

France Télécom
Métiers des Fonctions de support
Rapport
Expertise CHSCT

Sous la direction de :

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

Responsable de l'équipe :

Gérard PEYREGA, Consultant en organisation du travail – Ingénieur
(Ecole Centrale de Paris)

Equipe :

Anne-Marie BARNOUIN, Psychologue du travail
Fanny JEDICKLI, Docteur en Sociologie (Université de Paris Diderot)
Pascale TEMPE, Consultante en management et organisation
(Université de Paris-Dauphine)

Mai 2010

SOMMAIRE

France Télécom	Erreur ! Signet non défini.
Métiers des Fonctions de support	Erreur ! Signet non défini.
-I- Les fonctions de support : des secteurs d'activités très hétérogènes	4
-II- Une hétérogénéité de métiers perceptible au travers des analyses statistiques	6
II.A- Définition des fonctions supports	7
II.B- Caractéristiques des fonctions Support et analyse des résultats statistiques issus des questionnaires	9
II.B.1- Des salariés en moyenne plus diplômés que la moyenne de France Télécom	10
II.B.2- Des salariés en moyenne moins touchés par le travail tendu que les autres métiers de France Télécom.....	11
II.B.3- Des salariés bénéficiant en général de moins de soutien que la moyenne de France Télécom	12
II.B.4- Autres analyses	13
II.C- Les limites des résultats fournis par l'étude statistique	14
II.D- Explication de la fréquence plus faible des situations de travail tendu	16
II.E- D'autres analyses des situations de travail	16
II.E.1- Conditions de travail difficiles et indicateurs de ressenti.....	17
II.E.2- Autres dimensions complémentaires	18
II.E.3- Incidence de la classification sur les dimensions complémentaires	18
-III- Des « experts » R&D, Technocentre, Normalisation	19
III.A- Technocentre.....	20
III.B- R&D.....	21
III.C- Les normalisations.....	22
III.D- Les métiers d'expertise.....	22
III.D.1- Des diplômés, cadres sans management	22
III.D.2- Des experts d'autres types	23
III.D.3- Une population qui semble favorisée	23
III.E- Les composantes de la reconnaissance	24
III.F- Les attentes des experts	26
III.G- La capacité d'expression des jugements d'utilité	27
III.G.1- Un management dévalorisé par des compétences jugées insuffisantes ou un manque de culture R&D	27
III.G.2- Des niveaux de management inadaptés qui contribuent à cette perte de compétence.....	27
III.G.3- Des changements de politique qui mettent en cause l'utilité du travail	28
III.G.4- Une organisation floue	29
III.H- La capacité d'expression des jugements de qualité du travail (« beauté »).....	29
III.H.1- La suppression de la qualification « Expert »	29
III.H.2- La reconnaissance des collègues	30
III.I- La recherche de la mobilité	31
III.J- L'accroissement des entraves au travail	32
III.K- Un sentiment de précarité	34
III.L- La perte du plaisir au travail	35
III.M- Incidence des conditions de travail sur le ressenti	36
III.N- Conclusions – Les axes d'analyse des risques psychosociaux	37
III.O- Préconisations concernant la population des « experts »	39

-IV- Métiers des RH (CSRH, BPRH, Expertise-soutien, SST)	40
IV.A- L'impact des CSRH	41
IV.A.1- Taylorisation et détérioration des conditions de travail	41
IV.A.2- La fonction d'assistant RH.....	42
IV.A.3- L'encadrement dans les CSRH :	44
IV.A.4- Dossiers « déstructurés » et privation de contacts humains : l'efficacité du système très critiquée	45
IV.A.5- Les BP RH.....	48
IV.A.6- Les managers.....	51
IV.A.7- Précarisation	51
IV.B- Conclusion.....	52
IV.B.1- Conclusions – Les axes d'analyse des risques psychosociaux	53
IV.B.2- Préconisations générales	55
IV.C- Les SST – Services de Santé au travail - Assistantes sociales - Infirmières	56
IV.C.1- Des témoins des difficultés des salariés	56
IV.C.2- Des témoins souvent empêchés d'être acteurs	57
IV.C.3- Conclusions, selon les axes d'analyse des risques psychosociaux.....	60
-V- Particularités de certaines fonctions de support	62
V.A- Finances.....	63
V.B- Supply Chain.....	64
V.C- Direction Immobilière.....	65
V.D- Le déploiement des applications informatiques.....	67
V.D.1- Le rôle des responsables en déploiement	68
V.D.2- Un rôle d'intermédiaire conscient des problèmes mais pas écouté.....	68
V.D.3- Une conscience des difficultés engendrées chez les autres salariés	70
V.D.4- Conclusions selon les axes d'analyse des risques psycho-sociaux	70
-VI- Autres problématiques générales des fonctions supports	73
VI.A- Les obstacles à un ressenti positif du rapport au travail.....	74
VI.A.1- La rationalisation de l'activité	74
VI.A.2- La rationalisation de l'organisation du travail	77
VI.A.3- Une logique de contraction de coûts préjudiciable au travail	78
VI.B- Le flou organisationnel	79
VI.C- L'incertitude vis-à-vis de l'avenir.....	80
-VII- Annexe : Statistiques	83

-I-

**Les fonctions de support : des secteurs d'activités très
hétérogènes**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Les familles de métiers analysées dans ce chapitre regroupent une grande variété d'emplois et de domaines d'activités : Finances, Marketing, Communication, Services Généraux, Supply chain.

De ce fait, les types de fonctions objets de nos observations sont de natures très diverses : experts (experts process, ingénieurs...), managers (responsables d'équipes, responsables d'unités, responsables MOA), chefs de projet, métiers techniques (programmeurs, architectes...), métiers de gestion (contrôleurs de gestion, acheteurs, gestionnaires..), ainsi que des postes d'assistantat.

Si la plupart des problématiques rencontrées au sein des familles de métiers support sont communes à celles des autres domaines d'activités de France Télécom, certaines d'entre elles prennent un caractère particulier du fait du positionnement singulier des fonctions support qui est celui de « fournisseur de client interne » et de l'intensité des relations à l'intérieur du groupe que la fonction implique.

La pluralité des services comme des métiers qui a été prise en compte dans ce rapport et ce que les données qualitatives et quantitatives révèlent n'a pas été sans poser problème aux experts. La plupart des situations croisent en effet les grandes problématiques de France Télécom, traitées dans le cadre du rapport transverse.

Néanmoins, ont été isolés et regroupés dans une même partie les métiers R&D et IMG, ou d'autres spécialités qui semblent présenter des points communs mis en évidence au travers de la problématique des salariés qualifiés d'« experts » (voir chapitre III).

La problématique des RH étant fortement mise en question par l'ensemble des acteurs de France Télécom, il nous a semblé nécessaire de nous pencher spécifiquement sur ce secteur d'activités et sur les différents métiers qu'il recouvre, afin (entre autres) d'analyser les conditions de travail et les ressentis des salariés. Peu de personnes rencontrées ont évoqué des conditions de travail difficiles ; cependant, ce sont bien celles-ci qui ont le plus d'impact sur les facteurs de ressenti négatif au travail, en particulier chez les DRH. On observe un phénomène similaire concernant les indicateurs de risque de « relations sociales dégradées » et de « désajustement professionnel » : si les salariés touchés ne semblent pas très nombreux, ce sont eux qui cumulent ces indicateurs de ressenti négatif, en particulier les non-cadres. A été ajouté au traitement des RH celui des fonctions liées au service de santé.

Par ailleurs, en tant que fonctions support aux opérations de France Télécom, les familles de métier rattachées à la Direction Financière, à la Direction Achats et à la Direction Immobilière ont joué un rôle moteur dans le pilotage des transformations du groupe. Les entretiens menés montrent que cette position pilote a pu constituer à la fois une position privilégiée et impacter le ressenti des salariés vis-à-vis de leurs collègues.

-II-

**Une hétérogénéité de métiers perceptible au travers des
analyses statistiques**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

La diversité des fonctions de support doit d'abord être comprise dans sa complexité, pour en déduire ce que l'on est en droit d'attendre d'entretiens effectués sur environ 1 % d'une population variée.

Les différentes analyses statistiques effectuées sur les réponses au questionnaire et comparées avec les résultats de l'analyse faite sur la globalité de France Télécom permettent de faire apparaître des spécificités liées à certaines fonctions de support, ce qui permettra de les étudier plus précisément.

II.A- Définition des fonctions supports

En bref :

- Une grande diversité de métiers au sein des entités
- Des caractéristiques particulières présentées par certaines populations indépendamment des métiers concernés

Les fonctions support regroupent, dans des « entités » correspondant à des activités, une grande variété d'emplois appartenant à des « familles », elles-mêmes regroupées en « domaines ».

Familles et domaines sont des notions utilisées par les RH de France Télécom pour qualifier les salariés. La notion d'entité est une notion créée pour les besoins d'analyse des résultats des questionnaires : il était nécessaire de regrouper les réponses selon des ensembles moins nombreux et présentant une cohérence métier.

Les entités analysées sont listées ci-après, en indiquant leurs composantes principales, qui correspondent à des familles de postes :

- DRH :
 - Développement des services RH
 - Gestion des services RH
- Finances :
 - Comptabilité
 - Audit et contrôle interne
 - Corporate Finances
- Marketing :
 - Marketing produits et services
 - Marketing stratégique
 - Management marketing
- OPF EM :
 - Opérations administratives et paie
 - Développement des services RH

- Gestion des ventes
- Soutien méthode
- R&D :
 - Innovation
 - Pilotage de projet R&D
 - Management R&D
 - Recherche appliquée
- Supply Chain :
 - Acheteurs
 - Gestion de commandes
 - Pilotage des flux
- Autres :
 - Immobilier
 - Juridique
 - Secrétariat assistance
 - International
 - Divers

Ces familles sont regroupées en « domaines », qui concourent à la composition des « entités » considérées par l'étude.

Le tableau suivant ventile les populations des différentes entités en fonction des domaines définis dans la classification RH. Un surlignage met en relief les principaux domaines composant les entités.

Par exemple, l'entité « Finances » est composée de salariés appartenant aux domaines « Client » pour 12 % et pour 87 % au domaine « Gestion Support ».

Entités	Domaines						
	Client	Contenu & Prod Cont Multim	Gestion Support	Innovation Prospective	Technique Informatique	Technique Réseaux	Domaine non défini
Autres	20	8	67	2	2		1
DRH	7	2	81		10		0
Finances	12		87				
Marketing	66	4	13	10	4	1	2
OPF EM	32	1	54	2	7	4	1
R&D	1		9	87	2		1
Supply Chain	2		91		2		5

On peut affiner cette première appréhension, avec un découpage plus précis des fonctions, non plus par domaines, mais par familles, dans un tableau qui indique par entités le nombre de familles qui les composent et le pourcentage de salariés appartenant à ces familles (par exemple pour OPF EM, quinze familles regroupent 73 % des salariés) :

Entités	Nombre de familles	% des effectifs	Effectifs
Autres	9	75	1.791
DRH	11	87	440

Finances	5	94	1253
Marketing	8	72	459
OPF EM	15	73	3.828
R&D	5	82	2.903
Supply Chain	8	91	957

Le nombre de familles constituant les entités est important¹, ce qui démontre la grande variété des métiers des salariés qui appartiennent à ces entités.

Il est donc prévisible que des entretiens de salariés choisis aléatoirement parmi les populations des différentes fonctions support définies par la notion d'entité ne fourniront que rarement des visions suffisantes de ces différentes fonctions : ainsi les experts n'ont-ils pu véritablement caractériser que certaines des différentes fonctions étudiées.

En effet, les entretiens effectués n'ont souvent permis que d'avoir des témoignages qui enrichissent les problématiques générales, sans apporter suffisamment d'éléments permettant de faire émerger des problématiques caractéristiques de certains métiers.

Néanmoins, certaines populations rassemblées sous cette appellation de « fonctions de support » présentent **des caractéristiques particulières qui peuvent émerger, indépendamment des métiers concernés**.

Ainsi, une population que nous appellerons « *les experts* » semble fortement représentée parmi les fonctions de support, et plus particulièrement au sein de R&D. Néanmoins, cette population n'est pas localisée uniquement dans R&D, ni même dans les seules fonctions de support. C'est cette population que nous allons tenter de cerner et dont nous allons décrire les spécificités.

Pour cette analyse, la démarche s'appuiera d'abord sur les analyses statistiques issues des réponses au questionnaire, puis sur les témoignages recueillis lors des entretiens.

II.B- Caractéristiques des fonctions Support et analyse des résultats statistiques issus des questionnaires

¹ Remarquer que le nombre de familles (et le % d'effectifs qu'elles regroupent) varie très sensiblement d'une entité à une autre. Ainsi OPF EM regroupe une très grande diversité de familles, alors que Finances est beaucoup plus homogène. Néanmoins, cette diversité doit être relativisée, car, selon les entités, les familles peuvent être plus ou moins détaillées ou globalisées.

En bref :

- Des niveaux d'études en moyenne supérieurs à ceux des salariés de France Télécom totale, en particulier en R&D et Marketing
- Des salariés moins souvent soumis à des situations de travail « tendu », mais également moins soutenus (à l'exception des Finances), en particulier à la DRH et au Marketing
- Une proportion importante de cadres autonomes (sans responsabilité managériale), en particulier à la R&D et au Marketing

Les effectifs recensés sont les suivants :

<i>Entité</i>	<i>Effectifs</i>	<i>Pourcentages</i>
DRH	440	3,8%
Finances	1253	10,8%
Marketing	459	3,9%
OPF EM	3838	32,9%
R&D	2903	25,0%
Supply Chain	957	8,2%
Autres	1791	15,4%

II.B.1- Des salariés en moyenne plus diplômés que la moyenne de France Télécom

La comparaison de la répartition des salariés en fonction de leurs niveaux de formation, selon les entités et par rapport à la population globale de France Télécom fait apparaître des niveaux d'études en moyenne plus élevés parmi les fonctions de support. Cette répartition des diplômés varie sensiblement selon les entités, comme le montre le tableau suivant :

<i>Entités</i>	<i>DEA, master, doctorat, diplôme d'ingén</i>	<i>Bac +3 ou Bac +4 (licence, maîtrise, etc.)</i>	<i>Bac +2 (BTS, DEUG, etc.)</i>	<i>Bac</i>	<i>CAP, BT, BET, BEP</i>	<i>BE, BEPC, classe de collège et seconde</i>	<i>Sans diplôme</i>
	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>	<i>%</i>
Autres	49	14	11	15	7	4	1
DRH	26	19	16	25	8	5	1
Finances	24	15	15	25	10	10	1
Marketing	76	10	6	5	1	1	1
OPF EM	24	18	13	25	10	8	1
R&D	71	7	7	10	3	2	0
Supply Chain	28	13	16	25	10	7	1

- Toutes les entités des fonctions de support montrent des niveaux moyens d'études supérieurs à France Télécom globale.
- En particulier, toutes les entités des fonctions de support dépassent largement la fréquence moyenne des diplômés supérieurs, qui est d'environ 18 % pour l'ensemble de France Télécom.

- Les compositions des populations de salariés sont voisines entre DRH, Finances, OPF EM et Supply Chain.
- Les spécificités des métiers R&D et Marketing apparaissent au travers du pourcentage très important de salariés ayant un niveau d'études supérieur ou égal à Bac +5. Dans une moindre mesure, c'est également visible dans l'entité « Autres » qui regroupe des spécialités plus diversifiées que R&D ou Marketing.

En analysant les effectifs correspondants, on voit que les fonctions de support regroupent 27 % des salariés de France Télécom ayant des niveaux de formation supérieur ou égal à Bac +5, et que la fréquence de ces niveaux est en moyenne près de trois fois plus importante dans les fonctions de support (42 %) que dans les autres fonctions (14,6 %, hors R&D et Marketing).

Niveau d'études	Effectifs Fonctions de support	Pourcentages / Fonctions de support	Effectifs France Télécom globale	Pourcentages France Télécom globale
Bac +5 et +	4.832	42,0	17.960	17,7

Ces singularités des fonctions de support en général, et des métiers liés à l'innovation en particulier, sont à prendre en considération dans l'analyse du ressenti exprimé lors des entretiens effectués au sein de ces populations.

II.B.2- Des salariés en moyenne moins touchés par le travail tendu que les autres métiers de France Télécom

Par rapport aux fréquences des résultats nationaux, les salariés des fonctions de support se répartissent de la manière suivante dans les quatre catégories définies par les analyses statistiques :

Catégories	Fréquences relatives
Actifs	108
Détendus	137
Passifs	96
Tendus	58

Par rapport à l'ensemble de France Télécom, qui représente la base 100, les fonctions de support montrent :

- une proportion plus importante de personnes dans la catégorie des « actifs » : + 8 % ;
- une proportion beaucoup plus importante de personnes dans la catégorie « détendus » : + 37 % ;
- un peu moins de personnes dans la catégorie « passifs » : - 4 % ;
- beaucoup moins de personnes dans la catégorie « tendus » : - 42 %.

Ces statistiques signifient que la probabilité d'être « tendu » pour un salarié appartenant aux fonctions de support est de 42 % plus faible que pour la population globale² de France Télécom.

II.B.3- **Des salariés bénéficiant en général de moins de soutien que la moyenne de France Télécom**

Les salariés considérés comme « tendus » (*Job strain*) et « tendus » sans soutien social (*Iso strain*), se répartissent de manières différentes selon les métiers considérés :

Métiers	Fréquences relatives <i>Job strain</i>	Fréquences relatives <i>Iso strain</i>	Rapport <i>Iso strain / Job strain</i>
Supply Chain	86	66	76
OPF EM	71	54	76
Finances	59	42	71
DRH	56	49	88
Marketing	44	37	84
R&D	42	33	79
Autres	42	33	79

Ces statistiques montrent que :

- la fréquence de salariés « tendus » est plus importante dans Supply Chain ;
- la fréquence de salariés « tendus » est la plus faible en R&D et Autres.

Mais ce qui représente le mieux la qualité relative du soutien, c'est le pourcentage de salariés en *Iso strain* parmi les salariés en *Job strain* (3^{ème} colonne du tableau).

Le rapport des fréquences des salariés en situation d'*Iso strain* aux fréquences des salariés en situation de *Job strain* permet d'avoir une idée du niveau de soutien dont bénéficie la population concernée : si le soutien était inexistant, la fréquence des salariés en *Iso strain* serait égale à celle des salariés en *Job strain* (tous les salariés « tendus » seraient aussi « tendus » sans soutien). Au contraire, si le soutien était parfait, il n'y aurait aucun individu en situation d'*Iso strain*.

Plus le rapport fréquence *Iso strain / Job strain* est proche de 100 %, et moins les salariés bénéficient de soutien.

Pour France Télécom globale, le rapport *Iso strain / Job strain* est de 73 %.

² La population globale de France Télécom sur laquelle est déterminée la fréquence de ces caractères (tendus, détendus, actifs et passifs) englobe également les fonctions de support. Aussi, la probabilité pour un salarié des fonctions de support d'être « tendu » est-elle en réalité de plus de 42 % plus faible que pour les salariés des autres métiers.

En comparant aux statistiques globales de France Télécom, il est alors très apparent que :

- le soutien le plus faible parmi les salariés « tendus » est à la DRH : 88 % d'*Iso strain* parmi les salariés en *Job strain* ;
- le soutien est également très faible au Marketing : 84 % ;
- le soutien le plus important est rencontré dans Finances : 71 %.

Toutes les fonctions de support, hormis la fonction Finances, font apparaître un soutien plus faible que la moyenne de France Télécom globale, qui est de 73 %.

Ainsi, il est possible de caractériser les fonctions de support comme des populations moins fréquemment soumises au travail tendu, mais également moins soutenues que dans les autres métiers de France Télécom, à l'exception des Finances.

II.B.4- Autres analyses

II.B.4.a- Sexe et âge

Il est à noter une fréquence plus importante de *Job strain* chez les femmes (65 %) que chez les hommes (51 %). Remarquons que la comparaison devrait se faire par rapport aux moyennes France Télécom établies pour chacun des sexes. Selon les résultats, on pourrait constater des différences liées aux fonctions de support, ou non.

En revanche, un meilleur soutien procuré aux femmes (rapport *Iso strain / Job strain* de 75 % qu'aux hommes (80 %).

De même, il apparaît que les plus de 50 ans sont plus tendus et qu'ils bénéficient d'un soutien faible (78 %).

Les moins de 35 ans sont moins tendus et bénéficient d'un soutien qui est dans la moyenne de France Télécom (73 %).

II.B.4.b- Cadres et non-cadres, encadrants

Les non-cadres sont presque deux fois plus fréquemment en situation de travail tendu que les cadres : 91 % contre 47 %. Ce rapport est proche de celui que l'on retrouve au sein de la population globale France Télécom.

Le soutien est identique pour les deux populations : 77 %. Ce taux est inférieur au soutien moyen de France Télécom.

Les non-encadrants sont plus fréquemment en situation de travail tendu (65 %) que les encadrants.

Les niveaux de soutien sont plus faibles pour les encadrants de plus de dix subordonnés (81 %) que pour les encadrants de moins de dix salariés (75 %) et que pour les non-encadrants (77 %).

Répartition des salariés par catégories dans les entités des fonctions de support :

Entités	Catégories			
	Non-cadres	Maîtrise	Cadres	Dont managers
Autres	7	9	84	
DRH	5	7	88	
Finances	32	12	56	
Marketing	0	1	98	9
OPF EM	24	12	65	
R&D	4	3	93	8
Supply Chain	25	10	65	

Les proportions de cadres par rapport aux autres catégories de personnel sont très importantes dans les fonctions de support.

Pour Marketing et R&D, les managers appartiennent à des « familles » identifiées, ce qui permet de les distinguer des autres cadres.

Ainsi, il est visible que 89 % des personnels du Marketing sont constitués par des cadres sans responsabilité managériale, et 85 % des personnels de R&D sont des cadres autonomes.

On peut déterminer que ces deux populations représentent en cumul près de 2 900 cadres sans management, soit environ 25 % des effectifs des entités des fonctions de support. Ce groupe de salariés influe vraisemblablement sur les comportements statistiques des fonctions de support.

II.C- Les limites des résultats fournis par l'étude statistique

En bref :

- Un modèle théorique qui n'épuise pas la complexité des situations de souffrance au travail : si la fréquence du risque est mesurée, son intensité échappe aux statistiques
- Des souffrances notables décelées au travers des entretiens chez les salariés des activités de recherche

L'analyse des résultats statistiques extraits des réponses au questionnaire a montré que les fonctions support se distinguent de la moyenne de France Télécom.

Ce constat nécessite néanmoins quelques précisions :

- Le modèle de Karasek utilisé pour analyser les conditions de travail prend en compte trois dimensions essentielles « seulement » : la *Charge de*

travail, l'*Autonomie* et le Soutien social, ce qui permet de distinguer des groupes de salariés en situation de *Job strain* ou d'*Iso strain*.

- L'analyse statistique qui est réalisée porte sur l'étude de ces populations, qui se répartissent ensuite selon différentes autres catégories et critères.
- Il est clair que le modèle de Karasek, qui permet d'analyser le vécu des salariés de l'entreprise, est très utile pour une première analyse macroscopique et pour situer l'entreprise par rapport à d'autres enquêtes exploitant les mêmes questionnaires.
- En revanche, ce modèle n'épuise pas les différentes situations de souffrance au travail. Ainsi, il sera montré que, par exemple, des populations ayant un profil d' « experts » peuvent se trouver en situation de souffrance au travail, sans que cet élément soit pris en considération dans les analyses statistiques.
- Une autre limite à l'exploitation des résultats statistiques réside dans le fait que ce qui est établi, ce sont des statistiques sur les pourcentages des populations en situation de *Job strain* ou d'*Iso strain*. L'intensité de la souffrance ressentie par les individus au-delà des facteurs *Charge / Autonomie / Soutien* n'est donc pas mesurée par les questionnaires : elle échappe à cette méthodologie.
- Le pourcentage de salariés en situation d'*Iso strain* (a priori la population la plus risquée identifiée dans la méthodologie) n'indique pas quel est le niveau atteint par les différents scores de cette population. Autrement dit, c'est la probabilité d'exposition à un risque qui est indiquée, et non pas l'intensité de ce risque.
- Ainsi, il est possible de rencontrer des cas où l'analyse des questionnaires ferait apparaître une fréquence relativement faible de salariés en *Job strain*, mais où l'intensité serait importante. En conséquence, la combinaison d'une probabilité faible et d'un risque important pourrait engendrer des cas individuels présentant un haut niveau de risque. En outre, plus le soutien est faible – comme c'est le cas dans les fonctions support – plus le risque est élevé.
- L'intensité du risque individuel, si elle ne peut être approchée statistiquement, émerge subjectivement lors des entretiens, sans pour autant être quantifiable.
- Parmi les entretiens réalisés, quelques-uns ont fait apparaître des situations de souffrance notables. Les salariés concernés appartenaient pour la plupart à des populations en rapport avec des activités de recherche. A l'aide des témoignages recueillis lors des entretiens, des explications à ces situations de souffrances ont été recherchées.

II.D- Explication de la fréquence plus faible des situations de travail tendu

En bref :

Une autonomie plutôt élevée qui protège les salariés des fonctions supports des situations de travail « tendu »

La répartition dans un graphique des différentes populations de France Télécom selon les deux axes de Karasek (*Charge de travail* et *Autonomie*) montre que les fonctions de support (le terme de fonction support figurant sur le schéma désigne le support au réseau et non les fonctions de support qui sont analysées) ont des scores d'*Autonomie* élevés.

De tels scores déterminent ces populations à figurer dans les catégories des « actifs » ou des « détendus », selon le niveau perçu de la *Charge de travail*.



II.E- D'autres analyses des situations de travail

En bref :

Trois autres critères définissant des situations de risque :

- les conditions de travail difficiles
- le désajustement professionnel
- les relations sociales dégradées

Des salariés qui subissent les conséquences de ces situations, en particulier les non-cadres

L'analyse des situations de travail peut suivre une autre direction et utiliser les résultats de l'analyse combinatoire des facteurs de risques (analyse en correspondances multiples – ACM), qui a montré que les situations de risque vécues par les salariés de France Télécom peuvent prendre trois formes différentes :

- les « conditions de travail difficiles », qui englobent les situations de travail tendu, les tensions et les dysfonctionnements organisationnels ;
- le « désajustement professionnel », qui retient les impacts de la mobilité et l'inadéquation au poste ;
- les « relations sociales dégradées », qui comprennent les pressions managériales et celles des collègues (collègues et perception de la situation générale dans l'entreprise).

