

France Télécom
Activités Marché Entreprises
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 :

Luc MOUILLERE, Consultant Ressources-Humaines (IEP Paris)

Equipe :

Jacqueline CHANUT, Consultant Ressources-Humaines (EM Lyon)
Audrey MAS, Ergonome – Psychologue du travail (Nanterre)
Fabrice MOISAN, Ingénieur (ENSTA) – Psychanalyste (Agréé IPRP)

Mai 2010

SOMMAIRE

Résumé général.....	4
-I- Analyse des résultats du questionnaire « Marché Entreprises ».....	8
-II- Description de l'activité et de l'organisation OBS	11
II.A- Historique et activités	12
II.B- L'organisation	14
II.B.1- Une organisation matricielle.....	14
II.B.2- Des remaniements récents et profonds	15
II.C- Les particularités de cette Direction SCE.....	17
II.C.1- Son marché et ses offres spécifiques	17
II.C.2- Son histoire	17
II.C.3- Ses effectifs	18
II.D- Des conditions de travail dégradées	21
II.D.1- Facteurs de dégradation	21
II.D.2- Impacts sur l'activité des salariés	25
II.E- Des collectifs fragilisés.....	30
II.E.1- La fonction des collectifs de travail	30
II.E.2- Orange Business Service : une fusion des cultures et une organisation en évolution permanente.....	31
II.E.3- Une forte propension à travailler en « équipe virtuelle » et un contexte de travail dépersonnalisé	33
II.F- La perte de sens au travail.....	35
II.F.1- OBS : une structure complexe, cloisonnée et opaque.....	36
II.F.2- Les changements de métiers source de déstabilisation et de désorientation....	37
II.F.3- Une approche de la qualité qui semble vide de sens	37
-III- Les problématiques spécifiques liées aux métiers d'OBS	39
III.A- Des situations de travail à risque.....	40
III.A.1- La perception d'une surcharge ou d'une sous-charge de travail	40
III.A.2- Une faible autonomie	41
III.A.3- L'absence de soutien des collègues	41
III.A.4- La province : une situation de risque particulière ?.....	42
III.B- L'administration des ventes	44
III.B.1- Les activités	44
III.B.2- Historique du site de Saint Privat.....	44
III.B.3- Les problématiques du personnel du site	45
III.B.4- Les stratégies défensives observées à Saint- Privat	47
III.C- Les téléopérateurs.....	48
III.C.1- Une formation insuffisante.....	48
III.C.2- Un manque de soutien	49
III.C.3- Des objectifs non atteignables	49
III.C.4- Un environnement de travail difficile	50

III.C.5-	Une perte de la culture client.....	50
III.D-	Les réclamations	51
III.E-	Les services commerciaux et leurs supports.....	52
III.E.1-	Un contexte d'importante mutation	52
III.E.2-	Les vendeurs « nomades ».....	52
III.E.3-	Les assistantes commerciales des vendeurs « nomades ».....	58
III.E.4-	Les Managers Service Clients (Agence Entreprise)	61
III.E.5-	Le segment « haut de marché » des Agences Entreprises : Account Managers (AM) et Business Managers (BM)	61
III.E.6-	Les Ingénieurs technico-commerciaux	62
III.E.7-	La population de la vente « sédentaire »	63
III.F-	Les gestionnaires de projet	66
III.F.1-	Leur mission.....	66
III.F.2-	Leurs moyens	67
III.F.3-	Les indicateurs de performance.....	68
III.G-	Le personnel « rétrogradé » ou « sans attribution de tâche »	69
III.G.1-	Les causes	69
III.G.2-	Le vécu des salariés.....	70
-IV-	Propositions d'action	72
-V-	Annexes : Statistiques	74

Résumé général

Lorsqu'en 1995 est créé au sein de France Télécom le « marché Entreprises », un signe fort est donné, tant en interne qu'à l'externe, de la volonté de France Télécom de se développer non seulement en servant les particuliers, mais aussi les entreprises dans une logique de marché et non plus seulement de « service public ». Avec le rachat d'Orange, la privatisation de France Télécom, puis l'utilisation de la marque Orange pour l'ensemble de l'offre client et la création de l'entité Orange Business Service pour les offres à destination du monde professionnel (entreprises et services publics), le mouvement vers une logique concurrentielle s'est progressivement concrétisé. D'un point de vue social, il a été accompagné par une série de réorganisations visant à adapter la structure du Groupe au marché et à réduire les effectifs sans licenciement.

Dans un premier temps, ces changements ont successivement visé à :

- adapter l'entreprise à la logique de marché ;
- réussir l'intégration d'entreprises acquises par la mise en œuvre d'une stratégie de croissance externe (x acquisitions en y années) ;
- réduire les coûts pour permettre le désendettement du groupe par une succession de plan de progrès (NEXT, MEF...), mais aussi par une mutualisation des moyens.

Dans le domaine spécifique qui est envisagé dans ce rapport, celui du marché Entreprises, nous avons pu constater que l'ensemble de ces bouleversements avait généré :

- une **dégradation des conditions de travail** avec en particulier des phénomènes de surcharge ou de sous-utilisation, mais aussi des processus de travail souvent lourds et des systèmes d'information présentant de nombreux dysfonctionnements ;
- des **collectifs de travail fragilisés**, liés à la fragmentation de l'organisation et à l'apparition d'équipes virtuelles de plus en plus nombreuses ;
- la **perte de sens au travail** associée à un sentiment d'« *absurdité du système* » recouvrant de nombreux problèmes, depuis des situations de désajustement professionnel identifiées dans l'analyse des questionnaires, jusqu'au « *pilotage par des indicateurs de moyens présentant parfois peu de rapport avec la réalité du business* », en passant par « *une politique de qualité ressentie comme moindre qu'auparavant* » ;

- des **situations de travail critiques** résultant d'une inadéquation entre charge et capacité, d'une perte d'autonomie et d'un soutien insuffisant de la hiérarchie, mais aussi parfois des collègues.

Les caractéristiques spécifiques à OBS ont amplifié ces déséquilibres en renforçant **des lignes de fractures** observées dans le reste de l'entreprise :

- **Jeunes/anciens** : l'arrivée de nouveaux collaborateurs, soit par la voie des acquisitions, soit par les recrutements directs, a créé des déséquilibres importants, en particulier sur les conditions de rémunération, mais a aussi remis en cause le « pacte social » qui reposait sur des valeurs fortes de « service client » et de loyauté vis-à-vis de l'entreprise.
- **Fonctionnaire/contractuel** : le phénomène ci-dessus a parfois créé un fossé entre les deux statuts, avec le sentiment pour les fonctionnaires d'une remise en cause unilatérale de leur contrat.
- **Paris/Province** : plusieurs facteurs ont contribué à fragiliser sensiblement les salariés en province :
 - *la réduction du nombre de sites* visant à réduire les effectifs a non seulement altéré la confiance dans la Direction, mais a aussi créé des « déserts » qui placent les salariés en province devant un dilemme nouveau, « ma maison ou mon métier », ce qui a favorisé un contexte généralisé d'incertitude et d'inquiétude quant à l'avenir ;
 - *le renforcement des lignes de produits* et corrélativement *l'affaiblissement des directions territoriales*, qui a renforcé un sentiment d'absence de soutien de la hiérarchie déjà mis en évidence par le questionnaire.

Faute d'accompagnement, et « sous la contrainte de l'urgence financière », le contrat social liant les salariés à l'entreprise a donc été profondément altéré, entraînant des **situations de travail critiques**, en particulier dans :

- **les services commerciaux**, les vendeurs « nomades » et « sédentaires » et les assistantes commerciales, pour lesquels le programme MEF a impliqué des changements de mode de fonctionnement très importants, source bien souvent d'une profonde désorientation ;
- **l'administration des ventes** que la conjonction de l'extrême taylorisation du processus, la fragmentation de l'organisation et l'inefficacité des systèmes d'information ont transformée en « village gaulois » ;
- **les téléopérateurs**, pour lesquels les conditions de travail en plateaux, le mode de management « infantilisant » et l'absence de soutien confirment qu'ils sont en situation de travail tendu ;
- **les gestionnaires de projets** que l'absence de reconnaissance et de soutien fragilise ;
- **les salariés déclassés ou sans affectation**, résultat de changements organisationnels souvent brutaux, qui sont exposés en toute première ligne à des risques psycho-sociaux graves.

Mais ce qui avait été « accepté », au nom des impératifs de survie, devient intolérable dès lors que les grands équilibres économiques paraissent rétablis.

Au-delà des solutions spécifiques à chacune de ces catégories, il apparaît plus particulièrement nécessaire, pour le marché Entreprises, de travailler à :

- **reconstruire une vision partagée** de la mission de l'entreprise et de ses valeurs pour reconstruire du collectif de travail ;
- repenser et **simplifier l'organisation autour d'équipes de travail intégrant les compétences requises pour atteindre leurs objectifs** –avec une orientation « client » – en privilégiant une proximité géographique ;
- **repenser la fonction managériale** comme une vraie fonction nécessitant un support administratif sur certaines activités ;
- selon une même logique, **nommer un RH par site** présent localement et le repositionner sur des responsabilités opérationnelles (recrutement, développement de carrière...) en lui permettant de renouer des relations de confiance avec les salariés et l'encadrement ;
- **réinvestir dans la formation**, tout particulièrement au moment des mobilités, avec des parcours conjuguant formation en présentiel ou tutorat et e-learning ;
- reconnaître la contribution de chacun en **remettant de l'équité et en redéfinissant des règles de fonctionnement** claires concernant les promotions, rémunérations etc., pour redonner à chaque salarié la place qui lui revient dans l'organisation, en particulier pour les plus anciens ;
- ouvrir la **possibilité de départs volontaires aidés** pour recréer les conditions d'une liberté et « autoriser » ceux qui le souhaitent à partir ;
- **pour la fonction commerciale** - les vendeurs :
 - se recentrer sur des objectifs de résultat, redonner de la visibilité sur le calcul des primes pour renforcer le sentiment d'équité ;
 - recréer des équipes avec des supports techniques dédiés et des assistantes commerciales (Ascom) de proximité.
- **pour les plateformes** :
 - réévaluer les postes dans l'organisation et l'adéquation Homme/poste avec des plans d'action personnalisés ;
 - revoir l'ergonomie des plateformes ;
 - renforcer la reconnaissance des fonctions de supports ;
 - reconstituer des équipes avec des supports dédiés à des vendeurs selon une logique client/géographie.

Des mesures d'urgence devraient s'articuler autour :

- d'un accompagnement psychologique des personnes, à travers la mise en place d'un service d'aide accessible aux salariés, mais qui puisse aussi être déclenché par tous pour des collègues en difficultés ;
- de processus de communication bottom-up pour redonner très vite aux salariés la reconnaissance de leur valeur ;
- de règles de communication à la fois pour la communication en face-à-face et pour la communication par e-mail ;
- redonner de la visibilité sur l'organisation par la diffusion d'organigrammes et/ou de trombinoscopes par service ou par unité, l'organisation de Forum Métiers... ;
- une évaluation concertée et un réajustement des effectifs partout où la surcharge de travail amène des salariés à occuper deux postes ou à s'exposer à des rythmes nocifs pour leur équilibre ;

- de réunions d'équipe hebdomadaires obligatoires pour toute équipe de travail et toute équipe de direction d'entité, incluant les fonctions supports RH, Finances... ;
- de nomination de responsables de site et de RH de site avec une vraie autorité pour restaurer un management de proximité à même de jouer un rôle de soutien auprès des salariés, en particulier pour ceux en difficulté.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-I-

Analyse des résultats du questionnaire

« Marché Entreprises »

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

L'exploitation des résultats du questionnaire a fait l'objet d'une analyse et d'une présentation détaillée le 14 décembre 2009.

Cette analyse a été faite selon quatre axes :

- un axe reposant sur le modèle de Karasek (*Charge de travail, Autonomie et Soutien*) permettant de construire un indice de « travail tendu », décliné en « travail tendu non soutenu » par l'environnement de travail ;
- trois axes spécifiques quantifiant le pourcentage de la population de France Télécom touché par l'une des trois situations de travail : les relations sociales dégradées, le désajustement professionnel et les conditions de travail difficiles.

Sur le périmètre considéré dans le cadre de cette analyse « Métier », il ressort certaines spécificités majeures.

- 1) Relativement aux résultats nationaux, il est observé **à la fois des situations de travail actives et des situations de travail tendu**. Ce qui signifie qu'il y a relativement plus de situations de travail marquées par une forte charge de travail, mais aussi par une *Autonomie* (marge de manœuvre dont le salarié estime disposer pour peser sur les décisions dans son travail et possibilités d'utiliser et de développer ses compétences) relativement élevée.
- 2) Les **populations les plus en Job strain** (travail tendu caractérisé par une forte charge et une faible autonomie) se trouvent au sein de la **DCF**. C'est aussi là que l'on trouve l'indice le plus élevé d'**Iso strain** (travail tendu non soutenu). Si l'on étudie les résultats par profil Métier, c'est parmi les **Services Clients Téléphoniques**, avec les téléopérateurs et les services de **Gestion Client** que l'on observe les indices de *Job strain* et d'*Iso train* les plus élevés.
- 3) Dans l'ensemble, les situations de *Job strain* ont un effet légèrement moins fort qu'au niveau national sur les sept indicateurs de ressenti construits à partir du questionnaire. Toutefois, **quatre indicateurs ressortent plus particulièrement** :
 - les conflits de valeurs au travail ;
 - le manque de reconnaissance ;
 - la fragilisation psychologique ;
 - la mauvaise santé (perçue).
- 4) En analysant les résultats des neuf indicateurs complémentaires de facteurs de risques pour la population de notre périmètre, on peut noter les points suivants :
 - **L'impact de la mobilité et les dysfonctionnements organisationnels** ont un impact supérieur à la moyenne nationale de France Télécom.
 - Quand il est analysé l'impact des **trois indicateurs synthétiques** de situation de risque (relations sociales dégradées, conditions de travail dégradées et désajustement professionnel) sur les indicateurs de ressenti, il est observé une situation **analogue à l'ensemble** de France Télécom pour le marché Entreprises.
 - Mais au sein de ce périmètre, **c'est la DCF qui ressort avec les indices les plus élevés, avec par ordre décroissant d'importance : les**

conditions de travail difficiles, le désajustement professionnel et les relations sociales dégradées. On observe systématiquement des indices notablement supérieurs pour les non-cadres d'abord, puis pour la maîtrise ; celle-ci est cependant la plus exposée aux risques liés aux situations sociales dégradées lorsqu'elle est dans les filières « vente » et « services client ».

