

ETAT DES LIEUX SUR LE STRESS ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Introduction et Synthèse du Rapport Principal

Comité de Pilotage du 21 mai 2010

INTRODUCTION

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

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

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

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

- ▶ Agir très rapidement pour avancer dès que possible les premières préconisations étant donné l'urgence de la crise ;
- ▶ Agir en concertation et en coopération étroite avec le comité de pilotage (COFIL) et tous les acteurs internes de la prévention des risques psychosociaux (RPS), à savoir : les représentants du service de santé au travail, les dirigeants, et bien entendu les représentants mandatés par toutes les organisations syndicales (CGT, SUD, CFTD, CGC-UNSA, FO, CFTC) ;
- ▶ Tenir compte du passé et des études conduites par d'autres cabinets d'experts en prévention des risques depuis deux ans ;
- ▶ Donner la parole à tous les salariés de France Télécom sous la forme d'un grand questionnaire ;

- ▶ Analyser la complexité des métiers, des situations de travail, des spécificités de France Télécom en France qui compte plus de 104 000 salariés ;
- ▶ Procéder à l'analyse des facteurs professionnels pouvant permettre d'interpréter les passages à l'acte afin d'en tirer tous les enseignements en matière de prévention ;
- ▶ Rendre compte avec objectivité, réalisme et professionnalisme des situations de travail constatées et s'inscrire pour cela dans une démarche de prévention primaire ; l'objectif étant de mettre à jour des pistes, des solutions, afin d'aider aussi les acteurs internes à aller à la racine des problèmes, à rechercher les causes profondes du mal être au travail afin de bâtir un plan opérationnel de prévention adapté au terrain.

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

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

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

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

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

Les constats

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Il est vrai qu'en mars dernier, les premières pré-recommandations de Technologia ont pu « heurter » une équipe dirigeante encore sous le coup de cette crise sociale sans précédent. Etant donné l'urgence, il nous est apparu

nécessaire néanmoins de porter à la connaissance des partenaires sociaux nos premières conclusions « brut de décoffrage ». En rendant ces préconisations dans l'urgence sans pouvoir encore les articuler finement à une démonstration ferme et cohérente, nous avons pris la responsabilité de passer en quelque sorte pour « des donneurs de leçons », particulièrement dans une société fière à juste titre de son histoire et très sourcilleuse sur ses savoirs faire et de ses compétences.

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

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

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

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

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

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

Nous remettons donc :

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

Attention, nous employons le terme qualité au sens psycho-sociologique (voir en cela par exemple le dernier ouvrage de Yves CLOT - *Le travail à cœur pour en finir avec les risques psychosociaux*, Editions la Découverte, 2010) et non pas au

sens japonais du terme. A terme, cette qualité du travail retrouvée doit permettre à chaque salarié de pouvoir s'épanouir au mieux au travail.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

exige des mesures d'urgence organisationnelles et managériales qui ne peuvent être remises à plus tard.

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

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

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

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

L'équipe de TECHNOLOGIA

SYNTHESE

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

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

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

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

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

1- La néo-taylorisation de France Télécom

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

Le système de management a été profondément réformé

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

Les processus sont devenus la clé de la productivité

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

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

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

technique, vente, administration des ventes, facturation, intervention technique, SAV et innovation).

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

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

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

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

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

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

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

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

Cette **volatilité de l'organisation** a eu de multiples effets. Elle a entraîné une **perte de confiance dans la direction** qui, aux yeux des salariés, paraissait

décider ces changements uniquement pour réduire les effectifs ; une **perte de repères et de compétences** ; renforcement du sentiment de précarité et d'insécurité à la fois des managers et de leurs collaborateurs.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- 61 % des salariés déclarent qu'on leur demande une quantité excessive de travail.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4- Les défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail

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

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

L'insatisfaction forte en matière de reconnaissance au travail trouve, en grande partie, son origine dans l'opacité des règles du jeu de la promotion. De plus, dans le cadre de la mise en œuvre des plans de réduction massive des effectifs chez France Télécom, une politique de gestion des âges particulièrement défavorable pour les plus anciens a été mise en place. Cette gestion des âges dessine la courbe suivante :

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

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

5- Les conséquences des mobilités fonctionnelles et géographiques forcées

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

Moins que la mobilité, pour laquelle les salariés de France Télécom sont loin d'avoir de l'aversion, c'est la brutalité des réorganisations, des injonctions et des pressions à la mobilité qui ont été mal perçues, et pour de nombreux salariés mal vécues. Dans de nombreux cas, les 4 principes d'une mobilité satisfaisante

(volontaire, accompagnée, coût social limité, règles claires) ne semblent pas avoir été respectés.

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

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

6- Les acteurs de soutien

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

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

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

Les Ressources Humaines

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

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

Les managers

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

Du profil de « bon technicien » issu de la culture industrielle de France Télécom, le manager a dû passer à celui de « bon gestionnaire » chargé de faire atteindre à ses collaborateurs des objectifs quantitatifs élevés. Ce phénomène a eu pour

effet de mettre les managers sous pression et a induit des comportements variables selon leur personnalité et leur sensibilité à la souffrance d'autrui. La mise sous-pression pour atteindre les objectifs et leur participation à la diminution des effectifs, voire par des moyens répréhensibles, a fortement entamé leur image auprès des salariés.

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

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

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

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

Note : Le chapitre sur le risque psychique, étant donnée sa complexité, n'a pu être résumé dans cette synthèse.

L'équipe de TECHNOLOGIA