

**TECHNOLOGIA**  
**SANTE ET TRAVAIL – France Telecom**  
**Note d'étape intermédiaire - Approche Nationale**

05 mars 2010

## **Avertissements**

---

Technologia a un travail à mener jusqu'au mois de mai pour remettre dans le cadre de sa mission nationale centrée sur l'hexagone, un plan de prévention en matière de santé et de sécurité au travail.

Entre temps, la nouvelle Direction de l'entreprise a décidé en toute responsabilité de préparer son « grand projet » pour faire face à la persistance des difficultés. Il y a eu en effet plusieurs suicides depuis janvier 2010. En accord avec la Direction RH de France Télécom et les représentants des salariés au COPIL, Technologia a donc proposé pour se caler sur ce nouveau calendrier de rendre compte en avance et « à marche forcée » de ses 100 premières préconisations. Si le plan final de prévention sera remis en mai 2010, il est apparu possible que d'ores et déjà, un certain nombre de propositions pouvaient être mises en discussion avec les partenaires : DG, DRH, Service de Santé au Travail, Représentants du personnel.

Dans le cadre des grandes décisions stratégiques qui sont élaborées ou en cours d'élaboration par la DG et qui détermineront la vie de l'entreprise pour les prochains mois, voire les prochaines années, Technologia a voulu faire ainsi acte de responsabilité et apporter sa vision et ses propositions opérationnelles en relation avec les remontées du terrain. Technologia fonde ses préconisations sur sa connaissance de l'entreprise (voir les deux rapports remis le 14 décembre) et bien entendu à la suite de la réalisation de plusieurs centaines d'entretiens. Plus de la moitié des entretiens prévus dans l'échantillon aléatoire ont été tenus. Il s'agit pour Technologia une fois encore comme c'est sa fonction, d'aider à « faire émerger le réel » pour qu'il soit tenu autant que faire se peut en compte dans les décisions stratégiques.

Chacun a compris à ce stade que la crise était profonde. Que cette crise ne pourrait se résoudre sans un travail ambitieux, précis, récurrent et qui mettra l'homme et la qualité de son travail au centre des process.

Ces premières préconisations sont formulées dans un souci de répondre à la demande de l'entreprise et des partenaires sociaux, de dégager rapidement des plans d'actions. Elle ne représente qu'un premier aperçu qui nécessitera d'être enrichi en fonction de l'étude qui se poursuit et aboutira à la remise d'un plan cohérent de prévention en mai. Il est à noter que plusieurs processus sont en cours au sein de France Télécom, Technologia a avancé en parallèle avec les négociations entre les partenaires sociaux. Celles-ci durent encore. Il était donc délicat d'intégrer dans cette note d'étape une démarche partagée entre les divers processus ; aussi

plusieurs propositions seront simplement une validation de certaines avancées déjà retenues pour certains accords. Ces préconisations compléteront ou valideront donc les premières actions qui ont déjà fait l'objet d'un accord ou feront l'objet d'un accord entre la Direction et les partenaires sociaux.

A ce stade de son travail, il est apparu une difficulté pour Technologia dans la rédaction de cette note d'étape, d'une part pour à la fois condenser en mesures opérationnelles ces premières pistes de progrès, tout en évitant l'effet « Laundry List » (liste de la blanchisseuse), et d'autre part pour hiérarchiser certaines mesures par rapport à d'autres. Cette hiérarchisation pouvant elle aussi faire objet de débat. Aussi, lors du prochain COPIL, Technologia proposera une hiérarchisation afin de retenir à court terme si la méthode est validée les propositions les plus urgentes

Pour Technologia, ces premières préconisations qui sont livrées à la réflexion collective doivent en priorité contribuer à favoriser la reconstruction des relations de confiance qui se sont largement distendues entre la Direction et les salariés. La confiance pourrait se reconstruire à la condition d'un plan ambitieux qui se déclinerait sur le court, moyen et long terme. Les salariés attendent aujourd'hui des signes, des symboles, et des actes forts. Technologia espère que le débat permettra le cas échéant d'inscrire ces propositions dans les négociations en cours et dans le grand projet « Orange 2012 ». L'objectif étant partagé par l'ensemble des acteurs de constituer un plan d'actions cohérent, ambitieux et précis à la fin du diagnostic qualitatif. La dimension prévention primaire qui est encore à ce stade insuffisamment abordée sera approfondie en particulier dans le plan de prévention à remettre au mois de mai 2010.