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-II-

Description de l'activité et de l'organisation OBS

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

II.A- Historique et activités

En bref

Orange Business Services :

- un « melting-pot » de cultures organisationnelles différentes ;
- des solutions variées et une mutation technologique permanente.

Le **marché Entreprises** de France Télécom est apparu en 1995 avec la distinction des trois entités :

- « Résidentiel » ;
- « Petits professionnels » (disparue ensuite en 2000) ;
- « Entreprises ».

Dans le cadre de la constitution en société anonyme de France Télécom, cette émergence de Directions autonomes tournées vers les clients entreprises, marquait un signe fort du passage à une logique de marché, dominée par les spécificités des différents types de clients.

Aux alentours de l'an 2000, pour faire face à la montée en puissance de la concurrence et à la vague des nouvelles technologies, France Télécom est passée du statut de société nationale à celui de grand groupe international, au moyen notamment d'une vaste politique de croissance externe.

Dès lors, le besoin est apparu de fédérer l'offre résultante sous une appellation unique : le label **Orange**. Dans la même logique, au mois de juin 2006, l'ensemble de l'offre à destination du marché des professionnels (entreprises et secteurs publics) en France et dans le monde s'est regroupée sous l'appellation unique d'**Orange Business Services**.

Orange Business Services est ainsi constitué d'un assemblage de cultures différentes, issues des équipes France Télécom mais aussi des sociétés qui ont rejoint le groupe. Parmi ces sociétés, citons notamment :

- *Equant* : Services de télécommunications pour les multinationales (réseaux IP à l'international, VPN mondiaux, sécurité...) ;
- *Transpac* : Gestion de réseaux d'entreprises ;
- *Oléane* : Fournisseur d'accès à internet à destination des professionnels et hébergeur de sites internet, fondée en 1993 ;
- *Cofratel* : Intégrateur spécialisé en voix, données et solutions globales en communication d'entreprise.

Sur le plan de l'offre, les solutions et services d'Orange Business Services couvrent donc un domaine très vaste et en permanente mutation technologique, allant de la ligne fixe et du simple standard d'entreprise aux réseaux mondiaux VPN et aux solutions pour systèmes informatiques, en passant par l'offre mobile avec la montée en puissance de la convergence dans toutes ses déclinaisons.

Environ 30 000 collaborateurs travaillent pour la marque OBS. Ils accompagnent six millions d'entreprises dans 220 pays et territoires.

Le marché des entreprises SCE se trouve aujourd'hui segmenté de la façon suivante :

- **l'Agence Pro**
Pour les entreprises de un à dix salariés, les professions libérales, les commerçants, artisans, agriculteurs, etc.
- **l'Agence PME :**
A destination des entreprises de dix à cinquante salariés, comportant un ou deux sites ;
- **l'Agence Entreprise (AE)**
Pour les entreprises plus grandes, comportant souvent de nombreux sites. Chaque AE locale se divise en un « marché standard » (environ 180 clients par portefeuille de vendeur), un « marché critique » (40-50 clients par portefeuille) et un « haut de marché » (6 à 7 clients par portefeuille) ;
- **la Direction des Grands Comptes (DGC)** organisée en cinq « agences ».

II.B- L'organisation

En bref

SCE/OBS:

- une organisation matricielle pas toujours claire dans l'esprit des salariés ;
- des remaniements récents marquant le passage d'une organisation géographique à une organisation par segments de clientèle.

II.B.1- Une organisation matricielle

Sur un plan opérationnel, le marché Entreprises correspond à la Direction « Services Communication Entreprise » (**SCE**). Il est à noter que la mission n'a pu obtenir un organigramme complet de l'organisation SCE, et l'organisation de SCE/OBS est peu claire dans l'esprit des salariés rencontrés.

D'après les experts, l'organisation de SCE est matricielle : elle croise *cible clientèle* qui fait partie de la Direction Opérationnelle au sein de laquelle se trouvent la Direction Support Technique et la Direction de Projet, et *offre produit* qui fait partie de la Direction Marketing (au sein de laquelle se trouve également la Direction de la Communication, tant interne qu'externe, incluant la communication marketing).

Le comité de direction d'OBS, comprend :

- la Direction Commerciale ;
- la Direction Marketing ;
- la Direction des Opérations ;
- les Directions des Ressources Humaines et Finances, rattachées fonctionnellement à la Direction Groupe.

Les divisions métiers ou fonctions transverses comprennent :

- le Secrétariat Général ;
- le Marketing Stratégique ;
- la Direction Finances ;
- les Réseaux, Opérateurs et Systèmes d'Information ;
- la Direction Ressources-Humaines ;
- la Transformation du Groupe et Achats ;
- la Communication et Marque.

A noter que l'absence de communication sur le départ de la Direction Générale a été perçue encore une fois par les salariés comme « *un signe du mépris dans lequel [les] tient la Direction* ».

Pour le territoire français, SCE s'appuie sur deux univers professionnels :

- **L'univers OBS** proprement dit, regroupant les Unités d'Affaires (UA) Marketing et Stratégie, les Unités de Business Développement, l'entité SCO chargée de la mise en place des solutions techniques complexes, les fonctions transverses, et depuis deux ans, la Direction des Grands Comptes OBS ;
- **L'activité Entreprise** qui correspond à l'infrastructure du marché Entreprises de France Télécom, infrastructure traditionnelle mais profondément remaniée depuis quelques temps.

II.B.2- Des remaniements récents et profonds

Le marché Entreprises de France Télécom, jusqu'ici structuré par les entités régionales de **l'Agence Entreprise**, a connu depuis quelques années une vaste refonte correspondant au passage d'une organisation géographique à une organisation par segments de clientèle, et induisant dans le même temps un bouleversement profond dans l'approche de la vente aux entreprises.

En novembre 2004, le plan **Arte** (Amélioration de la Relation Téléphonique Clients) a ainsi introduit dans le monde du marché Entreprises la notion de *plateforme clients*, invitant ces derniers à composer systématiquement divers numéros de téléphone en 0 800 en fonction de leurs demandes, là où ils étaient auparavant habitués à un contact direct avec leurs services commerciaux.

En 2008, a été créée une Direction des « **Grands Comptes** », clients nationaux revêtant, en termes de synergie, une importance particulière pour le groupe France Télécom (EDF, ministère, banques, etc.). La gestion commerciale de ces clients s'est alors effectuée dans cinq agences « Grands Comptes », regroupées en Ile-de-France, intégrées à l'univers OBS et distinctes des agences Entreprises traditionnelles de France Télécom.

Au mois de juillet 2009, le marché Entreprises a vu la création de deux nouvelles entités nationales aux côtés de l'Agence Entreprise : **l'Agence Pro** et **l'Agence PME**.

L'Agence Pro existait déjà en tant qu'entité spécifique avec ses propres vendeurs, mais elle se trouvait intégrée dans les agences AVSC du marché grand public. Elle constitue désormais une **agence nationale** rattachée à SCE. Elle marque la volonté d'adresser de façon plus spécifique le segment des petits professionnels : professions libérales, commerçants, artisans.

Dans le même temps, il a été retiré à l'Agence Entreprise (AE) une partie de ses clients pour fonder **l'Agence Nationale PME**. Elle adresse le segment des entreprises de taille PME, 50 personnes environ pour un maximum de deux sites.

Enfin, toujours en juillet 2009, l'Agence Entreprise (AE) a été touchée par une profonde restructuration : le projet **MEF** (Mouvement Entreprise France). La

notion de vendeur sédentaire responsable de comptes (VRC) aidé par des vendeurs spécialisés a alors disparu, pour laisser place à une organisation en binômes. Chaque client est désormais suivi par deux commerciaux spécialisés chacun dans un domaine d'offres, le VIP et le VOP, responsables respectivement des solutions IP / Intégration et Convergence / Mobilité Orange.

Le VIP et le VOP sont des vendeurs « nomades », désormais astreints à une semaine-type et à un objectif hebdomadaire de visites en clientèle.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

II.C- Les particularités de cette Direction SCE

En bref

Une organisation spécifique due :

- à la clientèle visée (réactivité, adaptation au marché...) ;
 - à l'intégration d'Orange qui a permis de rajeunir l'image de France Télécom ;
 - à une population d'employés très éclectique du point de vue du statut, de l'âge, de la culture, des valeurs, des compétences ou de la formation des salariés ;
- Sources de clivages.

SCE a une organisation spécifique. Sa spécificité est due au marché sur lequel elle se positionne, à son histoire, ainsi qu'à sa population.

II.C.1- Son marché et ses offres spécifiques

En visant une clientèle entreprise, OBS est soumis à :

- une gamme d'offres et de services plus étendue que pour le marché des particuliers ;
- des besoins de réactivité plus importants ;
- des spécificités clients nécessitant le plus souvent des offres sur-mesure et une adaptation des produits et services standards aux équipements des clients ;
- un rôle de maîtrise d'œuvre avec un rôle de coordination interne et externe important sur des aspects essentiellement techniques.

II.C.2- Son histoire

En intégrant Orange, France Télécom a rajeuni son image. En effet, Orange bénéficie d'une image plus dynamique et réactive. De plus, l'absorption des services mobiles d'Orange et de ceux de différentes filiales comme Equant, Transpac ou Cofratel a permis à France Télécom de se diversifier et de toucher une palette très étendue de clients, via une offre de services très large touchant un grand nombre de marchés.

Avec un nom la différenciant de France Télécom, Orange bénéficie, tant en interne qu'en externe, d'une image plus dynamique que le reste du Groupe, mais sait aussi utiliser la force du Groupe France Télécom pour rassurer tant ses clients que ses employés.

II.C.3- Ses effectifs

Par ses mouvements d'intégration de diverses filiales, la population d'employés d'OBS est très éclectique avec :

- des différences contractuelles : fonctionnaires et agents contractuels du groupe France Télécom se distinguent des salariés qui restent sous contrats « autres », comme par exemple les collaborateurs d'Equant ;
- une pyramide des âges en forme de sablier fait émerger un clivage entre « jeunes » et « anciens » ;
- un « choc des cultures » induit par l'intégration des salariés Orange et d'autres filiales avec leur savoir-faire et leur culture, au sein de France Télécom ;
- une politique de recrutement désormais axée sur le recrutement de profils de jeunes diplômés ou de compétences très pointues.

Différentes sources de clivages au sein de la population d'OBS ont ainsi pu être identifiées.

II.C.3.a- Un clivage dû au type de contrat

Il induit :

- des distorsions salariales importantes entre fonctionnaires et salariés sous contrat ;
- un attachement et une loyauté plus grande à l'entreprise pour les premiers et inversement, un sentiment « d'indépendance » par rapport au futur de France Télécom plus important pour les seconds ;
- des problèmes de collaboration entre salariés, entraînés notamment par la diversité des entités légales avec des particularités liées aux contrats spécifiques de filiales comme Equant ; le lien de subordination étant seulement possible entre salariés d'une même société, on peut rencontrer des situations où le manager sous contrat France Télécom n'est qu'un manager « pro forma », alors que le vrai manager d'un collaborateur est un Equant.

II.C.3.b- Un clivage jeunes/anciens

Ce clivage est lié à :

- Des écarts de formation :
 - La population des « jeunes » est marquée par un niveau de formation supérieure, une ancienneté dans la société plus faible – de l'ordre de cinq à huit ans – et une diversité des expériences en entreprise à l'extérieur de France Télécom.
 - Une part importante des anciens ont un niveau de formation Bac, complété par des cursus diplômants (concours internes) au sein de France Télécom. Il y a une diversité dans les postes occupés par cette population. L'ancienneté est élevée (de 20 à 30 ans), et les salariés ont une expérience des évolutions technologiques qui ont eu lieu au sein de France Télécom.
- Une problématique de valeurs et un sentiment d'appartenance différents résultent de ces parcours :
 - La mission a rencontré un nombre important d'anciens qui ont le sentiment de « *beaucoup devoir à l'entreprise* ». Ils ont un attachement au service du client, sont fiers du chemin parcouru à la fois du point de vue individuel et du point de vue collectif, en particulier du fait de leur capacité à s'adapter aux évolutions techniques et économiques. Mais ils ressentent une frustration, liée au sentiment de ne plus pouvoir contribuer à l'évolution de l'entreprise. Ils ont le sentiment d'être « *prisonniers d'une entreprise qui les rejettent* ». Ils peinent à évoluer au sein de l'entreprise mais n'ont pas envie d'en partir. « *Après 50 ans, voire 45 ans, il ne faut plus penser à une promotion.* »
 - Les jeunes sont décrits par ces anciens comme ayant une approche opportuniste. Beaucoup parlent de « *jeunes loups aux dents longues* ». Ils n'adhèrent pas à la culture du service public, ce qui crée un clivage d'autant plus important que chez OBS les métiers de commerciaux sont très présents. Les anciens parlent de « *jeunes qui n'hésitent pas à vendre tout et n'importe quoi, même si le client n'en a pas besoin.* ». Ils ne sont plus dans la même dynamique d'investissement. Certains jeunes évoquent leur avenir chez France Télécom : « *Si ça marche tant mieux, sinon j'irai ailleurs.* ».