	<i>% population globale France Télécom</i>	<i>% Fonctions de support</i>
Conditions de travail difficiles	8,4 %	2,2 %
Désajustement professionnel	13,2 %	9,7 %
Relations sociales dégradées	14,4 %	12,7 %

Par rapport à l'ensemble des salariés de France Télécom, les fonctions de support apparaissent comme moins fréquemment soumises :

- à des conditions de travail difficiles (presque quatre fois moins que France Télécom globale) ;
- au « désajustement professionnel » (presque 30 % de moins) ;
- à des « relations sociales dégradées » (valeurs voisines de celles de France Télécom globale, à 12 % près).

II.E.1- Conditions de travail difficiles et indicateurs de ressenti

Les conditions de travail difficiles n'affectent que 2,2 % de la population des fonctions de support.

Elles ont des impacts sur les indicateurs de ressenti. Les comparaisons avec les résultats globaux de France Télécom montrent que les fonctions de support ont des scores aggravés par rapport à la moyenne de France Télécom pour :

- la fragilisation psychologique ;
- les conflits de valeurs au travail ;
- le manque de reconnaissance ;
- l'insatisfaction au travail ;
- les incertitudes sur l'avenir.

Ces résultats montrent que les fonctions de support, si elles sont en moyenne moins fréquemment impactées par des conditions de travail

difficiles que l'ensemble de France Télécom, subissent en revanche avec plus de gravité les conséquences de conditions de travail difficiles.

II.E.2- Autres dimensions complémentaires

Les autres dimensions – « désajustement professionnel » et « relations sociales dégradées » – affectent en moyenne légèrement moins les indicateurs de ressenti des fonctions de support que pour le reste de la population de France Télécom.

On ne peut qu'émettre des hypothèses sur ce qui expliquerait ces impacts différents sur les indicateurs de ressenti.

Un début de réponse consisterait à prendre en considération les perceptions et conditions de travail d'une population que l'on peut qualifier « *d'experts* », constituée de cadres de haut niveau, mais sans responsabilités managériales : il s'agit des cadres autonomes.

Cette analyse est faite dans le chapitre suivant.

II.E.3- Incidence de la classification sur les dimensions complémentaires

L'analyse des dimensions complémentaires que sont le « désajustement professionnel » et les « relations sociales dégradées » montre en général un impact croissant allant des cadres à la maîtrise et aux non-cadres.

Cet écart peut être très important : ainsi pour la dimension « désajustement professionnel » :

	<i>Cadres</i>	<i>Maîtrise</i>	<i>Non-cadres</i>
Contenus & Production	26	125	291
Contenus multimédia			

L'indice est mesuré par rapport à la moyenne de France Télécom, à laquelle est attribuée la valeur 100. Il montre que si les cadres affectés à ces métiers de production de contenus sont adaptés à ce métier, il n'en est pas de même pour les personnels non-cadres qui sont fortement au-dessus de la moyenne de France Télécom. L'explication pourrait résider dans des mobilités imposées à des personnels qui n'étaient pas destinés à ces métiers et qui ne souhaitaient pas cette affectation.

-III-

Des « experts » R&D, Technocentre, Normalisation

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Sont ici regroupées des observations et constats concernant des métiers différents qui ont en commun de regrouper une proportion importante de personnels ayant un haut niveau de qualification, et dont les missions ne sont en général pas vouées à des contraintes de production immédiate.

Une proportion importante des personnels affectés à ces métiers peut être considérée (et se considère) comme des « *experts* ». Cette population particulière est gérée sans que soient prises en compte ses spécificités et ses attentes. Cela a pour conséquence essentielle un mal-être au travail, provenant essentiellement d'un manque de reconnaissance et d'une mauvaise utilisation des compétences disponibles.

Selon leur éloignement croissant par rapport aux métiers de mise en œuvre ou de vente de services, ces métiers peuvent être ordonnés ainsi :

- Le *Technocentre* est constitué d'équipes chargées de développer des produits destinés à la production de services pour la clientèle. Elles mettent en œuvre les résultats et les techniques issus des laboratoires de R&D. Le Technocentre est rattaché à l'entité IMG, Innovation & Marketing Group.
- La *R&D* est assurée par différents centres de recherche répartis sur tout le territoire national, elle fait partie d'un réseau mondial d'entités de R&D nommé les « Orange Labs ». La R&D est également rattachée à l'entité IMG.
- La *normalisation* est constituée d'équipes rattachées au Secrétariat Général (SDG) et le plus souvent constituées d'experts assez isolés, qui travaillent en liaison avec des organismes nationaux ou internationaux chargés de définir les normes techniques qui serviront aux futurs développements de technologies en liaison avec les télécommunications.

III.A- Technocentre

« A Châtillon, le Technocentre, c'est environ 500 personnes, très jeunes, 35 ans, bon niveau, bien payées. »

L'organisation du travail repose sur la constitution d'équipes de travail « 3P » en charge d'un projet.

« Au Technocentre, les projets sont en mode "3P", trois partenaires, Marketing, R&D et ROSI, c'est à dire Réseau et SI. ROSI est en charge de l'implémentation. »

Le fonctionnement efficace de ces équipes pluriculturelles nécessite une bonne entente entre ses membres et une bonne coopération, pour que les résultats obtenus par l'équipe soient équitablement attribués aux trois participants. Ce qui n'est pas toujours le cas :

« Au sein des équipes qui travaillent sur un projet, trois personnes, dont Marketing, ils sont issus d'écoles commerciales, très individualistes, ce sont des gens qui n'hésitent pas à écraser les autres. Les autres sont Implémentation et R&D, des techniciens. »

Mais il est vraisemblable que d'autres visions et jugements puissent être portés par d'autres participants à ces projets.

III.B- R&D

Les structures de base de Recherche et Développement (R&D) sont les URD, « Unités de Recherche et Développement », dirigées par un RURD, « Responsable d'Unité de Recherche et Développement ». Les URD sont regroupées dans des « Laboratoires » ou LRD, eux-mêmes regroupés en CRD, « Centres de R&D ».

« L'organisation de la recherche est sur plusieurs niveaux : les CRD, c'est le niveau politique ; les LRD, environ une centaine de personnes, c'est un niveau technique, et les URD, environ dix à vingt personnes, c'est la recherche proprement dite. »

Les URD sont chargées de faire de la recherche sur les différentes techniques susceptibles d'être utilisées dans le cadre des services offerts par France Télécom. R&D est rattachée à IMG, Innovation & Marketing Group. France Télécom a des centres de recherche dans différents pays.

Les différentes URD sont réparties entre Paris et des centres de province, parmi lesquels celui de Lannion, l'un des plus importants d'entre eux.

III.C- Les normalisations

La participation à des travaux d'élaboration des normes est un travail de longue haleine. Les normes évoluent lentement, souvent après des années de travaux. La participation à ces différents comités de normalisation rassemblant des experts internationaux exige durée et continuité, nécessaires pour acquérir et maintenir une compétence suffisante sur le sujet ainsi que des relations suffisamment suivies avec les autres experts.

« La réglementation internationale a une inertie très importante, il faut des années avant de parvenir à un accord. »

Encore plus que pour les autres métiers de la recherche, ces expertises sont méconnues et peu valorisées.

« Mon travail est génial, mais je n'ai aucune reconnaissance et pas de latitude suffisante. Mon manager ne comprend rien, mais je l'ai toujours sur le dos. »

III.D- Les métiers d'expertise

En bref :

Les *experts* : une population transversale qui échappe aux analyses statistiques, mais qui vit pourtant de réelles difficultés

III.D.1- Des diplômés, cadres sans management

Dans les fonctions support, les cadres sans responsabilités de management représentent près de 25 % des salariés. Cette proportion est encore plus importante dans les métiers de R&D, ou plus généralement dans les métiers liés à l'innovation, où elle dépasse les 80 %.

Cette population de cadres, ayant un niveau d'études souvent supérieur ou égal à Bac +5, sans responsabilités de management donc agissant comme « des cadres autonomes », peut être qualifiée d'« *experts* ».

Selon leurs spécialités, ces *experts* peuvent être rattachés à différentes structures, même s'ils sont beaucoup plus fréquents au Marketing, en R&D, et dans des fonctions de normalisation. Ces *experts* peuvent donc s'intégrer dans des équipes de recherche ou collaborer à des groupes de travail internes, au Technocentre par exemple selon le modèle 3P, ou extérieurs à France Télécom, dans des groupes de travail sur les normalisations internationales.

III.D.2- Des experts d'autres types

A cette population dite d'*experts*, c'est-à-dire de cadres sans responsabilités de management, il est possible d'ajouter des managers ayant ce profil mais qui auraient conservé une proximité suffisante avec leur domaine technique pour pouvoir aussi être considérés comme *experts*.

De la même manière, des techniciens spécialistes peuvent, dans d'autres domaines et à d'autres niveaux, être considérés comme *experts*. La problématique décrite ici ne s'applique pas totalement à leurs cas, mais nombre d'aspects peuvent se retrouver et avoir sur leur quotidien les mêmes répercussions que celles décrites ici.

Aussi, il semble utile de regrouper ces différents profils, dans la mesure où, quel que soit leur contexte d'intervention, leur caractéristique principale est qu'ils se considèrent comme des *experts*, c'est-à-dire des référents dans un domaine spécifique, qu'ils aient une fonction de recherche à proprement parler, de conduite de projet ou encore de spécialiste dans un domaine technique quelconque.

En première approche, il est possible de considérer que cette population d'*experts* est au minimum constituée par les presque 2 900 cadres sans management recensés dans les entités Marketing et R&D.

Dans ce qui suit, ce sont plutôt les collaborateurs proches des activités de recherche qui sont considérés, dans la mesure où ce sont ceux avec lesquels la plupart des entretiens ont été effectués.

Mais les processus qui conduisent à du mal-être au travail sont identiques pour d'autres populations d'*experts* soumises à des conditions d'organisation et de travail semblables à celles étudiées ici.

III.D.3- Une population qui semble favorisée

Par rapport à l'ensemble de la population de France Télécom, cette population semble favorisée : leur travail est intéressant, varié, ils jouissent *a priori* d'une

certaine reconnaissance (au moins vis-à-vis de l'extérieur de l'entreprise), et ils disposent en général d'autonomie dans l'organisation du travail³. Et c'est bien ce dont rend compte l'analyse des résultats du questionnaire : les populations de R&D ou du Marketing sont les moins sujettes à des situations de travail tendu (*Job strain*) et de travail tendu sans soutien (*Iso strain*).

Ceci trouve son explication dans la grande *Autonomie* dont bénéficient ces personnels, combinée à une *Charge de travail* estimée acceptable. Cette perception peut-être elle-même expliquée par l'intérêt, voire la passion que ces *experts* vouent à leurs travaux.

N'étant ni dans la population qui perçoit un manque de latitude dans l'organisation du travail, ni dans celle qui estime que la *Charge de travail* est trop importante, les *experts* échappent aux analyse statistiques, quelles que puissent être les difficultés qu'ils vivent au quotidien.

Or, les entretiens effectués sur une population d'*experts* choisis aléatoirement font apparaître des difficultés notables, voire de véritables souffrances.

III.E- Les composantes de la reconnaissance

En bref :

Deux types de jugement essentiels dans la construction de la reconnaissance :

- le jugement d'*utilité* (attribué surtout par la hiérarchie)
- le jugement de *beauté* (attribué surtout par les pairs)

→ Une raréfaction de ces deux types de jugement qui entraîne un manque de reconnaissance du travail des experts

Une contradiction apparaît donc entre une population qui semblerait épargnée ou même favorisée et des entretiens qui démentent cette vision. L'explication peut être recherchée dans le constat et l'analyse du manque de *Reconnaissance* dont souffrent nombre de ces *experts*. Pour cette étude, il est possible de citer l'analyse que fait Christophe Dejourn de la *Reconnaissance* :

« *La reconnaissance passe par la construction rigoureuse de jugements. Ces jugements portent sur le travail accompli. Ils sont proférés par des acteurs spécifiques engagés directement dans la gestion collective de l'organisation du travail. Il est possible de faire la distinction entre les différents types de jugements qui composent la reconnaissance : le jugement d'utilité, proféré essentiellement par autrui sur la ligne verticale, c'est-à-dire par les supérieurs hiérarchiques et les subordonnés, éventuellement par les clients, et le jugement de beauté, proféré essentiellement sur la ligne horizontale par les pairs, les collègues, les membres de l'équipe ou les membres de la communauté d'appartenance*

³ Même si comme des témoignages le montrent, la présence du management peut parfois s'exprimer par des demandes de reporting fréquents et inutiles.

ou de métier. [...] La reconnaissance de la qualité du travail accompli peut s'inscrire au niveau de la personnalité en termes de gain dans le registre de l'identité. Pour le dire autrement, la rétribution symbolique conférée par la reconnaissance peut prendre sens par rapport aux attentes subjectives quant à l'accomplissement de soi⁴. »

Les entretiens révèlent que les *experts* se trouvent parfois dans un contexte de travail qui concourt à la raréfaction de ces deux types de jugements, où se joue pourtant la *Reconnaissance*. Et même si la fréquence des situations n'est pas quantifiable⁵, des choix d'organisation et/ou les dispositifs mis en place pour gérer et manager les *experts* conduisent, de manière suffisamment fréquente pour ne pas être ignorée, à une forte dégradation du ressenti, voire de la santé au travail.

C'est en effet ce que les entretiens indiquent :

- Les jugements d'*utilité* sont peu fréquents ; les personnes rencontrées attribuent cela à un manque d'intérêt ou d'attention, qui peut également correspondre à un déficit de compétence managériale. En effet, même des professionnels experts et autonomes dans leur travail ont besoin d'une reconnaissance de la part de leur manager (ou plus généralement de leur hiérarchie), même si celui-ci est au quotidien peu impliqué dans le travail des collaborateurs.
- La suppression de la reconnaissance du niveau d'expertise ne permet plus de porter un jugement de *beauté*. La diminution ou même la perte de la compétence technique fait obstacle à l'expression d'un jugement porté sur la qualité du travail.

Ainsi sont mis à mal deux jugements essentiels dans la construction de la reconnaissance dont pourraient bénéficier les *experts*.

C'est ce que nous allons expliciter, en analysant :

- les attentes exprimées par les experts ;
- la capacité d'expression de jugements d'utilité ;
- la capacité d'expression de jugements sur la qualité du travail (notion de beauté)

Cela permettra entre autres de faire un état de la capacité de l'organisation à reconnaître le travail des *experts*.

D'autre part, différentes causes et conséquences associées seront analysées :

- l'influence de la recherche de la mobilité ;
- l'accroissement des entraves au travail ;
- un sentiment de précarité.

⁴ Christophe Dejours - *Travail Vivant*, tome 2 *Travail et émancipation*. p. 105.

⁵ Plusieurs cas de souffrance importante ont été décelés lors des entretiens. Compte tenu du choix aléatoire des personnes interviewées, il faut considérer que ces problèmes ne sont pas des cas isolés.

III.F- Les attentes des experts

En bref :

- Des salariés passionnés...
- ... Mais de réelles attentes en termes de reconnaissance, de soutien, de stabilité, ou encore de moyens

Lors des entretiens, les personnels de la R&D, du Technocentre ou en charge de travaux sur la normalisation expriment leur intérêt et même leur passion pour leur travail. Ils ont choisi de faire de la recherche à France Télécom, parce qu'ils en attendent la possibilité de satisfaire leur passion pour la technique et la recherche.

Ce qu'ils attendent de la structure qui gère leurs activités, c'est avant tout la prise en compte de leur utilité, de leur intérêt pour l'entreprise – c'est-à-dire qu'un poste où ils puissent utiliser leur expertise soit assuré.

Ils sont aussi en attente de moyens pour travailler, d'orientations claires, de soutien, et d'une certaine stabilité nécessaire à un travail suivi. En échange de ces facilités, ils donnent, et ont de la satisfaction à donner, créativité, énergie, intelligence et temps de travail.

Dans les centres de recherche et les laboratoires, la hiérarchie a pour rôle d'animer, de proposer des thèmes d'étude, de valoriser et de défendre les membres de l'équipe. C'est tout à fait ce qu'attendent les *experts* de leurs responsables : une compréhension de leur travail, nécessaire pour qu'il puisse y avoir une reconnaissance, et une protection qui se manifeste par une vision claire des domaines de recherches et le maintien d'une stabilité des orientations. Les *experts* attendent compétence et stabilité de la part de leurs managers, c'est ce qui fonde leur autorité et leur légitimité à leurs yeux.

La hiérarchie qui gère des *experts* devrait être en mesure de reconnaître leur travail et leur utilité, en les intégrant dans une structure où ils puissent donner à l'entreprise ce qu'ils désirent, et en étant capable de formuler les deux jugements qui composent la reconnaissance : jugements *d'utilité* et de *beauté* sur le travail.

Au minimum, les *experts* souhaitent que leur travail ne soit pas entravé par d'excessives contraintes administratives, des contrôles indus, des interventions intempestives etc. Différents aspects de ces contraintes seront évoqués.

Les cas où l'expertise est ignorée ou niée, ce qui se traduit par des « *mises au placard* » ou des injonctions de mobilité forcée, constituent des cas extrêmes qui sont étudiés dans le chapitre 'Management' du Rapport central .

III.G- La capacité d'expression des jugements d'utilité

En bref :

- Des *experts* déçus par un management instable, inadapté, manquant de compétences techniques et incapable de défendre leur travail
- Une instabilité (ex : abandon de projets) et un flou organisationnel qui contribuent à dévaloriser le travail des *experts*

III.G.1- **Un management dévalorisé par des compétences jugées insuffisantes ou un manque de culture R&D**

Le manque de compétences techniques et/ou la méconnaissance de la « culture R&D » de certains managers de proximité, les RURD, est souvent signalé comme un facteur d'accroissement des difficultés dans le travail. Ce manque de compétences est associé à une trop grande mobilité des managers de tous niveaux, qui, quelles que soient leurs capacités et désirs de maîtriser le domaine qui leur est confié, n'ont pas le temps d'atteindre cet objectif.

« Chez les responsables des R&D, c'est la valse, ils n'ont aucune compétences techniques, ils se cantonnent dans des visions au quotidien. Plus du quasi-harcèlement, à cause de "Time To Move", d'où la casse. »

« J'ai eu sept managers en douze ans, et trois de bons. C'est-à-dire avec une compétence technique, une expertise, une vision de l'évolution, et des qualités humaines. »

« J'ai changé cinq fois de RURD en un an. »

« La tendance actuelle, c'est de remplacer les responsables des URD qui venaient de la technique par des managers chargés de faire du reporting et de gérer des tableaux Excel. Des managers sans culture R&D. »

« Les responsables de CRD sont de passage. Ce sont souvent des managers sans vision stratégique ni technique, pas issus du rang. Mais mon chef de labo est là depuis sept ou huit ans et a développé de réelles compétences. »

III.G.2- **Des niveaux de management inadaptés qui contribuent à cette perte de compétence**

Les modes de gestion et les organisations hiérarchiques habituels dans d'autres secteurs des entreprises sont souvent inadaptés aux laboratoires de recherche

ou à des groupes d'*experts*. Le management doit assurer non pas la transmission de directives au travers d'une hiérarchie ou le contrôle des activités, mais plutôt l'animation d'*experts* jouissant d'une large autonomie.

Les mises en place de structures hiérarchiques dont la seule fonction semble être de s'aligner sur un organigramme type sont très mal ressenties. Des regroupements d'équipes qui n'ont pas de points communs peuvent mettre le manager dans l'impossibilité de répondre aux attentes des membres trop divers de son équipe :

« Dans la R&D, certains niveaux de managers sont inutiles, il y a des cascades de chefs. Il faudrait les élire comme dans l'université. »

« Les RH regroupent les équipes pour arriver à vingt personnes. Parfois les équipes n'ont rien à voir entre elles. »

« Il y a eu des directives pour augmenter le taux d'encadrement. Mon équipe est passée de 15-16 personnes à 25 personnes. Avant, c'étaient des équipes cohérentes, avec des patrons de 55 ans, mais ils ont été jugés pas bons à cause de leur âge. Or le travail d'un responsable d'URD n'est pas le même selon qu'il s'agit d'une équipe de 8 personnes ou de 25 personnes. Passer de 8 à 25 est une manifestation de mépris pour notre travail et l'expression de la volonté de changer le mode de fonctionnement des R&D. »

La désignation à la tête d'une équipe d'un manager estimé incompetent, ou le regroupement d'équipes sous la responsabilité d'un manager ne maîtrisant qu'une partie du domaine qui lui est confié, auront la même conséquence : le risque d'entraver la possibilité que des jugements d'*utilité* ou de *beauté* soient portés sur le travail des *experts*.

III.G.3- Des changements de politique qui mettent en cause l'utilité du travail

Ce qui est perçu par les *experts*, c'est qu'à tout moment les projets sur lesquels ils travaillent peuvent être arrêtés et leur équipe dissoute ou regroupée avec une autre. De plus, ils savent qu'ils ne doivent pas compter sur un appui de la part de managers, qui trop souvent ne comprennent pas et n'essaient pas de comprendre leurs travaux. Le manque d'intérêt de la hiérarchie pour les travaux effectués est fréquemment décrit.

L'instabilité des structures, les abandons de projets ou encore les changements de politique empêchent les salariés de se positionner dans l'entreprise, et de pouvoir se projeter sereinement dans un avenir, même proche :

« A France Télécom, la stratégie change tous les trois mois. Les projets ne peuvent pas être suivis et poursuivis, les décisions varient. »

« On m'a muté contre mon gré dans un labo, avec arrêt de mon projet en cours. Quelques mois après, ma nouvelle équipe était dissoute. »

Cette instabilité et cet abandon sont exprimés lors des entretiens Le désir des experts que leurs managers leur procurent la stabilité qui permet de travailler sereinement est déçu. Ils sont conscients que leurs managers ne correspondent pas à leurs attentes :

« La fonction RURD est très dévalorisée maintenant. Avant, un RURD défendait ses hommes. Maintenant, c'est une courroie de transmission depuis le chef de laboratoire. J'ai eu sept RURD en trois ans, ce ne sont plus des managers de proximité. Leur rôle, c'est de transmettre les ordres et de faire un travail administratif, de gérer la part variable. »

« Ces choix de managers incompetents affaiblissent l'entreprise. Ça ne marche pas. Les anciens managers protégeaient leurs équipes. Ils ont été remplacés par des gens soumis, aux discours formatés. Ils n'ont que des visions théoriques, sans connaissance de ce qu'il se passe. »

Cette précarité est inquiétante et difficile à supporter. De plus, elle exprime très clairement l'inutilité des travaux effectués, ou en tout cas le risque de non-sens associé au travail. Si les projets peuvent être arrêtés du jour au lendemain, c'est que les travaux des experts qui y participaient n'ont pas grande utilité, ou du moins c'est comme ça que ces situations sont ressenties.

III.G.4- Une organisation floue

Des recouvrements et des imprécisions dans les périmètres d'action des différentes entités sont notés :

« Il y a des imprécisions à tous les niveaux de France Télécom. Par exemple, Technocentre de France Télécom pour Marketing et Innovation, mais France Télécom R&D existe en dehors de France, dans tous les pays, ainsi que Marketing et Directions Métiers. D'où des relations et des responsabilités floues, et des services en concurrence. »

Ces « flottements », qui résultent probablement des changements d'orientation et de politique déplorés par les salariés, sont également susceptibles d'affecter le sentiment de clarté des salariés quant à la finalité et au devenir du travail effectué.

III.H- La capacité d'expression des jugements de qualité du travail (« beauté »)

En bref :

Des experts déçus par la suppression d'un statut particulier qui matérialisait à leurs yeux une reconnaissance méritée

III.H.1- La suppression de la qualification « Expert »

Pendant quelques années, des qualifications d'«Experts» ouvertes aux personnels de la R&D ont été instaurées. Les chercheurs qui désiraient acquérir cette qualification devaient, selon les niveaux d'expertise visés, soumettre leurs travaux à leurs pairs parfois réunis en jurys.

Trois niveaux d'expertise étaient définis : depuis un premier degré, le « vivier », jusqu'au niveau d'« expert de renommée internationale ». Ces degrés étaient acquis en présentant un dossier et une soutenance devant un jury composé de spécialistes du domaine de la R&D.

Le niveau d'expertise restait acquis pendant trois ans, et ces niveaux donnaient la possibilité de progresser sans mobilité géographique. Mais la qualification d'«Expert» a disparu.

« Les académies ont tenu quelques années, puis abandon de fait, sans l'avoir explicité. »

Les personnels de la R&D regrettent cet abandon qui les prive d'un statut particulier, d'une reconnaissance de leurs compétences et de leurs spécificités :

« Il n'y a plus de filière d'expertise, elles ont été abandonnées depuis deux ou trois ans. Avant il existait des référents de différents niveaux jusqu'à des experts émérites, reconnus mondialement, à des niveaux d'expertise reconnus en R&D. Avec leur suppression, c'est la perte de possibilités d'évolution et de reconnaissance. »

« Il y a des sillons à creuser. Des expertises à acquérir, à conforter et à exploiter, à reconnaître. »

« J'aurais pu être "Expert", mais le processus a été arrêté. »

En supprimant le titre d'« Expert » et le jugement porté par des pairs sur le travail qui l'accompagnait, c'est l'une des dernières possibilités de recevoir un jugement de *beauté* qui disparaît, puisque la hiérarchie de l'*expert* n'est plus en mesure de porter un tel jugement comme il a été dit plus haut.

III.H.2- La reconnaissance des collègues

Une fois éliminées les possibilités de recevoir les marques d'une reconnaissance méritée, il reste l'estime qui se manifeste entre *experts* au sein de certains

groupes ou collectifs de travail. Cette reconnaissance crée des liens utiles au maintien d'une estime de soi suffisante, mais c'est un palliatif qui ne remplace pas l'officialisation et la matérialisation de la reconnaissance par la hiérarchie, qui elle conférait un statut.