Enfin, nous le répétons, l'obstacle principal à l'efficacité de toutes mesures préventives est le manque de confiance des salariés dans les RH et la médecine du travail. Pour que ces métiers puissent de nouveau avoir la confiance des salariés, ils doivent être considérés comme de véritables forces de propositions dans un rapport dialectique à la direction et non pas comme des exécutants pour les uns ou des empêcheurs de produire pour les autres.

## Note d'étape intermédiaire

### 3 priorités :

---

**La rapidité dans la mise en œuvre :** le nouveau DG n'a ni passé, ni passif FT. Il dispose donc de quelques semaines, dès sa prise de fonction, pour impulser un changement radical.

**La rupture dans le mode de leadership :** il convient de camper immédiatement un style, une philosophie d'action de la nouvelle Direction du Groupe avec des objectifs organisationnels clairs et l'établissement du système de management nécessaire à la mise en place du plan de prévention national.

**Des actes forts significatifs :** Ce style peut se construire autour d'actions concrètes au plus prêt du terrain et des équipes, fortes, entourées d'un effort massif de communication, en lien avec les préoccupations des salariés.

### Quelques idées-forces qui pourraient le cas échéant sous-tendre cette approche.

- ▷ Renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs de France Télécom,
- ▷ Réformer profondément la fonction RH,
- ▷ Revoir le système de management et de reporting de façon à le rendre plus simple, plus pertinent et capable de redonner une autonomie minimum aux acteurs de l'entreprise
- ▷ Mettre en place immédiatement un pôle (national avec déclinaison locale) de compétences prévention RPS (Risque psychosocial), rattaché à la Direction avec un pouvoir de décision et de mise en œuvre pour prévenir d'autres risques suicidaires.

Cette stratégie devra faire l'objet d'une communication importante de la part de la Direction qui, pour être au plus près des préoccupations des salariés, doit faire en sorte d'être informée de la réalité terrain concernant les salariés qui sont passés à l'acte (suicides et tentatives de suicide) ou ceux qui expriment des difficultés dans leur activité.

Pour que la Direction puisse retrouver de la crédibilité, il est indispensable que des **actions accompagnent le discours**. Au contraire de ce qui s'est passé précédemment, il est primordial de maintenir une cohérence de sens entre la communication faite aux salariés, les décisions qui sont annoncées et les actions qui sont menées sur le terrain. Nos préconisations s'inscrivent dans ce cadre et elles sont détaillées dans les fiches qui suivent.

## **Organisation et Dimension Opérationnelle**

CONFIDENTIEL

## Fiche 1 : L'organisation de l'entreprise

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Complexité, voire opacité de l'organisation matricielle
  - ☞ Management top-down sans remontées ascendantes
    - Manque d'autonomie et de responsabilité dans la prise de décision par les hiérarchies intermédiaires
    - Sentiment de déconnexion entre la hiérarchie et le terrain
  - ☞ Dysfonctionnements managériaux et RH dus au mélange au sein du même service des statuts (contrat de travail Orange, contrat de travail FT)
  - ☞ Nombreuses réorganisations sans raison d'être pour les salariés
  - ☞ Affaiblissement du sentiment d'appartenance à l'entreprise
  - ☞ Destruction des collectifs de travail et parfois des outils de travail (ex : base de documents dans les UI qui ne sont plus alimentées)
  - ☞ Perte de sens au travail
  - ☞ Perte d'efficacité
  - ☞ Mode de fonctionnement « bureaucratique » au sens archaïque du terme
  - ☞ Mise en concurrence des salariés
  - ☞ Clivage permanent entre les objectifs affichés et les objectifs réels perçus (niveau management, RH, indicateurs, process, etc.)
- 
- ☞ *« Les orientations, elles changent tout le temps, donc on attend avant de faire les choses. Sinon, on a l'impression de travailler pour rien. C'est vraiment démotivant ».*
  - ☞ *« Je n'ai pas vu mon N+1 durant un an. Il était en attente de réorganisation ».*
  - ☞ *« Les réseaux s'auto-valident et chacun trouve que l'autre à tort. Plus rien n'est piloté, tout le monde le sent et le sait ».*
  - ☞ *« Les Directions métiers ne connaissent pas le terrain et la parcellisation du travail empêche de voir les conséquences des décisions prises ».*
  - ☞ *« Les gens gardent jalousement et avec agressivité leur travail : "Cela ne te regarde pas"... et d'autres sans travail essaient de s'approprier le travail des autres ».*
  - ☞ *« Avec l'organisation matricielle, il y a des messages dans tous les sens, c'est très lourd ».*