II.C.3.c- Un clivage filiales/maison-mère

Ce clivage est lié à :

- **Une différence de culture**

Les salariés issus des filiales ont une culture plus axée sur « le profit », alors que celle des salariés « d'origine France Télécom » est traditionnellement plus ancrée dans la notion de service public. Du point de vue des salariés « anciens » France Télécom, les salariés des filiales (« *les clémentines* », comme ils sont parfois appelés) ne servent que les objectifs de l'entreprise, alors que les salariés

France Télécom recherchent la satisfaction du client. Ainsi, certains salariés France Télécom ne reconnaissent plus leur entreprise : « *C'est France Télécom qui a mangé Orange, mais c'est la culture France Télécom qui a disparu. Les garants de la culture France Télécom étaient les patrons, et on les a mis dehors pour mettre les jeunes "clémentines" qui ont instauré une ambiance électrique.* »

Du point de vue des salariés des filiales, la culture France Télécom est souvent perçue comme très lourde, cloisonnée, inefficace, moins soucieuse du développement de ses salariés, car il n'y a plus de proximité : « *Chez Transpac, on se connaissait entre services, on travaillait mieux ensemble.* ».

- **Une expérience différente**

Cette différence résulte pour les premiers de la rigidité du réseau des lignes téléphoniques qui nécessite une vision à long terme, pour les seconds de la flexibilité et la réactivité liées aux exigences du marché du mobile et de l'internet, et de sa plus grande capacité d'évolution technologique.

II.D- Des conditions de travail dégradées

Les conditions de travail se sont dégradées au cours du temps avec l'évolution de l'entreprise et de ce service. Les outils informatiques, la taylorisation des tâches, les changements d'organisation, les mobilités managériales, la multiplicité des offres, ainsi que le recours quasi automatique aux open spaces impactent le travail en le complexifiant et en le ralentissant, impactent aussi, par conséquent, les salariés qui accomplissent les tâches.

II.D.1- Facteurs de dégradation

En bref

- Des outils informatiques parfois lents, complexes ou qui ne fonctionnent pas.
- Des tâches trop segmentées.
 - ➔ Méconnaissance des rôles de chacun et difficulté à suivre les dossiers.
- Des réorganisations fréquentes.
 - ➔ Effort d'adaptation important de la part du personnel, charge de travail et stress accrus.
- Une offre très diversifiée sur laquelle les salariés ne sont pas toujours suffisamment formés.
- De plus en plus de plates-formes d'appels et d'open spaces
 - ➔ Stress, fatigue, baisse de productivité et problèmes de confidentialité
- Une culture de la qualité minimum
 - ➔ Frustration, sentiment de perte de professionnalisme et de sens au travail

II.D.1.a- Le manque d'intégration des outils informatiques

Les outils informatiques, bien que très divers et très nombreux, ne sont pour autant pas toujours simples d'utilisation pour les salariés. Certains salariés témoignent : « *Les outils de préparation ne sont pas du tout adaptés, c'est une perte de temps. Les gens se fabriquent leurs outils eux-mêmes, par exemple : utilisation d'Excel pour se créer des tableaux, etc.* »

L'application Venturi, par exemple, permet d'envoyer des fichiers vers d'autres applications. Il arrive fréquemment que cette application ne fonctionne pas lors de la saisie d'un fichier. L'opérateur devra alors recommencer l'intégralité de la saisie.

Le login peut également être lent : « *Le matin tout le monde se connecte en même temps... Mais du coup ça marche pas tout le temps du premier coup, ou alors c'est très long.* ».

Les salariés mettent en place des stratégies compensatoires. Par exemple, certains salariés prévoient d'autres activités à réaliser en parallèle, au cas où l'application ne fonctionnerait pas.

II.D.1.b- La segmentation de l'organisation accroissant la taylorisation du travail

Méconnaissance du rôle de chacun, inter et intra service

Il résulte des entretiens à la fois une méconnaissance de l'organisation et des rôles de chacun comme en témoignent certains salariés : « *Quand j'ai un problème et que je veux contacter la personne concernée, je ne sais pas qui fait quoi. Même s'il y a un annuaire il y a plein de sigles, c'est tellement subdivisé avec des abréviations partout. Quand ce sont des services autour de nous, on sait, mais sinon on ne sait pas. On finit par s'y perdre soi-même.* »

Mais cette méconnaissance se rencontre également au sein d'un même service. « *Mon chef ne sait même pas ce que je fais réellement, ni ce que je sais faire.* » L'individualisation des rôles de chacun et la segmentation des tâches sont perçues comme les sources de cette méconnaissance.

Difficultés à suivre les dossiers

Les dossiers sont traités par plusieurs personnes et services. Il est difficile de localiser un dossier par exemple.

Cette problématique est très importante pour les salariés « commerciaux » et « SAV », mais elle touche également les autres métiers. Elle est cependant plus difficile à gérer pour les salariés qui sont en contact direct avec les clients qui les pressent de trouver rapidement des réponses.

II.D.1.c- Les changements fréquents d'organisation et sa complexification

Les réorganisations fréquentes entraînent :

- des modifications d'organisation ;
- des changements de procédures avec la méconnaissance des rôles de chacun précédemment évoquée ;
- une désorientation des salariés au sein de l'entreprise qui rencontrent des difficultés pour identifier les bons interlocuteurs : « *Des fois, il faut aller à la pêche à l'information parce que personne n'est capable de répondre à la question. Par exemple pour une application qui est gérée par plusieurs personnes. Alors il faut prendre son téléphone et appeler plusieurs personnes pour trouver celle capable de résoudre le problème.* » ; il est également parfois difficile de résoudre un problème car les salariés ne savent pas comment procéder ;
- une déstabilisation des salariés qui ont le sentiment de :
 - perdre leurs compétences,
 - ne plus pouvoir faire leur travail correctement,
 - perdre leur soutien auprès des collègues et auprès de la hiérarchie vis-à-vis de laquelle il faut refaire ses preuves.

Cet effort d'adaptation à un nouvel environnement et à un nouveau chef dont il faut comprendre le mode de fonctionnement représente à la fois une charge de travail et un stress considérable qui sont tous deux généralement non reconnus.

II.D.1.d- La mobilité des managers

Les managers sont très mobiles. La « règle des trois ans » requiert un changement d'équipe et de service pour les managers tous les trois ans. Ceci entraîne des difficultés pour eux-mêmes car ils doivent réapprendre à gérer les nouvelles équipes, les règles et les process des nouveaux services.

Cela pose également des problèmes aux anciennes équipes qui doivent réapprendre à travailler avec un nouveau manager et obéir à de nouvelles règles.

II.D.1.e- La diversification des offres

Comme vu plus haut, les offres du marché Entreprises sont très diverses afin de toucher le plus grand nombre possible de clients, tout comme les produits qui ont des durées de vie de plus en plus courtes et qui évoluent sans cesse. Un commercial devra connaître les caractéristiques des standards téléphoniques, des mobiles, des fixes, etc. Les salariés SAV devront être capables d'intervenir sur des problèmes concernant d'anciennes offres ou des produits aux technologies obsolètes.

Les salariés rencontrent des problèmes liés à cette diversification du fait que :

- les produits sont nombreux ;
- leurs caractéristiques sont également nombreuses ;
- les formations sur ces offres et produits ne sont pas toujours suffisantes comme en témoignent certains propos : « *Il y a beaucoup de produits qui sont mis sur le marché. Mais quand ils ne marchent plus quelques années après c'est à nous de les réparer. Mais on ne sait pas toujours les réparer. On n'a pas été formés sur tous les produits. Quand on ne sait pas faire on l'envoie à un autre service. Mais on reste les interlocuteurs principaux pour les clients.* » « *Remontée client : manque de formation du personnel, les clients souhaitent avoir des gens qui connaissent le produit.* » « *C'est de l'information et non de la formation.* ».

II.D.1.f- La multiplication des open spaces et la proximité du manager

Les open space se multiplient au sein de France Télécom. Représentant un gain de place, ils peuvent également induire une baisse de productivité chez les salariés.

L'open space est utile lorsqu'il s'inscrit dans une logique d'interaction entre métiers. Il peut faciliter la communication et les échanges, mais il peut tout autant – et parfois plus – perturber les activités des métiers, particulièrement lorsque ceux-ci n'ont pas d'interactions : déconcentration due au bruit et aux allées-venues, circulation des rumeurs, exposition des disputes, etc.

L'utilisation des open spaces ou des bureaux partagés pose quelquefois des problèmes de confidentialité aux salariés. Certains opérateurs évoquent des stratégies compensatoires : « *Je demande à mon collègue de changer de bureau le temps de la réunion avec un client, ou alors je vois avec lui quand il est absent pour placer les réunions ces jours-là.* »

Beaucoup de salariés évoquent une fatigue accrue, des maux de tête etc. Ils déclarent être moins productifs et davantage soumis à la pression de l'environnement (collègues, hiérarchie...).

Les salariés évoquent également la présence à proximité de leur manager, qui peut ainsi contrôler leur activité. Les salariés ont ainsi l'impression d'être surveillés continuellement. Ils évoquent la peur continue de mal faire.

II.D.1.g- La multiplication des plateformes

Depuis le plan Arte, les plateformes d'appels s'agrandissent et se multiplient.

Un nombre de plus en plus important de salariés est placé en front office, au contact direct des clients. Ils sont donc de plus en plus nombreux à être confrontés à la relation client et à tout ce qui s'ensuit : mécontentement client, impatience, insultes, etc. Le soutien du collectif de travail et de la hiérarchie dans cette configuration est primordial car la pression des clients peut fragiliser l'individu.

Les conditions physiques de travail sur ces plateformes sont également difficiles : ces plateformes se trouvent sur des open spaces, avec tous les désagréments de ces derniers.

II.D.1.h- Les changements dans la politique qualité

« *On nous demande de faire de la quantité plus que de la qualité.* » Voici le ressenti de la majorité des personnes interviewées. Ces dernières sont confrontées au dilemme : respect des objectifs au prix d'une qualité perçue par eux « *comme peu satisfaisante* » ou non-atteinte des objectifs au profit de la qualité du travail. Certains retransmettent le discours qui leur est tenu : « *Il faut faire un tout petit peu mieux que la concurrence.* » « *Mon manager me dit de faire de la non-qualité acceptable.* » Mais ce « petit plus » par rapport à la concurrence ne satisfait pas les salariés lorsqu'ils le comparent à la qualité qu'ils pouvaient fournir avant ces réorganisations et changements. Cette culture de qualité minimum donne le sentiment à certains salariés que la direction leur demande de faire « de l'à-peu-près », avec toutes les conséquences que cela a sur leur identité professionnelle :

- sentiment de perdre en professionnalisme ;
- frustration et inquiétude de ne plus satisfaire le client, ce qui, dans leur esprit, peut aller jusqu'à mettre en péril l'entreprise si les clients quittent France Télécom ;
- perte de fierté du sentiment d'appartenance.

Ce passage à la qualité minimum représente un choc de culture et une dégradation de la valeur travail pour les opérateurs qui ne sont plus satisfaits par leur travail.

II.D.2- Impacts sur l'activité des salariés

En bref

- Une charge de travail augmentée par les dysfonctionnements et l'organisation du travail.
- Du stress généré par l'incertitude autour du niveau de qualité attendu, et un sentiment de perte de professionnalisme lié à la baisse de la qualité en général.
- Une dévalorisation de l'entreprise et du métier entraînée par un mode de travail toujours « dans l'urgence ».
- Un sentiment d'être contrôlé en permanence au détriment de l'activité.
- Une mauvaise circulation de l'information et un sentiment d'isolement lié à la segmentation des tâches.
- Un sentiment de suspicion face au double discours tenu par la Direction.
- Des problèmes de santé.

II.D.2.a- Sur la charge de travail

Les facteurs de dégradation du travail cités au-dessus ont des effets directs et indirects sur l'adaptation charge/capacité de travail, sur l'activité des salariés et finalement sur leur satisfaction au travail :

- *Les dysfonctionnements des outils informatiques* entraînent un ralentissement de l'activité, un alourdissement des tâches, mais aussi un sentiment d'inutilité du travail.
- *La segmentation de l'organisation* entraîne des lourdeurs dans le traitement des dossiers, des pertes d'informations, et de mauvaises communications qui alourdissent le travail et l'accomplissement des tâches. La méconnaissance du rôle de chacun peut également engendrer une mauvaise répartition du travail et un alourdissement de la charge de travail des salariés, qui devront réaliser des activités ne leur incombant normalement pas, mais qu'ils doivent accomplir pour réaliser leur propre activité. Ils perdent donc du temps à traiter autre chose, avec pour résultat, un stress croissant dû au sentiment « *d'être constamment en retard* » et/ou de « *mal faire son travail* ». De plus, cela crée parfois un sentiment d'iniquité et une perte de confiance dans la hiérarchie qui paraît impuissante à mieux répartir la charge et à faire respecter l'organisation.
- *La complexification de l'organisation* entraîne pour les salariés :
 - une perte de compréhension de l'organisation et de son fonctionnement ;
 - des difficultés pour faire émerger des solutions et, plus généralement, pour faire prendre des décisions ;

- un allongement des délais, voire une impossibilité de traiter des dysfonctionnements ;
 - des retards dans le traitement des dossiers du fait des éléments ci-dessus ;
 - une perte de sens du travail, en particulier du fait de l'éloignement du client final et de la virtualisation du client interne.
- *La diversification des produits et des offres* entraîne une augmentation des compétences à acquérir. Il est ainsi observé une surcharge cognitive du nombre d'informations à traiter, mais aussi la nécessité d'intégrer un historique paradoxalement dévalué par les changements d'organisation et les mobilités forcées.

II.D.2.b- Remise en cause de l'éthique professionnelle

Les opérateurs évoquent la baisse de qualité du travail au profit de la quantité : « *On nous demande beaucoup de faire de la quantité, et plus de la qualité.* ». La surcharge de travail et la pression des objectifs commerciaux les poussent en effet à accomplir au plus vite le travail, quitte à laisser la qualité de côté : « *Avant on allait au fond des choses, maintenant c'est fait à la va-vite, on ne va pas au fond des choses, quitte à revenir faire une intervention derrière parce que le client rappellera parce que ça ne marche toujours pas, c'est une perte de temps.* ». Même s'ils sont nombreux à admettre que cette évolution est « générale », les salariés n'en perdent pas moins leur fierté et ont le sentiment d'être moins professionnels.