III.I- La recherche de la mobilité

En bref :

Des directives de mobilité vécues par les experts comme un jugement d'inutilité, et causes de pression et de souffrance au travail

Certains attribuent l'abandon de la filière « expertise » à la volonté de supprimer les spécificités de R&D :

« Il y a eu la volonté de gommer les spécificités de R&D dans le Groupe. Les R&D étaient en dehors des normes des RH du Groupe, elles ont beaucoup de liberté et sont pour beaucoup constituées de cadres supérieurs. Alors les médailles en chocolat ont été supprimées. »

L'abandon de la filière expertise permet d'appliquer au personnel de R&D les prescriptions de mobilité instaurées par le groupe :

« La R&D a été épargnée plus longtemps que le réseau. »

« Il y a deux ans, R&D a mis en place une politique de mobilité forcée dix ans après les autres Directions, "circulez !". Les gens se retrouvent sans poste, avec des missions de trois mois en trois mois, "il n'y a plus d'activité pour toi, tu vas chercher un poste". Il s'agit en R&D d'une population sédentaire qui n'a pas bougé depuis des années. »

Un management qui transmet la pression pour « faire bouger »

Les injonctions de mobilité ont été répercutées sur le personnel de R&D. Cette obligation de bouger est appliquée sans tenir compte des spécificités des activités, et des cas particuliers des collaborateurs, de leurs parcours et compétences. Ce qui peut conduire à considérer que la valeur d'un expert dépend directement de sa mobilité : au-delà d'un certain temps consacré à la recherche, il deviendrait inapte, et devrait en subir des répercussions sur son domaine d'activité :

« Après le cap des dix ans, on est devenus nuls. Depuis deux ans, les activités fondent sans explication. Il ne reste que les études au niveau européen. »

Les directives de mobilité à appliquer aux personnels *experts* ont été à plusieurs reprises décrites, lors des entretiens, comme causes de pressions et de souffrance au travail⁶.

III.J- L'accroissement des entraves au travail

En bref :

Des process de plus en plus contraignants témoignant d'une vision « comptable », inadaptée aux activités de recherche :

- économies réalisées aux dépens de la qualité
- mise en place d'outils de contrôle de l'activité inadaptés...

→ D'où une certaine lassitude ressentie par les *experts*

L'accroissement des entraves de toutes sortes se manifeste sous différentes formes, telles que la recherche d'économies illusoires, la volonté de mettre en fichier les compétences ou encore la mise en place d'outils de contrôle de l'activité. Il en découle chez les chercheurs une lassitude désabusée et résignée :

« Ce qui m'a paru aberrant, c'est toutes les diminutions des métiers de support – d'abord les secrétaires, maintenant il n'y a plus de secrétaires quasiment, de notre point de vue en tant qu'ingénieurs, on fait le travail que faisait les secrétaires, on doit gérer les choses pour faire demande de mission (logiciel pour réserver hôtel, notes de frais, transport) et avant on avait un chef adjoint de projet, il a quasiment disparu, et les responsables projets font ça en plus et tous les métiers de support informatique : quand on a des problèmes de bureautique, avant on allait voir quelqu'un sur le site et on avait la solution en une journée, maintenant faut demander un ticket et la réponse dans une semaine. On a un salaire pour faire un métier d'ingénieur, et non un travail annexe, que des gens voudraient faire, et seraient plus efficaces que nous, car c'est leur métier. »

« Les gens encaissent pour que ça marche, mais c'est une trahison de la structure. »

« On n'a pas le droit d'aller à Paris en avion. Cela coûte pourtant moins cher qu'un billet de train plus une nuit d'hôtel. »

« Un exemple de stupidité avortée, c'est la cartographie des compétences. Un manager de passage met ça en place. Ensuite, plus personne ne les utilise, ni les vérifie, ni les maintient. »

Il nous a été rapporté le cas d'un *expert* reconnu sur le plan international, invité dans un colloque de spécialistes, et qui aurait dû prendre sur ses congés pour y

⁶ Cet aspect, est traité dans le Rapport central – dans le chapitre « Management »

aller représenter France Télécom. Exemple édifiant parmi tant d'autres, qui permet de comprendre l'amertume que certains *experts* peuvent éprouver.

D'autres cas ont été signalés, notamment de recherche d'économies sur la gestion de la qualité au sein des équipes de projets : cela conduit à éloigner les spécialistes de la qualité de la réalité des projets, ce qui transforme leur travail en prescriptions formelles et dégrade la qualité des productions.

Autre exemple, la mise en place de LINKOLN, un logiciel de suivi de l'activité et des coûts des projets très critiqué

« LINKOLN : fonctionne encore avec Internet Explorer 6, alors que maintenant, c'est Internet Explorer 9. Son ergonomie est nulle et les résultats ne sont pas regardés. Il faut faire des comptes-rendus d'activité hebdomadaires, c'est une perte de temps. »

« L'ergonomie de LINKOLN, est déplorable, sa terminologie incompréhensible. A quoi rime le "reste à faire" ? Comment est géré le droit d'imputation ? Ce n'est pas adapté à notre travail. »

On peut s'interroger sur l'utilité d'avoir cette vision comptable des activités de recherche. Le suivi des activités et des coûts est indispensable lorsqu'il s'agit de projets déterminés, pour lesquels, par exemple, la notion de « reste à faire » est importante.

Ainsi, LINKOLN pourrait avoir sa justification dans les activités de type Technocentre qui gère des projets. En revanche, ce genre de suivi est mal adapté à des activités de recherche, qui ne correspondent pas à des projets mais à des domaines et à des orientations, et où la mesure de l'activité hebdomadaire n'a que peu de sens ; il en va de même pour « reste à faire ».

LINKOLN est la manifestation du désir d'intégrer l'utilisation d'outils de contrôle de gestion aux outils du management de la R&D, ce qui est à mettre en regard du constat fait lors des entretiens concernant la baisse des compétences techniques des managers de R&D. LINKOLN pourrait devenir l'outil de pilotage confié à des managers n'ayant pas de compétences sur les domaines de recherche dont ils ont la responsabilité.

« Il y a une volonté de contrôle de gestion sur les projets. Ils veulent tout mettre en fiches et en équations. La recherche, c'est plus compliqué que cela. »

Ce contrôle administratif de l'activité des *experts* de R&D semble se substituer aux jugements permettant d'asseoir une reconnaissance du travail. Leur travail, au lieu d'être reconnu et valorisé, est quantifié, réduit au contenu de fiches d'activité hebdomadaires. Ce ne peut qu'être reçu par les chercheurs comme une marque supplémentaire de manque de reconnaissance et d'incompréhension de leur travail. Le temps passé à fournir des informations qui ne sont pas utilisées ou dont l'utilité n'est pas perçue, est ainsi perçu comme une marque du peu d'estime que la hiérarchie accorde aux activités des *experts*.

III.K- Un sentiment de précarité

En bref :

Une instabilité (changements de politique et mobilité) qui crée de vives inquiétudes, en particulier sur le site de Lannion

La précarité induite par les changements de politique et la mobilité, et l'inquiétude qui en résulte mettent à mal la coopération entre salariés, et contribuent à détruire les collectifs de travail. Ce qui a pour conséquence d'isoler les individus, voire de les mettre en concurrence, et donc de les fragiliser un peu plus.

« Autour de moi, je sens une ambiance tendue, des gens qui gardent jalousement et avec agressivité leur travail : "ça ne te regarde pas" ; d'autres sans travail qui essaient de s'approprier le travail des autres. La conséquence, c'est de la rétention d'informations, et l'absence de coopération, une concurrence. Et on me reproche de bien faire mon travail. »

Les chercheurs de Lannion se sentent menacés

Le centre de recherche de Lannion présente des particularités héritées de son histoire. Lannion est issu de l'ancien CNET – Centre National d'Etudes des Télécommunications – centre de recherches important associé à l'essor des télécommunications en France. Nombre de chercheurs des URD de Lannion ont été attirés il y a quelques années par le prestige du CNET, se sont installés dans la région, et ne souhaitent que rarement la quitter. Or les consignes de mobilité s'opposent aux deux souhaits des personnels de Lannion : continuer à faire de la recherche et rester dans la région de Lannion.

On peut donc comprendre que des directives de mobilité à appliquer aux personnels R&D de Lannion, ayant comme objectif d'obtenir un taux de mobilité analogue à celui obtenu dans la Région Parisienne, se heurtent à de fortes résistances de la part des salariés. Résistances qui ne peuvent être vaincues qu'au prix de pressions encore plus importantes sur certains collaborateurs, avec de possibles souffrances au travail.

Des signes de désintérêt, voire de début « d'abandon de Lannion » par France Télécom sont analysés et engendrent des inquiétudes :

« En R&D, au moins à Lannion, les embauches sont arrêtées depuis cinq ans. Pour une réduction de la pyramide des âges par la base. A R&D, il faut recruter au lieu de prendre des compétences à l'extérieur. Il faut continuer à recruter des bons. Il n'y a plus de pointures. La filière « Télécom talents » est une filière de management. »

Il est également remarqué que les managers des équipes de recherche sont rarement basés à Lannion, mais regroupés à Paris, ce qui fait craindre pour la survie du site :

« Maintenant tous les responsables de CRD sont à Paris, alors qu'avant, ils étaient répartis sur Paris et Lannion. »

« Le chef de mon labo est à Paris, et toutes les URD de son labo sont à Lannion, 80 à 100 personnes »

« On peut craindre pour la pérennité du site de Lannion : début 2009, tous les chefs sont partis à Paris. »

D'où l'impression qu'ont les chercheurs d'être menacés. Le maintien du site de Lannion est attribué à l'engagement du personnel, attaché au site et à la région, engagement renforcé par la solidarité et la méfiance vis-à-vis du management et de l'entreprise.

« A Lannion, il y a une forte opposition à Paris. Ici, on résiste plus. Lannion est toujours en vie car le personnel est dur. »

« Ce qui est important depuis six à huit mois, c'est la prise de conscience, c'est de mettre des mots sur la souffrance. Ce qui a permis de prendre du recul par rapport aux salades du management. Mais certains managers continuent à faire semblant, d'où pas de restauration de la confiance. »

« Des réunions sur le stress ont été organisées pour les RURD. Ils ont été formatés pour faire de la pression. Ils sont tenus par leur hiérarchie. On est embarqués dans un système où tout le monde sauve sa peau. »

III.L- La perte du plaisir au travail

En résumé, ce que les experts reprochent en grande partie à leurs conditions de travail actuelles, c'est de mettre en péril, voire de supprimer le plaisir qu'ils prenaient à effectuer leurs travaux.

Sont ressentis l'incertitude créée par des changements incessants, la perte de la sécurité qu'offrait un management compétent et capable d'orienter les travaux, et le manque de reconnaissance, facteur incontournable d'un engagement renouvelé.

Aussi, les empêchements de toutes sortes à l'exécution d'un travail que l'on souhaite faire et bien faire sont autant d'obstacles à l'atteinte du plaisir procuré par ce travail.

Les frustrations perçues, et parfois même les souffrances, seraient donc les conséquences de l'accumulation d'obstacles dans l'atteinte du plaisir à travailler ;

elles se démarquent en cela des souffrances observables chez d'autres populations, mais n'en sont pas moins difficiles à supporter.

III.M- Incidence des conditions de travail sur le ressenti

En bref :

Des problèmes entraînant des conséquences néfastes sur le ressenti au travail des experts, donc sur leur productivité et sur la qualité de leur travail

Il est possible de rapprocher ces considérations des résultats issus des analyses statistiques cités au paragraphe II. E.

Il apparaissait que les entités des fonctions de support sont moins affectées par les conditions de travail difficiles que par leur incidence (avec une aggravation par rapport à la moyenne de France Télécom). Et l'on retrouve bien là les différents problèmes qui ressortent des entretiens effectués parmi la population des *experts* :

- **la fragilisation psychologique**, conséquence du cumul des autres facteurs ;
- **les conflits de valeurs au travail** : sentiment que les potentiels d'innovation, de créativité et de travail ne sont pas exploités comme ils le devraient ; sentiment d'un gâchis qui va à l'encontre de l'idée que les *experts* se font de leur mission ;
- **le manque de reconnaissance** manifesté par de très nombreux signes, en particulier par l'incompétence du management ;
- **l'insatisfaction globale** : frustration de ne pas pouvoir donner à France Télécom tout ce qu'ils souhaitent et de ne pas recevoir en retour ce qu'ils attendent ;
- **les incertitudes sur l'avenir** : doutes constants alimentés par les changements de politique, les abandons de projets et la mise à mal des symboles (Lannion par exemple).

Remarquons que ce qui est en question, c'est bien une frustration de ne pas pouvoir travailler aussi bien qu'on le souhaite, cet empêchement ayant également des répercussions sur l'efficacité et la qualité du travail des *experts*.

III.N- Conclusions – Les axes d’analyse des risques psychosociaux

En utilisant les six axes d’analyse identifiés par le collège d’experts⁷ chargé de préconiser une approche globale des risques psychosociaux, il est possible de traduire et de synthétiser les difficultés ressenties et les problèmes perçus par le personnel de R&D, Technocentre et normalisation, qualifiés d’*experts*, de la manière suivant, en notant en gris les composantes des axes qui peuvent être considérées comme intervenant significativement :

Experts			
Axes d’analyse	Détail des composantes de l’axe d’analyse	Diagnostic	Commentaires
Exigences du travail	Intensité du travail	Oui	Travail intense mais maîtrisé
	Pression temporelle	Selon	Plus nette pour les projets 3P menés par Technocentre que pour R&D
	Complexité du travail	Oui	Inhérente à la fonction
	Conciliation travail et hors travail	Selon	
Exigences émotionnelles	Relations avec le public (contacts directs, face à face, téléphone)		
	Empathie, contact avec la souffrance (situations de détresse, nécessité de calmer les gens)	Oui	Contact non nécessité par le travail mais issu des situations créées ; Témoins
	Devoir cacher ses émotions, feindre	Non	
	Peur au travail (différentes formes)	Non	
Autonomie & Marge de manœuvre	Autonomie procédurale (liberté pour organiser son travail, organisation du temps)	Oui	En général large autonomie
	Pénibilité du travail (notion à définir)	Non	Travail intéressant et gratifiant
	Utilisation et développement des compétences (développement, nouveautés, utilisation, travail répétitif)	Oui	Travail très varié de recherche
	Participation – représentation (participation à la mise en place des organisations, à la gestion du changement)	Non	Peu d’information, de délibération ; Décisions top-down pas justifiées

⁷ Collège d’expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, constitué à la demande du Ministre du travail, et sous l’égide de la DARES et de la DREES, présidé par Michel Gollac.

Rapports sociaux & relations au travail	Soutien social au travail : collègues (rapports, aide)	Oui	En général coopération, peu de compétition
	Soutien social au travail : hiérarchie (aide, attention)	Non	Trop souvent une hiérarchie lointaine et/ou manquant de compétences
	Violence au travail (différentes formes)	Non	Sauf cas proches du harcèlement
	Reconnaissance : utilité aux autres	Oui	
	Reconnaissance : travail reconnu à sa juste valeur	Non	Suppression des niveaux d'expertise
	« Leadership » (objectifs clairs et expliqués, ordres ou indications contradictoires)	Non	Politique R&D fluctuante pas explicitée ; Abandons de projets incompréhensibles
Conflits de valeurs & Dissonances éventuelles	Conflits éthiques (ex : ventes abusives, licenciements)	Non	
	Qualité empêchée	Oui	Entraves liées à l'organisation et aux procédures ; Manque de soutien du management
Insécurité d'emploi	Sécurité d'emploi et salaire (changement de qualifications et de métier, insécurité d'emploi)	Non	Salaires parfois bloqués ; Promotions aléatoires
	Soutenabilité du travail (capacité à continuer à faire ce même travail)	Non	Doutes sur la pérennité de certains sites et sur la politique de France Télécom à l'égard de R&D.
	Capacité à projeter sa situation dans l'entreprise, face aux changements et aux évolutions	Non	Incidence de la pression pour mobilité

Il apparaît que, bien que les personnels pouvant être qualifiés d'*experts* puissent sembler privilégiés par rapport à beaucoup d'autres salariés de France Télécom, du fait de leurs niveaux dans l'entreprise, du prestige attaché aux activités de recherche par exemple, et de l'autonomie dont ils jouissent, leur exposition aux risques psychosociaux n'est pas négligeable.

L'engagement de ces personnels dans leur travail les rend plus sensibles au manque de reconnaissance et d'intérêt, et plus dépendants d'un environnement de travail stable qui constitue une part importante de leur identité. Cela les fragilise et peut les rendre plus vulnérables qu'il ne semblerait a priori, au vu de l'analyse des questionnaires. Aussi, une attention toute particulière doit leur être consacrée.

III.O- Préconisations concernant la population des « experts »

Il est souhaitable de recréer les conditions permettant à cette population d'*experts* de retrouver la place qu'ils méritent et à laquelle ils aspirent au sein de France Télécom.

Cette première reconnaissance devrait être suivie par d'autres changements qui pourront recréer les conditions permettant l'épanouissement de chacun dans son travail.

Il serait souhaitable de cesser de considérer les experts comme des ressources interchangeable, les diplômés comme des personnalités banalisées devant suivre uniformément le même parcours professionnel. Tous les chercheurs ne deviennent pas inefficaces à partir d'un certain âge ou au bout d'un certain nombre d'années.

Il serait bon de reconsidérer la vision de l'entreprise sur le management de ces populations d'*experts*. Leurs attentes, leur potentiel, leurs frustrations possibles en font une population aussi sensible que d'autres au sein de France Télécom, même si ce peut être moins visible.

Aussi, les recommandations recouvrent-elles essentiellement trois aspects qui concourent à créer ou à détruire la reconnaissance dont peut bénéficier un *expert* :

- rétablir une reconnaissance symbolique en recréant les filières expertise ;
- analyser les parcours, les compétences, les aspirations individuelles de chacun et ne pas appliquer des règles ou des schémas uniformes ;
- prendre en compte dans le choix des managers l'attente des collaborateurs et la nécessité de compétences ou de capacité à les acquérir pour manager un groupe d'*experts* ;
- dimensionner les entités en fonction de la possibilité d'assurer un management basé sur la compétence ;
- éviter les turnovers trop rapides qui empêchent les managers d'acquérir les compétences nécessaires ;
- définir et mettre en place des politiques claires et suivies, permettant aux *experts* de se situer et de cesser de redouter l'avenir ;
- faire preuve de vigilance à l'égard de ces personnels *experts* qui sont peut être plus fragilisés qu'il n'y paraît.

Notons à nouveau que l'amélioration des conditions de travail permettrait un meilleur épanouissement des *experts*, et aurait un impact positif sur l'efficacité individuelle et collective de ces populations.

-IV-

Métiers des RH (CSRH, BPRH, Expertise-soutien, SST)

CONFIDENTIEL - Document Provisionnaire

Ce chapitre regroupe des observations sur les métiers des Ressources Humaines. En particulier est traitée la problématique des CSRH, Centres de Services des RH, cas particulier de mise en place d'une organisation néo-taylorienne. Sont également décrits les problèmes vécus au quotidien par les collaborateurs des SST, Services de Santé au Travail.

IV.A- L'impact des CSRH

Dans les grandes entreprises, les activités RH à fort volume et standardisables, telles que la paie et les prestations familiales, sont organisées en Centres de Services Partagés (CSP).

Le principe de l'organisation en CSP est que l'exécution de la plupart des activités RH de nature administrative, technique ou routinière déroule de procédures formalisées et réglementaires. On privilégierait donc un mode de traitement bureaucratique à la connaissance des individus.

Dans toute entreprise, le domaine de la rétribution et de la rémunération est l'un des plus sensibles, d'une part pour le personnel qui y travaille, d'autre part parce que son organisation impacte la totalité des acteurs et affecte les autres aspects de la gestion du personnel et de la politique de l'emploi : congés, évaluations, carrières, santé, retraites, etc. Les entretiens ont révélé que cette organisation à France Télécom entraînait trois types de phénomènes :

1. une taylorisation de la fonction d'assistant RH, essentiellement réduite à un travail de saisie sur certains sites ;
2. une dispersion des éléments du dossier d'un salarié et un manque de cohérence ;
3. un sentiment de précarisation : fermeture de plusieurs CSRH (de quatorze à onze), réorganisations et rumeurs sur le fait que d'autres vont suivre.

IV.A.1- Taylorisation et détérioration des conditions de travail

Dans l'objectif de réduction des effectifs, de maîtrise des coûts et d'homogénéisation des process, France Télécom est passée d'une organisation classique de gestion locale et généraliste des dossiers aux CSRH. L'ensemble des données est centralisé et l'on procède à une redistribution rationalisée.

Selon Entreprise & Personnel : « *En France, dans les CSP les plus performants, un assistant RH suffit pour gérer 400 salariés.* »

Certains sites sont spécialisés, actuellement par exemple : les entrées sont traitées à Montpellier, les sorties à Grenoble, le médical à Melun, Blois reçoit le courrier et le scanne pour le réexpédier sur les sites après tri (arrêts maladie par exemple), Strasbourg a une plate-forme téléphonique nationale mise en place en 2006 pour répondre aux questions des salariés ou les orienter etc... D'autres sites, par exemple Rouen, Limoges ou Cergy saisissent les différents éléments de la rémunération selon un découpage géographique, puis la répartition au sein des unités se fait par ordre alphabétique.

On s'accorde pour reconnaître qu'il s'agit là d'un travail taylorisé, quel que soit le domaine traité.

IV.A.2- La fonction d'assistant RH

En bref :

- Un mode de traitement bureaucratique des RH qui se traduit par une taylorisation de la fonction d'assistant RH
 - ➔ Répétitivité et appauvrissement des tâches, perte d'autonomie, objectifs purement quantitatifs inadaptés qui nuisent à la qualité
- Une dépendance totale aux logiciels RH dont l'efficacité s'avère laborieuse
 - ➔ Perte de temps, agacement, voire découragement

Dans cette nouvelle organisation, les assistants se sentent dépossédés de leur travail, souffrent de sa répétitivité et d'un appauvrissement de leur rôle qui réduit considérablement les compétences nécessaires ainsi que l'autonomie. De plus, ils se sentent infantilisés par les méthodes d'un management qui impose de plus en plus d'objectifs quantitatifs, même si cet aspect présente une certaine variabilité selon les sites et les managers – nous y reviendrons.

« On n'a plus la main sur ce que l'on fait, n'importe qui peut travailler sur notre portefeuille. »

« On travaille avec un matricule, on n'a plus besoin de réfléchir. »

« Ce travail peut être fait n'importe où par n'importe qui. »

« On traite, on clôture, et ça fait une activité de moins dans la corbeille. »

« Ici je suis un numéro. »

« C'est la routine et on n'a aucune autonomie, "fais ça", "fais pas ça". »

« On nous a enlevé nos méthodes de travail, on ne peut plus s'organiser comme on veut. Mais on est des adultes, on sait ce qu'on a à faire. »

« Forte dégradation depuis la dernière réorganisation, on n'a plus le temps de réfléchir. »

« Il y a quelques temps nous étions trois ou quatre dans un bureau, on avait un portefeuille attribué, ces trois personnes là s'occupent de tel service, tel service, et puis maintenant on est sur une plate-forme de douze à quinze personnes qui s'occupent un peu de tout, un peu de rien, il arrive même que dans la même salle on travaille sur le même dossier en même temps. »

Les différents CSRH sont gérés comme des centres de production, divisés en unités. Leur dirigeant porte le titre de Directeur de Production. Le rendement et la production doivent être constamment améliorés. La fixation d'objectifs qualitatifs, par exemple moins de 9 % de réclamations, n'a pas d'incidence sur les primes. Des objectifs quantitatifs sont apparus, par exemple le nombre d'instances affiché, et sont souvent contestés par les assistants. La quantification n'envisageant que le court terme est ressentie comme injuste et sans rapport avec la réalité.

En effet le temps de traitement d'une « activité » ou d'un « acte » étant très variable, les assistants estiment que le chiffre brut d'activités traitées n'a pas de sens. Certains se sont vus reprocher un rendement insuffisant parce qu'ils avaient rencontré plusieurs activités successives plus longues à traiter :

« On fait de la quantité, pas de la qualité ; ça peut être lourd, parce qu'on parle en chiffres, il y a des journées le manager dit : "il y a 250 activités dans les corbeilles, il faut que ce soit traité demain", sauf qu'un congé maladie on peut en traiter un en cinq minutes et un en une demi-journée, les objectifs sont plutôt lourds, enfin inhabituels, rien à voir avec du RH tel que je l'avais appris. »

« C'est pas des objectifs attribués, c'est national, si Amiens, Grenoble sont débordés il faut aider... c'est ça qui est crispant, t'es en train de faire une promotion et on te dit laisse tomber, faut faire des accidents. »

Cette activité illustre bien le processus selon lequel la pression du rythme de travail est d'autant plus stressante que l'autonomie est faible.

Les questions des salariés par Click RH sont appréciées, car la recherche de la réponse permet de rompre la monotonie et stimule intellectuellement.

Les conditions de travail en open space et en « marguerites » font l'objet de commentaires différents selon les sites ; pour certains : « C'est très bruyant parce qu'on est trop nombreux... » Mais ailleurs : « Sur le plateau le silence est pesant. »

Le rôle du management local apparaît ici comme un facteur déterminant.