## Préconisations

---

1. En complément des annonces qui ont déjà été faites (arrêt des mobilités forcées, arrêt des fermetures de sites), instaurer un moratoire des réorganisations sur une période à définir pour réaliser un certain nombre d'actions
2. Clarifier pour chaque salarié sa place dans l'organisation
3. Repositionner les salariés dans l'entreprise à travers une enquête basée sur deux questions simples ce qui permettrait d'obtenir une photographie de l'organisation réelle :
  - Q1 : « Mentionnez le nom de votre responsable hiérarchique direct »
  - Q2 : « Mentionnez le nom du service auquel vous appartenez »
4. Etablir une cartographie des collaborateurs de FT en fonction des réponses au questionnaire interne (en précisant ceux qui connaissent leur responsable direct, ceux qui en mentionnent plusieurs et ceux qui ne savent pas). Faire de même pour le service de rattachement.
5. Simplifier l'organisation et réduire les niveaux hiérarchiques de FT en France. Cibler le niveau exact de management décisionnel de proximité.
6. Rattacher très rapidement chaque collaborateur de FT à un responsable hiérarchique direct connu ainsi qu'à un service exact dont il dépend hiérarchiquement et non fonctionnellement.
7. Favoriser la proximité géographique des supérieurs hiérarchiques et des collaborateurs.
8. Mener une étude approfondie sur les marges de manœuvre organisationnelle et managériale laissées par les contrats de travail initiaux afin de réduire le risque (par exemple : quid de l'Entretien Individuel pour un salarié FT quand son manager à un contrat Orange)
9. Transformer les Directions métiers en véritables centres de ressources et d'harmonisation des pratiques dans un mouvement Down/Top/Down avec les Directions territoriales (aspect de décision et de moyens à mobiliser, voir fiche ultérieure)
10. Clarifier et revoir l'équilibre et le mode de fonctionnement entre la Direction centrale et territoriale
11. Laisser davantage d'autonomie et de marge de manœuvre dans les prises de décision aux Directions Territoriales. Renforcement substantiel de l'autonomie de décision et des moyens à mobiliser pour répondre aux besoins du terrain

## Fiche 2 : Les process - la taylorisation

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Multiplication des process : perçue par les salariés comme le signe d'une méfiance de l'entreprise à leur égard
- ☞ Lourdeur et mauvaise adaptation des process au travail réel
- ☞ Process très encadrés, avec reporting constants
- ☞ Process faiblement stabilisés et non aboutis
- ☞ Absence d'autonomie des salariés

- ☞ « On passe plus de temps à remplir des feuilles Excel qu'à faire son travail ».
- ☞ « Pour la mise en place des processus, il n'y a pas assez d'écoute du terrain. C'est la bureaucratisation qui prime ».
- ☞ « J'ai déjà vu traiter une escalade, alors qu'un autre centre y avait déjà touché, on se marche sur les pieds, les process sont pas bien définis, il y a moins de rigueur qu'avant ».
- ☞ « Avant, on avait des process décrits en réunion d'équipe, c'était beaucoup plus rigoureux, et là c'est la première fois que je vois ça, y a des infos métiers très importantes qu'on apprend par hasard car l'équipe du matin l'a entendu oralement, mais il n'y pas d'écrit... »

### Préconisations

---

12. Recenser les process actuels et évaluer leur pertinence (utilité et cohérence) en vue de leur simplification en associant les salariés concernés
13. Réviser les procédures de mise en place des process afin de les mettre en adéquation avec la réalité du travail
14. Expérimenter et faire valider les nouveaux process par des groupes pilotes
15. Intégrer des salariés seniors aux groupes pilotes pour capitaliser sur leur expérience
16. Garantir une certaine durabilité des process pour favoriser leur appropriation (par l'information et la formation) par les salariés, et donc leur efficacité
17. Formaliser de façon claire et transmissible les processus validés

## Fiche 3 : Le système d'Information

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Prolifération d'applicatifs
- ☞ Inadaptation d'applicatifs
- ☞ Mauvaise ergonomie d'applicatifs
- ☞ Difficile maîtrise de nombreux applicatifs par les salariés
- ☞ Changements vécus comme permanents des applicatifs