Par ailleurs, si les consignes qu'ils reçoivent demandent « *une non-qualité acceptable* », le plus souvent aucun degré d'acceptabilité n'a été déterminé par la Direction. L'opérateur doit donc décider par lui-même des limites de cette non-qualité.

Cette non-définition d'un critère primordial crée une zone d'incertitude et peut engendrer un sentiment d'angoisse lié à la peur de mal faire. Cela représente une source de stress non négligeable, car très proche des éléments constitutifs de « l'identité au travail ».

II.D.2.c- Travail « en mode pompier »

Les dysfonctionnements des systèmes d'information, l'opacité de l'organisation et la surcharge de travail ne permettent pas aux salariés d'avoir une visibilité sur leur activité et les problèmes pouvant en résulter. Ils déclarent devoir souvent intervenir en urgence. Ils parlent « *d'intervention en mode pompier* ». S'ils disposaient du temps nécessaire, ils pourraient prévoir certains dysfonctionnements à l'avance ou se former pour pouvoir intervenir rapidement.

Là encore, ce mode de fonctionnement, même s'il peut parfois être vécu comme valorisant puisqu'« *on sauve des situations impossibles* », est bien plus fréquemment perçu négativement, avec pour conséquences :

- une dévalorisation de l'entreprise que le management paraît incapable d'organiser correctement, avec pour corollaire un affaiblissement du sentiment d'appartenance ou du moins de la fierté d'appartenir à France Télécom ;

- une dévalorisation du métier puisque, dans ces situations d'urgence, les problèmes sont davantage résolus avec des solutions « *bouts de ficelle* » qu'en améliorant les processus.

II.D.2.d- *Sentiment de contrôle permanent*

Les salariés doivent reporter toute leur activité au travers d'applications comme ltrack, qui permet de suivre l'activité des salariés. Si ces derniers n'y intègrent pas leur travail de la journée, le manager pensera qu'il n'a rien fait.

Ils doivent également réaliser des reportings. Certains salariés expliquent que le manager demande une forme de reporting qui n'est pas la même que le N+2, etc. Il leur faudra donc réaliser plusieurs rapports sous différents formats. Cela représente une perte de temps considérable et accroît la charge de travail, ce qui est d'autant plus mal ressenti que ce travail paraît « *absurde car il ne crée pas de valeur ajoutée pour le client* ».

Ces reportings s'accompagnent généralement de réunions. A ces réunions mensuelles s'ajoutent des réunions de suivi individuel dont la fréquence varie selon les managers. Cela peut être un point journalier, hebdomadaire, etc.

Sur certains types de postes, le contrôle est plus poussé, notamment pour les salariés travaillant sur des plateaux téléphoniques avec un affichage des appels ou un suivi des clients pris.

II.D.2.e- *Impact sur le collectif de travail et rupture de la communication*

La segmentation des activités entraîne un cloisonnement des activités et des communications. Les informations d'un service passent rarement dans les autres services.

Les salariés de différents services se rencontrent rarement, il leur est donc difficile de partager les informations et les façons de faire qui pourraient leur permettre de gagner du temps.

Ceci renforce une méconnaissance des salariés entre eux et ne favorise donc pas la création d'un collectif de travail. Les salariés se sentent donc souvent isolés.

L'individu est fragilisé. Il se sent de plus en plus privé de soutien, tant de la part des collègues que de l'encadrement : « *L'entraide disparaît parce qu'on est mis en concurrence sur le chiffre d'affaires et on a une prime en fonction du classement.* ».

II.D.2.f- *Perte de confiance en l'organisation*

Cette perte de confiance est largement liée aux dysfonctionnements organisationnels présents chez France Télécom : « *Quand il y a un problème, on nous dit de faire des fiches progress. Et j'ai un collègue qui a été chargé de s'en occuper sur le plateau et il s'est aperçu qu'il y avait plein de fiches progress à l'abandon... donc nous on prend du temps pour faire ces fiches, et c'est abandonné ou pas traité. Nous on y croit, mais en fait ça ne sert à rien.* ».

Tous ces éléments génèrent une surcharge de travail très souvent perçue comme absurde, car générée par « *la machine* » ou « *la structure* » sans aucune valeur ajoutée pour le client, voire carrément « *contraire aux intérêts du client* », dans la mesure où elle est source de dysfonctionnements qui nuisent à l'efficacité de l'organisation.

Cette perte de confiance est aggravée par le double discours de la Direction. Ainsi, l'appellation du site d'Arcueil "Orange village" : la volonté est ici de donner un aspect humain à ce site immense ; en réalité, les salariés parlent de site « inhumain » et « impersonnel ». Plus généralement, tout le discours sur les valeurs de l'entreprise, « le service du client », ou encore la « transparence », semble démenti au quotidien par les décisions de la Direction ou les actions de l'encadrement.

La Direction paraît ainsi constamment avoir des intentions cachées. Les objectifs de « diminution d'effectifs » n'étant jamais clairement avoués, tout changement, toute modification dans l'organisation est vu comme un moyen de réduire les effectifs. Les salariés se trouvent dans un climat de suspicion et d'incertitude sur leur avenir professionnel.

II.D.2.g- Impact sur la santé

Beaucoup de salariés ont fait part de problèmes de santé : maladies de peau, maladies cardiaques, troubles du sommeil, dépression, etc.

Un nombre significatif de salariés prend ou a pris des antidépresseurs. Les conduites addictives ont également été abordées lors des entretiens : alcoolisme, consommation abusive d'antidépresseurs, tabagisme très important, etc.

En conclusion

Tous les points précédemment évoqués ont un impact direct sur les salariés :

- diminution de l'investissement dans le travail qui « ne satisfait plus » ;
- diminution de la motivation et désengagement de l'entreprise, les salariés ne se reconnaissant pas dans celle-ci avec les changements de politique, d'organisation, etc.
- fragilisation de l'individu due à la dégradation du collectif de travail et à une inquiétude croissante sur l'avenir et sur la pérennité des postes (par exemple, certains salariés partis en vacances n'ont pas retrouvé leur poste à leur retour) ;
- impression de « travail entravé » (lourdeur des process, dysfonctionnement du SI).

Ces faits entraînent une baisse de la productivité des salariés. Ces derniers réalisent la tâche qui leur est confiée « *en mode robot* » : « *Je fais ce qu'on me dit. Je n'essaie pas d'en faire plus, même si je vois que je peux améliorer la chose, je ne le fais plus. Ça ne m'intéresse plus.* ».

II.E- Des collectifs fragilisés

II.E.1- La fonction des collectifs de travail

En bref

- Une fonction de soutien technique et psychologique et de reconnaissance pour les salariés.
- Une disparition progressive du sentiment d'appartenance au collectif, pourtant traditionnellement ancré chez France Télécom.

Un collectif de travail est un groupe d'individus travaillant ensemble en vue d'atteindre un résultat donné, dans un délai imparti, avec des moyens spécifiques (une équipe, un groupe projet, etc.). Pour ses membres, le collectif est un lieu ressource pour débattre sur leur travail, échanger des astuces, et développer ainsi le « métier », les façons de faire les plus efficaces. C'est une source de soutien technique et psychologique pour l'individu au travail. C'est aussi un lieu de reconnaissance du « travail bien fait » par les pairs et par la hiérarchie, un lieu de développement de valeurs professionnelles.

La notion de *collectif de travail* peut également s'étendre à un niveau plus large pour contenir l'organisation ou l'entreprise dans sa globalité.

On peut donc distinguer deux niveaux de collectif de travail :

- le collectif de proximité représenté par l'équipe naturelle de travail ;
- le collectif global représentant l'entité à laquelle on se sent appartenir.

Dans tous les cas, ce collectif joue un rôle essentiel dans le sentiment de sécurité au sens large des salariés. Plus le collectif est fort, plus les salariés se sentent eux-mêmes forts. L'inverse est vrai : plus le collectif est faible, plus l'individu se sent faible.

Ce degré de solidité du collectif s'évalue essentiellement à travers :

- le niveau d'adhésion à un projet/vision et à des valeurs communes ;
- le niveau de coopération entre les personnes de l'équipe ;
- le niveau d'aide et de soutien entre collègues.

Sur ces aspects, il faut parvenir à identifier les pratiques et les situations concrètes de travail, car le déclaratif est souvent marqué par le désir d'intégration à un groupe. Ainsi, si près de 80 % des salariés ayant répondu au questionnaire déclarent trouver un soutien auprès de leurs collègues en cas de difficultés, les entretiens qualitatifs ont permis de constater que :

- d'une part, ces collègues n'étaient pas toujours aussi aidants que ce qui était attendu ;
- d'autre part, les collègues avaient été entendus au sens large, comme toute personne faisant partie du réseau de relations au sein de France Télécom.

Le sentiment d'appartenance à une entreprise porteuse de valeurs « au service du public » était historiquement très développé chez les salariés de France Télécom, et donc chez certains salariés d'OBS ; il constituait la source d'une certaine fierté. Mais ce sentiment d'appartenance à un collectif France Télécom est en régression (*cf. résultats du questionnaire : baisse du sentiment de fierté d'appartenance de 96 à 39 %*). Cet effritement du collectif plus large rend les collectifs de proximité plus fragiles.

II.E.2- Orange Business Service : une fusion des cultures et une organisation en évolution permanente

En bref

- Un manque d'intégration des collectifs issus des fusions.
- Une stabilisation des collectifs rendue impossible par les changements organisationnels répétés et la politique d'individualisation.
- Une perte de confiance dans la Direction soupçonnée de vouloir sciemment détruire les collectifs.

Comme vu précédemment, OBS est né de fusions ou intégrations plus ou moins récentes, de différentes entités et filiales d'origines très diverses : France Télécom, Orange, Equant, etc. Leur mode de fonctionnement et leur culture transparaissent encore aujourd'hui dans le discours des salariés. Les effectifs ainsi intégrés ne se retrouvent pas toujours dans le mode de fonctionnement d'un grand groupe France Télécom/Orange, qui lui-même est déjà le résultat d'un alliage entre fonction publique et secteur privé.

Certains de ces collectifs ou services ainsi absorbés ont pu maintenir leur configuration d'origine ; parmi ces cas de figure, on peut d'ailleurs observer un certain sentiment de marginalité par rapport à la grande maison France Télécom, voire parfois un surinvestissement du collectif de proximité qui peut mener jusqu'à un certain esprit de résistance. Ce manque d'intégration est probablement aussi dû au fait que les absorptions d'activités se sont souvent faites sans réel programme d'accompagnement.

Beaucoup de salariés sont issus d'équipes ou de filiales éclatées et ont changé de contexte de travail. Bien que ce mélange des cultures soit nécessaire et inévitable dans une multinationale comme Orange, nous avons pu entendre que cela pouvait créer aujourd'hui encore des clivages souvent exprimés sous la forme de sentiments d'absence de confiance et de manque de soutien des collègues et/ou de la hiérarchie.

« J'ai très mal vécu mon arrivée à France Télécom, les collègues étaient méfiants par rapport à nous, même si maintenant ça c'est amélioré car chacun connaît le niveau de l'autre... Mais je n'ai pas confiance dans mes collègues. »

« Les managers ex-(nom de société) sont souvent très critiques de France Télécom... comme si France Télécom n'était pas rattrapable ; mais ils ne font pas mieux. On nous dit qu'on est mauvais, c'est démotivant. »

A cette fusion des cultures s'ajoutent des changements organisationnels à répétition. Le marché Entreprises, habitué pendant longtemps à une culture locale de contact direct avec le client, a été particulièrement touché par ces bouleversements qui ont modifié non seulement son organisation, mais aussi sa façon même de travailler. Les dépôts d'activité vers les grands centres régionaux se sont multipliés, les plateformes Arte ont pris le relais des intervenants locaux dans le contact direct avec le client, les nouvelles agences et le plan MEF ont bouleversé les équipes. De nombreuses mobilités en ont résulté, plus ou moins forcées et plus ou moins accompagnées.

Dans un tel contexte, les collectifs de travail sont en perpétuel chamboulement et ont à peine (voire jamais) le temps de se stabiliser. Pourtant, le collectif de travail joue un rôle important d'intégration dans le travail, il aide les individus à se repérer dans une organisation, à y trouver une place. Chez OBS, nombre de salariés vivent leur équipe de travail actuelle comme un point de passage qu'ils n'investissent qu'au strict minimum.

Aussi l'individualisation des objectifs, la décroissance des effectifs et les changements organisationnels fréquents et parfois brutaux, créent chez de nombreux salariés la désagréable impression qu'il y aurait de la part de la Direction une volonté consciente de destruction des collectifs. Cette destruction viserait à faciliter la mise en œuvre des changements, sans reconnaissance pour ce que ces mêmes collectifs ont pu construire.

Cette « *politique d'individualisation* » est d'autant plus mal perçue qu'elle heurte directement la culture « historique » de France Télécom/PTT, ancrée de façon importante dans cette idée de *collectif*, avec en contrepartie des exigences fortes d'équité garantie par des règles claires et partagées. Or, celles-ci ont tendance à être remises en cause, tant dans leur définition que dans leur mise en œuvre.

Il est certainement possible d'y voir une des causes importantes de la dégradation du sentiment de fierté d'appartenir au Groupe, avec près de 60 % des salariés qui se déclarent « non fiers » de France Télécom. En résulte une perte de confiance dans la pérennité de leur collectif de travail (« *le prochain changement n'est jamais loin* »), voire une perte de confiance dans la Direction, même si celle-ci est souvent vue comme soumise aux impératifs d'un « système plus large ».

II.E.3- Une forte propension à travailler en « équipe virtuelle » et un contexte de travail dépersonnalisé

En bref

Le rôle des collectifs de travail fragilisé par la dépersonnalisation des relations entre collègues (travail en « équipes virtuelles », open spaces...).