Sur certains sites, les relations interpersonnelles et une bonne ambiance seraient considérées comme nuisibles au rendement :

« On sépare les gens qui ont des affinités. »

« On casse les groupes. »

« Ils ne veulent pas que la convivialité s'installe. »

« Depuis l'arrivée du nouveau N+2, notre chef a pris ses distances, elle a changé vis-à-vis de nous. »

En résumé, le ressenti recueilli dans les entretiens fait état d'une forte dégradation des conditions de travail et la « déshumanisation » des RH au profit d'une gestion productiviste est mal vécue. Il y a une perte de sens du travail tel que le conçoivent la plupart des assistants :

« Les RH, ça devrait être humain avec les gens, non ? »

« On vient pas au travail avec la joie. »

« C'est devenu un travail alimentaire, plus aucune satisfaction. »

« Ce n'est pas un travail de RH. »

« Avant, travailler aux RH c'était un métier, plus maintenant. »

« Maintenant, je me retiens de donner de l'info aux référents ou aux soutiens, ils n'ont qu'à chercher ! De toute façon, il n'y a pas de reconnaissance. »

« On nous a bien dit que l'information doit descendre, pas monter. »

La dépendance de l'organisation par rapport aux SI est totale, d'où l'importance de la qualité et de l'efficacité des échanges. Or, il nous a été rapporté que les problèmes de maintenance d'un système « qui rame souvent » se révèlent être des facteurs aggravant de conditions de travail déjà difficiles :

« Avant, il y avait des correspondants informatiques locaux, c'est fini, faut appeler un numéro vert, des choix multiples avec les touches du téléphone, c'est très galère, il y a beaucoup de choix successifs. Mais maintenant c'est devenu pire que tout, on a un répondeur vocal à qui on parle et de qui il faut se faire comprendre, je l'ai pris en grippe dès le début ; ça ne marche pas dès qu'il y a du bruit de fond, nous on est douze sur le plateau, donc la machine ne comprend pas, on répète trois fois, on doit donner le nom de l'application, on répète de plus en plus fort, et ce truc est rebutant. Au bout d'une minute il vous propose de revenir aux touches du téléphone, il en a déjà découragé beaucoup, puis encore une minute pour arriver au message une fois sur deux disant "tous les correspondants sont en ligne, recommencez dès le début" ; c'est dégueulasse de nous imposer ça, quelque chose qui ne fonctionne pas, on nous impose en plus le système à touche et à voix, les gens découragés d'appeler abandonnent, contournent. »

IV.A.3- L'encadrement dans les CSRH :

Il y a deux niveaux bien distincts : N+1 et N+2. Le N+1 est sur place, le N+2 est nomade. D'autre part, les fonctions nouvelles de soutien et de référent, personnes issues de la base, sont perçues comme n'en faisant plus partie et ayant rejoint la hiérarchie.

L'influence du N+2 sur le travail au quotidien est ressentie par les assistants, notamment lors d'un changement de N+2, mais cette influence peut être très nettement régulée par le N+1, dans un sens ou dans l'autre. Certains N+1 disent :

« Je réagis différemment des purs cadres (les N+2), on ne me fera pas faire ce que je n'ai pas envie de faire, j'ai les moyens de ne pas faire ce que je n'ai pas envie de faire. »

« S'il y a un problème je laisse tout tomber et on prend vingt minutes pour aller en discuter. Je ne porte pas la croix de mes troupes, chacun la sienne, mais il y a des jours où des gens vont moins bien, c'est important de prendre cinq minutes pour parler même de façon informelle ça peut décoincer. »

« C'est dur de porter le discours de la boîte quand on n'adhère pas. »

Ailleurs, on a pu entendre :

« La chef est toujours derrière certaines personnes. »

« Il y a beaucoup de fatigue dans notre groupe. »

« La récréation, c'est quand la maîtresse décide, on n'est plus des enfants ! »

« C'est limite harcèlement, on est surveillés dans tout ce qu'on fait. »

« Notre manager est très scolaire et refuse de changer. »

Certains managers directs tentent de revaloriser le travail effectué en RH en le comparant à des services réputés plus difficiles.

« Je leur dis : "Ici on est bien". On a de la chance par rapport à d'autres services, on n'a pas le contact clients. »

« Rien n'est plus pénible que les outils informatiques qui ne marchent pas, moi je trouve que les nôtres marchent plutôt bien, j'ai vu pire... même si des grinchus... »

« En boutique, avec une application qui ne fonctionne pas, face au client, c'est très désagréable. Mais nous, on peut reporter notre travail si une application est défailante. »

IV.A.4- Dossiers « déstructurés » et privation de contacts humains : l'efficacité du système très critiquée

En bref :

- Un système qui entraîne aussi une dispersion des éléments du dossier d'un même salarié

→ Manque de cohérence et d'efficacité, de vision d'ensemble et de coordination ; information incomplète, voire contradictoire
- Une disparition des relations directes entre RH et salariés, et entre RH et assistantes sociales
→ Déshumanisation, perte de sens au travail, manque de cohérence

Il y a découpage du dossier de chaque salarié et répartition sur différentes plates formes : « Avant le salarié était un continuum, maintenant il est saucissonné » dit un manager.

En bout de chaîne, un assistant RH va par exemple traiter certains éléments parcellaires de la paie, pour un secteur géographique, les autres éléments nécessaires au calcul final étant dispersés dans les différents sites. Les assistants se plaignent d'un manque de vision d'ensemble, d'un manque de coordination, ils n'ont pas tous les éléments pour clôturer rapidement certains dossiers.

L'information est incomplète, contradictoire parfois. Mais les assistants ne peuvent pas entrer directement en contact direct avec leurs collègues des autres sites pour assurer la continuité d'un dossier, encore moins pour des questions les concernant personnellement, sous peine de remontrance sévère :

« Un agent est malade du tant au tant, je m'en occupe, mais s'il est malade une seconde fois, c'est quelqu'un d'autre. »

« Avec les réorganisations, on peut être trois sur le même dossier. »

« On peut traîner un dossier quinze jours parce qu'on n'a pas toutes les données. »

« Si on a des cas plus compliqués, on a tout un réseau de soutien, mais toujours pareil, du soutien virtuel. Le cas arrive sur mon écran, je ne sais pas traiter, je le mets en soutien et un beau jour j'ai une réponse, bien souvent "satisfait", mais moi j'aimerais bien parler à quelqu'un. »

En effet, en amont, des spécialistes, juristes surtout, œuvrent pour trouver les réponses aux nombreux cas non prévus. A leur niveau, le travail présente plus de variété et d'autonomie et ceux que nous avons rencontrés se sentent plutôt utiles et reconnus.

D'autre part, dans ce système, la relation directe entre le salarié/collègue/client et les RH n'existe plus, et cela est ressenti comme un manque de part et d'autre :

« L'agent venait voir des personnes avant, plus rien de tout ça... Les agents en souffrent aussi, parce qu'ils ne peuvent plus nous joindre. »

« Il m'est arrivé d'avoir quelqu'un qui sonne à ma porte chez moi, je la connaissais un peu. »

« C'est beaucoup trop éclaté ; on le fait remonter mais on nous dit que c'est comme ça, c'est pour la rentabilité, tout ce qui est en vogue. Je pense que côté agent, c'est pire. »

« A l'heure actuelle, une bonne journée c'est peut-être une journée où j'ai pu quand même arriver à rendre service à un agent malgré toute l'usine à gaz, et une mauvaise journée où je n'ai fait que de l'abstrait, de la saisie. »

« Maintenant, depuis les événements, on fait un petit retour en arrière, j'ai eu une personne en détresse sur sa rémunération et la collègue de Strasbourg m'a laissé sur mon mail la possibilité de rappeler l'agent ; là on a traité l'affaire, et après la personne me dit : "pouvez vous me donner votre numéro personnel", non, on n'est encore pas autorisés. »

Mais il y a les inévitables et salutaires transgressions face à un système où la prescription s'avère rigide et contre-productive :

« De nous-mêmes on a pris les devants, personnellement on s'est dit on rappelle cet agent, ça m'est arrivé de donner mon numéro de bureau, c'est énorme pour les gens. »

« Sur certaines fiches on laisse notre numéro de téléphone pour que les salariés puissent nous rappeler, c'est interdit mais si on ne le fait pas c'est le vrai travail qui ne se fait pas. »

On peut s'interroger sur les objectifs recherchés et surtout les bénéfices de cette étanchéité entre les sites et de ces interdits de communiquer. Si les temps d'échange ne sont pas considérés comme productifs dans le système taylorien, *quid* de la compétence et de la performance collectives, fondées sur la coopération et les échanges sociaux ? *Quid* du besoin de sens au travail, facteur essentiel d'équilibre ?

Les salariés font appel à l'assistante sociale dans de nombreux cas difficiles, mais :

« Depuis un an, les assistantes sociales ne peuvent plus appeler les gestionnaires RH... Les salariés en difficulté sont encore plus démunis. »

Pour la gestion, tout ou presque doit se traiter par SI interposés : ANOO, Click RH pour les questions/réponses, les candidatures via intranet etc...

Les salariés utilisateurs se montrent très critiques quant à l'efficacité de ce système de gestion. Ils n'ont plus d'interlocuteur unique, ni même identifié, il y a bien les BPRH et/ou les RH de proximité, mais beaucoup de doutes s'expriment sur leur rôle, et dans de nombreux entretiens, quel que soit leur métier, ils ont déploré la raréfaction des contacts humains empêchés par le système :

« Les RH ne connaissent pas simultanément les problèmes personnels, les problèmes propres à la région et au métier, il leur manque forcément au moins une dimension. »

« On est devenus des numéros, comme à la Sécu. »

« On nous traite de manière désincarnée. »

« Les néo RH n'ont plus la relation de confiance. »

« Les RH, on n'y comprend plus rien, qui fait quoi ? »

« Je ne connais pas de RH de proximité, il y a des problèmes pour trouver les informations, on ne sait pas où s'adresser. »

« Je ne l'ai jamais vu(e) de près, il/elle passe sans dire bonjour. »

« Après les Assises, il paraît que ça va changer et que la BPRH va venir plus souvent. »

Des plates-formes ont été supprimées, les autres ont été réorganisées, un nouvel applicatif est en phase d'installation. L'ensemble manque gravement de cohérence, avec des répercussions sur le travail préjudiciables à la qualité et à l'efficacité. Assistants et managers (N+1) s'en plaignent :

« On ne sait plus qui doit traiter quoi. »

« On n'a plus la main. »

« Notre manager nous dit quelque chose, celle de l'autre groupe leur dit le contraire. On voudrait des retours d'informations écrits pour y comprendre quelque chose. »

« Les consignes techniques circulent par le bouche-à-oreille, vous vous rendez compte ? »

« Quand on fait des arrêtés paie, on nous demande de vérifier des choses qu'on ne gère pas. »

« On ne sait pas qui doit traiter la demande. Il y a spécialisation de pôles mais parfois on se marche sur les pieds pour savoir quel est le meilleur moyen pour traiter une demande. »

« On a des problèmes de frontières de responsabilités entre les différents pôles. »

« Avec tous les mouvements de plates-formes, il faut réfléchir pour savoir où elles sont. »

IV.A.5- Les BP RH

En bref :

- Un manque de moyens qui limite considérablement leur champ d'action et décrédibilise leur action auprès des salariés
- Un sentiment de « faire le sale boulot » quand le management refuse de s'en charger

Dans la prescription, les RH business partners interviennent en soutien du manager et des collaborateurs pour :

- *Informier et expliquer*
 - la stratégie et les enjeux RH de l'entreprise :

- les activités existantes dans le Groupe et leurs évolutions probables ;
 - les parcours possibles au sein d'une filière, les passages possibles d'une filière à l'autre, la localisation des emplois, les opportunités offertes par la dimension internationale du Groupe et les opportunités offertes en externe ;
 - les mesures mises en place par l'entreprise pour accompagner les mobilités ;
 - les éléments de la rémunération ;
- *Proposer des solutions sur :*
 - l'orientation professionnelle ;
 - le développement des compétences et la formation ;
 - la réalisation de l'EDP dont il garantit la tenue des engagements même en cas de changement de manager ;
 - le recrutement des collaborateurs ;
 - l'organisation du travail.

Dans la réalité, il semblerait qu'ils n'aient guère les moyens suffisants pour remplir leur mission de généralistes. Selon leurs propres termes :

« C'est une fonction déstructurée. »

« Nous ne maîtrisons rien. »

« On est juste les passe-plats. »

« Finalement ça revient à donner les bons numéros de téléphone. »

« Je regrette les BO, c'était plus pratique, j'avais accès aux dossiers. »

« On nous fait jouer un rôle qui n'est enrichissant ni pour nous, ni pour la boîte. »

« On travaille de nombreuses heures pour faire des dossiers de recrutement qui passent devant le comité de redéploiement qui valide ou pas. »

Ils déplorent de ne pas avoir les outils adéquats pour apporter une valeur ajoutée. Les différentes étapes de la carrière du salarié sont traitées par des services différents, dispersés et sans coordination (recrutement, contrat, médical, questions, entretien, formation etc...). Dans ces conditions, obtenir le dossier d'un salarié est une démarche longue et complexe (par exemple dans les cas disciplinaires).

« Il vaut mieux bien connaître les arcanes et avoir ses propres relations pour contourner la grosse machine, sinon vous avez peu de chances de trouver rapidement. »

La restriction des moyens matériels, notamment les imprimantes centralisées, est signalée comme une difficulté supplémentaire. Des documents confidentiels doivent être imprimés à distance, la moindre erreur peut avoir des conséquences graves, et ils n'en ont pas la maîtrise. Ils considèrent cet élément comme une source de stress supplémentaire.

Les BP estiment que leur rôle est peu valorisé et reconnu, en particulier par les salariés qui leur renvoient une image négative, d'incompréhension. Ils sont considérés souvent comme ceux qui peuvent faire « le sale boulot » quand le management ne s'en charge pas. Pour d'autres, ils sont considérés comme n'ayant pas les moyens ou les compétences :

« Ils gèrent les mobilités entrantes et sortantes, fonctionnelles et géographiques. »

« On ne comprend pas toujours leurs décisions. Par périodes il y a eu un acharnement à dire non à tout, avec des effets contre-productifs. »

« Des fois c'est à n'y rien comprendre. »

« Quelqu'un qui cherche du travail, ça se passe bien avec le manager, mais les RH font barrage à chaque fois. »

« Ce sont un peu des chiens de garde. »

« Il faut prendre rendez-vous, et puis on attend l'arbitrage, mais ont-ils les mains libres ? »

« Le BP dit : "C'est au manager de décider", le manager dit : "C'est aux RH", et comme ça on fait traîner, on balade. C'est usant. »

« Il y a une dame qui passe tous les quinze jours maintenant, elle est gentille, mais faut avoir besoin de rien. Elle sait pas répondre. »

Beaucoup de salariés pensent que les BP ne sont pas leurs interlocuteurs mais exclusivement ceux des managers. Leur nomadisme ne facilite ni la connaissance du terrain, ni l'instauration de relations d'échanges humains avec les salariés.

« Il y a un BPRH pour 600 personnes, et il n'est pas ici, il est impuissant. Même les fichiers des classifications ne sont pas à jour. Le BPRH doit assurer le soutien des managers et des salariés, c'est impossible. Les BPRH sont "la chair à canon des RH". D'où pas de gestion du personnel, pas d'accompagnement, pas de gestion des compétences. Qui peut dire qui sait faire quoi dans le groupe ? » constate un cadre des R&D.

Dans ce système il est peu question de valorisation des compétences, ce qui supposerait une approche personnalisée et cohérente des parcours. Les SI, dont Performance (outil de support des entretiens de progrès) ne semblent pas répondre à cet objectif.

« Sa carrière, on se la fait nous-mêmes, on n'est pas accompagnés. »

Sur le site Anoo, pour ceux qui l'utilisent, on trouve les réponses aux questions administratives générales, mais le besoin de personnalisation n'y trouve pas son compte.

IV.A.6- Les managers

La logique du système aboutit à reporter sur eux le rôle vacant de contact direct RH, ce qui suppose qu'ils devraient intégrer une nouvelle dimension dans leur activité : mener des analyses, gérer les compétences et relayer les tâches administratives. En ont-ils actuellement tous les moyens, la formation et... la volonté ? Pour l'entretien, nous avons pu noter de très grands écarts de pratiques, allant jusqu'à l'entretien par téléphone, voire pas d'entretien du tout. L'éloignement géographique n'est pas le moindre des obstacles.

IV.A.7- Précarisation

En bref :

Un fort sentiment de précarité de l'emploi et des conditions de travail chez le personnel des CSRH parfois entretenu par la hiérarchie elle-même

Les multiples bouleversements qu'ont connus les services RH ces dernières années ont installé un fort sentiment de précarité chez le personnel des CSRH, et on a souvent mis les salariés devant le fait accompli quand leur emploi était supprimé.

« On est des adultes, on nous infantilise. »

« En ne nous prévenant pas, on nous fait louper des opportunités. »

Par expérience, ils savent donc que leur site, ou un autre, est susceptible de fermer du jour au lendemain, avec les bouleversements professionnels et personnels que cela implique. Beaucoup sont arrivés là par défaut, à la suite de changements subis, la plupart s'estiment donc *« en sursis »*.

Le nouvel applicatif People Soft vient d'être généralisé et fait craindre aux personnes rencontrées des remaniements à venir et de nouvelles suppressions d'emplois, voire une externalisation.

Ceux qui jugent plutôt positivement leurs conditions de travail actuelles, quelles qu'en soient les raisons, et qui ont donc le plus à perdre, évoquent cette *« épée de Damoclès »* comme une idée lancinante, entretenue par leurs managers sur certains sites.

« Et si ça s'arrête, où vais-je atterrir ? »

« Il y a plein d'endroits où c'est latent. On vous dit : "Si vous trouvez ailleurs..." »

« Il paraît qu'ici ça va disparaître, en attendant je suis près de chez moi. »

On nous a cité des exemples de personnes ayant pris les devants et cherchant à garder l'initiative, vivement encouragées en cela par leur hiérarchie (N+2). Elles ont donc anticipé des fermetures qui n'ont finalement pas (encore) eu lieu.

Plusieurs des cas évoqués l'ont été car ces changements se sont révélés négatifs, voire graves, alors qu'ils étaient basés sur des informations volontairement floues et douteuses. La hiérarchie avait pour consigne d'entretenir ces doutes, par rétention d'informations, comme nous l'a confirmé un manager (N+1) : « *Je savais, mais je ne pouvais pas le dire. J'étais mal avec ça.* » Mais son supérieur disait :
« *Plus il y en a qui partiront, mieux ce sera.* »

Cette précarisation ressentie s'applique à l'emploi, mais également aux conditions dans lesquelles s'exerce le travail, aux modes opératoires, à l'attitude de l'encadrement. Autant de facteurs d'insécurité qui se cumulent et sont générateurs de difficultés très fréquemment ressenties, avec plus ou moins d'intensité.

IV.B- Conclusion

A partir des entretiens menés tant auprès du personnel RH (essentiellement dans les CSRH) qu'auprès de salariés de toutes origines, nous avons noté des dysfonctionnements manifestes dans la fonction RH, souvent qualifiée d' « *usine à gaz* ».

De la part des « fournisseurs », l'organisation actuelle est source de mal-être, voire de souffrance, en raison des facteurs suivants :

- les conditions de travail, notamment la concentration de personnes, la répétitivité et la division des tâches, les contrôles renforcés de suivi de l'activité, l'absence d'autonomie, le stress etc... ;
- la perte de sens de la fonction RH, pour laquelle tout contact direct a été supprimé au profit d'une recherche de productivité au sens exclusivement quantitatif ;
- l'individualisation qui amène à l'individualisme et au manque de soutien social ;
- la perte d'efficacité due au manque d'homogénéité et de cohérence du système ;
- la précarisation de l'emploi et du contenu du travail.

De la part des « clients » :

- la dispersion de leurs interlocuteurs qui en outre ne sont plus que virtuels, et les difficultés à trouver des réponses à leurs questions autres que très générales ;
- l'incapacité dans laquelle ils se trouvent à maîtriser des données les concernant intimement, et le fait de s'en sentir dépossédé.

C'est donc la déshumanisation induite par les CSRH et leur caractère bureaucratique qui ressort fortement, et tout particulièrement le ressenti d'une privation de relations.

Une véritable gestion des RH englobe la communication et le développement, et doit s'attacher à connaître les individus pour répondre à leur besoin d'identité et de reconnaissance.

IV.B.1- Conclusions – Les axes d'analyse des risques psychosociaux

En utilisant les six axes d'analyse identifiés par le collège d'experts chargé de préconiser une approche globale des risques psychosociaux, il est possible de traduire et de synthétiser les difficultés ressenties et les problèmes perçus par le personnel des RH, en particulier les CSRH, de la manière suivante, en notant en grisé les composantes des axes qui peuvent être considérées comme intervenant significativement :

CSRH			
Axes d'analyse	Détail des composantes de l'axe d'analyse	Diagnostic	Commentaires
Exigences du travail	Intensité du travail	Oui	Réduction des effectifs
	Pression temporelle	Oui	Des « corbeilles de problèmes à vider »
	Complexité du travail	Oui	« Usines à gaz » des RH ; Nécessité de contourner
	Conciliation travail et hors travail		
Exigences émotionnelles	Relations avec le public (contacts directs, face à face, téléphone)	Oui	Salariés de France Télécom
	Empathie, contact avec la souffrance (situations de détresse, nécessité de calmer les gens)	Oui	Impossibilité pratique de répondre aux attentes des salariés
	Devoir cacher ses émotions, feindre	Oui	Transgressions des règles pour pouvoir agir et aider les salariés en demande
	Peur au travail (différentes formes)		
Autonomie & Marge de manœuvre	Autonomie procédurale (liberté pour organiser son travail, organisation du temps)	Non	Taylorisation
	Pénibilité du travail (notion à définir)		

	Utilisation et développement des compétences (développement, nouveautés, utilisation, travail répétitif)	Non	Procédures ; Travail très encadré ; Banalisation des tâches
	Participation – représentation (participation à la mise en place des organisations, à la gestion du changement)	Non	Améliorations possibles
Rapports sociaux & relations au travail	Soutien social au travail : collègues (rapports, aide)	Non	Volonté de casser les groupes ; Lutte contre la convivialité
	Soutien social au travail : hiérarchie (aide, attention)	Non	Soutien beaucoup plus faible que pour le reste de France Télécom
	Violence au travail (différentes formes)	Non	
	Reconnaissance : utilité aux autres	Non	Pas de vision globale du travail effectué ; Perte de la dimension RH du travail
	Reconnaissance : travail reconnu à sa juste valeur	Non	Banalisation
	« Leadership » (objectifs clairs et expliqués, ordres ou indications contradictoires)	Non	Mauvaise organisation ; Plusieurs personnes sur le même dossier
Conflits de valeurs & Dissonances éventuelles	Conflits éthiques (ex : ventes abusives, licenciements)	Oui	Pas d'adhésion au projet des RH de France Télécom
	Qualité empêchée	Oui	Process inadaptés ; Données mal gérées ; Manque d'une vision globale des salariés
Insécurité d'emploi	Sécurité d'emploi et salaire (changement de qualifications et de métier, insécurité d'emploi)	Non	Fermures de CSRH ; Réorganisations
	Soutenabilité du travail (capacité à continuer à faire ce même travail)	Non	Doutes ; Lassitude et épuisement
	Capacité à projeter sa situation dans l'entreprise, face aux changements et aux évolutions	Non	Réorganisations

En synthétisant dans le tableau d'analyse des risques psycho-sociaux les ressentis exprimés lors des entretiens, il apparaît que l'organisation mise en place dans les CSRH détériore toutes les dimensions des conditions de travail qui concourent à accroître les risques psychosociaux. Ceci confirme ce que

montraient les réponses au questionnaire : un relativement faible niveau de *Job strain* (sans doute explicable par la relative autonomie dont jouissent les autres salariés des RH, en dehors des structures CSRH), mais un fort taux d'*Iso strain* caractérisant les personnels tendus sans soutien.

IV.B.2- Préconisations générales

En bref :

Quelques préconisations :

- **pour les assistants :** nécessité pour la hiérarchie de leur accorder davantage de confiance et d'autonomie, et de faire preuve d'une plus grande transparence quant aux objectifs de l'organisation les concernant
 - **pour les salariés :** nécessité de revenir à un contact personnalisé avec des interlocuteurs réels (création de lieux d'accueil régionaux)
- Ré-humaniser les RH, faciliter une vision globale des dossiers

Les attentes d'humanisation des Ressources Humaines ont été exprimées avec force dans les entretiens. Y répondre est primordial.

Le système de gestion doit être repensé avec comme priorité la vision globale du salarié au lieu d'une succession d'éléments dissociés, au même titre que les achats ou la comptabilité.

En outre, il est nécessaire de prendre en compte la volonté d'amélioration de fonctionnement et le désir d'efficacité manifestée par les salariés vis-à-vis de leur rôle. Cela suppose d'accepter que leur représentation du travail puisse contribuer à l'objectif collectif et à la définition des process. Une attention particulière est à accorder au besoin exprimé d'échanges entre services, car ces échanges sociaux constituent le fondement de la coopération, ils sont à la source de l'engagement et de la montée en compétences. Enfin, les enseignements de la sociologie et de l'ergonomie montrent que sans les échanges sociaux il n'y aurait pas de régulation, et que sans régulation les principes et procédures définis par l'organisation ne sauraient maintenir leur efficacité (Reynaud, de Terssac, Alter).

IV.B.2.a- Préconisations pour les assistants

Pour que les assistants retrouvent un sens à leur action, ils devraient être en mesure de se resituer dans le processus, et si possible de l'infléchir. Pour cela, ils devraient au minimum être tenus informés de leur rôle et être capables de le mettre en perspective par rapport à leurs collègues des autres sites.

A l'instar de nombreux autres domaines de France Télécom, ils aspirent légitimement à retrouver plus de confiance et d'autonomie de la part de leur management.

Enfin, une plus grande transparence sur les objectifs de l'organisation vis-à-vis de leur emploi, de leur fonction et de leur lieu de travail leur permettrait

d'échapper au sentiment d'incertitude, de soumission et d'instrumentalisation qu'ils ressentent de manière parfois douloureuse.

IV.B.2.b- Préconisations par et pour les salariés

La demande d'un retour à la personnalisation du contact est quasi systématiquement exprimée.

Par exemple, la création de lieux d'accueil régionaux en plus de l'accueil téléphonique national de Strasbourg, qui joue de son mieux son rôle de « *warning* ». Mais d'une part, les cas de difficultés (voire de détresses) qui y parviennent ne peuvent pas toujours relever d'un simple appel téléphonique, d'autre part les attentes exprimées par les salariés sont d'un autre ordre.

Répondre à ces attentes supposerait un important effort de cohérence et de réunification des éléments épars de chaque dossier personnel.

Dans chaque région donc, des salariés formés, autres que les assistantes sociales, seraient en mesure de recevoir leurs collègues, avec la possibilité d'accès à l'ensemble de leurs données.