- ☞ « Les applications, c'est l'enfer : déjà il faut savoir laquelle il faut utiliser, ensuite, il faut comprendre comment l'utiliser. On perd vraiment un temps fou, c'est vraiment pas pratique ».
- ☞ « Il y a trop d'outils, les outils suivent le rythme des réorganisations. Les gens ne savent pas les utiliser ».
- ☞ « Cette application, ils l'ont améliorée... c'est encore pire qu'avant ».
- ☞ « Les outils informatiques ne sont pas validés par des ergonomes. Les interfaces homme/machine sont médiocres, de construction obsolète. Il n'y a pas de crédit pour prendre ces problèmes en compte car il n'y a pas de retour sur l'investissement visible ».
- ☞ « Ces dernières années, j'ai vu une dégradation du SI, un abandon de l'entretien du SI... le choix qu'ils ont fait du tout informatique à FT, auquel j'ai adhéré à 100 % au début, il devient grave quand le SI ne fonctionne pas ».
- ☞ « Qu'est-ce qui m'empêche de bien réaliser mon travail ? Clairement, le SI, s'il se passe une semaine sans panne informatique, c'est le paradis ! »

### Préconisations

---

18. Faire une analyse critique des audits existants du Système d'Information en associant les acteurs de la prévention
19. Recenser, prioriser et élaguer les applicatifs
20. Réviser l'ergonomie des interfaces homme/machine en les faisant valider par des groupes d'utilisateurs
21. Consacrer un pourcentage des budgets de développement informatique pour l'étude et l'amélioration de l'ergonomie des applicatifs
22. Revoir la procédure de dépannage du SI des salariés (numéro vert interne qui semble dysfonctionner).
23. Mettre en place des indicateurs de satisfaction des salariés et transmettre ces indicateurs aux acteurs de la prévention

## Fiche 4 : Les objectifs quantitatifs

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Prolifération des indicateurs
- ☞ Non-pertinence de certains indicateurs
- ☞ Non respect des objectifs fixés l'année précédente dans les Entretiens Individuels
- ☞ Indicateurs déconnectés de la réalité du travail accompli
- ☞ Objectifs trop élevés et qui vont en augmentant dans une perspective de dépassement à tout prix qui peut au contraire être contre-productive et démotivante
- ☞ Dimensions qualitatives du travail très mobilisées par les salariés et peu, mal ou pas reconnues
- ☞ Objectifs trop souvent rappelés dans certains métiers, équipes, se traduisant par une mise sous pression des salariés, qui peut être très mal vécue

- ☞ « La recherche de la qualité se fait au travers de chiffres, mais les valeurs ne sont pas interprétées en fonction de différentes problématiques. D'où un réel problème pour les équipes de terrain qui sont jugées selon des critères discutables ».
- ☞ « Les décisions ne sont pas expliquées. Les objectifs devraient être fixés tous les 6 mois et concerner les équipes, plus que les individus. En expliquant, il peut y avoir un partage ».
- ☞ « Il y a toujours eu ce souci de rendement, de productivité où la hiérarchie regarde surtout des chiffres, on nous fait croire qu'il y a des objectifs de qualité mais c'est faux, ce n'est que quantitatif ».
- ☞ « Et quand je rends mes objectifs à mon équipe, ils le vivent mal : ils me disent : "Tu m'assommes, je ne vais pas y arriver", et c'est vrai que c'est dur pour eux, il faut faire les choses progressivement, les rendre faisables et non inatteignables. »
- ☞ « Ah on te les rappelle tes objectifs ; ça peut être insidieux, du genre : "T'aurais pu faire ça, tel placement". voire carrément plus direct : "Tu dois faire ça, c'est tes objectifs, point" ».

### Préconisations

---

24. Limiter le nombre des indicateurs de suivi de l'activité (nombre à définir en fonction de la nature de l'activité)
25. Distinguer les indicateurs liés aux exigences de base des métiers, des indicateurs complémentaires. Ceci afin de valoriser davantage le travail des salariés. (Voir avec les acteurs de la prévention comment décliner au mieux cet axe de manière opérationnelle)
26. Rééquilibrer la part des indicateurs de résultats par rapport aux indicateurs de moyens
27. Elaborer des indicateurs qui soient compatibles avec le fonctionnement des applications

28. Remettre en cause la comparaison de certains indicateurs qui ne sont pas pertinents transversalement (exemple : indicateurs qui concernent des spécificités locales non modélisables)

CONFIDENTIEL

## **La Gestion Humaine**

CONFIDENTIEL

## Fiche 5 : Les « règles du jeu » de l'entreprise

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Non mise en œuvre des valeurs affichées par le Groupe
- ☞ Manque de confiance dans la hiérarchie
- ☞ Absence d'ouverture de la direction au dialogue, à l'esprit critique et à la réflexion collective
- ☞ Opacité du système de promotion
- ☞ Manque de clarté des règles et des process de la mobilité interne
- ☞ Non prise en compte du « don » réalisé par des salariés en particulier ceux qui sont les plus anciens et qui ont participé à l'aventure du téléphone pour tous.