De nombreux salariés au sein d'OBS travaillent aujourd'hui en « équipes virtuelles ». Les équipes virtuelles peuvent être formées par des membres de différents services qui collaborent autour d'un projet technique ou d'un client « grand compte », ou encore elles peuvent être constituées de membres d'un même département éclaté géographiquement. Ainsi, un salarié peut se trouver dans un bureau en proximité physique d'autres collègues du même métier ou pas, mais la plupart des échanges quotidiens liés au travail (réunions, discussions autour d'un projet ou client) se déroulent avec des collègues à distance.

Travailler dans une telle équipe virtuelle signifie communiquer avec ses collègues par téléphone et e-mail, voire par conférence téléphonique ou visioconférence, mais rarement, voire jamais, en face-à-face :

« Les seules fois qu'on se croise, c'est chez le client. »

Dans un mode de fonctionnement en équipe virtuelle, les fonctions du collectif en termes de soutien technique et psychologique se trouvent fragilisées, car l'absence de relations en face-à-face dépersonnalise les relations entre collègues. La confiance est plus difficile à établir.

« On ne fait que des réunions téléphoniques, on ne tisse plus de liens... Quand il n'y a pas de lien, tout peut voler en éclat. »

Un conflit d'intérêt ou de priorités (par exemple, autour de la charge de travail) peut très vite devenir difficile à réguler par l'équipe elle-même et l'encadrement éloigné géographiquement n'est pas toujours à même d'identifier à temps les problèmes de fonctionnement, mais aussi relationnels, qui en résultent. L'une des conséquences semble être le recours accru à la hiérarchie N+2, avec une augmentation de la fréquence « des escalades managériales ».

Paradoxalement, les open spaces, censés favoriser la communication entre membres d'une équipe, semblent contribuer à une dépersonnalisation et à une fragmentation du travail.

En effet, beaucoup de salariés ont exprimé une dégradation de la qualité de travail avec leurs collègues du fait des open spaces. La proximité physique entrave les salariés dans leur communication ; ils ne « veulent pas gêner leur collègue en discutant avec quelqu'un d'autre ».

Les open spaces, initialement présentés pour améliorer les interactions entre des personnes devant travailler ensemble, s'avèrent finalement des freins à la communication, qui sont d'autant plus importants que les équipes présentes au

sein de l'open space seront différentes et que leurs activités seront par nature « bruyantes » (téléopérateurs). Les mécanismes les plus cités pour expliquer ce phénomène sont les suivants :

- peur d'être rejeté par le collectif de travail en le perturbant ou en affichant des communications privilégiées avec certains ;
- peur d'être jugé par l'encadrement comme ne travaillant pas ou ne maîtrisant pas son travail en allant voir des collègues pour échanger sur un problème ou demander conseil ;
- inversement, certains paraissent utiliser la pression du collectif en ébruitant un désaccord devant tout le monde, « *voire en faisant un scandale dans l'open space* » ; de nombreux managers estiment que, dans ce contexte, les conflits sont beaucoup plus difficiles à gérer pour eux, mais cela a aussi des effets « dépressifs » sur les autres salariés plus ou moins directement pris à parti.

Il résulte de ces mécanismes que, paradoxalement, les open spaces tendent non seulement à accroître la communication médiatisée par l'intranet ou par le téléphone, mais aussi à accroître les tensions entre collègues et avec la hiérarchie.

II.F- La perte de sens au travail

Un travail a du sens lorsqu'il est perçu comme utile par le travailleur lui-même, ainsi que par son entourage professionnel, pairs et hiérarchie, ou à défaut par la société.

Pour que le travail ait du sens, il faut :

- qu'il corresponde aux intérêts professionnels et aux valeurs de la personne ;
- qu'il soit réalisé d'une façon responsable et éthiquement justifiable pour celle-ci ;
- qu'il lui permette d'exprimer ses compétences et son potentiel d'apprentissage, de faire preuve de créativité et d'autonomie.

Le sens qu'une personne donne à son travail peut avoir des effets positifs ou négatifs sur son vécu du travail et sur son engagement envers l'organisation.

Chez Orange Business Services, les experts ont pu identifier dans le discours des salariés plusieurs thèmes récurrents qui témoignent d'un sentiment de perte ou du moins d'une remise en cause du sens de leur travail, ce qui représente potentiellement un risque pour le bien-être psychologique des salariés concernés.

La perte de sens peut, en effet, entraîner :

- une perte d'identité professionnelle ;
- une perte d'identité personnelle ;
- un sentiment d'aliénation caractérisé par un état de vide, d'apathie et d'ennui ;
- un sentiment d'inauthenticité, de dissonance émotionnelle et d'impuissance face à son activité.

En effet, à l'intérieur de la notion de travail comme facteur constitutif de l'identité des personnes, c'est le sens de ce travail qui est déterminant.

II.F.1- OBS : une structure complexe, cloisonnée et opaque

En bref

- Une organisation matricielle en perpétuelle évolution, au sein de laquelle il est difficile de se situer et de trouver des informations.
- Une hiérarchie « gestionnaire » favorisant la perte de sens du rôle des managers.

Les relations qu'une personne entretient dans son environnement de travail avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues ou encore la clientèle donnent du sens au travail, car elles lui permettent de se situer dans son environnement professionnel et de répondre à la question : « Que fais-je dans cette organisation ? Pour qui et avec qui ? »

Or, dans une structure en perpétuelle évolution comme celle d'OBS avec un grand nombre de filiales, une structure matricielle et des services dispersés géographiquement, la question de la position dans l'organisation de cette entreprise semble plutôt floue pour beaucoup de personnes interrogées. On sait se situer dans l'environnement professionnel de proximité, mais la vue d'ensemble est plus ou moins opaque pour une majorité des salariés. Souvent, les salariés ne connaissent pas ou très peu l'activité des autres services ou filiales, le fonctionnement semble relativement cloisonné. Dans ces conditions, trouver le bon interlocuteur pour une question peut s'avérer un parcours du combattant et beaucoup de salariés se disent plus ou moins perdus.

« Les clients se disent perdus, mais en interne c'est pareil. »

Aussi, des opportunités d'affaire ou d'autres informations importantes relatives aux clients peuvent être perdues par manque de collaboration transversale.

La structure matricielle de travail, basé sur les Business Units et les modes Projet, a été promue et développée de façon très intensive dans l'univers d'OBS, au détriment de la culture traditionnelle France Télécom, régionale et hiérarchique. Une telle structure existe certes aujourd'hui dans toutes les grandes sociétés et comporte de nombreux avantages. Mais elle génère également des difficultés de fonctionnement d'autant plus importantes que la culture historique en est éloignée.

Ainsi, avec un travail organisé en équipe client ou projet, la double affiliation d'un salarié à un responsable hiérarchique et à un responsable projet peut mener à des situations contradictoires et à des conflits d'intérêts. Cela est profondément désorientant, voire stressant, pour le salarié s'il n'a pas ou plus les ressources pour réguler une telle situation.

Dans une structure de ce type, le manager en ligne hiérarchique a souvent un rôle de gestionnaire tandis que l'expertise de l'activité est portée par un manager fonctionnel (de projet ou de compte client). Avec cette hiérarchie « gestionnaire », les fonctions du manager potentiellement porteuses de sens, telles que le rôle de conseil, de formation, d'évaluation ou de reconnaissance, risquent de s'affaiblir, et le leadership d'un tel manager face à son équipe perd en crédibilité.

« Mon manager n'est au courant de rien dans mon travail, donc il ne peut pas me coacher, m'évaluer réellement... On n'arrive pas à débattre du travail avec lui, donc je ne m'attends à rien en EI... Il ne fait que gérer les congés et les absences, il ne fait pas de réunions d'équipe. »

II.F.2- Les changements de métiers source de déstabilisation et de désorientation

En bref

- Un sentiment de dévalorisation des compétences en présence.
- Un accompagnement au nouveau poste jugé insuffisant.
- Un sentiment d'incertitude permanent face à l'avenir.

Chez OBS, comme pour le reste du groupe, les experts ont pu entendre nombre de témoignages de salariés relatant des vies professionnelles marquées par des changements de métier, d'unité ou de localisation géographique. Pour nombre d'entre eux, ces expériences procurent une certaine fierté, car ils ont toujours su s'adapter ; pour d'autres, ce vécu est plus douloureux. Mais les discours se rejoignent sur le fait que les changements de postes sont souvent très difficiles car :

- On se sent dépossédé de ses compétences : *« Le responsable nous dit qu'on est intéressé par nos compétences, moi je dis "non", car on nous les enlève... On avait des compétences, on n'en aura plus. »*
- L'accompagnement aux prises de postes est souvent jugé insuffisant : on doit le plus souvent se débrouiller et se faire former sur le tas par des collègues (qui ne sont pas toujours disponibles) ou bien effectuer des e-formations (qui ne correspondent pas au type d'apprentissage préféré pour tout le monde) ; ceci peut mener à des situations où le travailleur se sent démuni face à la tâche à accomplir, et a un sentiment d'incompétence, voire se sent dévalorisé ; dans ces conditions, comment effectuer un travail de qualité pour lequel on est reconnu ?
- Il est difficile de se projeter dans l'avenir car le prochain changement organisationnel peut être imminent sans qu'on le sache : *« Dans six mois on ne sait pas où on va, personne ne sait où on va... »*

II.F.3- Une approche de la qualité qui semble vide de sens

En bref

La qualité du service client au cœur du sens donné au travail par les salariés, mais rendue impossible par :

- une charge de travail trop importante ;
 - des indicateurs de qualité inadaptés.
- ➔ Désinvestissement, voire malaise et culpabilité, dilemmes éthiques.

La valeur de la qualité du service client et la notion du « travail bien fait » semblent une composante importante du sens du travail, car elles marquent le discours de nombreux salariés d'OBS, fonctionnaires et contractuels confondus. Mais ces salariés remarquent aussi souvent que la notion de qualité du service, ou plutôt sa mesure par des indicateurs chiffrés trop nombreux, peut aujourd'hui prendre des formes absurdes, en dissonance par rapport à la notion d'un « travail bien fait ».

La valeur « service public », c'est-à-dire la notion de « *tout faire pour que l'utilisateur soit servi au mieux de ses intérêts* », est aujourd'hui remplacée par un discours qualité communiqué en interne et en externe, mais qui dans les faits semble vide de sens pour nombreux salariés rencontrés, car difficilement applicable ou appliqué dans la réalité de leur travail :

- Soit parce que la charge de travail ne le permet pas, notamment dans les postes où la charge de travail déborde et où la double injonction de faire son travail « vite et bien » n'est pas réalisable : « *Le discours qualité c'est de la communication... Notre manager nous parle de "non-qualité acceptable"* ». Le salarié doit ainsi porter lui-même la responsabilité de juger jusqu'où il peut baisser les exigences de qualité pour faire face à la masse de travail – responsabilité souvent lourde à porter pour un collaborateur et potentiellement source de stress, car elle renvoie à la peur de mal faire son travail.
- Soit parce que les indicateurs de qualité ont été plaqués sur l'activité sans que cela contribue réellement à l'amélioration des résultats : par exemple, pour un agent de recouvrement : « *Le système (SACRE) est pervers, on peut être bon en statistiques tirés de SACRE, par exemple sur les LMD (lettres de mise en demeure) mais ne pas faire le chiffre en recouvrement* », ou encore pour un responsable service client : « *Pour dire qu'on renforce le conseil client on nous demande de rédiger les conseils qu'on a pu donner et de les présenter à notre hiérarchie... Mais on ne peut pas le chiffrer, un responsable service client le fait naturellement après une certaine expérience.* »

Travailler avec des objectifs vécus comme vides de sens entraîne souvent une démotivation ou encore un certain défaitisme :

« *Moi j'ai pris de la distance, je ne me pose plus de questions.* »

Mais ceci peut aussi mener à des situations de malaise ou de culpabilité, parce qu'on n'a pas respecté ces objectifs et que l'on risque de se faire réprimander.

Enfin, cette situation peut aussi créer des dilemmes d'ordre éthique : servir le client au mieux de ses besoins mais sans remplir ses objectifs ou servir l'entreprise en atteignant les objectifs fixés.

-III-

Les problématiques spécifiques liées aux métiers d'OBS

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

III.A- Des situations de travail à risque

En bref

- Une sous-charge ou une surcharge de travail, une faible autonomie et une absence de soutien.
- ➔ Fatigue, sentiment d'incompétence et de dévalorisation de soi, frustration, perte d'identité, sentiment de rejet et d'isolement...
- Des problèmes spécifiques à la province :
 - un sentiment d'insécurité élevé dû aux réductions d'effectifs régulières ;
 - une perte de confiance des salariés dans la Direction et dans leur propre Utilité ;
 - des problèmes liés à l'éloignement géographique...

Sur la base de l'analyse documentaire, du questionnaire quantitatif et des entretiens, la mission a retenu plus particulièrement, dans le cadre de ce rapport « Métiers », les situations de travail à risque ou critiques afin de faciliter l'analyse pour l'action.

Les fonctions transverses, en particulier support, n'ont pas été traitées dans le cadre de ce rapport, dans la mesure où celles-ci ne posaient pas de problématiques spécifiques au Marché Entreprises et qu'elles sont traitées dans le cadre du rapport général.

Les situations de travail à risque sont celles marquées par les facteurs décrits ci-dessous.

III.A.1- La perception d'une surcharge ou d'une sous-charge de travail

Cette forte charge peut être liée à la réduction des effectifs de l'équipe, à l'accroissement du domaine de responsabilité ou à une dégradation des conditions de travail, et particulièrement des outils de travail (processus, ergonomie des systèmes d'information...). Elle peut entraîner les phénomènes suivants :

- une fatigue physique liée à l'allongement des horaires de travail ;
- un déséquilibre de la vie personnelle et de la vie professionnelle qui tend à envahir à la fois réellement et psychologiquement toute la vie ;
- un sentiment d'incompétence lié au fait de ne pas arriver à faire tout ce qui devrait être fait à la fois quantitativement et qualitativement ;
- ce qui entraîne un sentiment de dévalorisation de soi et de perte d'identité.