IV.C- Les SST – Services de Santé au travail - Assistantes sociales - Infirmières

En bref :

Une demande réelle de la part de salariés en difficulté, face à laquelle les SST sont bien souvent réduits à l'état de témoins impuissants :

- manque de moyens et lourdeur des tâches administratives
- impossibilité de communiquer directement avec les CSRH
- manque d'autonomie et impuissance face aux décisions managériales
- manque de reconnaissance

IV.C.1- Des témoins des difficultés des salariés

Les assistantes sociales, lors de leurs visites sur les différents sites, ainsi que les infirmières lorsqu'elles reçoivent les salariés pour les visites de médecine du travail, sont en contact avec des personnels sortis de leur contexte de travail habituel. Elles sont ainsi naturellement en situation de recevoir l'expression du vécu de ces personnels. Avec les médecins du travail, elles offrent une écoute attentive aux difficultés vécues par les salariés, ce qui devrait leur permettre

d'avoir un rôle efficace de prévention, qu'il s'agisse de difficultés personnelles ou liées aux conditions de travail.

Il est perçu une forte attente de la part des salariés :

« C'est un poste très intéressant et on a le sentiment d'être utiles. Mais on a un volume de travail qui a explosé avec les événements de 2009. Il y a une très grosse demande, surtout dans la population des 45 à 60 ans. »

« Environ 10 % des salariés sont en difficulté et ont des problèmes. Avec des problèmes de santé souvent liés au travail et parfois des problèmes financiers, car il y a beaucoup de petits salaires. »

Ces témoins ont-ils la possibilité d'agir et de jouer pleinement ce rôle de prévention attendu par l'entreprise et ce rôle d'assistance attendu par les salariés ? Les entretiens effectués sur le terrain montrent que ces acteurs sont souvent réduits à la position de témoins impuissants.

IV.C.2- Des témoins souvent empêchés d'être acteurs ...

IV.C.2.a- ... Par le manque de moyens

Les assistantes sociales disent consacrer une part importante de leur temps de travail à de nombreuses tâches administratives. Il leur est demandé de fournir de multiples rapports, par exemple jusqu'à dix rapports annuels pour les médecins référents, concernant les boutiques, le réseau etc., autant qu'il y a de médecins référents pour chacun des métiers.

Une assistante sociale estime ainsi la répartition de son temps de travail :

- travail administratif : 50 % ;
- consultations : 30 à 40 % ;
- soutien et ergonomie : le reste (10 à 20 %) ; *« C'est le travail intéressant et utile. »*

Pour conclure :

« Il n'y a pas assez de moyens affectés aux SST, et la charge administrative est trop prenante. »

« Je ne fais que du travail administratif. Les infirmières remplacent les assistantes. »

IV.C.2.b- ... Par les difficultés liées aux CSRH

Les CSRH sont souvent critiqués pour leur lourdeur et la distance qu'ils établissent entre les salariés et les services attendus des RH. Les assistantes sociales, qui avaient un accès privilégié à certains spécialistes des CSRH,

déplorent que cette possibilité ait été supprimée. Elles se positionnaient entre des salariés en difficulté en attente de solutions à leurs problèmes et la machinerie administrative des RH. La perte de cette voie de recours qui permettait de répondre plus rapidement et de manière fiable aux salariés est ressentie comme une entrave injustifiée. Ce qu'elles expriment avec amertume :

« Les CSRH sont d'énormes machines qui travaillent avec des plateformes d'appels. Cette dépersonnalisation des contacts engendre beaucoup de mal-être chez les salariés. Les réponses arrivent normalement dans les huit jours. Face à ces machines, les salariés sont impuissants. Ils passaient par les assistantes sociales pour vérifier, car ils n'ont aucune confiance. Et ils ont raison car il y a beaucoup d'erreurs. Par exemple en cas de maladie. Certains ne sont pas payés pendant des mois. »

« Les CSRH sont très mal vécus par les salariés. Ils sont constitués par des gens déplacés géographiquement, qu'on a placés dans ces centres. Les compétences sont aléatoires. »

Cette impossibilité d'obtenir rapidement une réponse fiable induit une charge de travail supplémentaire. Il faut suivre les réponses données aux questions posées, et parfois les vérifier et recouper les informations fournies.

« Les CSRH fonctionnent très mal, et nous n'avons plus de contacts directs avec eux. Maintenant ils sont spécialisés, alors qu'ils n'ont pas les compétences. C'est donc encore pire. Les CSRH n'ont pas le droit de donner les numéros de téléphone. Comme on ne sait jamais si la réponse va venir, il faut suivre les demandes. Ce sont des soucis et une charge de travail supplémentaire. »

« Depuis un an, les assistantes sociales ne peuvent plus appeler les gestionnaires des CSRH. Ces appels directs permettaient de régler rapidement certains problèmes. Maintenant ce n'est plus possible. Les salariés en difficulté sont encore plus démunis. On ne peut plus répondre aux gens en difficulté. Les gens sont dans la peine. »

Et, en conclusion :

« les CSRH sont des monstres inefficaces. »

Ces critiques sont à mettre en parallèle de ce que les personnels affectés aux CSRH disent vivre. Les frustrations des personnels des CSRH qui ne peuvent fournir un service efficace font écho à celles des assistantes sociales qui sont un des recours des salariés en difficulté.

IV.C.2.c- ... Par le manque d'autonomie

Le désir d'aider les salariés, d'aller au devant de leurs éventuelles difficultés, d'établir des contacts, ne peut se réaliser que s'il ne se heurte pas aux nécessités administratives ou aux réticences d'autres acteurs qui peuvent avoir des visions différentes de leurs missions :

« Je n'ai aucune autonomie. Le seul moment de latitude, c'est l'entretien avec les salariés, et alors on me dit que je retarde les consultations. »

L'organisation personnelle du médecin prend le pas sur les problèmes. C'est un manque d'éthique. »

IV.C.2.d- ... Par l'incapacité d'agir sur la structure managériale

Le cas des « préventeurs » est également cité. Ils participent aux CHSCT, et leur formation devrait les positionner comme des interlocuteurs privilégiés des CHSCT.

« Mais leur efficacité et leur crédibilité souffrent de leur rattachement aux Directeurs d'Unités et non pas directement aux DT, ce qui leur donnerait un peu plus de recul et d'indépendance. Ils sont entre deux feux, ils ne peuvent pas trop faire de vagues. Ils devraient être plus indépendants, et centrés sur des secteurs géographiques. Ils sont trop dépendants et éparpillés. Ils sont parfois récusés par les CHSCT qui les considèrent comme des représentants de la Direction, et pas des experts pouvant aider à améliorer les conditions de travail. »

Des assistantes sociales signalent aussi l'impossibilité de faire appel à certaines décisions pouvant entraîner des conséquences dommageables pour les salariés :

« Les Comités médicaux ne suivent pas toujours les rapports des experts. Ça leur permet de mettre en disponibilité au lieu d'un congé de longue maladie, ainsi la retraite n'est pas prise en charge. C'est malhonnête. »

IV.C.2.e- ... Avec le ressenti d'un manque de reconnaissance

Effectué discrètement, le travail des SST (soutien et accompagnement des salariés en difficulté) n'est pas très visible. Il est souvent masqué par les travaux administratifs, qui semblent constituer l'essentiel des tâches des personnels des SST.

Ce travail peu visible est peu valorisé et manque de reconnaissance. Des différences sensibles existent entre la reconnaissance dont peuvent bénéficier une assistante sociale ou une infirmière. L'assistante sociale est beaucoup plus autonome et peut plus facilement être consciente de son utilité auprès des salariés à travers l'aide qu'elle apporte ; en revanche, l'infirmière – dont ce n'est d'ailleurs pas le principal rôle – est souvent dans la position frustrante de spectatrice face aux situations difficiles qu'elle pressent.

Ce que, schématiquement, elles expriment ainsi :

« On nous redécouvre pour panser les plaies. » (une assistante sociale)

« Je n'en peux plus. Il n'y a aucune reconnaissance dans le travail, et je porte beaucoup trop de choses. » (une infirmière)

IV.C.3- Conclusions, selon les axes d'analyse des risques psychosociaux

En utilisant les six axes d'analyse des risques psychosociaux, il est possible de traduire et de synthétiser les difficultés et les problèmes perçus par les personnels des Services de la Santé au Travail., en notant en grisé les composantes des axes qui peuvent être considérées comme intervenant significativement :

RH - SST			
Axes d'analyse	Détail des composantes de l'axe d'analyse	Diagnostic	Commentaires
Exigences du travail	Intensité du travail	Oui	Effectifs trop faibles
	Pression temporelle	Parfois	Contraintes administratives superposées au travail de terrain
	Complexité du travail	Oui	Très varié : il faut s'adapter aux situations
	Conciliation travail et hors travail		
Exigences émotionnelles	Relations avec le public (contacts directs, face à face, téléphone)		
	Empathie, contact avec la souffrance (situations de détresse, nécessité de calmer les gens)	Oui	Salariés avec des problèmes de tout ordre
	Devoir cacher ses émotions, feindre		
	Peur au travail (différentes formes)		
Autonomie & Marge de manœuvre	Autonomie procédurale (liberté pour organiser son travail, organisation du temps)	Selon	Les assistantes sociales ont beaucoup plus d'autonomie ; Les infirmières selon les cas
	Pénibilité du travail (notion à définir)		
	Utilisation et développement des compétences (développement, nouveautés, utilisation, travail répétitif)		
	Participation – représentation (participation à la mise en place des organisations, à la gestion du changement)		Peu d'influence sur l'organisation
Rapports sociaux & relations au travail	Soutien social au travail : collègues (rapports, aide)		
	Soutien social au travail : hiérarchie (aide, attention)	Faible	Responsables éloignés pour les assistantes sociales ; Selon médecin du travail pour les infirmières
	Violence au travail (différentes formes)		
	Reconnaissance : utilité aux autres		

	Reconnaissance : travail reconnu à sa juste valeur	Non	Pas suffisamment valorisé
	« Leadership » (objectifs clairs et expliqués, ordres ou indications contradictoires)	Parfois	Les attentes ne sont pas toujours très claires ; Soutien ou administratif ?
Conflits de valeurs & Dissonances éventuelles	Conflits éthiques (ex : ventes abusives, licenciements)		
	Qualité empêchée	Oui	Sont spectateurs assez impuissants de la souffrance
Insécurité d'emploi	Sécurité d'emploi et salaire (changement de qualifications et de métier, insécurité d'emploi)		
	Soutenabilité du travail (capacité à continuer à faire ce même travail)		
	Capacité à projeter sa situation dans l'entreprise, face aux changements et aux évolutions		

-V-

Particularités de certaines fonctions de support

CONFIDENTIEL - Document Propriétaire

Ce chapitre regroupe des observations concernant quatre fonctions de support :

- Finances
- Supply Chain
- Direction Immobilière
- Déploiement des applications informatiques

V.A- Finances

En bref :

- Une charge de travail élevée et fluctuante
- Un soutien globalement plus efficace qu'ailleurs
- ➔ Intérêt d'en analyser les facteurs afin de s'en inspirer pour les autres fonctions
- Question de la pertinence de l'évaluation du personnel délégué à d'autres entités

On note également une charge de travail élevée et fluctuante pour les personnes de la fonction Finances, également soumises à des contraintes de délais impératives. Mais, comme les analyses l'ont révélé plus haut, la proportion de salariés en *Iso strain* au sein de ceux en *Job strain* est plus faible que dans la moyenne des salariés de France Télécom globale, ce qui traduit un soutien globalement plus efficace.

Ce soutien mériterait d'être analysé plus particulièrement, afin d'expliquer sa qualité perçue par rapport aux autres métiers de support de France Télécom. En effet, la composition socio-démographique des Finances n'est pas différente de celles de RH, d'OPF EM ou de Supply Chain comme le montraient les analyses du paragraphe II.B.1, aussi d'autres facteurs devraient être recherchés.

La position des Finances dans l'organisation matricielle de France Télécom conduit à avoir des salariés détachés en permanence dans des unités opérationnelles, dont ils assurent les fonctions comptables ou de contrôle de gestion.

Cette organisation place les salariés en situation de dépendance hiérarchique de la structure Finances, mais devant fournir des services parfois exclusivement à l'unité opérationnelle pour laquelle ils travaillent.

Les salariés placés dans cette situation n'apprécient pas cette organisation qui conduit à les faire évaluer par un niveau hiérarchique souvent éloigné, avec lequel ils n'ont que peu de contacts, alors qu'ils estiment qu'une évaluation par le responsable de l'entité pour laquelle ils travaillent aurait plus de sens.

L'évaluation du travail des collaborateurs placés dans ces situations de délégation devrait être du ressort de la structure la plus à même de porter un jugement sur la réalité du travail effectué.

De nombreuses citations recueillies lors des entretiens avec des collaborateurs des Finances ont été reprises dans le chapitre « Autres problématiques générales des fonctions de support » (voir chapitre VI).

V.B- Supply Chain

En bref :

- Un niveau de *Job strain* maximal parmi les fonctions Support, dû à des pics en termes de charge de travail, mais surtout à un manque d'autonomie
- ➔ Multiplication des programmes de gestion, impossibilité de discuter de la pertinence des objectifs...
- Un soutien inférieur à la moyenne de France Télécom

Parmi les fonctions support, c'est la fonction Supply Chain qui est la plus soumise au *Job strain*. Le soutien y est en moyenne inférieur à celui constaté sur le reste de France Télécom.

La charge de travail des acheteurs et des approvisionneurs est fluctuante selon les périodes de l'année, elle est en outre encadrée par des contraintes de délais et de procédures souvent incontournables. Des pics en termes de charge de travail sont donc enregistrés. Pour autant, si les salariés déclarent de façon conséquente une situation de *Job strain*, celle-ci ne s'explique pas seulement par la charge de travail mais également par un certain manque d'autonomie.

Effectivement, les salariés de la filière Supply Chain rencontrés lors des entretiens, quel que soit le type de poste occupé, ont mis en évidence l'aspect très encadré de leur activité ainsi que la difficulté à pouvoir être entendu sur les modalités de travail.

Néanmoins, des exceptions apparaissent : certains cadres se sentent globalement autonomes et ne se sentent pas soumis à une supervision rapprochée et pesante.

« J'ai de très bons N+1 et N+2. Ils me servent de modèles. Mon N+1 est proche, et il m'aide. Il est disponible, accueillant et a une bonne capacité d'écoute. »

En revanche, ils déplorent d'une part la multiplication des programmes de gestion (gestion de la qualité, gestion de la performance) qui dénature, voire limite leur travail, et d'autre part, l'impossibilité de pouvoir débattre sur les objectifs, leur pertinence et leur portée.

Des citations recueillies lors des entretiens avec des collaborateurs des métiers de Supply Chain ont été reprises dans le chapitre « Autres problématiques générales des fonctions de support » (voir chapitre VI).

En bref :

- Une perte de confiance des salariés dans le top-management suite aux multiples restructurations
- Exécuter des politiques qu'on réprouve : une position vécue douloureusement
- Des moyens diminués drastiquement
- ➔ Perte de sens du travail

La filière Direction Immobilière, dont les collaborateurs viennent en grande partie de la Direction Logistique, est représentative des changements les plus durs vécus par le corps social de France Télécom. En effet, le besoin de cash et la politique de réduction des coûts ont directement contribué à la vente d'une partie importante du parc immobilier de France Télécom et par conséquent au redéploiement des effectifs, à la fermeture de sites, aux déménagements, regroupements d'activités, etc.

« Quand on a dû payer la dette, on a cassé les bâtiments et on les a revendus. » (Direction Financière)

Les acteurs de la filière ont tous été touchés ou ont été en tout cas aux premières loges des souffrances subies par leurs collègues lors de ces restructurations.

La filière Transports a été externalisée : plusieurs salariés qui avaient une activité en lien avec le parc de voitures de service de France Télécom ont basculé sur d'autres activités.

Cette stratégie, qui a occasionné une remise en question des métiers et des postes, a eu pour conséquence une perte de confiance des salariés dans le top-management. Pour eux, les « choses n'ont pas été bien faites » :

« J'ai jamais su ce qu'on voulait faire du bâtiment, y a des gros mots qu'on ne peut pas dire dans cette entreprise, si on est filiale ou pas, si le bâtiment est opérationnel dans un seul service, si on rend service aux gens [...], on nous disait qu'on était un centre de coûts et qu'on ne rapportait rien, qu'on est toujours trop nombreux, et que les autres savent mieux faire : on peut prendre des syndicats, ils savent gérer, mais en fait, ils ne connaissent rien les syndicats. » (Direction Financière)

Ainsi, la politique de fermeture de nombreux sites dans les dernières années, entraînant des mobilités forcées pour les salariés rattachés à ces sites, a suscité le désarroi de nombreux collègues. Les salariés de la Direction Immobilière, en appliquant les directives, ont été ainsi à la fois témoins et d'une certaine façon exécutants de cette politique. Il s'agit là d'une situation ambivalente, potentiellement génératrice de souffrance au travail, d'autant plus si le salarié est en désaccord avec la mission qu'il est tenu d'accomplir.

« J'ai dû fermer plusieurs sites. J'ai vu des menuisiers, des peintres partir dans des centres d'appels... Vous vous rendez compte... C'est

inadmissible... J'ai eu des difficultés... je comprends que des gens un peu fragiles... » (Cadre, Direction Immobilière)

« Le contenu de mon travail me plaît, même si je ne suis pas d'accord sur tout ; y a ses idées personnelles et les idées qu'on doit afficher professionnellement, c'est le seul bémol, j'ai beaucoup participé aux déménagements, car on pilote les déménagements, c'est un point qui marque, parce qu'on s'aperçoit qu'on travaille à l'encontre de ses idées parce qu'on déplace des gens, bien souvent contre leur gré, qu'on les change de profil (assistante technique envoyée à la vente, par exemple), et il ne faut pas occulter que de nos métiers on doit passer la parole de l'entreprise sans être forcément d'accord, faut arriver à prendre sur soi, et pas faire transparaître au terrain. » (Agent de maîtrise, Supports)

Par ailleurs, la Direction Immobilière a connu elle aussi une suppression drastique du personnel de sa filière, ce qui a entraîné des modifications des équipes comme des activités menées.

« Autrefois on avait plus de travail, puisqu'on gérait tout ce qui était bâtiment de France Télécom au niveau gestion (factures de location, parc auto... et les travaux de bâtiment, les bons de commande pour demander aux fournisseurs de faire les travaux, les clôtures de fin de mois) ; le service ferme au bout de deux ans, alors qu'on nous avait dit qu'on était pérennes, mais bon c'est supprimé. Heureusement le service de l'Unité de Gestion Immobilière qui avait le même directeur nous a demandé de rester, mais certains ont dû partir parce qu'il n'y avait pas de place pour tous... » (Salarié, Direction Immobilière)

« Rester » tandis que des collègues « partent » place souvent les salariés qui connaissent cette situation dans une position inconfortable, si ce n'est douloureuse. Les « exclusions », le choix des personnes « pour la charrette » semblent par ailleurs arbitraires aux yeux d'un certain nombre d'employés :

« On a fait de l'élagage dans les UGI (Unités de Gestion Immobilière) et on a demandé au directeur du site de choisir 10 % du personnel pour quitter l'UGI. » (Salarié, Direction Immobilière)

Les ressources et moyens mis à disposition pour effectuer le travail ont ainsi été « drastiquement » réduits, particulièrement depuis 2006. Il n'est plus possible à certains, en dépit de la mission qu'ils doivent remplir, de se déplacer sur les sites, ce qui rend la conduite de leur activité plus complexe et dans une certaine mesure absurde. Le caractère absurde du travail tel qu'il est donné à effectuer à certains salariés de la Direction Immobilière a été en effet souligné à plusieurs reprises :

« Ce qui m'empêche de faire mon travail ? C'est les données qui ne servent à rien, c'est tous les non-dits, quand on déplace les salariés d'un site à l'autre, nous on doit faire les pistes d'atterrissage pour les accueillir. Quand on fait partir des gens d'un lieu à un autre, faut prévoir où ils arrivent mais on ne doit rien dire, et pourtant ça suinte, et ça fiche une mauvaise ambiance, moi ça ne me plaît pas et quand on fait visiter les bâtiments à des futurs acquéreurs, qu'est-ce qu'on dit à nos collègues ? Qu'ils font que regarder ? Et c'est le petit employé qu'on envoie, sans savoir quelles sont les discussions qu'il y a eu en haut. On manque d'informations, on a une vue limitée. Et moi ça me gêne, si je n'arrive pas à comprendre quelque

chose, je n'arrive pas à le faire. » (Salarié, Direction Immobilière)

Ce dernier témoignage pointe ainsi un ensemble de problématiques traitées au cours de ce chapitre, et plus largement dans le rapport transverse : l'organisation des mobilités, via les fermetures et réorganisations de sites, incombe en partie aux salariés de la Direction Immobilière, témoins directs des difficultés qu'elles suscitent sur leurs collègues. Par ailleurs, le déficit d'informations liées à l'activité complique le travail des salariés, notamment des exécutants non-cadres, particulièrement peu informés. C'est ainsi non seulement le travail qui est affecté, mais également le sens de celui-ci : l'impression d'être une compétence mal utilisée, « un pion obéissant » qui appliquerait sans états d'âme ni réflexion des directives en partie réprouvées : les employés se trouvent alors sans prise sur leur travail ni sur ses effets.

V.D- Le déploiement des applications informatiques

En bref :

- Une position délicate d'interface entre les développeurs de logiciels et les salariés utilisateurs :
 - manque de prise en compte par les développeurs des résistances et des critiques émises par les utilisateurs et remontées par les responsables du déploiement
 - paradoxe lié au fait d'imposer des changements parfois néfastes et générateurs de difficultés et de stress pour les autres salariés
- Trop de changements dans des délais trop courts avec trop peu de moyens
- Perte de sens du travail

Les nombreuses critiques faites aux applications informatiques et aux process ont été analysées dans les chapitres consacrés aux problématiques transverses.

Les personnels chargés du déploiement des applications informatiques doivent contribuer à mettre en place des outils et procédures qu'ils critiquent souvent, et dans des conditions auxquelles ils n'adhèrent pas. Cet écart entre ce qu'ils souhaiteraient faire et ce qu'ils sont contraints d'imposer ou de contribuer à imposer à d'autres salariés les place dans une position inconfortable qu'ils ont souvent du mal à supporter.

V.D.1- Le rôle des responsables en déploiement

Les différents métiers touchant à l'informatique constituent une fonction transverse et support par excellence dans l'organisation. Un responsable déploiement décrit ainsi son rôle :

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

L'activité des responsables de déploiement se situe en amont du déploiement, en lien avec les Maîtrises d'ouvrage et les Directions Métiers. Dans un second temps, ils prennent connaissance des outils qu'ils doivent déployer en unités ou agences, et dans un troisième temps ils se rendent « *sur le terrain* » pour mettre en place et accompagner la livraison des nouvelles applications.

« On nous livre des applications (à l'état de projets), on fait des démos sur ces applis et on les montre aux gens, on a un réseau de déploiement, on a une base de travail sur laquelle on va faire des démos et formation, soit en direct, soit dans le déploiement : de la com', de la formation, une expertise sur l'aspect technique (les postes de travail sont-ils adaptés ?), l'habilitation nécessaire... Avec un chef de projet dans une entité, on met en place un plan, jusqu'à ce que tout le monde ait connaissance de l'outil et des règles métier, cela peut être assez lourd. On a les contacts avec le terrain, donc on fait remonter à la maîtrise d'œuvre et d'ouvrage et aux gens du métier. »
(Responsable déploiement)

Une fois les outils déployés, c'est au tour des salariés de s'en emparer. Or, en phase d'implémentation, les outils de gestion constituent souvent un obstacle à une réalisation fluide du travail : ils font alors appel à des ressources supplémentaires de la part des salariés (apprentissage d'un nouveau système, de nouvelles modalités ou fonctionnalités) et augmentent donc la charge mentale à travail constant.

V.D.2- Un rôle d'intermédiaire conscient des problèmes mais pas écouté

Les salariés chargés des déploiements se situent donc à l'interface d'un ensemble d'acteurs de l'entreprise, qui ne sont quant à eux pas en lien direct. « *Je suis tampon* » explique l'un de ces salariés, soulignant par cette expression les pressions ascendantes et descendantes auxquelles il est livré.

« Moi je suis en transverse, je suis entre le client [interne] et l'interne, c'est plus facile pour moi : je suis chef de projet, mes interlocuteurs sont au-dessus les maîtrises d'ouvrage, directions métiers, mes clients sont les agences, je suis entre le terrain et le métier, c'est du vertical. »

V.D.2.a- Une vision critique des applications à mettre en place

« C'est au terrain que je dois faire passer la modification, la restructuration, et bien le terrain n'est pas entendu, la Direction Métiers fait ce qu'elle a à faire et le terrain subit, il me fait remonter les dysfonctionnements etc., mais n'est pas entendu. » (Responsable déploiement)

Toutes les personnes interviewées déplorent cette position délicate qu'ils occupent ; le fonctionnement top-down de l'organisation mis en place ces dernières années n'a cure des résistances, critiques et difficultés rencontrées par « la base », avec laquelle les concepteurs des programmes ne sont pas en contact direct.

« J'ai travaillé pendant deux ans sur le projet RH, pas du tout intuitif, lent, qui n'apporte pas la souplesse que le métier RH demande. Logiciel pas bon qu'il a fallu déployer. »

« Ça demande une très forte adaptabilité, ça ne me gêne pas mais pour convaincre les gens, il faut qu'ils comprennent le sens, l'intérêt que ça va apporter. Comme à la boîte, en sept ans, j'ai vu la dégradation sur le contenu des projets. Au départ, les projets étaient testés, aujourd'hui il y a des pilotes mais tous les critères ne sont pas testés, on généralise à l'arraché, parce qu'il faut, parce que c'est dans l'objectif de telle Maîtrise d'œuvre ou d'ouvrage. Avant y avait un travail d'équipe, le national écoutait le terrain, maintenant on ne demande pas leur avis, et c'est très dur de transmettre ce message. »
(Responsable déploiement en unité)

V.D.2.b- Des déploiements trop rapides et sans les moyens suffisants

La « vitesse » de la conduite du changement est déplorée. Trop de changements dans des délais trop courts, sans que soient mis en œuvre les moyens qui seraient nécessaires.

