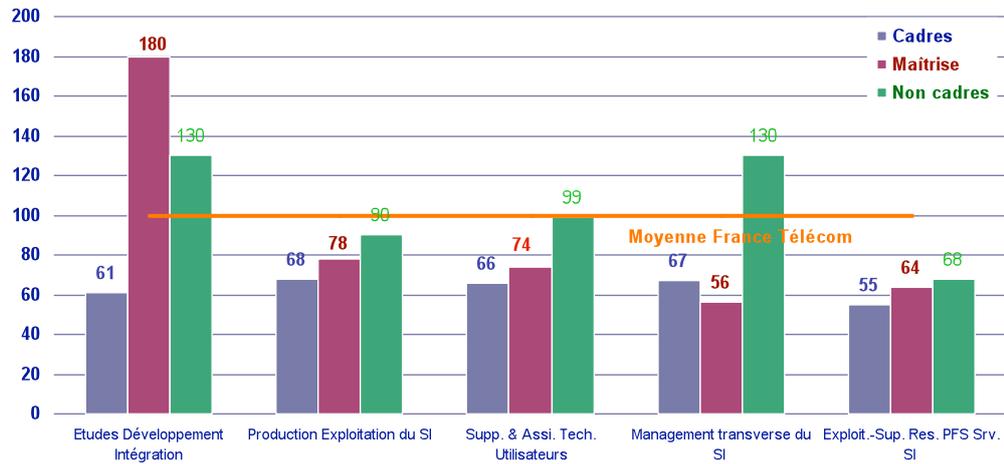
Relations sociales dégradées selon les Familles métier (référentiel métiers)



41

Les dimensions complémentaires

Les relations sociales dégradées selon Familles métier (référentiel métiers) & Classification



CONFIDENTIEL - Document