A l'opposé, l'absence de charge/ou une charge manifestement en dessous de ses capacités, soit qualitativement, soit quantitativement, peut également être une source de mal-être au travail. Ce sont des situations que la mission a rencontrées dans le cas de personnes reclassées suite à des réorganisations, ou à des mobilités mal gérées ayant entraîné la marginalisation du salarié, pour lequel on a recruté son successeur avant même qu'il n'ait trouvé une affectation. Là encore, un sentiment de dévalorisation et de perte d'identité naît de ces situations.

III.A.2- Une faible autonomie

L'autonomie se définit comme la capacité à organiser son travail, à maîtriser l'évolution de sa charge – ou en tout cas à pouvoir faire face à sa charge dans des conditions de réalisation perçues comme satisfaisante par la personne – et à prendre des décisions à l'intérieur d'un cadre de délégation défini.

La mission a observé un certain nombre de situations dans lesquelles le salarié avait le sentiment de n'être maître d'aucun de ces paramètres. Ce sentiment résultait :

- de l'organisation ne donnant pas un niveau de visibilité suffisant sur les fournisseurs ou les clients internes et donc ne permettant pas de porter une appréciation sur le travail à réaliser et sur sa qualité ;
- des processus et des systèmes d'information dont les dysfonctionnements et l'impossibilité de pouvoir les résoudre seul, rendent les salariés dépendants de la ligne hiérarchique pour avoir l'autorisation soit de corriger le système, soit d'y déroger ;
- du type de management, avec des comportements allant de l'absence de cadre de délégation de responsabilité à des situations de contrôle dans le détail du travail réalisé et, souvent, une remise en cause de la qualité de celui-ci, sans qu'il y ait toujours de critères objectifs.

Cette absence d'autonomie qui crée donc une dépendance à l'égard des processus ou une soumission jugée excessive à l'égard de la hiérarchie a pour effet de :

- réduire le sentiment de « réalisation » au travail ;
- dévaloriser les compétences professionnelles de la personne ;
- créer des situations de frustration, voire de souffrance au travail ;
- remettre en cause l'identité du salarié.

III.A.3- L'absence de soutien des collègues

Le soutien des collègues est un élément important de réassurance du salarié à la fois comme signe de :

- son intégration sociale ;
- la reconnaissance de sa compétence professionnelle ;
- l'humanisation de son environnement professionnel.

C'est un élément d'autant plus important que la culture de l'entreprise, comme historiquement chez France Télécom est « collective ».

A l'inverse, l'absence de soutien génère chez le salarié :

- un sentiment de ne pas appartenir à un collectif de travail ;
- un sentiment de rejet du reste du groupe ;
- l'absence de recours en cas de difficultés ;
- l'absence de soutien de la hiérarchie, qui renforce un sentiment d'isolement et de perte d'identité du fait d'un sentiment d'incompétence, celui-ci pouvant se transformer en sentiment d'indignité avec ce que cela implique de perte d'identité.

III.A.4- La province : une situation de risque particulière ?

Du point de vue de la localisation géographique, les experts ont observé qu'il y avait des différences de situation significatives entre les salariés exerçant en province et ceux travaillant sur Paris.

Différents facteurs peuvent expliquer ce contraste. Il a été identifié un certains nombre de conséquences en termes de risques psycho-sociaux pour les salariés basés en province.

Les causes

Une partie importante de l'effort de rationalisation résultant du plan NEXT a porté sur les implantations en province. De plus, il est venu poursuivre et amplifier un mouvement de réduction des effectifs déjà engagé depuis plusieurs années. Or, ces réductions d'effectifs ont été réalisées largement par un processus mis en œuvre en plusieurs étapes et qui, en lui-même, a fortement contribué à fragiliser les salariés, en faisant peser sur eux un sentiment d'insécurité élevé. « *Tous les matins, on se demande si nous allons continuer encore sur notre poste.* »

Les étapes de cette rationalisation typiquement ont été :

- regroupement d'activités à un niveau « départemental » puis « régional » puis « multi-régional » par mutualisation ;
- fermeture de sites depuis 2000 ;
- mutualisation par type d'activité (1014...) d'abord à un niveau local puis régional, voire national ;
- mise en place de sites dédiés.

Ces mouvements, accrus par les changements d'organisation, avec en particuliers l'effacement progressif du rôle des Directions Territoriales, ont pu donner aux salariés un double sentiment de perte de confiance :

- dans la Direction de l'entreprise, soit parce que la logique devenue parfois incompréhensible des réorganisations donne à certains le sentiment d'une machine sans pilote (« *on n'en comprend plus les tenants et les aboutissants* »), soit parce qu'elle donne à d'autres le sentiment qu'elle sert d'autres intentions : « *En fait ils ont fait tout ces aller-retour pour, à chaque fois, faire baisser les effectifs* » ; dans tous les cas, elle donne un sentiment de mépris vis-à-vis des salariés : « *On a l'impression que c'est nous qui devons remercier la Direction de ne pas perdre notre emploi même si on perd notre métier* » ;
- dans ses compétences et son utilité : « *la Direction nous utilise comme des pions* ». « *C'est la négation complète de notre expérience et de nos compétences.* »

Les conséquences

Ces mouvements et la réduction du nombre de sites ont eu de multiples conséquences tant au niveau de l'organisation qu'au niveau du personnel, avec des effets, plus ou moins immédiats :

- la réduction et/ou le reclassement des effectifs, avec comme conséquence une surcharge importante pour certains services et/ou une sous-activité pour d'autres ;
- la création de « déserts » du fait de l'éloignement géographique plus important entre les sites ;
- mais aussi une réduction des opportunités d'emplois locales conduisant à deux dilemmes :
 - **au niveau des salariés** : « *si mon service est déplacé, je serai devant le dilemme "garder ma maison et perdre mon métier ou perdre ma maison et garder mon métier"* », et ceci malgré la garantie de l'emploi ; dans la notion de « métier », il faut comprendre à la fois le sens traditionnel de domaine de compétences dans lequel le salarié a développé une expérience et des compétences, mais aussi l'intérêt du travail, c'est-à-dire son niveau de responsabilité et d'autonomie associé à ce domaine ;
 - **au niveau de l'organisation** : maintenir des activités déconcentrées, mais en augmentant la « virtualisation » des équipes qui se trouvent dispersées sur des zones géographiques plus étendues, ou renforcer la concentration des sites avec des conséquences parfois importantes en termes d'aménagement du territoire et d'insatisfaction des salariés.

III.B- L'administration des ventes

III.B.1- Les activités

L'Administration des Ventes enregistre les commandes qui ont été prises par le réseau dans le système d'information, d'une part, pour que les services techniques puissent réaliser ou mettre en œuvre l'offre achetée, d'autre part, pour que le service facturation lance la facture.

Ce service est aussi responsable de la qualité des commandes saisies c'est-à-dire de vérifier les différentes composantes de la commande : existence de l'offre et de sa référence, prix, correspondance avec le besoin client, délai de livraison fixée... Pour cela, il est soutenu par des fonctions en charge du support technique, qui elles-mêmes relèvent hiérarchiquement du Service support. Elles apportent conseils et explications sur les offres et les contraintes techniques mais aussi sur les systèmes d'information.

Ce service est regroupé sur des plateformes. Selon une double logique progressivement mise en place au fil des dix dernières années :

- Un site, une activité ;
- Une activité mutualisée couvrant la totalité d'un périmètre.

La mission a réalisé des entretiens sur le site de Saint Privat qui répond à ces deux logiques. 41 personnes travaillent depuis 2008, et après de nombreux changements d'activités, à l'administration des ventes, activité « Professionnel ». La mission a choisi d'en exposer la problématique de façon plus détaillée tant elle est apparue symptomatique.

III.B.2- Historique du site de Saint Privat

Ce site a été créé en 1994, par des mobilités internes. Malgré l'activité – il s'agissait alors de créer un centre d'appel 12 – les candidatures n'ont pas manqué, car le site se trouve dans le Sud de la France, en pleine campagne, à une heure de Nîmes. L'ancienneté moyenne des effectifs est de 25 ans environ. En 2006, il a été décidé, après un processus de « consultation des salariés », et dans le cadre du regroupement des centres du « 12 », de transformer ce centre en service de ventes par téléphone auprès des professionnels – Cap Pro.

Ce changement a été très mal vécu par des salariés qui n'étaient pas préparés ni techniquement ni psychologiquement à ce changement. Et devant les mauvais résultats, la réaction a été de mettre davantage de pression sur les chiffres plutôt que « *de comprendre pourquoi nous avons des difficultés.* » Techniquement, il fallait bien comprendre les différents produits offerts. Or, ils étaient nombreux et complexes à comprendre pour des personnes n'ayant aucune expérience antérieure, aucune compétence dans ce domaine, ni aucun intérêt pour ces questions. Les formations qui ont été données se sont révélées très insuffisantes.

Il fallait passer d'une position d'écoute à une demande de renseignements, avec un sentiment de compétences fortes et un sens du service client important ; à une position proactive de proposition de vente de produits mal connus avec un sentiment d'incompétence et de conflit de valeurs en passant d'une « *réponse à un besoin à la création d'un besoin* ».

En 2008, le centre est devenu un centre d'Administration des ventes. L'administration des ventes a la responsabilité de faire le lien entre les vendeurs et les services techniques et la facturation au client. Deux systèmes informatiques principaux sont utilisés : « Mercure » pour la saisie des commandes et « Agate » pour créer la commande sur le plan technique. Ce changement a permis de remotiver certains salariés, satisfaits de pouvoir faire un travail de « A à Z » et d'avoir une relation avec le client.

III.B.3- Les problématiques du personnel du site

En bref

- Des outils informatiques perçus comme des obstacles à l'activité.
 - Des dysfonctionnements organisationnels qui entravent le travail d'équipe et créent un sentiment d'inefficacité et d'inutilité du travail.
 - Un sentiment de perte d'identité et des inquiétudes sur le futur.
 - Une relation détériorée avec le management (absence de soutien, infantilisation).
- ➔ Réaction de retrait et/ou de résistance des salariés de ce site.

Pourtant de nombreux problèmes sont apparus, qui ont finalement profondément découragé les salariés, dont certains sont en grande souffrance, tandis que d'autres ont mis en œuvre « des stratégies de survie ». Ces problèmes sont d'autant plus mal vécus que non seulement ils n'ont jamais été résolus, mais qu'ils paraissent être inhérents au système (organisation, mode de gestion...), voire même nourris et amplifiés par lui. Ces problèmes sont de plusieurs natures.

III.B.3.a- Informatique

Les outils informatiques sont perçus par les salariés comme des obstacles, voire comme des générateurs d'inefficacité, plus que comme des outils permettant aux équipes de répondre aux besoins des clients.

Cela résulte de :

- la multiplication des applications qui ne sont pas interfacées (Mercure, Parsifal, Siegfried, Facilitoo pour gérer les anomalies...) ;
- la mauvaise utilisation de ces outils par les autres acteurs, soit par méconnaissance (« *les vendeurs connaissent mal le système* » « *les vendeurs ne renseignent pas toujours toutes les informations nécessaires dans le dossier* »), ou encore du fait de la pression sur les objectifs (« *pour avoir la partie variable, ils (les vendeurs) poussent à la vente ou vendent des offres qui n'existent pas* ») ;
- l'impossibilité de corriger les anomalies sur le système – seul le responsable est habilité à le faire.

III.B.3.b- Organisationnel

L'organisation est perçue comme très cloisonnée, empêchant tout travail d'équipe et contribuant même à créer des rapports d'opposition, ou de compromission, qui finalement donne un sentiment d'inefficacité voire d'inutilité au travail.

Cinq facteurs de dysfonctionnement majeurs sont identifiés par les salariés. Ils sont liés soit directement soit indirectement au mode de gouvernance et contribuent d'une certaine façon au discrédit de la Direction :

- manque de relations/connaissance des vendeurs qui complique le travail de l'ADV : « *On prend les commandes comme elles viennent. Donc on travaille potentiellement avec tous les vendeurs qu'on ne connaît pas. Quand on refuse le dossier on ne peut donc pas leur expliquer pourquoi.* » ; « *Quand on annule un dossier qui est mal renseigné, les vendeurs sont furieux car c'est du chiffre d'affaires en moins.* » ;
- partenaires intéressés à la vente : « *Depuis 4-5 mois, une entreprise partenaire qui contact les gens pour vendre de l'internet pour France Télécom. Si on appelle le client dans 80 % des cas, c'est des migrations qu'on ne doit pas faire.* » ;
- pression sur les indicateurs : « *On me demande de ne pas appeler le client pour vérifier la commande. Du coup on traite les réclamations après !* » ;
- manque de visibilité sur l'utilisation de son travail : « *On ne sait pas si quelqu'un travaille derrière.* » ;
- pas de retour sur la qualité de son travail : « *On ne sait pas si on fait bien.* »

III.B.3.c- Psychologique

Les salariés ont le sentiment de « perdre leur identité » en faisant un travail qui leur paraît inutile, dans un monde marqué par « l'absurdité » et le « non sens ».

Ce sentiment de perte d'identité s'enracine dans :

- le sentiment de faire un travail inutile « *J'ai l'impression de faire du travail pour rien (à générer dans le système des commandes qui seront annulées)* » ;

- le sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité et donc la perte de la valeur « satisfaction du client » : « *tout va très vite : on ne fait plus de la qualité* » ;
- le sentiment de ne pas pouvoir être efficace : « *Je corrige des choses mais c'est une goutte d'eau par rapport à tout ce qui est mal fait.* »

Il est renforcé par une inquiétude sur le futur avec en particulier la question du vieillissement des salariés qui sont tous dans la cinquantaine. « *Qu'est-ce qui va se passer quand nous partirons ?* »

III.B.3.d- Managérial

La relation avec l'encadrement s'est détériorée au fil des ans. Elle paraît caractérisée pour les salariés par :

- l'absence de relations : « *Le responsable, on le voit une fois tous les deux mois.* » ;
- l'infantilisation : « *Impression qu'on est en maternelle : on vient nous chercher quand on est en pause, il prend des décisions sans dialogue...* » ;
- le non-respect des règles de gestion ;
- l'absence de support : il y a eu plusieurs périodes de plusieurs années sans responsable présent sur place : de 1999 à 2002 et depuis septembre 2008 ; les RH de l'Agence Vente Service Client dont dépend le site sont à Marseille.