« Les déploiements informatiques sont menés sans ressources suffisantes et trop rapidement. » (Responsable du déploiement)

« Ces derniers temps, c'était assez négatif, on veut imposer des choses très rapidement, alors que les gens croulent sous le travail, beaucoup de changement en permanence, surtout sur le front-office, les gens décrochent, notre rôle est d'alerter, on a beau le faire, essayer de ralentir tout ça, de remonter, mais y a un calendrier, donc on doit refaire de la com', revenir en arrière, y mettre un peu de doigté, on finit par se créer un réseau dans tous les établissements on arrive à faire passer les idées et expliquer aux gens pourquoi on revient en arrière et/ ou on va plus vite ; nous on voit que les gens vont mal. »

Les responsables en déploiement sont eux-mêmes impactés par l'accélération et la succession des nouveaux applicatifs et process à déployer.

« Ça s'est fortement dégradé depuis quelques années, en 2002, les projets étaient très cadrés, on avait toutes les billes pour amener les gens à le faire, on pouvait les motiver, on était montés en compétences, on était plus au courant. »

V.D.3- Une conscience des difficultés engendrées chez les autres salariés

Les responsables du déploiement sont conscients des problèmes et difficultés que les applications qu'ils mettent en place engendrent chez les utilisateurs. Ils ont une vision critique de la qualité, de la pertinence des applicatifs, ils sont conscients qu'ils n'ont ni le temps, ni les moyens de travailler correctement.

« Le dernier projet fait dans ces conditions très dures en octobre, et le nouveau dans une semaine, je n'ai rien, sur les grands comptes il faut connaître, ce n'est pas des gens qui travaillent à l'affectif, font pas dans le social. Votre projet est nul, mais ils n'ont pas le choix, les pauvres. »

« En 2006, j'ai galéré, je suis très éponge, j'ai beaucoup souffert. Un projet pour mettre en place des services escalades, sur les réclamations, affichage national : taille douze personnes, mais concrètement les gens avaient six personnes, les dossiers s'entassaient, vous devez transmettre quelque chose dont vous n'êtes pas convaincu et vous devez le faire passer en sachant que ça amène des difficultés, du stress ; ça a été le début du deuil que j'ai commencé à faire de la boîte. »

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

« Sur le terrain, ils nous disent : "Votre projet est nul" ; mais ils n'ont pas le choix les pauvres, je suis toujours de leur côté, j'ai le tort de travailler à l'affectif peut-être, donc je crée du lien, donc ils globalisent, et ne tombent pas sur moi. »

V.D.4- Conclusions selon les axes d'analyse des risques psycho-sociaux

Les responsables du déploiement transmettent à d'autres salariés avec lesquels ils sont en contact direct une première contrainte, un changement, qui est rarement bien perçu car il impose de recréer des conditions d'équilibre nécessaires à la poursuite du travail, même si à terme ce changement peut être bénéfique. Une fois déployés, les outils peuvent être favorablement reçus et acceptés s'ils facilitent le travail sans priver le salarié de son « cœur de métier ».

Mais parfois (souvent ?), les changements imposés sont perçus par ceux qui doivent les mettre en œuvre comme néfastes, et le déploiement doit néanmoins être effectué, sans que des corrections puissent être apportées.

Ce que ressentent alors les responsables de déploiement, c'est, indépendamment de leur propre charge de travail, le sentiment d'une perte de sens de leur travail. Ils se trouvent dans une situation paradoxale, où bien travailler équivaut à contribuer à être plus efficace dans la transmission de désordre et de souffrance au travail. De plus, les responsables de déploiement sont au contact direct de cette souffrance et de ce stress, engendrés par les applications qu'ils mettent en place. Ils ont conscience d'être ceux qui infligent cette souffrance, et ils développent du ressentiment vis-à-vis de l'organisation qui les place dans cette obligation.

En utilisant les six axes d'analyse des risques psycho-sociaux, il est possible de traduire et de synthétiser les difficultés et les problèmes perçus par les personnel en charge du déploiement informatique, en notant en grisé les composantes des axes qui peuvent être considérées comme intervenant significativement :

Responsables du déploiement informatique			
Axes d'analyse	Détail des composantes de l'axe d'analyse	Diagnostic	Commentaires
Exigences du travail	Intensité du travail	Oui	Fréquence des changements
	Pression temporelle	Parfois	Délais imposés
	Complexité du travail	Oui	Très varié : il faut s'adapter aux projets à déployer
	Conciliation travail et hors travail		
Exigences émotionnelles	Relations avec le public (contacts directs, face à face, téléphone)		
	Empathie, contact avec la souffrance (situations de détresse, nécessité de calmer les gens)	Oui	Salariés avec des problèmes de tout ordre
	Devoir cacher ses émotions, feindre	Oui	Impossibilité d'exprimer les critiques ; Nécessité de feindre l'adhésion
	Peur au travail (différentes formes)		
Autonomie & Marge de manœuvre	Autonomie procédurale (liberté pour organiser son travail, organisation du temps)	Non	Peu : il faut suivre les plannings
	Pénibilité du travail (notion à définir)		
	Utilisation et développement des compétences (développement, nouveautés, utilisation, travail répétitif)		
	Participation – représentation (participation à la mise en place des organisations, à la gestion du changement)	Non	Aucune écoute ; Pas de possibilité de remonter les critiques
Rapports sociaux & relations au travail	Soutien social au travail : collègues (rapports, aide)		
	Soutien social au travail : hiérarchie (aide, attention)	Faible	Pas d'écoute

	Violence au travail (différentes formes)		
	Reconnaissance : utilité aux autres	Non – ou faible	Conscience inverse d'être acteur dans la dégradation du travail
	Reconnaissance : travail reconnu à sa juste valeur	-	Ce point n'est pas mis en avant
	« Leadership » (objectifs clairs et expliqués, ordres ou indications contradictoires)		
Conflits de valeurs & Dissonances éventuelles	Conflits éthiques (ex : ventes abusives, licenciements)	Oui	Mettre en place des produits de mauvaise qualité
	Qualité empêchée	Oui	Sont spectateurs impuissants de la souffrance
Insécurité d'emploi	Sécurité d'emploi et salaire (changement de qualifications et de métier, insécurité d'emploi)		
	Soutenabilité du travail (capacité à continuer à faire ce même travail)		
	Capacité à projeter sa situation dans l'entreprise, face aux changements et aux évolutions		

-VI-

Autres problématiques générales des fonctions supports

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Sont regroupées ici par thèmes des problématiques qui apparaissent en de nombreux exemples au sein des fonctions de support. Celles-ci témoignent de ce qui est perçu et ressenti globalement au niveau de France Télécom et a fait l'objet d'une analyse transversale. Ce sont :

- les nombreux obstacles à un ressenti positif du rapport au travail ;
- le flou organisationnel ;
- l'incertitude vis-à-vis de l'avenir.

VI.A- Les obstacles à un ressenti positif du rapport au travail

Le rapport au travail est ressenti comme dégradé dans de nombreux entretiens effectués avec les personnes rencontrées. Ce rapport dégradé au travail peut s'exprimer par un doute sur l'utilité du travail effectué, par la perte du goût du métier et/ou par une démotivation. C'est un état de fait auquel il est nécessaire de remédier, car il peut d'une part affecter la santé psychique et physique du salarié, d'autre part contribuer à sa désaffection vis-à-vis de l'entreprise.

L'analyse des témoignages fait émerger plusieurs facteurs qui contribuent à cette dégradation du rapport au travail ressentie par les salariés.

VI.A.1- La rationalisation de l'activité

En bref :

- Des outils de gestion et des procédures qui entravent parfois l'activité
→ Pertes de temps et d'énergie, sentiment de dépossession et de dévalorisation du travail
- Des objectifs quantitatifs éloignés de la réalité du terrain, voire contre-productifs ou carrément inatteignables

VI.A.1.a- Les procédures et outils de gestion de l'activité

Les nouveaux modes d'organisation du travail qui visent à l'efficacité de l'activité s'accompagnent du déploiement d'outils de gestion (procédures, tableaux de bords, outils d'amélioration de la performance...) destinés à accompagner les salariés dans la réalisation de leur activité. Les entretiens menés révèlent que les outils déployés ne constituent pas toujours une aide à la réalisation de l'activité : ils peuvent au contraire ralentir la réalisation des tâches, priver les salariés de la possibilité d'exprimer leurs savoir-faire professionnels et leur capacité d'arbitrage, ou « brouiller » le travail avec des objectifs qui peuvent être jugés déconnectés

de la réalité ou inatteignables. En outre, gérer ces outils au quotidien constitue une charge de travail supplémentaire.

VI.A.1.b- Les procédures brident et ralentissent l'activité

Conçues pour garantir la fiabilité et la sécurité des opérations, les procédures à respecter pour la conduite quotidienne des opérations se révèlent souvent consommatrices de temps et d'énergie au détriment du temps passé à l'exercice du métier pour atteindre les objectifs fixés.

« Les procédures matérielles, c'est la cata. En arrivant chez France Télécom, j'ai attendu un mois mon ordinateur... une stagiaire arrive, elle n'a pas de matériel informatique... » (Cadre, Finances)

« Quand on choisit un prestataire pour un projet, on met un temps incroyable à avoir la signature. Il y a des forces d'inertie énormes. Au début, on vous dit que ce n'est pas prioritaire, ensuite qu'on s'apprête à signer, ensuite qu'on ne sait pas qui doit signer, ensuite il faut des pouvoirs, ensuite rédiger les mandats... Le temps et l'énergie perdus sont énormes. Ce laisser-aller dans l'organisation nuit à la qualité des dossiers et à la productivité. On pourrait faire ce qu'on fait avec moins de monde impliqué dans le processus. » (Cadre, Finances)

VI.A.1.c- Les outils de gestion limitent la marge de manœuvre et sont inadaptés

Parallèlement, un certain nombre de programmes informatiques assurent une mission de contrôle : contrôle de la performance, contrôle de la qualité. L'envahissement de la sphère de travail par ces programmes génère peu à peu chez le salarié un sentiment de dépossession de son travail, voire de dévalorisation. En effet, sa capacité à produire du travail de qualité de manière performante est virtuellement mise en doute par l'étreinte des programmes de contrôle. C'est tout son pouvoir d'agir de lui-même sur la situation qui est potentiellement remis en question, ceci étant d'autant plus vrai que l'organisation du travail prévoit une spécialisation des tâches au détriment d'une responsabilité globale sur un processus.

« Les rapports ont complètement changé, c'est quand le reporting a commencé, les processus. On perd en aisance, ça complexifie, ça ralentit... Ça donne de la pesanteur. On est dans les extrêmes, après les dérapages du début, on bride tout inutilement... » (Cadre, Qualité)

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

Cette caractéristique est amplifiée par le fait que les acteurs concernés ne se sentent pas partie prenante dans la construction des processus auxquels ils doivent s'adapter.

« On le dit à nos managers que les applications sont mauvaises, quand on est en réunion, quand les applis sont mises en route, il y a des réunions et réclamations, on a l'impression de parler dans le vide. Souvent, les applis ne sont pas faites avec les gens qui sont sur le terrain, des managers au-

dessus avec les concepteurs des logiciels ils ne connaissent pas tout, ce qui est normal, mais n'ont jamais ressenti le besoin de venir travailler avec les gens, les détails, voir ce qu'on rencontre... »

VI.A.1.d- Des objectifs fixés parfois « étroits » et éloignés de la réalité du travail

Alors que l'organisation du travail est rationalisée, les objectifs quantitatifs associés, s'ils sont parfois tout à fait en phase avec la réalité du travail, sont souvent ressentis comme étant éloignés de la complexité des situations de travail, voire contre-productifs.

Par exemple, certains salariés de la fonction Achats possèdent une vision globale du travail d'acheteur et ne peuvent que remettre en cause certains objectifs fixés, par exemple ceux qui sont concentrés sur un seul aspect de la fonction (économies du budget achat à court terme), qui leur paraissent étriqués et inexacts du point de vue du raisonnement achat. En effet, un tel objectif pris isolément, s'il est atteint, peut l'être au détriment d'autres paramètres à prendre en compte, tout aussi importants pour la performance achat et pour les clients internes. Par exemple, des réductions de tarifs drastiques négociées avec de nouveaux fournisseurs peuvent certes permettre d'atteindre des objectifs d'économies sur le budget achat d'une famille de produits ou de services, mais peuvent aussi entraîner des conséquences négatives sur les bénéfices que l'on peut attendre de relations de partenariat à moyen ou long terme, ou bien encore générer des coûts cachés ou désagréments coûteux sur d'autres postes comme la qualité ou la sécurité d'approvisionnement.

« Les objectifs sont fixés sous contraintes... En fait, tout le monde a du mal à prévoir et le travail quotidien n'a rien à voir avec ça... Les objectifs sont à côté de la plaque... On fixe des objectifs d'économies globales, mais on ne regarde pas la nature des économies... Les priorités changent plus vite que les objectifs... Ca ne peut pas tenir... » (Cadre, Achats)

« On a des objectifs très élevés, qui semblent inatteignables... »

Même si le système d'information prend en compte *in fine* la globalité de la performance Achats, les collaborateurs peuvent avoir le sentiment d'une non-utilisation de leurs compétences et de leur intelligence. L'étroitesse de l'objectif réduit leur pouvoir d'agir sur la situation.

Dans d'autres fonctions support, les objectifs de productivité ne sont tout simplement atteignables qu'au prix d'une réinterprétation de la réalité du travail. L'objectif de productivité élude l'objectif de service au client interne, pourtant ressenti comme beaucoup plus important, porteur de sens et central dans l'activité.

« On nous demande de faire plus 20 % de productivité en nombre de prestations. Mathématiquement, ce n'est pas faisable. Alors, on fait plus de petites expertises rapides qui n'ont rien à voir en termes de boulot pour que l'objectif soit atteint. » (Cadre, IMG)

VI.A.2- La rationalisation de l'organisation du travail

En bref :

- Une dépendance et une impuissance accrue des utilisateurs vis-à-vis des rares administrateurs du SI présents sur les sites
- Des tâches vidées de leur intérêt par la parcellisation excessive des activités

VI.A.2.a- Centralisation et mutualisation des services

La centralisation de certaines ressources comme la fonction Informatique, si elle a permis des économies de coûts, affecte aujourd'hui le fonctionnement des services utilisateurs et leur capacité à bien faire leur travail. L'éloignement des administrateurs du SI de l'activité elle-même accroît la dépendance et l'impuissance des utilisateurs ; ils peuvent se retrouver bloqués dans leur travail. Les seules personnes ressources *in situ* se retrouvent sollicitées en priorité et sont parfois surchargées.

On constate que la centralisation provoque un accroissement de la charge administrative et des délais de traitement susceptibles de porter préjudice à l'activité et de lasser les acteurs.

« Avec la centralisation de la fonction SI, on a récupéré plein de problèmes. C'est beaucoup plus difficile et long quand il faut expliquer les choses à distance au numéro national sans avoir les compétences à proximité. Il faut tout réexpliquer à chaque fois... ; il y a un besoin d'administration locale. C'est une grosse charge de travail administrative et technique en plus. Ce n'est pas notre métier. » (Cadre Finances)

VI.A.2.b- La parcellisation des activités

Par ailleurs, des emplois ouverts sur une pluralité d'interlocuteurs dont le périmètre recouvrait une activité globale comme en Finances ou aux Achats, donc des activités porteuses de sens qui sollicitaient l'intelligence des salariés et leur ouverture d'esprit, ont été découpées afin de spécialiser les intervenants. Il semble que ce découpage soit en fait vécu comme un « rétrécissement » du travail qui satisfait rarement le besoin de réalisation et d'implication des salariés au travail.

« Des tâches se sont vidées de leur intérêt. On a supprimé des opportunités de réalisation et de construction de soi. Les trésoriers de filiales par exemple parlaient avec tout le monde, avaient une vision globale. Maintenant, ils ne s'occupent plus que d'un compte... ne doivent plus réfléchir, moins échanger, ça doit être déprimant. » (Cadre, Finances)

« Au moment de la réorganisation, on m'a demandé de changer de poste. J'ai dit okay pour la saisie, à condition qu'il y ait autre chose de plus qualifié... J'ai été prise au piège, je ne fais que de la saisie... Mon travail s'est dégradé, ma carrière a stagné, la santé en a pris un coup... »

« On sent l'individualisation des objectifs, l'impossibilité d'aider les collègues, le manque de temps... La vision budgétaire. » (Cadre, Qualité)

VI.A.3- Une logique de contraction de coûts préjudiciable au travail

En bref :

Une politique de restriction budgétaire qui entrave la qualité du travail

La politique budgétaire radicale d'il y a quelques années semble perdurer, quoique sous une forme très légèrement assouplie aujourd'hui. Cette politique est souvent incomprise. De nombreux salariés déplorent d'une part les restrictions qu'elle provoque au quotidien, d'autre part les conséquences d'une politique qui privilégie la distribution de dividendes à l'investissement en amélioration des conditions de travail.

Les ressources sont souvent bloquées, même quand la charge croît, quand l'activité se développe ou quand les enjeux sont stratégiques. Ces économies, qui de l'avis des financiers eux-mêmes sont souvent injustifiées et déplacées, produisent de la frustration, le sentiment de ne pas pouvoir faire son travail correctement et parfois de ne pas pouvoir évoluer professionnellement, compte tenu de la limitation des moyens alloués.

« Le travail est entravé par une administration tatillonne... On ne peut pas, même invités, se déplacer à l'étranger pour des colloques. »

« Les conditions de voyage se sont durcies après de nombreux abus : hôtels de moindre qualité, interdiction de prendre un taxi à Londres, même si on a une valise, des sacs... Comment livrer plus, si on laisse de moins en moins de moyens ? » (Cadre, Stratégie et Développement)

« Je dois demander l'autorisation de mon patron pour envoyer quelqu'un en Grande-Bretagne, alors que je peux signer un papier qui peut faire que France Télécom va investir à tort un million de fois la variante qui fait que X parte en train ou en avion. La santé de l'entreprise actuelle ne justifie plus qu'on continue à serrer autant les dépenses. »

« Il faut arrêter les économies de bouts de chandelle qui ne se justifient plus au regard de la situation de l'entreprise aujourd'hui ; il faut arrêter la réduction drastique des coûts, demander autorisation pour tout, ce qui infantilise les managers et n'est pas rentable à long terme » (Cadre supérieur)

« Je me bats avec les chasseurs d'économies qui chipotent sur deux ou trois sous. On arrive à des aberrations après quatre couches d'économies. A la fin, on ne bouge plus. C'est une grosse erreur, on encourage à contourner le système. Pourtant c'est une erreur facile à éviter. »

VI.B- Le flou organisationnel

En bref :

Une imprécision de la ligne hiérarchique et une fluctuation/absence d'instances d'arbitrage qui entraînent des problèmes :

- de cohérence interne entre équipes
- de légitimité du travail
- de reconnaissance de la part de la hiérarchie

→ Démotivation des salariés, transgression des directives

Par « flou organisationnel », nous entendons l'imprécision de la ligne hiérarchique telle qu'elle est perçue par les salariés, la fluctuation des instances ou l'absence d'instances d'arbitrage.

Si le « flou organisationnel » constitue un risque associé à toute organisation matricielle et donc susceptible d'émerger dans toutes les familles de métier, nous l'avons particulièrement ressenti au sein des fonctions support et chez les cadres.

Le travail au sein des fonctions support se révèle souvent gêné ou empêché par un déficit de clarté organisationnelle.

Les cadres sont fréquemment appelés à travailler par équipes projets, ce qui implique par définition différentes directions, par exemple les Unités Opérationnelles et les Directions Fonctionnelles, ou bien plusieurs entités au sein d'une même division, comme IMG. Ce qui gêne le travail n'est naturellement pas la multidisciplinarité des projets et des intérêts à prendre en compte, mais en dernier ressort, le sentiment qu'il n'y a pas d'instance responsable, capable d'arbitrer lorsqu'il le faut.

« Il y a deux gouvernances parallèles, pas d'arbitrage. Il peut y avoir des arrangements entre grands patrons pour régler les problèmes opérationnels, les bugs... On nous demande d'être organisés, mais les process ne sont pas respectés. »

« Il y a beaucoup de recouvrements sur un même sujet, par exemple le marketing Groupe, France ou Contenus... Ce sont des services tellement transverses... C'est l'imbroglio... Je dois faire avancer les choses, mais les décisions sont sans cesse contrecarrées. »

Le « flou organisationnel » peut se manifester de plusieurs manières : des collaborateurs dépendant de deux directions différentes sur le même projet, une rivalité sur les prérogatives relatives à un projet, l'absence de décisions nécessaires à la poursuite d'un projet, la dépossession d'un travail démarré qui échappe aux collaborateurs sans justification pour être transféré à une autre direction, ou encore des suspensions de budget inopinées sans explication.

« L'organisation, c'était pas clair... On était deux sur le même projet... On était mis en concurrence... Les règles ne sont pas claires... Mon homologue a avancé sur le même projet dans une direction différente... Il est tombé en congé maladie ensuite. Il n'y avait pas de décision sur qui fait quoi... Ca m'a fait bizarre. Au lieu de définir des règles claires sur ce qu'on

veut, on laisse du flou et c'est en-dessous que ça se règle à coups de pertes d'énergie, de conflits... Il n'y a pas d'arbitre. »

« On commence un projet, l'autre unité s'en empare... Le supérieur s'en fout. On se sert de nous, on nous prend, puis on nous jette. »

Ces dysfonctionnements soulèvent trois types de problèmes : problèmes de cohérence interne, problèmes de légitimité (le résultat du travail peut être revendiqué par plusieurs services) et problèmes de reconnaissance (absence de feedback de la part d'une hiérarchie responsable).

Outre la perte de productivité et d'efficacité qui en résulte, la conséquence de ce phénomène est, à la longue, une démotivation pour les salariés puisque le travail effectué est toujours susceptible d'être enlevé, suspendu, remis en cause, non pour des raisons de business (dans ces cas là, la remise en cause est tout à fait acceptée), mais par manque de clarté organisationnelle sur qui fait quoi, ou bien (de l'avis des collaborateurs eux-mêmes) parce que des intérêts personnels viennent entraver la capacité des N+2 à décider.

« On ne peut rien planifier, le contexte change sans arrêt, on est dispersés sur trop de sujets... Ça use... Quelques fois on a des doutes sur l'utilité de ce qu'on fait. »

« La structure est complexe, on est plusieurs entités rivales... Comme les responsabilités sont diluées, rien n'avance. » (Cadre, Finances)

Cette forme de carence managériale peut également générer un sentiment d'inutilité, voire une sorte de « reconnaissance négative » si le travail effectué sérieusement aboutit à une sanction négative.

« J'ai fait une étude concernant une autre direction avec l'accord de ma hiérarchie. Les conclusions de l'étude mettaient cette direction en porte-à-faux. Je me suis fait insulter ; le travail s'est retourné contre moi. On m'a reproché de faire mon travail. Il y a des guerres de pouvoir, de territoires, pas de gouvernance... On est quantité négligeable. Je n'ai pas été soutenu par ma hiérarchie. » (Cadre, Marketing)

Pour échapper à ces frustrations récurrentes, les salariés les plus solides transgressent les directives ou outrepassent leurs attributions strictes pour que les choses avancent, au péril de leur image auprès de la hiérarchie.

« Le seul moyen de faire avancer les choses est de ne pas écouter les chefs. Une organisation plus simple, ce serait mieux. » (Cadre, Qualité)

VI.C- L'incertitude vis-à-vis de l'avenir

En bref :

- Ressenti particulièrement marqué chez les salariés des fonctions Support
- Manque de visibilité et de communication interne, en particulier concernant la stratégie de l'organisation
- Sentiment d'instabilité et de lassitude face aux changements d'organisation répétés

Le ressenti d'incertitude vis-à-vis de l'avenir est perçu de manière récurrente chez les personnes interviewées, et de manière plus marquée chez les fonctions Support qu'au niveau des Opérations.

Une des raisons de ce sentiment réside sans doute en partie dans le fait que les entretiens ont été menés avant les annonces de réorganisation. Toute l'organisation était « en attente » d'une nouvelle direction, d'une nouvelle impulsion, d'un nouveau projet mobilisateur suite à la crise sociale vécue toute l'année 2009. Nous avons fréquemment ressenti un sentiment d'urgence des salariés en ce qui concerne la nécessité de retrouver un cap. Ce sentiment est certes mû par le besoin de se mobiliser dans une direction précise, le besoin de « savoir où on va », mais aussi par le ressenti d'une nécessité impérieuse de ne pas perdre de temps sur le plan des affaires et du développement de l'entreprise par rapport à la concurrence. Le sentiment d'incertitude est accru par le déficit de communication verbale auprès des salariés.

« La lecture de la stratégie est mauvaise depuis un an et demi. C'est devenu beaucoup moins clair. Aujourd'hui, on ne sait plus trop où on va, ce qui est prioritaire. Le management a insisté pour qu'on réponde au questionnaire, mais il n'y a pas eu de retour verbal. C'est la même chose du point de vue de la stratégie. C'est un problème de communication et un problème de fond. Il y a de fortes attentes. L'environnement bouge beaucoup. Cela crée un sentiment d'urgence. Ce flottement démobilise. »

« La communication est plutôt mauvaise : manque de descente d'informations (surtout stratégiques) qui pourraient nous guider dans nos décisions, peu de visibilité ; quelque chose de général dans l'entreprise et même dans mon service, il manque de la communication orale à l'ensemble des membres du service, pas de réunion mensuelle pour décrire où on en est, enjeux, informations plus importantes avec l'équipe [...]. »

D'autres facteurs moins conjoncturels contribuent à nourrir ce sentiment.

La majorité des salariés expriment une lassitude, voire une fatigue vis-à-vis du mouvement permanent. Les changements d'organisations répétés et leurs cortèges de déménagements, de changements de manager ou de changements de programmes informatiques sont ressentis comme souvent injustifiés, voire absurdes. Le « flou organisationnel » décrit plus haut renforce le sentiment d'instabilité.