- ☞ « Pour les promotions, c'est tout du convenu, c'est incroyable, c'est à celui qui fera de la lèche ».
- ☞ « Les entretiens de progrès sont purement formels, je n'en ai pas eu systématiquement. J'ai eu ma prime, alors que je n'avais pas d'objectifs ».
- ☞ « Tout le monde triche, vous savez, même les chiffres que nos responsables font remonter, ils sont complètement bidons. On le voit bien au quotidien, nous, qu'on ne fait pas cela ».
- ☞ « Alors la vente forcée quand on n'est pas censée la faire, c'est insupportable ça. Moi je n'ai pas prêté serment pour ça et même à l'heure actuelle, on nous dit qu'on ne doit pas en faire, mais dans les faits on nous incite tout le temps à en faire : placements, placements, placements... »

### Préconisations

---

29. Réaliser une étude de faisabilité humaine et sociale avant tout changement important
30. Institutionnaliser la remise en question, le débat et la réflexion collective en créant des Espaces d'échanges semestriels sur les dysfonctionnements opérationnels.
31. Instituer un circuit de remontée des informations issues des Espaces d'échanges : du terrain vers le service d'Audit Interne.
32. Illustrer concrètement les comportements et attitudes incarnant les valeurs du Groupe
33. Supprimer les objectifs qui contredisent les valeurs du Groupe
34. Mettre en place un module de sensibilisation du personnel FT/Orange sur ce qu'est le Groupe aujourd'hui dans toutes ses dimensions : stratégique, juridique, financière, commerciale, technologique, etc. Cibler dans un premier temps les nouveaux entrants et les managers.
35. Clarifier les conditions d'accès et d'exercice de chaque poste et les porter à la connaissance des collaborateurs

36. Toujours expliquer officiellement et par écrit les raisons précises de non attribution d'un poste en interne
37. Tenir compte dans la gestion des projets de la contribution « historique » de certaines catégories de salariés qui ont « tout donné » à l'entreprise
38. Favoriser la clarification des règles du jeu pour une meilleure gestion au quotidien des salariés du privé et du public et élaborer des outils d'information adéquats (tableaux de correspondance, formation, etc.)

CONFIDENTIEL

## Fiche 6 : L'organisation des Ressources Humaines

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Disqualification et stigmatisation des Espaces Développement
- ☞ Assimilation de la politique RH à la volonté de réduction massive des effectifs du plan ACT (qui s'est réalisée sans un cadre collectif comme dans le privé avec un PSE).
- ☞ Fonction RH discréditée et méfiance à l'égard des RH
- ☞ Création prématurée de DRH de proximité sans travail de fond préalable sur la fonction RH
- ☞ Confusion des règles entre le public et privé (fonctionnaire et contractuel)
- ☞ Articulation problématique et confusion des rôles et des missions entre les RH et les managers
- ☞ Eloignement des RH
- ☞ Virtualisation à l'extrême des process RH : déshumanisation de la fonction RH

- ☞ « Les RH, c'est simple ils sont inexistantes »
- ☞ « Les RH, il ne vaut mieux pas trop les croiser »
- ☞ « Quand on rencontrait les RH, cela voulait dire qu'on était candidat au départ »
- ☞ « Les Espaces développement, on les appelle les "Espaces Départs" »
- ☞ « Nous n'avons pas voulu augmenter ce salarié, car il nous posait vraiment des problèmes. Eh bien les RH se sont opposés, et il a été tout de même augmenté ».
- ☞ « Plutôt que de demander aux RH, moi je demande aux DP ou à mes réseaux d'infos internes, l'information viendra plus vite ».

### Préconisations

---

39. Renommer la direction RH « Direction des relations humaines »
40. Redéfinir la fonction RH et le rôle des RH au niveau national et réorganiser en conséquence
41. Quantifier et qualifier le besoin en RH et recruter
42. Communiquer officiellement et expliquer le rôle des RH au plus près du terrain
43. Intégrer une fiche sur le rôle des RH lors de la signature de tout nouveau contrat de travail
44. Supprimer les Espaces Développement dont l'image est trop dégradée

### Pour rendre la fonction RH plus accessible pour les salariés

45. Créer un réseau de médiateurs ou de « conseillers ad hoc » jouant un réel rôle d'arbitrage pour pallier la disqualification des RH