III.B.4- Les stratégies défensives observées à Saint-Privat

Cette situation de grande souffrance a conduit à la mise en place d'une cellule d'écoute en 2007, mais aussi à des stratégies défensives autour d'une double position.

III.B.4.a- Une position de retrait

Pour éviter de tomber dans la révolte impuissante pour changer le système dans ses différentes composantes ou pour éviter de « *déprimer totalement devant tant d'absurdité faisant paraître notre travail comme inutile avec le sentiment que nous sommes en train de perdre nos clients* », certains salariés ont opté pour une position de retrait qui leur permet d'adopter une position d'observateur parfois cynique des dysfonctionnements : « *Au début je me mettais en colère, maintenant je fais ce que je peux.* »

III.B.4.b- Une position de résistance

Dans le même temps, et sans que cela soit perçu de façon contradictoire par les salariés, ce site est vécu par certains de ses employés comme « *un village gaulois qui résiste au reste de l'entreprise* », et en particulier « *à la dégradation de la qualité* ». Cet esprit de résistance trouve sa traduction concrète dans le rejet de tous les managers « *envoyés par la Direction* » et des périodes assez longues sans « chef », qui sont perçues comme finalement plus efficaces.

III.C- Les téléopérateurs

En bref

Une population particulièrement exposée au stress :

- manque de formation et de soutien de la part des managers ;
- objectifs inatteignables ;
- pénibilité des environnements de travail (open spaces) ;
- perte de la culture du service client → perte de sens du travail.

La catégorie des téléopérateurs est très vaste au sein de France Télécom. Il y a tout d'abord des distinctions selon la fonction : commercial, SAV, etc. Il y a également des différences dans le mode de fonctionnement qui est induit par la fonction : prise d'appel direct, prospection téléphonique, vente, SAV, etc. Les téléopérateurs sont en Front Office. Ils sont directement au contact du client. Ils devront subir remontrances, mécontentement, et autres pressions de la part des clients. Ils doivent également apporter des réponses rapidement lorsqu'il y a une question.

Cependant, malgré les différences, des problèmes similaires se retrouvent dans toutes les catégories. Cette population semble marquée par un stress développé. Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, le stress professionnel survient « *lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et ses propres ressources pour y faire face* ».

Chez OBS, les téléopérateurs sont confrontés à des problèmes qu'ils ne peuvent résoudre, car l'entreprise ne leur en donne pas les moyens. Cette situation est d'autant plus difficile que nombreux sont les salariés qui ont complètement changé de métier pour intégrer ces services.

« On ne nous donne pas les moyens de réaliser notre activité. On a l'impression de payer nous-mêmes le manque de moyens donnés par l'entreprise. »

III.C.1- Une formation insuffisante

Les opérateurs déclarent ne pas disposer d'une formation suffisante pour pouvoir répondre à tous les appels et à toutes les questions, d'autant plus qu'ils sont souvent arrivés à ce poste à la suite d'un changement métier. Ils sont

régulièrement confrontés à l'impossibilité de répondre à une demande. De même, les formations souvent appelées « informations » plutôt que formations ne leur permettent pas de tenir les objectifs, car il leur manque des éléments, des techniques de vente.

« J'ai vu des téléconseillers raccrocher parce qu'ils allaient avoir des clients ligne fixe/portable en ligne et qu'ils ne savaient pas quoi dire au client et ils ne pourraient pas leur répondre. »

Afin de ne pas se retrouver dans des situations qui les feraient se sentir incompetents, les téléopérateurs font le choix de ne pas prendre des clients en ligne, quitte à entraîner un mécontentement chez ces derniers.

III.C.2- Un manque de soutien

Certains managers semblent déconnectés de la réalité de l'activité des téléopérateurs et ne peuvent plus leur apporter leur aide. Il existe effectivement des soutiens pour aider les opérateurs, mais ces derniers sont en nombre restreint et ne peuvent répondre à toutes les demandes.

Les téléconseillers se sentent incompris. Les managers n'ont pas les mêmes objectifs que les téléopérateurs, ce qui crée un autre écart : les téléconseillers ont des objectifs individuels alors que les managers ont un objectif global. Ce qui signifie que, si un téléconseiller ne tient pas ses objectifs, il n'aura pas de prime. En revanche, si un autre téléconseiller fait plus que son objectif cela viendra pallier à la difficulté du premier et permettra au manager d'avoir sa prime.

« Notre responsable d'équipe ne tient compte que du résultat d'équipe et pas des résultats individuels. Donc, quand ils ne sont pas là, elle va aller voir un téléopérateur qui vend bien un certain produit, etc. Et du coup elle va tenir ses objectifs d'équipe mais les nôtres ne seront pas tenus puisqu'on n'aura pas fait tous les produits. »

Les téléopérateurs estiment ne pas regarder dans la même direction que leur manager et que ce dernier ne se préoccupe pas de leur situation personnelle.

« On ne peut pas s'y appuyer quand on a des problèmes. Ils sont là pour voir et mesurer le travail qu'on fait. Alors que quand je suis rentré dans l'entreprise ils faisaient tout. Maintenant, ce sont les gendarmes de nos résultats. »

III.C.3- Des objectifs non atteignables

Les objectifs fixés par l'entreprise ne leur semblent pas réalisables parce que trop élevés, en particulier, parce qu'ils ne disposent pas des ressources nécessaires, comme il a été expliqué plus haut. Cela est d'autant plus sensible qu'il existe une certaine concurrence entre les agences et les boutiques.

Beaucoup d'opérateurs évoquent une charge de travail trop élevée et un envahissement de la vie personnelle. Certains disent être obligés de venir plus tôt le matin pour traiter des dossiers dont ils n'ont pas eu le temps de s'occuper la veille.

III.C.4- Un environnement de travail difficile

Les téléopérateurs sont concentrés sur des grands plateaux. Les open spaces sont bruyants, puisque la plupart des opérateurs sont en communication téléphonique. Bien qu'ils disposent d'un casque à double oreillette, lorsqu'ils ont à traiter des dossiers ou à effectuer des tâches administratives, les téléopérateurs sont alors confrontés au bruit. Ils évoquent des difficultés de concentration, la grande fatigue qu'ils ressentent en fin de journée, etc. L'agencement des bureaux n'est pas non plus optimum. Les écrans d'ordinateur ne sont pas, pour la plupart, placés en position perpendiculaire aux fenêtres, ce qui induit une réverbération sur l'écran qui fatigue le téléopérateur et qui peut aggraver des problèmes visuels.

III.C.5- Une perte de la culture client

Les téléopérateurs estiment que la culture du service client s'est perdue. Ils ne sont plus là pour servir l'intérêt du client, mais celui de l'entreprise. Les téléopérateurs commerciaux, par exemple, ont la consigne de faire du chiffre, même au détriment des clients. Ceci représente une difficulté pour eux, car le sens de leur travail est remis en question. Leurs priorités sont revues. Ce n'est plus la "satisfaction client" qui est prioritaire, mais les résultats à court terme de l'entreprise, ce qui leur donne le sentiment, en outre, de « *mettre en péril la santé future de l'entreprise, dès lors que celle-ci aura perdu ses clients* ».

III.D- Les réclamations

En bref

- Un travail qui semble « sans fin », réalisé dans un contexte tendu.
- Récupérer les erreurs de tous les autres services : une tâche parfois frustrante .

Dans ce type de métiers les experts ont rencontré des chargés de réclamations pour différents types de services.

La mission d'un chargé de réclamation est de traiter les réclamations clients recueillis par différents biais : la plateforme d'appel, des courriers clients, les commerciaux etc., et ce dans des délais fixés et suivis par des indicateurs. C'est un métier où le travail semble sans fin, car « *le robinet des réclamations ne s'arrête jamais* ». Pour les novices, cela peut être difficile à supporter, surtout si les compétences spécifiques ne sont pas encore au rendez-vous et que le traitement d'une réclamation implique d'identifier le bon interlocuteur au bon moment, ce qui est souvent très difficile en raison de la complexité organisationnelle d'OBS.

Une autre source de « charge mentale » est le fait d'être en « bout de chaîne » et de « *récupérer le dysfonctionnement de tous les autres services* ». Le chargé de réclamation est censé analyser la source du problème et trouver une solution pour le client. Pour ce faire, il doit contacter et faire collaborer différents services, ce qui, dans un contexte de flux tendu, peut créer des situations de tensions et de conflits :

« Aux réclamations on voit toutes les bêtises qui sont faites ailleurs. Il ne faut pas devenir critique, mais parfois on devient critique et agressif, surtout quand les fautes reviennent... et que le client se plaint encore... les communications en interne sont dures, mais tout le monde est pris par le temps. »

Il faut également noter que les experts ont rencontré des agents de recouvrement et des chargés de facturation dont le contenu de poste leur paraissait fortement marqué par un aspect réclamation. En effet, à la facturation et au recouvrement, il s'agit également de postes « en bout de chaîne » où se cristallisent souvent les insatisfactions des clients qui peuvent s'avérer difficiles à gérer.

III.E- Les services commerciaux et leurs supports

III.E.1- Un contexte d'importante mutation

En l'espace de quelques mois, de décembre à juillet 2009, la structure commerciale du marché Entreprises de France Télécom sur le territoire français, traditionnellement identifiée à « l'Agence Entreprise » (AE), s'est trouvée remise en question d'une façon très importante. Ce bouleversement a comporté deux volets.

Le premier fut celui de la création, aux côtés de l'agence Entreprise, de deux nouvelles agences nationales : l'agence PME (entreprises de 50 personnes et un ou deux sites) en janvier 2009 et l'agence Pro (petits professionnels : artisans, agriculteurs, professions libérales, etc.) en juillet 2009. Cette évolution marquait le passage d'une logique de marché régionale à une logique de segmentation de clientèle, évolution déjà amorcée un an plus tôt pour le haut de marché avec la création de la direction des Grands Comptes.

Le second, toujours au mois de juillet 2009, fut celui du plan MEF (« Mouvement Entreprise France ») qui vint redéfinir l'organisation et les méthodes de vente de l'agence Entreprise.

Cette refonte joue évidemment un rôle important – mais pas exclusif – dans les facteurs de stress et de mal-être qui affectent les salariés en rapport avec la fonction commerciale. Ces facteurs sont cependant de nature différente selon que l'on envisage la population de la vente « nomade », où les vendeurs sont en contact direct avec les clients, ou celle de la vente « sédentaire », travaillant sur des plateformes.

III.E.2- Les vendeurs « nomades »

En bref

- Des restructurations récentes vécues douloureusement :

- absence de consultation,
- modification complète des portefeuilles clients et introduction de nouvelles offres et technologies,
- baisses de salaire,
- mise en place de nouvelles contraintes mal acceptées (travail en binôme, définition des objectifs) ;
- Une charge de travail alourdie (tâches administratives, difficulté d'obtenir des informations, intensification des objectifs de visites client...) ;
- Un stress supplémentaire lié à la concurrence déloyale avec les partenaires ;
- Un manque de soutien de la hiérarchie (reporting seul) et des collègues.

La vente dite « **nomade** » correspond aux vendeurs itinérants des différentes agences. En référence au « nomadisme », le mot « nomade » met l'accent, depuis les dernières réorganisations, sur l'objectif de présence accrue en clientèle, désormais attendu des commerciaux.

III.E.2.a- Le mal-être des vendeurs face aux réorganisations

La population des vendeurs « nomades » a particulièrement mal vécu les mouvements de restructuration récents : « *Ca s'est fait dans la douleur* » ; « *Ca a été très dur* » ; « *Je l'ai très, très mal vécu.* » Les motifs de ce mal-être sont multiples.

Une restructuration non concertée

Les restructurations n'ont pas donné lieu à une consultation préalable. Elles ont été précédées d'une période de rumeurs, puis annoncées aux salariés et mis en place en quelques semaines. Cette absence de consultation a été particulièrement mal ressentie, surtout en province :

« J'avais toujours pensé que le changement réussi passait par la concertation, et là on nous lance ça comme ça. »

« Beaucoup de gens n'ont pas compris pourquoi. »

« J'ai eu le sentiment d'un cap important dans ma carrière, j'ai voulu en parler aux RH, mais on m'a répondu de façon formatée. »

Changement de clients, de produits, d'équipes et de managers

Le plan MEF a entraîné un vaste brassage des attributions des commerciaux de l'agence Entreprise. La notion traditionnelle de Vendeur sédentaire Responsable de Comptes (VRC) aidé par des vendeurs spécialisés, a disparu des segments « milieu de marché » et « marché critique », au profit d'une organisation en binôme. Sur ces segments, chaque client de l'AE est désormais géré par deux commerciaux, l'un spécialiste du domaine IP/intégration (VIP), l'autre en charge des solutions mobilité/convergence (VOP).

Le segment « haut de marché » des AE a également été touché mais d'une façon un peu différente (*cf. supra*).

La mise en place de cette nouvelle organisation (tout comme la création de l'agence PME quelques mois plus tôt) a entraîné la mise en place de nouvelles équipes de vente et de nouveaux managers. La plupart des vendeurs ont connu une modification complète de leur portefeuille clients et ont dû se former de façon intensive à des offres et technologies nouvelles, en particulier les anciens VRC qui avaient une vision d'ensemble des affaires et une culture généraliste.

Perte salariale et non-atteinte des objectifs

Le plan MEF a également impliqué une refonte du calcul des parts variables (pvv), désavantageuse pour bon nombre de commerciaux, en particulier certains vendeurs spécialisés devenus vendeurs VIP ou VOP.