« Depuis 1996, on est en restructuration permanente, parfois tous les trois mois ; même nous dans notre métier, on a des réorganisations qui font que l'on reprend un dossier venant d'un bout de la France, épuisant, surtout quand on a plus de 45 ans, et pas du tout efficace au niveau service public,

on en a vu un pas en avant deux en arrière, fait n'importe comment et sans réflexion. »

« Il y a eu des choix stratégiques intéressants. La mise en place du Technocentre. Il aurait fallu une phase de stabilité pour absorber. Beaucoup d'agitation qui se perpétue. Aujourd'hui, il y a un manque de visibilité sur l'organisation. »

*« On va trop vite, trop, trop vite, on pourrait faire mille fois mieux, si on pouvait faire moins vite, c'est comme si on était en apnée, impacte plein de choses si on va trop vite, comme en voiture, le choc est plus violent, on ne peut plus anticiper, la qualité, le mot est en voie de disparition, beaucoup de souffrance autour de tout ça, ça va jusqu'au client, des serveurs vocaux, des gens qui ne traitent qu'une petite partie d'un processus nébuleux »
(Salarié, Déploiement)*

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-VII-

Annexe : Statistiques

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

2

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

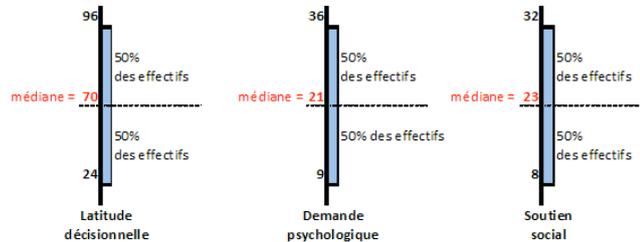
- **Le modèle Karasek est validé en tant que standard scientifique international.**
 - Les facteurs liés à l'organisation du travail et au management permettent de faire le lien entre un vécu du travail (psychologique et sociologique) et les effets que ces facteurs peuvent avoir sur l'efficacité et la 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

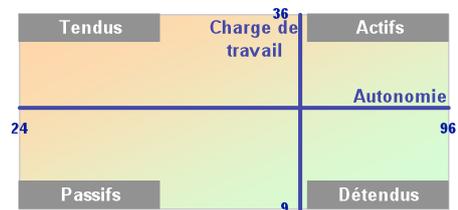
Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

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.



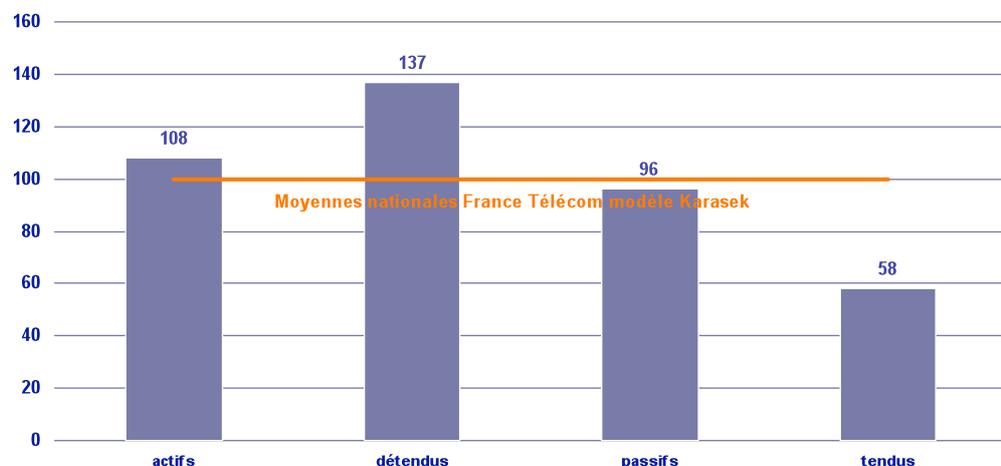
- Le croisement des axes *Latitude décisionnelle* et *Demande psychologique* produit 4 cadrans.
- Avec le même calcul, on peut aussi déterminer la médiane pour les scores obtenus au module « Soutien social ». Le fait de bénéficier d'un soutien faible et d'être en situation tendue (Jobstrain) correspond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



Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Comparaison avec les résultats nationaux du modèle Karasek

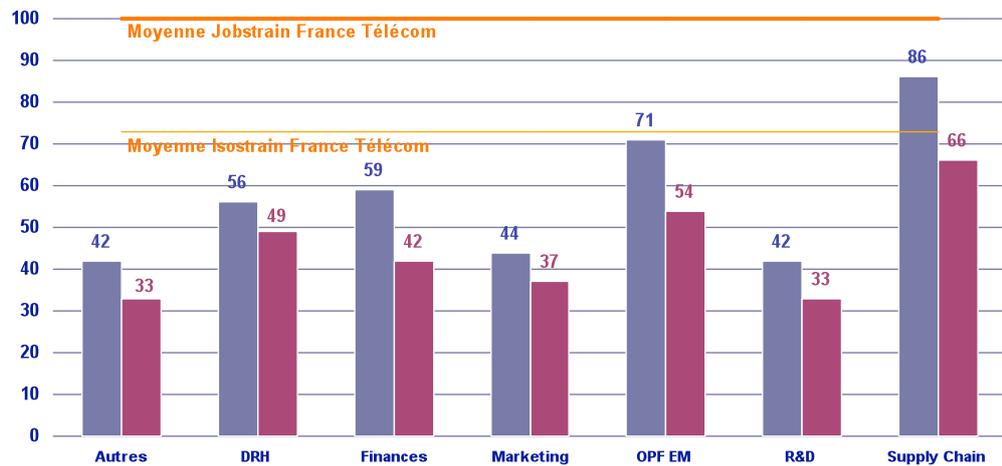
- Des situations de travail tendu moins fréquentes qu'au niveau national



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 chez OPF EM et Supply Chain**

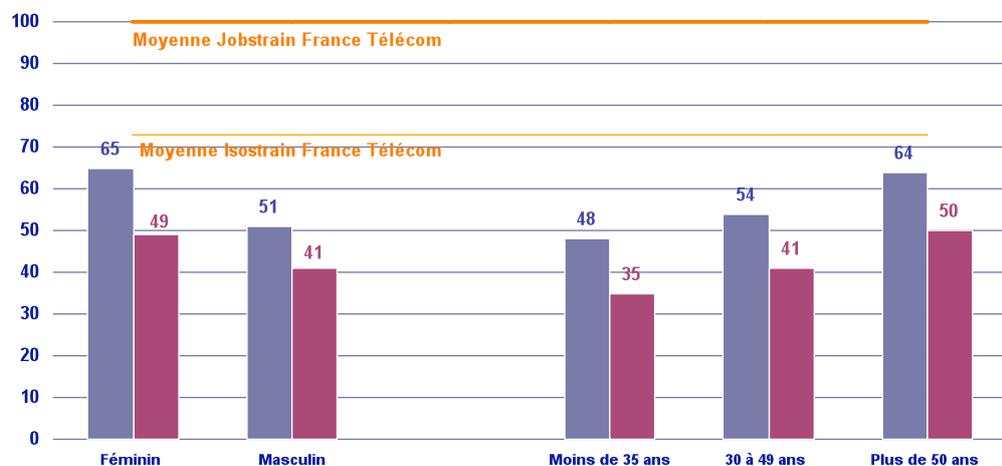


6

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 plus fréquentes chez les femmes**
- **La population des plus de 50 ans plus tendues, avec un niveau de soutien faible**

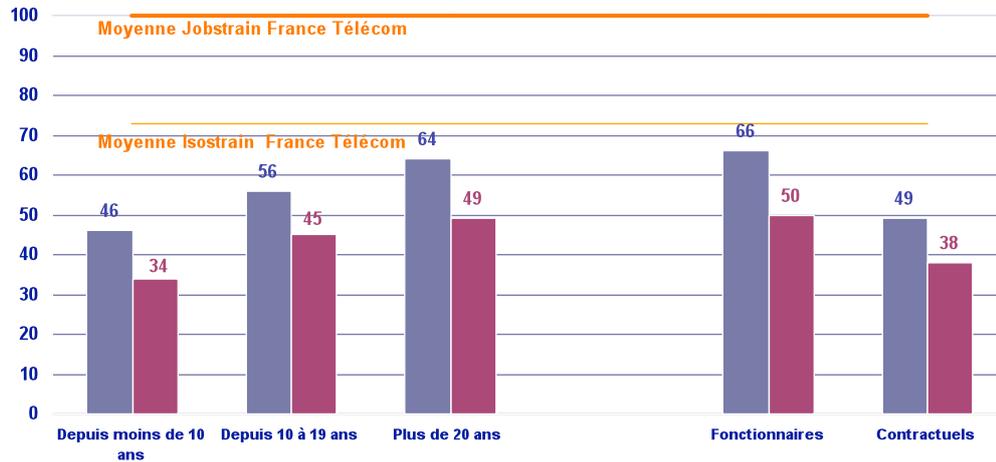


7

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon ancienneté et statut

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- **Les moins de 20 ans d'ancienneté en situation de travail tendu et avec un moindre soutien**
- **Les fonctionnaires connaissent plus fréquemment des situations de travail tendu**

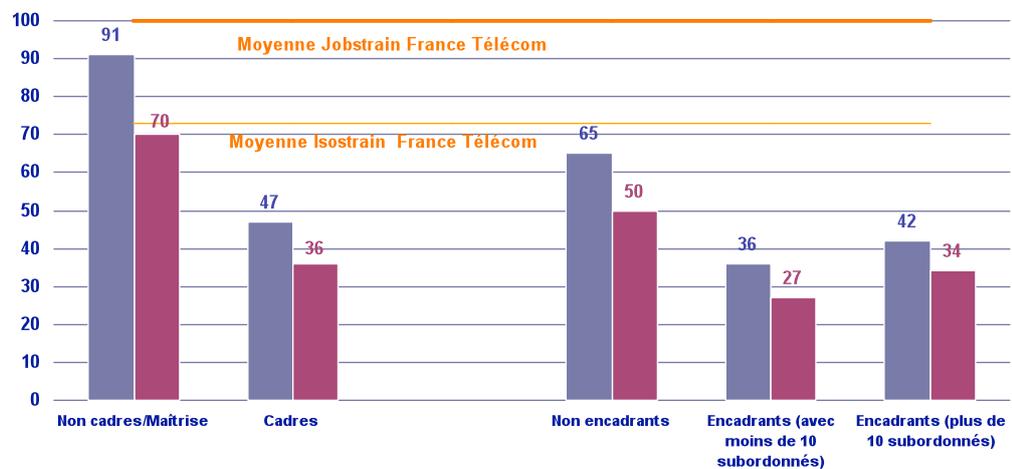


8

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon classification et encadrement

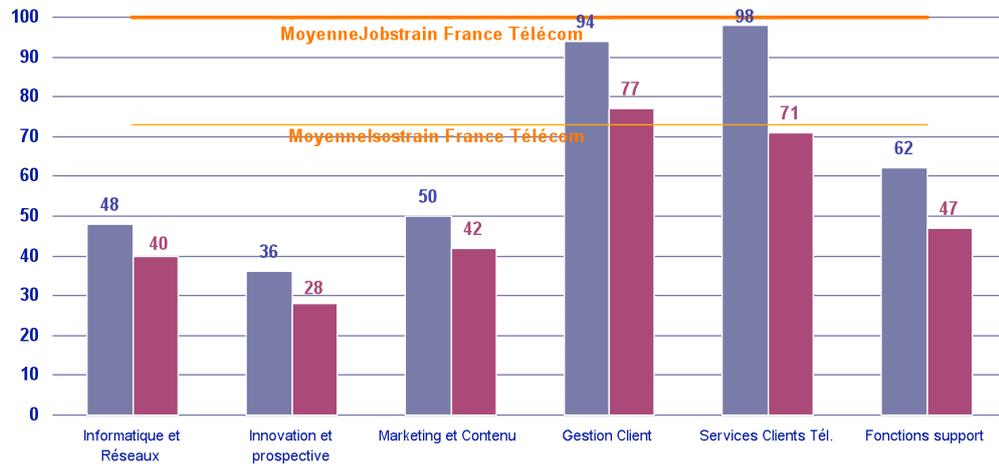
- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- **Les Non-cadres/matrisés plus fréquemment en situation de travail tendu**
- **Les non-encadrants plus fréquemment en situation de travail tendu**



9

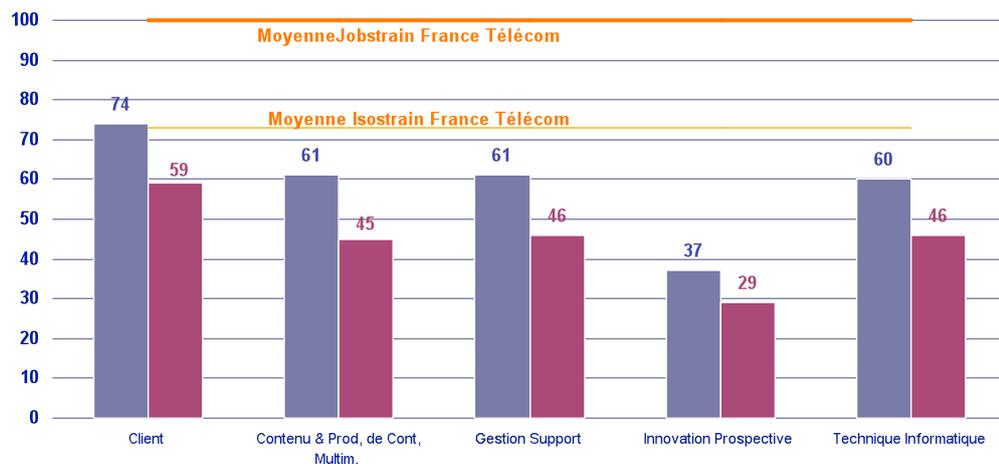
Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)
Jobstrain et Isostrain par Profils métier

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- **Gestion Client et Services Clients Téléphonique plus fréquemment en situation de travail tendu, voire très proche de la situation nationale**



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 plus fréquemment en situation de travail tendu**



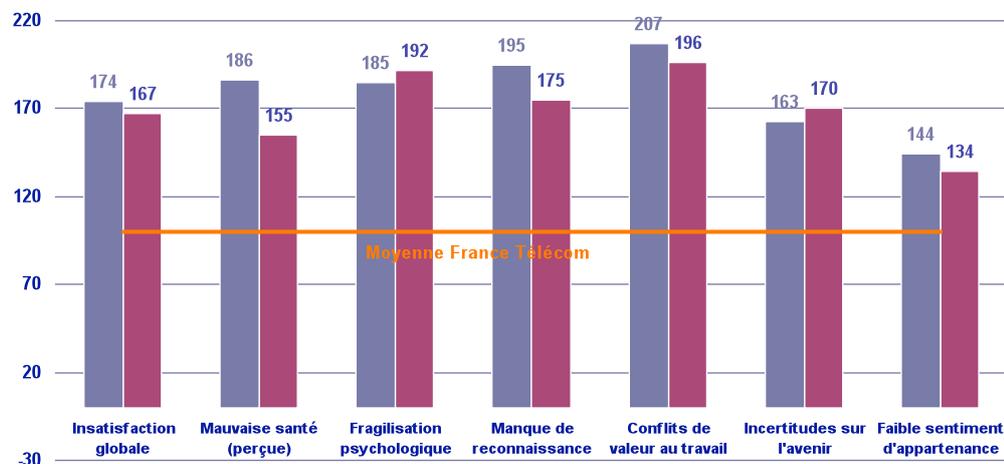
La construction des indicateurs de ressenti
7 indicateurs construits à partir du questionnaire

- 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 « Fonctions supports »**
- **Un effet plus fort des situations de travail tendu sur la fragilisation psychologique et les conflits de valeurs au travail**
- **Légèrement plus d'effet du travail tendu sur l'incertitude sur l'avenir qu'au niveau national**



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

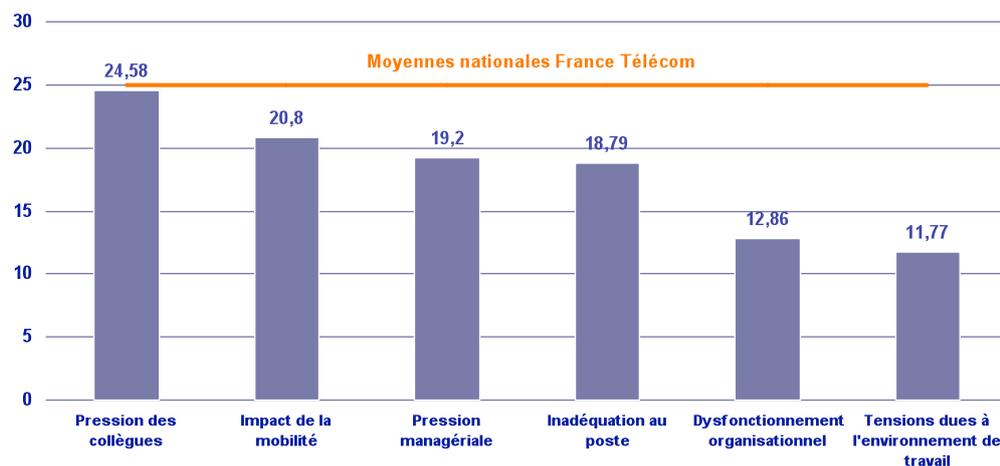
9 facteurs de risques à partir du questionnaire (2)

- 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

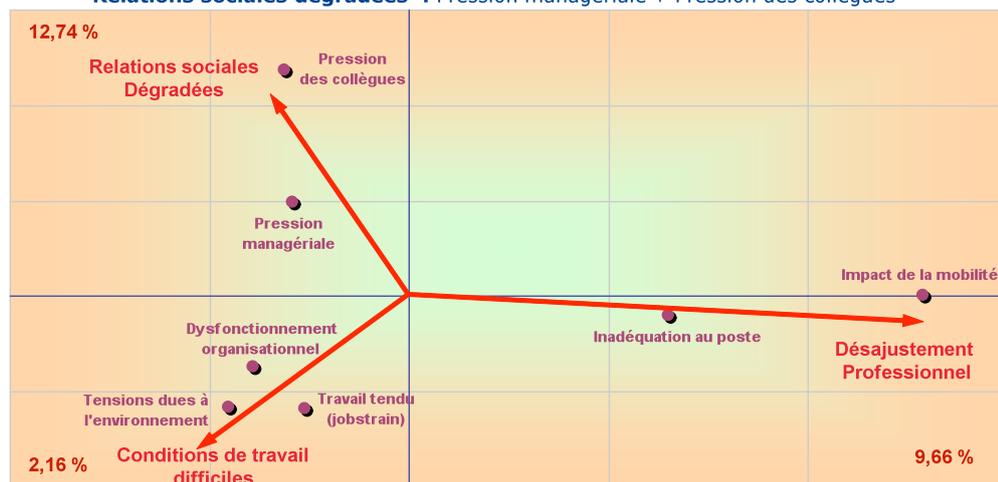
- En retenant l'ensemble des facteurs de risque, on va chercher à identifier les différentes configurations dans lesquelles les facteurs de risque se cumulent ou non.
- De fait **une analyse en correspondances multiples (ACM)** montre que les situations de risque vécues par les salariés de France Télécom 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

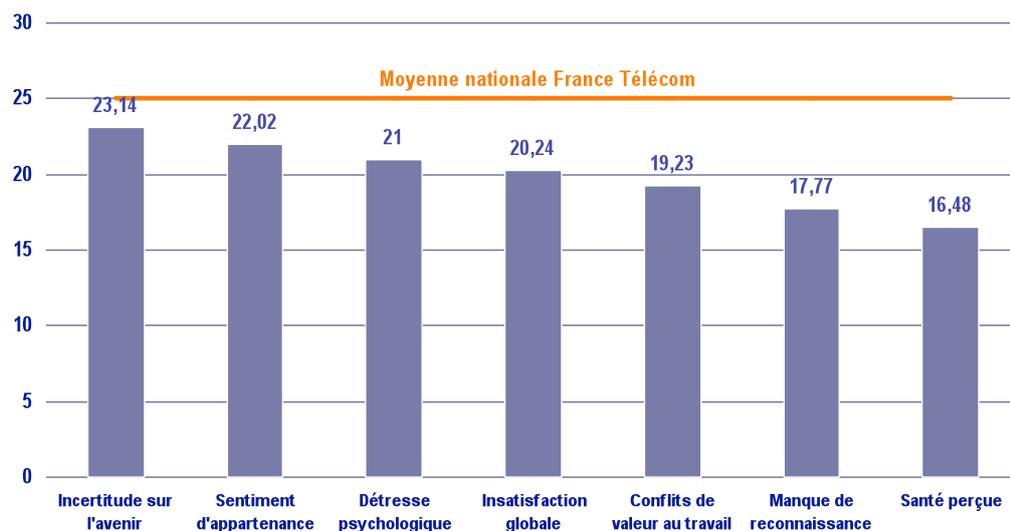
- La plupart des salariés de FT se projettent au centre de cette carte
- Les salariés en situation de risque s'écartent du centre selon une direction identifiée :
 - **Conditions de travail difficiles** : jobstrain + Tensions + dysfonctionnement organisationnel
 - **Désajustement professionnel** : Impact 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)

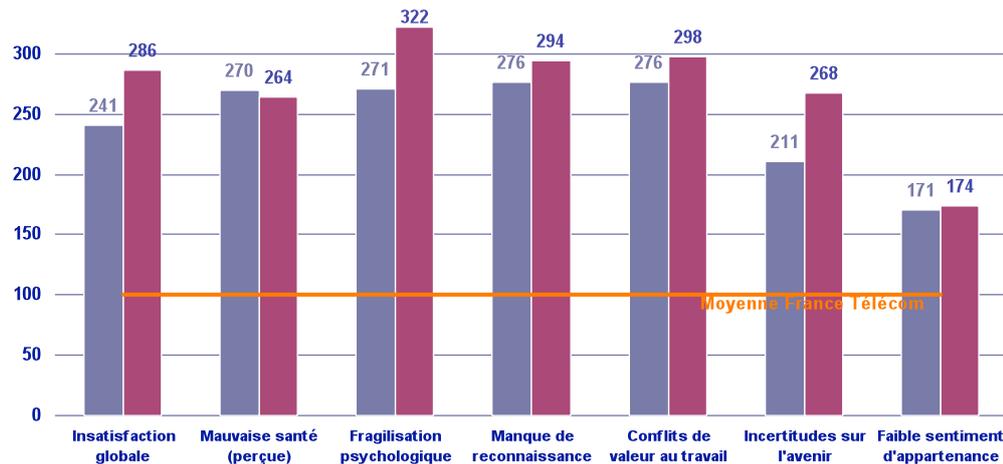


21

Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles et les indicateurs de ressenti

- **Résultats nationaux** **Résultats « Fonctions supports »**
- Par rapport aux résultats nationaux, les conditions de travail difficiles affectent surtout la **satisfaction**, la **fragilisation psychologique**, la **reconnaissance au travail**, les **conflits de valeur au travail**, et l'**incertitude sur l'avenir**.

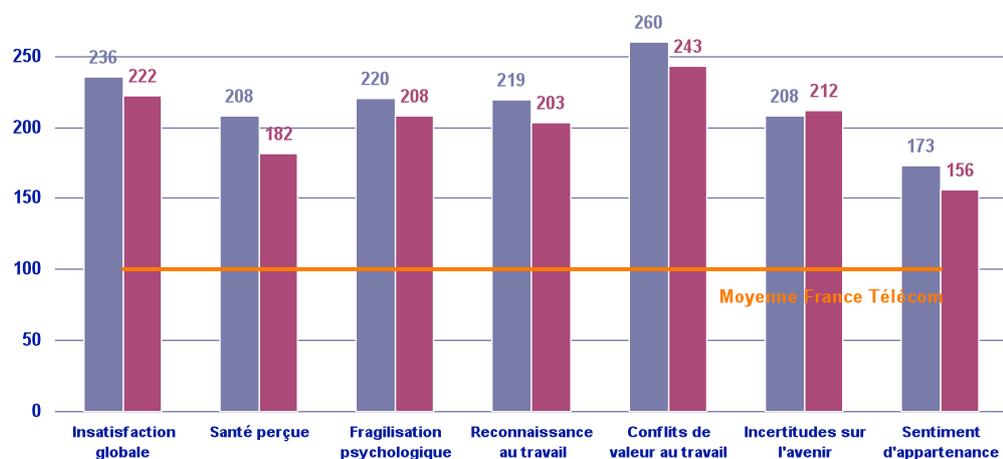


22

Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel et les indicateurs de ressenti

- **Résultats nationaux** **Résultats « Fonctions support »**
- Par rapport aux résultats nationaux, le désajustement professionnel a légèrement moins d'impact sur les indicateurs de ressenti.