46. Confier à ces médiateurs la mission d'améliorer substantiellement la qualité de la relation dans les zones où ils seraient sollicités, avec mesure dans le temps des progrès constatés. Ils pourraient intervenir au sein des processus tels que les divers entretiens individuels, réunions, etc.
47. Composer le « réseau de médiateurs » de 70% de collaborateurs FT, dûment sélectionnés en fonction de critères précis et à 30% par des médiateurs externes déjà formés par la Chambre professionnelle nationale de la médiation (CPNM) et ayant une ancienneté reconnue dans cette expertise. Les médiateurs « collaborateurs FT » devraient suivre un parcours de formation aboutissant à l'obtention d'un certificat public de la profession de médiation (CAPEP), délivré par une école professionnelle de la médiation, sous la responsabilité de la Chambre professionnelle nationale de la médiation (CPNM))
48. Nommer un médiateur national coordinateur du réseau de médiateurs.
49. Organiser le réseau de médiation comme une entité autonome (Société de conseil interne FT, Unité opérationnelle autonome, etc.)

CONFIDENTIEL

## Fiche 7 : La gestion des parcours professionnels

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Absence de visibilité sur le devenir professionnel
- ☞ Absence de perspectives pour les seniors
- ☞ Non anticipation des mobilités
- ☞ Proposition de mobilité inadaptée, voire irréaliste
- ☞ Fort sentiment d'incertitude sur l'avenir
- ☞ Sentiment d'exclusion et perte de repères pour les salariés mis en mobilité
- ☞ Une majorité des mobilités géographiques s'est faite dans la région parisienne
- ☞ Grande suspicion chez les salariés sur les modalités de la mise en œuvre du télétravail

### Préconisations

---

50. Vérifier préalablement l'adaptation possible du salarié au poste avant de proposer des entretiens en mobilité interne.
51. Respecter la législation du travail en matière de mobilité (consultation de la médecine du travail, etc.).
52. Proscrire le mouvement pour le mouvement. Si retour des mobilités, vérifier l'utilité de chaque mobilité afin de les limiter.
53. Attribuer un « référent Parcours professionnel » permanent en interne à tous les salariés, indépendamment de la nature des postes occupés ou des restructurations
54. Mettre en place tous les 3 ans un entretien de bilan des compétences et un plan d'évolution négocié entre les parties
55. Sur la base du volontariat, proposer aux collaborateurs de développer des compétences développées dans leur vie extra-professionnelle (responsabilités associatives, etc.)
56. Développer l'employabilité des salariés en confiant ponctuellement des responsabilités transverses (animation de réunion, etc.)
57. Bâtir un « Plan activité des seniors » officiel et national (à différencier du plan de départ anticipé), mené par un Délégué national aux « Seniors », orienté vers la formation et le reclassement professionnel en interne, notamment en promouvant le tutorat
58. Généraliser les journées « Découverte métier » pour les nouveaux entrants et les salariés en mobilité fonctionnelle et remettre en vigueur les livrets d'accueil
59. les médiateurs (cf. fiche 2)
60. Généraliser le dispositif de Commission de suivi pour les nouveaux arrivants qui existe dans certaines DT

## Fiche 8 : Le management

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Fonction envahie par des tâches de gestion et d'administration
- ☞ Pallie l'absence de réelle fonction RH
- ☞ « Nomadisme », restructuration et mobilité rendant impossible une relation efficace Manager / Collaborateurs
- ☞ Non alignement du management et du terrain
- ☞ Manque de compétences relationnelles
- ☞ Création de certains niveaux de management inutiles
- ☞ Absence de manager décisionnaire de proximité

- ☞ « J'ai rien compris à ce que tu as présenté, et je m'en fous complètement, tant que l'on ne me demande pas de te virer, ça ira » [Manager s'adressant à un salarié].
- ☞ « Mon N+1 est un incompetent notoire, il veut être mis en copie de tout ce que je fais et il n'intervient que pour faire des âneries ».
- ☞ « En moins de 3 ans, j'en suis à mon 3e N+1 et mon 4e N+2 ».
- ☞ « Mon N+1 n'a aucune écoute, aucune empathie, aucun humour, il casse en réunion ».
- ☞ « La politique dans les services, c'est surtout de ne pas faire de vagues ».
- ☞ « Aucune responsabilité, "C'est pas moi, c'est l'autre", ce sont des pétouchards qui ne veulent pas de problèmes ».

### Préconisations

---

61. Limiter la mobilité des managers pour renforcer les collectifs de travail
62. Respecter un ratio minimal encadrés/encadrant de proximité.
63. Favoriser au cours des Entretiens Individuels un feedback du salarié sur le mode de management du N+1.
64. Réaliser régulièrement à l'échelle d'un site des enquêtes qualitatives sur le management auprès des salariés.
65. Clarifier et redéfinir les compétences managériales et techniques en relation avec les métiers.
66. Réaliser un livret sur les rôles des managers qui serait diffusé à l'ensemble des collaborateurs.
67. Favoriser les groupes de travail de managers plus que les formations packagées
68. Clarifier les critères de sélection et de promotion des managers.
69. Favoriser les pratiques de coaching individuel pour les managers à risque ou pour les prises de poste.

70. Systématiser une présentation du rapport annuel et du document unique au management et aux RH au cours de réunions avec échanges et possibilité de travail sur des plans d'action à l'échelle des DT.
71. Utiliser les médiateurs (cf. fiche 2).

CONFIDENTIEL

## Fiche 9 : Les acteurs de la prévention

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Crise majeure, tentative de suicide, démission de médecins du travail
- ☞ Manque de sensibilité des managers à la dimension légale mais aussi préventive du suivi médical en entreprise
- ☞ Banalisation des cas de comportements déviants : « harcèlement », « placardisation », condescendance, etc.
- ☞ Peur des salariés sur la stigmatisation éventuelle
- ☞ Surcharge de travail des médecins
- ☞ Lourdeur des tâches administratives des services médicaux
- ☞ Faible attractivité du poste de médecin du travail
- ☞ Certains CHSCT ont été et sont plus avancés que d'autres dans la prévention

### Préconisations

---

72. Enoncer et faire respecter les règles de confidentialité, les devoirs de réserve et le secret médical. Cela suppose une remise en question éthique du management et des RH.
73. Créer un pôle de compétences prévention RPS (Risque psychosocial) pour répondre au cas par cas aux situations de crise, pôle au sein duquel seront nommés des coordinateurs nationaux. Le pôle de compétences prévention RPS peut être saisi par n'importe quel salarié de façon nominative et peut s'autosaisir sur des situations perçues comme à risque.
74. Faire remonter et suivre par le pôle de compétences prévention RPS des alertes « risque psychosocial » des expertises menées pour le compte des CHSCT.
75. Suivre les indicateurs RPS au niveau local, DT national (absentéisme, arrêt de travail, accidents du travail, conflits, etc.).
76. Créer un support intranet de nouvelle génération pour informer, sensibiliser, former, donner un premier niveau de réponse ainsi que certaines bonnes pratiques sur la problématique des RPS. Les représentants des salariés, les services de santé au travail, des spécialistes externes devront être associés de manière étroite pour en définir le contenu et l'actualiser.
77. Dans le cas de crise suicidaire (suicides ou tentatives de suicide) ou de dysfonctionnements de type « mise à l'écart », absentéisme récurrent, etc., réaliser une étude (études flash ; au regard de notre expérience, quatre à cinq entretiens suffisent parfois pour percevoir rapidement la gravité des situations) associant médecine du travail, RH, responsable DT et secrétaire CHSCT sur les conditions de travail et la santé des collectifs de travail (dans le respect du secret médical). Ces études doivent déboucher sur des préconisations collectives

et individuelles : réorganisation, avis d'inaptitude (par le médecin du travail), ergonomie du poste, formation, intervention des médiateurs, etc.

78. Pour les salariés soumis à des évolutions de postes, de mission, de fonctions, difficiles à affronter, proposer un binôme tuteur (RH/DP) qui assurera un suivi des processus de formation, de prise de poste, etc. Un point trimestriel sera effectué avec le référent Parcours professionnel (cf. Gestion humaine/Fiche 3).
79. Intégrer un psychologue dans les Services de Santé au Travail.
80. Renforcer le rôle des assistantes sociales et des assistants sociaux.
81. Informer le management et les RH sur l'obligation légale d'un certain nombre de visites médicales et sur la nécessité d'informer le médecin et de respecter ses avis : embauche, reprise, accident du travail, avis d'aptitude, etc. Cela devra se faire avec une amélioration de PackRH qui est un outil utile mais perfectible. Vérifier le respect de ces dispositions légales et sanctionner le non respect.
82. Formaliser et communiquer sur un processus d'alerte du médecin du travail (dans le respect du secret médical), accessible à quiconque dans l'entreprise, pour signaler un salarié perçu en danger potentiel.
83. Formaliser le processus d'alerte et communiquer sur la nécessité d'alerter le pôle compétence prévention RPS en cas de harcèlement, « placardisation », etc.
84. Instaurer une véritable coordination nationale active des différents CHSCT de France Télécom.
85. Elaborer ou enrichir la version RPS du Document unique en coopération étroite avec les CHSCT au plus près du terrain.