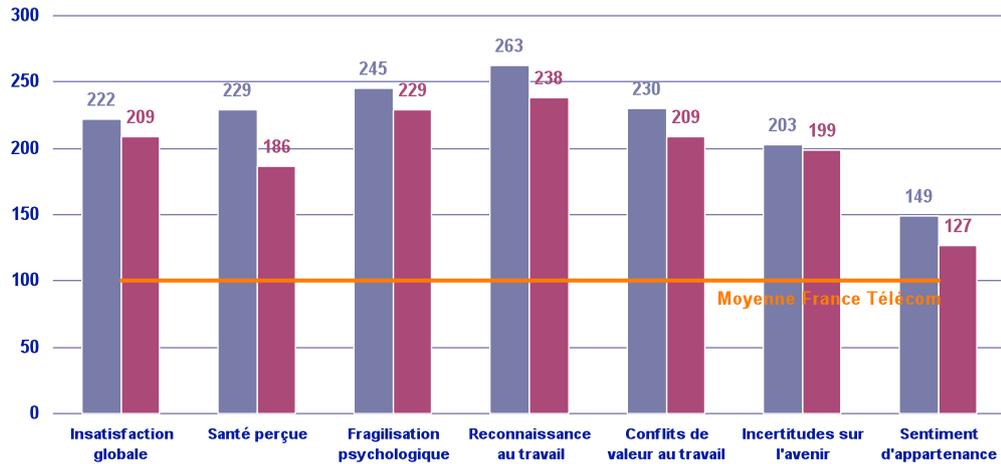


23

Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées et indicateurs de ressenti

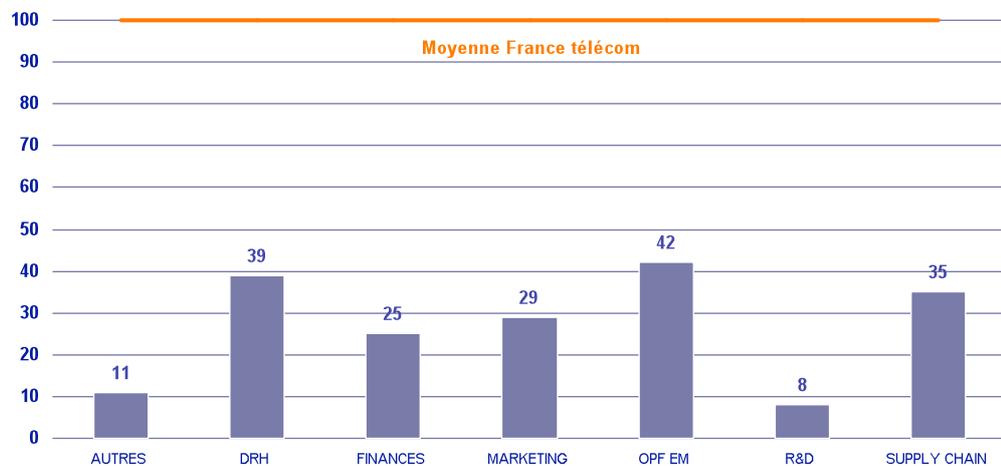
- **Résultats nationaux** **Résultats « Fonctions support »**
- **Par rapport aux résultats nationaux, les relations sociales dégradées ont légèrement moins d'impact sur les indicateurs de ressenti.**



24

Les dimensions complémentaires

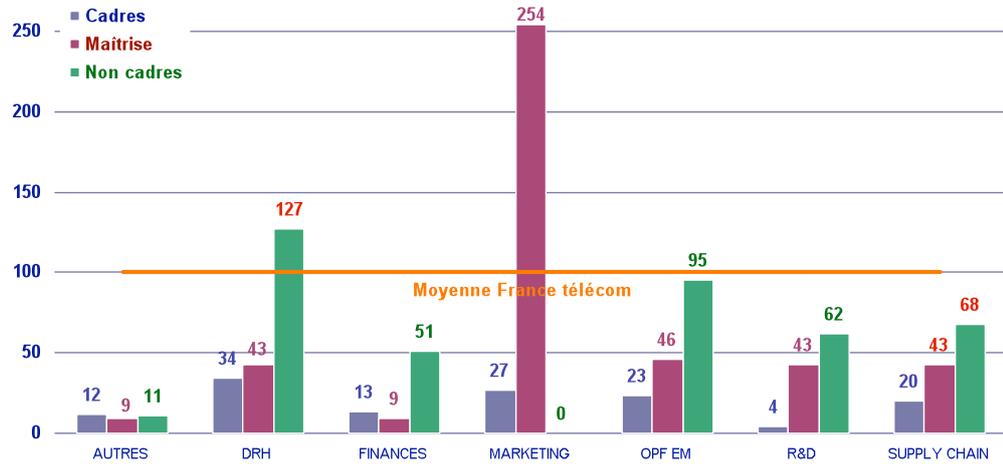
Conditions de travail difficiles selon les Entités



25

Les dimensions complémentaires

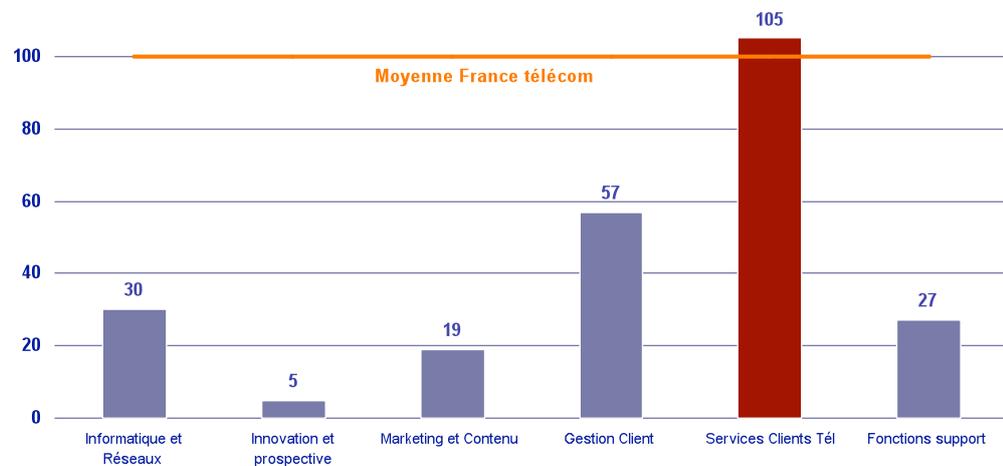
Conditions de travail difficiles selon les Entités & Classification



26

Les dimensions complémentaires

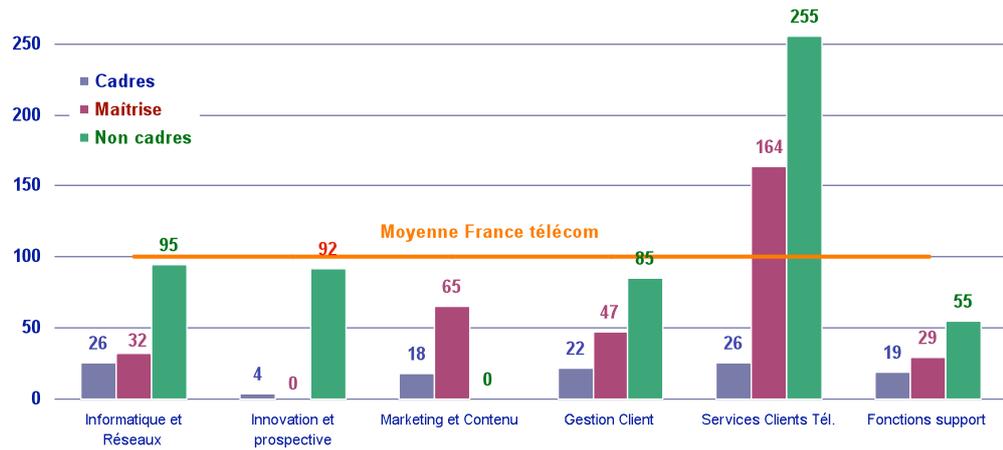
Conditions de travail difficiles selon les Profils métier



27

Les dimensions complémentaires

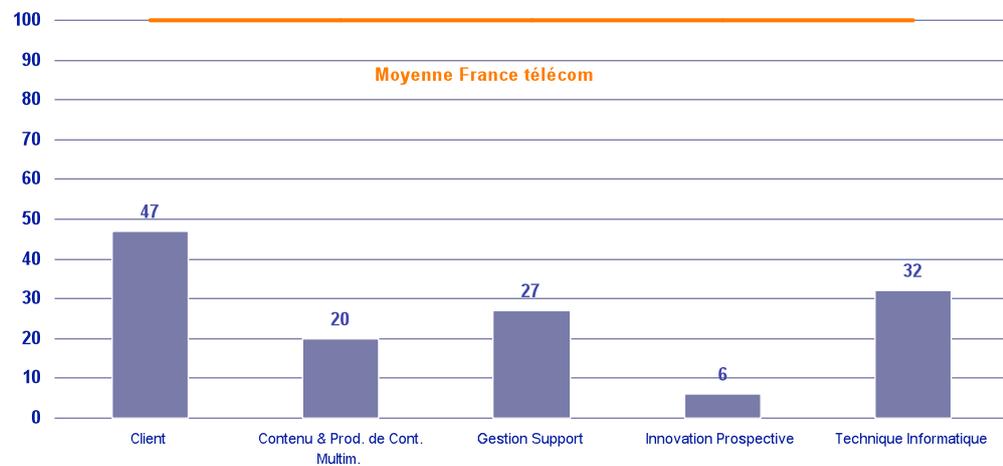
Conditions de travail difficiles selon les Profils métier & Classification



28

Les dimensions complémentaires

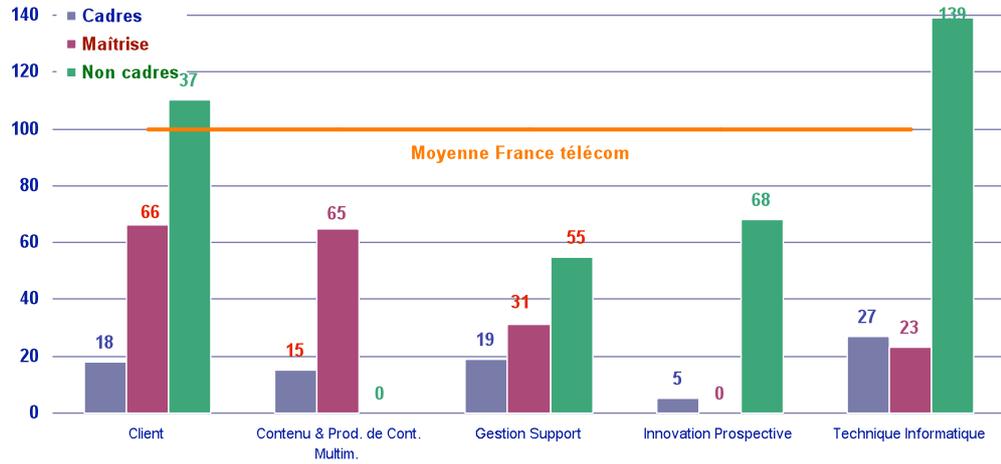
Conditions de travail difficiles selon les Domaines métier (référentiel métier)



29

Les dimensions complémentaires

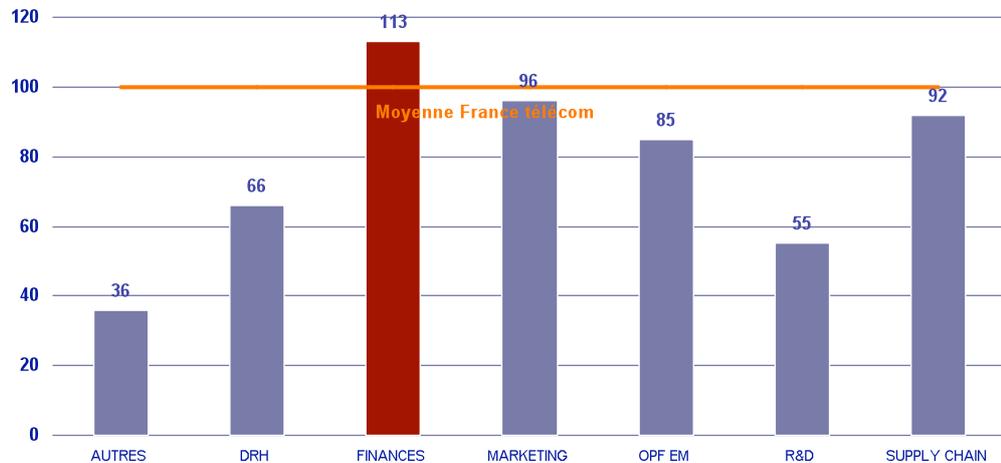
Conditions de travail difficiles selon les Domaines métier (référentiel métier) & Classification



30

Les dimensions complémentaires

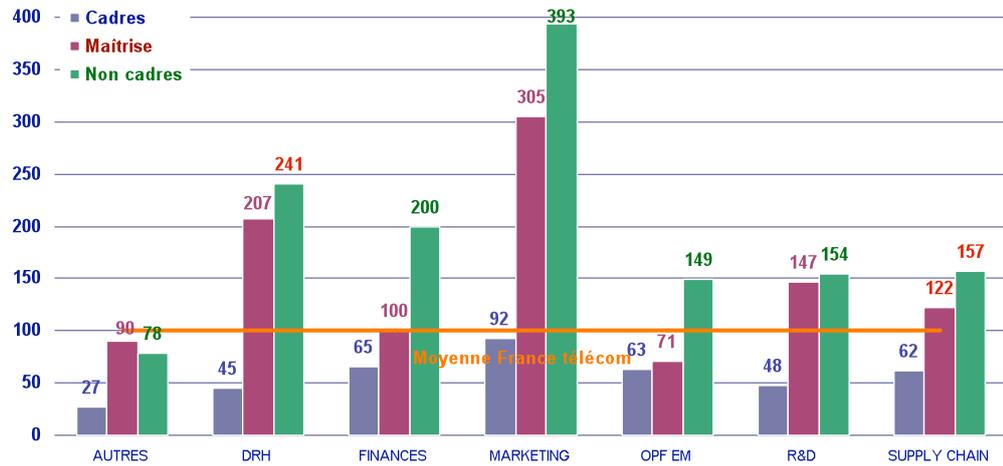
Désajustement professionnel selon les Entités



31

Les dimensions complémentaires

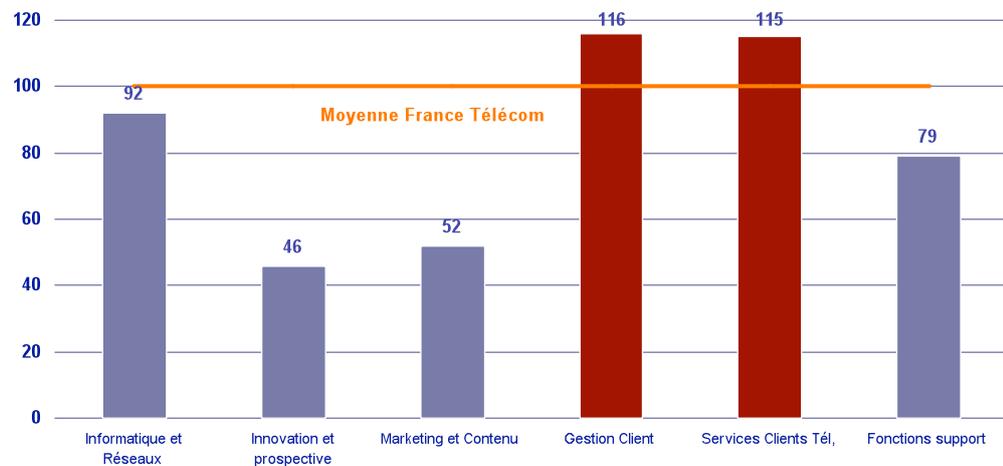
Désajustement professionnel selon les Entités & Classification



32

Les dimensions complémentaires

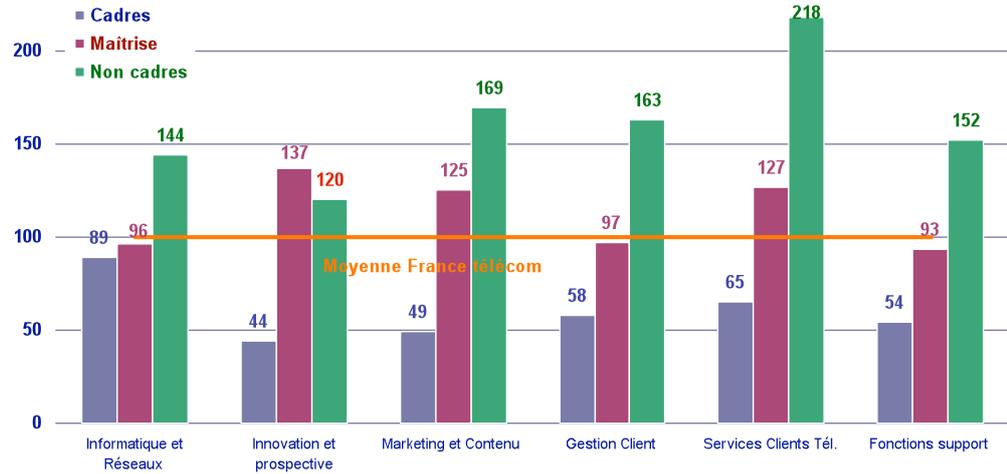
Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers)



33

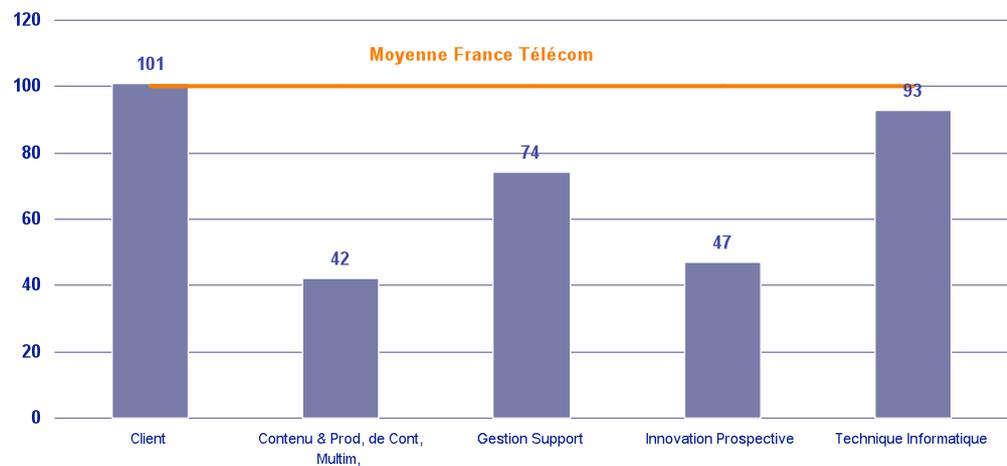
Les dimensions complémentaires

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



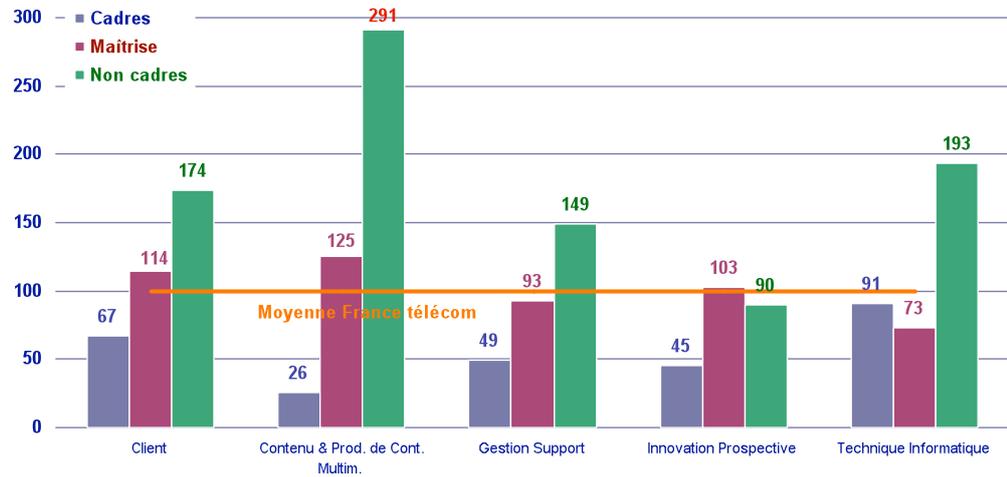
Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel selon les Domaines métier



Les dimensions complémentaires

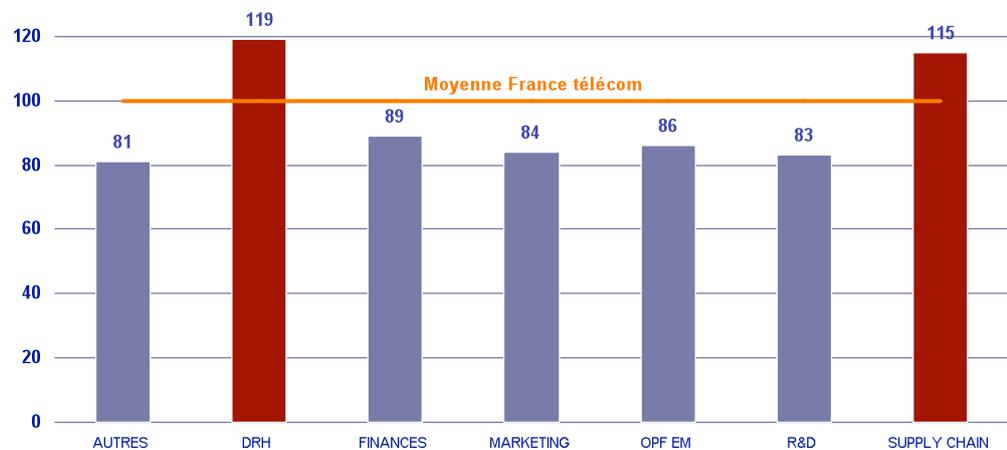
Désajustement professionnel selon les Domaines métier (référentiel métier) & Classification



36

Les dimensions complémentaires

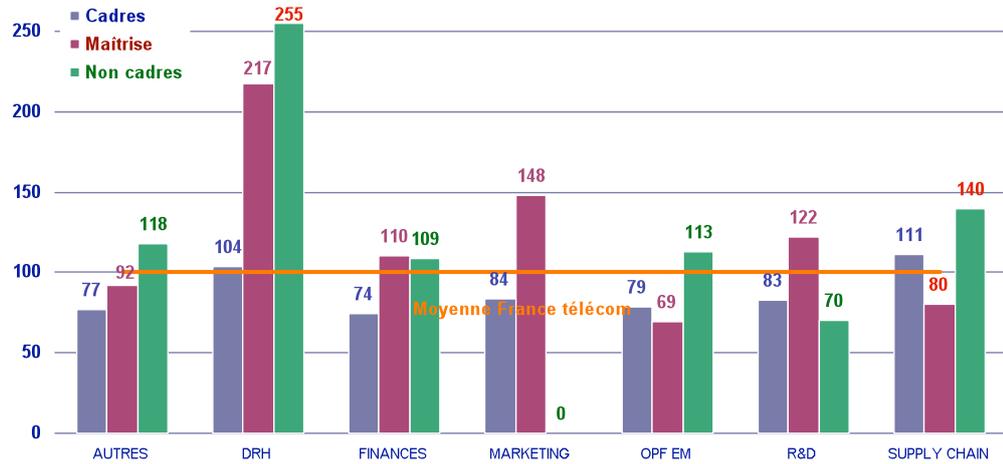
Relations sociales dégradées selon les Entités



37

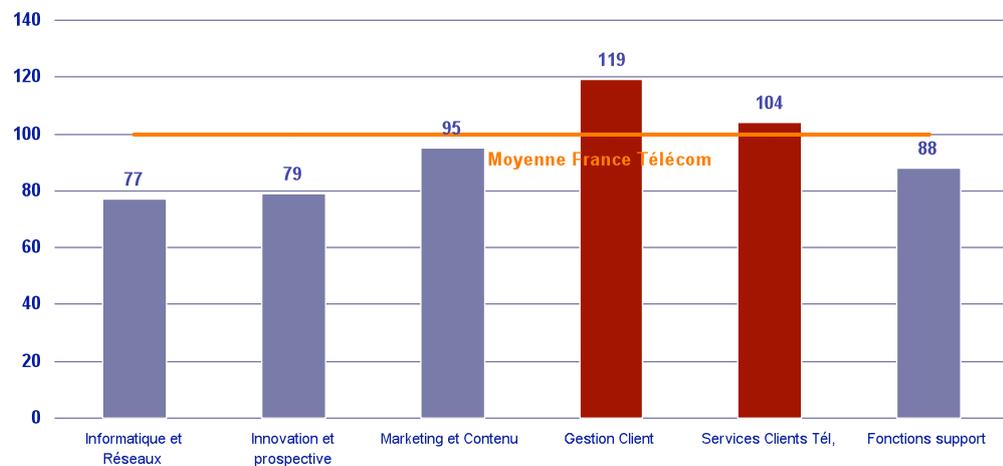
Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Entités & Classification



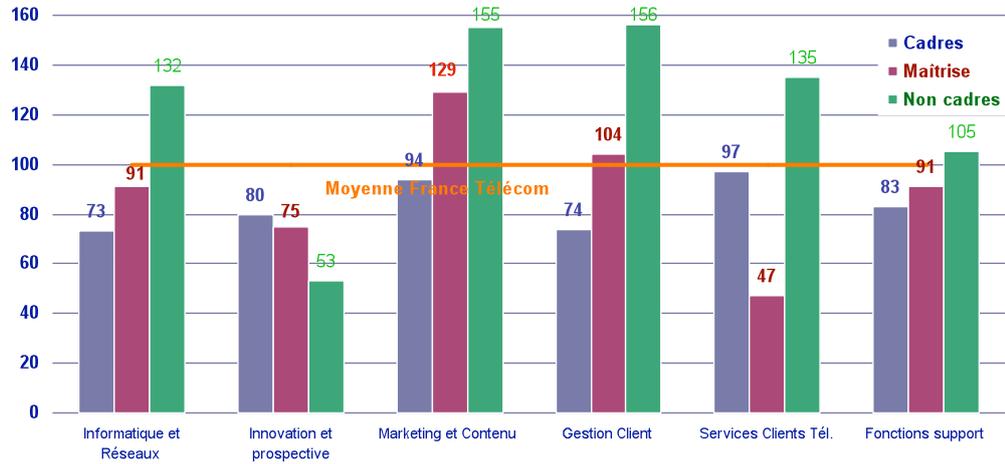
Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Profils métier



Les dimensions complémentaires

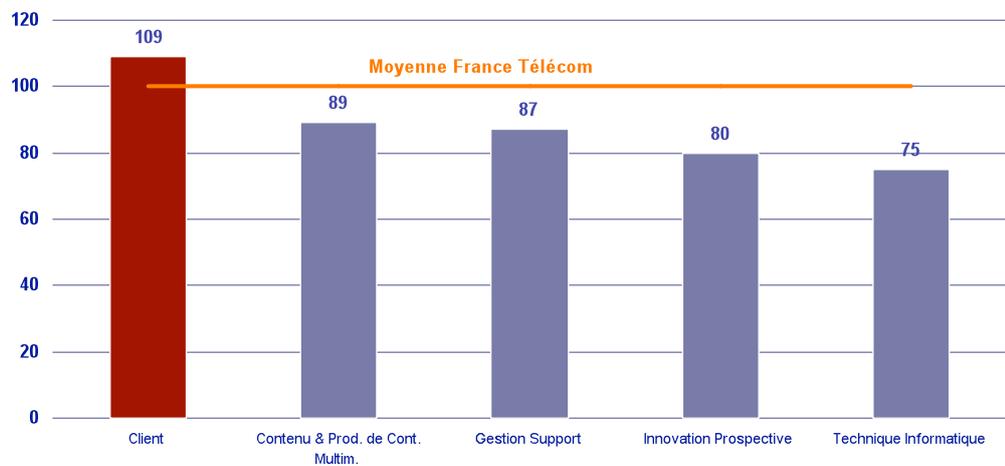
Les relations sociales dégradées selon Profils métier & Classification



40

Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées selon les Domaines métier (référentiel métiers)



41

Les dimensions complémentaires

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