### **Préconisations à moyen terme**

---

86. Faire évaluer régulièrement par le pôle compétence prévention RPS les outils mis en place pour pérenniser, améliorer : les conférences sanitaires, les cellules espace écoute, les formations RPS, etc.
87. Dans le cadre des réorganisations, restructurations, changements métier, mises en place d'un nouvel outil : élaborer un process systématisé (information, étude de poste, étude de faisabilité sur le plan RH, formations nécessaires, etc.) avec des points de passage obligés et partagés sur le plan :
  - humain (ergonomie, déplacement, formation, travailleurs handicapés, etc.) impliquant la médecine du travail, les RH, les préventeurs, etc.
  - de la communication : communication claire, délai d'information court et non anxiogène, interlocuteur disponible pour informer et expliquer.

### **Service de santé au travail**

---

88. Pour apprécier les situations de travail et leur évolution sur le plan des RPS, mettre des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pertinents définis et mis en place en relation avec les acteurs de la prévention.
89. Suivre les préconisations des SST et faire en sorte qu'en cas de mobilité, ils suivent le salarié (inaptitude reclassement).
90. Donner la priorité au suivi des salariés par le médecin du travail.
91. Développer des pôles sanitaires et sociaux rapprochant les AS des médecins et infirmières.
92. Rendre la place de médecin du travail FT attractive au regard des conditions de travail et de la place donnée dans l'entreprise en tant que véritable acteur de prévention.
93. Faire un réel état des lieux de la mission des médecins du travail et des infirmières qui ne se réduit pas à un quota de salariés (étude sur le lieu de travail).
94. Doter les services en conséquence (outils informatiques, secrétaires, etc.) afin de décharger les médecins et les infirmières des tâches administratives.
95. Prendre en compte la nécessité de rencontrer le médecin du travail dans la charge de travail des salariés : par exemple, en cas d'absence du médecin du travail local organiser et défrayer le déplacement au SST (certains médecins couvrent plusieurs sites parfois sur 4 départements).
96. Clarifier le dispositif de prise en charge en cas de refus par un salarié de rencontre de la médecine du travail.

### **CSRH et comité médical et commission de réforme**

---

97. Pour les salariés relevant de ce dispositif, la lenteur des modes de fonctionnement est un facteur de risque majeur. Cependant les préconisations à faire (augmentation du nombre de médecins experts) concernent d'autres acteurs comme par exemple, l'Etat susceptible de rémunérer cette fonction afin de trouver des candidats. Il serait cependant indispensable de travailler sur les délais de traitement des dossiers pour pouvoir les ramener à l'échelle de ceux des salariés de droit privé (exemple : accord pour mi-temps thérapeutique, 15 jours pour les uns, 3 mois pour les autres).
98. Travailler sur le lien avec le médecin du travail qui n'a pas les retours d'expertise.
99. Travailler sur le secret médical qui semble, selon plusieurs salariés, non respecté au niveau du CSRH.
100. Proposer systématiquement aux salariés un accompagnement des procédures par le « référent Parcours professionnel » ou par le binôme RH/DP.

## Fiche 10 : Les boutiques

### Éléments de diagnostic

---

- ☞ Multiplicité et modifications incessantes des produits, forte source de stress et d'énerverment pour les vendeurs
- ☞ Très grande complexité (nombreux écrans) et faible fiabilité du SI (surtout lors du lancement de nouveaux produits)
- ☞ Règles du jeu changeant fréquemment au niveau des objectifs
- ☞ Pression sur les objectifs, accroissant fortement le stress des salariés
- ☞ Stigmatisation des salariés en cas de non atteinte des objectifs
- ☞ Malaise lié aux incitations à la survente de produits (« habiller » le client)
- ☞ Relation d'agressivité avec certains clients
- ☞ Notion de point accueil est préjudiciable à l'atteinte de certains objectifs
- ☞ Mauvaise ergonomie des postes de travail vente (tablette trop petite, manque de confidentialité client, bruit, etc.)
- ☞ Position assis-debout contraignante (déplacement) ; sentiment de forte fatigabilité en fin de journée

### Préconisations

---

101. Revoir la gestion de l'accueil client dans son mode d'organisation.
102. Favoriser l'implication des managers en leur octroyant plus de temps dédié à la gestion et à l'accompagnement des équipes (toutes les boutiques où le manager est impliqué fonctionnent assez bien).
103. Alléger le mode de suivi des objectifs (personnels et boutique) : cesser les rappels incessants dans les briefs.
104. Donner plus d'autonomie aux managers et aux vendeurs qui sont sous contrôle permanent.
105. Réduire le nombre trop important de produits et surtout trop fluctuant
106. Simplifier l'ergonomie du SI
107. Revoir les postes de travail manquant d'espace et de confidentialité