A titre d'exemple, la modification du système de rémunération de la partie variable a concerné les seuils de déclenchement, qui sont perçus comme toujours plus élevés du fait, en particulier, de la suppression de la prise en compte du chiffre d'affaires généré par les « partenaires » dans les résultats des vendeurs. En revanche, ce chiffre d'affaires est toujours intégré dans les résultats du Responsable de service. De façon générale, le mode de calcul de cette partie variable est très souvent considéré comme opaque et souffre de plusieurs maux qui le rendent peu incitatif :

- les règles sont peu claires : « *Cela varie de 1 à 4 mois, je ne sais pas comment c'est calculé.* » ; « *Je ne sais pas, je ne calcule pas.* » ;
- l'annonce est tardive : « *Les objectifs sont communiqués très tardivement.* » ;
- la décision est unilatérale : « *Les objectifs-cibles sont imposés, même si on n'est pas d'accord, ça ne change rien.* »

Une autre source de baisse du revenu, ponctuelle cette fois mais néanmoins éprouvante, est venue du fait que les nouvelles attributions en termes d'offres et de technologie ont impliqué des périodes de formation intense pendant lesquelles les objectifs continuaient de courir.

Il en a résulté qu'un très grand nombre de commerciaux habitués à d'excellents résultats n'a pas atteint les objectifs de fin d'année, ce qui a entraîné d'abord une perte financière immédiate, mais aussi le sentiment de ne pas compter pour la hiérarchie.

De nouvelles contraintes qui interrogent

Les habitudes de travail ont également été bouleversées. La nouvelle structure en binôme interroge et est parfois soupçonnée de vouloir encourager la concurrence interne, au risque de dysfonctionnements.

Les objectifs de la semaine-type et du nombre de visites hebdomadaires laissent également les commerciaux perplexes : « *ils sont en train d'enlever tout ce qui fait le bon côté du métier de commercial* » signale un salarié. D'autres soulignent que cet objectif oblige à une durée de visite de trois quarts d'heure en moyenne, là où une bonne prise en compte du client implique plutôt deux heures, surtout en province où les déplacements sont plus longs.

Enfin, si l'un des objectifs du plan MEF était d'accroître la satisfaction du client en augmentant la présence commerciale, beaucoup de commerciaux soulignent que ce point aussi pose question. Il est ainsi rapporté que les clients ne perçoivent pas très favorablement ce vaste bouleversement qui leur a fait perdre leurs repères habituels et qu'ils ne souhaitent pas toujours une telle présence commerciale.

III.E.2.b- Un plan social déguisé ?

« MEF a servi de plan social déguisé, on s'en rend compte de plus en plus avec le temps. »

Si le plan MEF, ainsi d'ailleurs que la mutation générale du marché Entreprises (création des agences Pro et PME), a bien eu comme objectif la refonte de la segmentation du marché et des méthodes commerciales, on peut se demander s'il n'a pas aussi servi d'autres objectifs.

En effet le plan MEF, tout comme les créations des nouvelles agences nationales Pro et PME, aurait été l'occasion de se séparer d'un certain nombre de salariés liés à l'univers de la vente nomade et de les orienter vers des fonctions autres, notamment vers les plateformes de conseil et vente aux clients.

La mise en place de la nouvelle organisation s'est ainsi accompagnée d'un vaste brassage des collaborateurs comportant généralement les étapes suivantes : 1) départ de l'ancien manager, 2) arrivée d'un nouveau manager, 3) série d'entretiens « d'embauche » en interne puis 4) annonce de la constitution des nouvelles équipes constituées de collaborateurs déjà sur place... moins quelques uns. *« Nous étions huit, aujourd'hui on est trois. » « On était vingt-quatre vendeurs, aujourd'hui on est dix-sept. »* Que sont devenus les autres ? Bien souvent, les agents ne savent pas trop, indice d'un profond bouleversement du collectif. Certains ont donné des nouvelles, d'autres ont été croisés *« dans un couloir, à la recherche d'un travail »*. Parfois, certains croient savoir que ces collègues sont sur un plateau.

Pour ces personnes-là, séparées du jour au lendemain de leur collectif de travail, et contraintes à une rupture de carrière douloureuse assortie d'une perte financière importante en termes de PVV, il s'agit d'une situation de grande souffrance et de stress intense face à l'avenir. D'autre part, les salariés concernés sont souvent des vendeurs de haut niveau de qualification et la mentalité des vendeurs est naturellement tournée vers la performance et la fierté de gérer des clients importants. Dès lors, une telle situation, loin d'être vécue comme un coup du sort externe, peut être vécue plus ou moins consciemment dans un registre interne, c'est-à-dire comme un très fort désaveu et une contre-performance, ce qui va enfermer la personne dans une spirale de perte d'estime de soi.

Cette situation n'a pas affecté que des salariés des Agences, elle fera donc l'objet d'un chapitre spécifique.

III.E.2.c- Autres motifs d'insatisfaction

A côté des restructurations, un certain nombre d'autres difficultés, sources de stress et de mal-être car elles accroissent la charge de travail, sont évoquées par les vendeurs.

Tous les commerciaux nomades dénoncent la lourdeur des tâches administratives qu'ils doivent accomplir, en particulier la mise en place d'e-force qui doit être renseignée toutes les semaines avec les indicateurs de nombres de visites faites, de nombre d'appels téléphoniques.

« C'est une usine à gaz. Il faut 30 à 60 minutes par jour pour le mettre à jour. »

Ils signalent aussi le nombre des applications à manier, les sources d'erreur inhérentes aux passages d'informations d'une base de données à l'autre, les dysfonctionnements du SI, facteurs qui viennent alourdir la fonction commerciale d'un poids supplémentaire.

Un point récurrent et particulièrement agaçant pour les commerciaux est celui des informations techniques concernant le client (parc actuel, etc.). De façon assez étonnante, les vendeurs n'ont pas un accès direct à ces informations et doivent en faire la demande aux services techniques du groupe. Cette situation a pour origine certaines mesures visant à protéger le marché d'un monopole de France Télécom. Comme le délai de réponse est parfois assez long et que la fonction commerciale exige de la vitesse, la meilleure façon d'obtenir ces informations est bien souvent de les demander directement aux clients !

La charge de travail des commerciaux est également alourdie par :

- la réduction des équipes support : *« Avant, sur la mobilité, il y avait une équipe en charge de réaliser les cahiers des charges, maintenant c'est aux commerciaux de les faire »* ;
- l'éloignement géographique des équipes support ;
- l'omniprésence des Blackberry qui sont souvent des facteurs d'aide mais qui, en cas d'utilisation trop intensive, peuvent s'avérer déstructurant dans la gestion du temps professionnel (*« nous faisons toujours au moins deux choses à la fois : lire nos mails et suivre une réunion, ou conduire, ou ... »*) et dans la distinction temps professionnel / temps personnel puisque ces outils rappellent à tout moment les obligations professionnelles ;
- les enquêtes de satisfaction clients après les visites en clientèle, pour lesquelles il est parfois suggéré aux vendeurs de biaiser un peu les résultats : *« préparer les clients pour s'assurer qu'ils répondent très positivement »* ;
- l'allongement des processus de décision qui ne permet pas de répondre aux clients dans les délais et renforce parfois le sentiment de déployer des efforts à faire un travail que le système va réduire à néant ;
- la multiplication des e-mails : *« Un tiers des e-mails vient des clients mais les deux tiers viennent de l'interne »* ; *« On en reçoit 40 à 50 par jour qu'il faut traiter »* ; *« Quand je suis absent un jour ou deux, les mails s'accumulent vite »* ;
- la multiplication des changements de process, qui rend difficile l'accompagnement du client au moment de la mise en œuvre : *« Bien souvent je ne sais plus vers qui adresser le client ou que lui dire, car je ne sais plus qui fait quoi ! »*

Cet accroissement de la charge est d'autant plus difficile à gérer que le soutien des collègues et de la hiérarchie est souvent considéré comme faible voire inexistant : *« On doit se battre en interne pour avoir ce dont le client a besoin. »*

La dimension de la visite aux clients ayant pris une importance toute particulière depuis les réorganisations, le temps restant pour accomplir ces multiples tâches est le soir en rentrant d'une journée fatigante sur le terrain. Or, l'aide des assistantes commerciales s'est trouvée bien souvent réduite par la mutualisation et délocalisation de celles-ci.

Il en résulte pour les vendeurs une charge de travail générale particulièrement lourde impactant les horaires de travail, voire les week-ends et la vie familiale.

III.E.2.d- Les partenaires : « une concurrence déloyale »

Les « partenaires » sont progressivement devenus de véritables concurrents pour les commerciaux puisqu'ils peuvent travailler sur le portefeuille fermé des

commerciaux France Télécom, mais des concurrents perçus comme déloyaux, car :

- « Ils se présentent comme Orange. »
- « Ils sont uniquement préoccupés de vendre des produits. »
- « Ils se font passer pour nous. »
- « Ils ne vérifient pas que ça répond aux besoins des clients sachant qu'en cas de problèmes, c'est nous, salariés de France Télécom, qui devront les résoudre. »

Cette situation avec les « partenaires » génère un stress élevé chez les commerciaux pour les raisons suivantes :

- ils doivent « arriver avant les partenaires chez les clients » ;
- ils sont confrontés à la frustration des clients qui ne comprennent pas la différence entre les deux réseaux ;
- ils ont le sentiment que ces partenaires dévalorisent leurs compétences ;
- ils s'interrogent sur le fait que cette politique est annonciatrice d'une externalisation de leur métier ;
- la démarche des « partenaires » vis-à-vis des clients leur paraît aller à l'encontre de leurs valeurs : « Nous on est habitué à servir le client le mieux possible » ; « On essaie de construire des relations de partenariat avec le client mais avec les "partenaires", ce n'est pas possible. »

III.E.2.e- La fragilisation du collectif de travail

Le soutien fragilisé des collègues

Avec les collègues, la situation paraît marquée par la perte du collectif de travail :

- par manque de temps : « On a une réunion de l'ensemble de l'équipe une fois par semaine mais en dehors on n'a pas le temps. » ;
- par manque d'équité dans la gestion : « Il y a de bons et de mauvais portefeuilles clients » ;
- par manque d'objectifs communs : « Nous sommes très indépendants. Chacun a ses problèmes et ses objectifs. » ;
- par manque d'occasion de se rencontrer : « Nous ne nous voyons qu'une fois par mois le reste du temps nous sommes sur notre zone. » ;
- par manque d'occasions de partager des moments de convivialité : « Depuis deux ans, nous n'avons plus de repas de fin d'années. » ; « Nous ne célébrons plus les anniversaires. »

Une présence hiérarchique affaiblie

Avec la hiérarchie, les relations sont de plus en plus perçues comme « administratives » au sens de reporting à faire plus que par du soutien. Cela se traduit par :

- un manque de relations humaines : « On a perdu le côté humain. » ;

- un formalisme souvent perçu comme absurde : « *Je vois mon chef une fois par semaine, on remplit ensemble le tableau. Il comprend mais c'est le système.* »

III.E.3- Les assistantes commerciales des vendeurs « nomades »

En bref

Certains effets positifs entraînés par la constitution d'équipes Ascom : identité de la fonction mieux affirmée, meilleure traçabilité, meilleure mutualisation des moyens...

... accompagnés cependant :

- d'une charge de travail et d'un stress accrus ;
- d'une perte de contact avec le terrain rendant l'activité frustrante ;
- d'un impact négatif sur les équipes commerciales.

Les assistantes commerciales (« Ascom ») liées aux agences de vente « nomades » ont elles aussi été largement touchées par la restructuration du marché Entreprises. Comme pour les commerciaux, cette restructuration a touché en premier lieu les effectifs, le poste d'un certain nombre d'Ascom ayant été supprimé à cette occasion

La restructuration a également concerné l'organisation du travail, les Ascom ne dépendant désormais plus des responsables des ventes, mais se trouvant constituées en équipes regroupant des Ascom de plusieurs sites et encadrées par un « manager Ascom ».

III.E.3.a- Des effets positifs

De l'avis général, le changement organisationnel a eu certains effets positifs :

- En premier lieu la constitution d'équipes Ascom a conféré aux assistantes commerciales une identité mieux affirmée, là où leur fonction était auparavant soumise à des interrogations et redéfinitions fréquentes. La présence d'un manager spécifique leur permet aussi de se trouver exposées de façon moins frontale aux demandes des commerciaux ou aux demandes concernant certaines tâches informelles liées, par exemple, à la vie du site.
- Désormais, les tâches des Ascom sont soumises à une traçabilité et les managers Ascom donnent consigne à leurs équipes de se concentrer sur les questions véritablement en rapport avec la seule activité commerciale.
- La constitution des équipes Ascom a eu un autre effet positif en permettant une meilleure mutualisation des moyens, utile pour faire à certains pics de charge de travail résultant, par exemple, de l'absence d'une collègue. C'est la notion de « boîte commune » où viennent s'accumuler les demandes à destination de l'équipe.

III.E.3.b- Des points difficiles

A côté de ces effets positifs, un certain nombre de points noirs sont à souligner.

L'augmentation de la charge de travail et le stress général

Si la constitution d'équipes Ascom a permis une meilleure mutualisation face aux pics de charge de travail, sa conséquence première a cependant été une augmentation générale de cette charge de travail, inhérente à la baisse des effectifs.

« On a deux fois plus de travail. »

« On n'arrive pas toujours à prendre les pauses. »

« On a trop de clients. »

« On arrive plus à partir le soir en se disant : j'ai fini mon travail. »

Cette augmentation générale du volume de travail est source d'un stress qui, loin de trouver à s'apaiser dans le collectif, a été au contraire accentué par celui-ci. En effet, comme vu précédemment, ce collectif, et tout particulièrement les équipes de vendeurs, a été lui aussi affecté par les réorganisations : objectifs non atteints, vie nomade « *tout le temps sur la route* ». La pression subie par les vendeurs s'est tout naturellement répercutée sur leur environnement immédiat au premier rang duquel figurent les Ascom : « *Les gens ont la tête dans le guidon.* » ; « *Beaucoup dans les couloirs font la tête.* »

Enfin, il faut également mentionner que, de même que les vendeurs, les Ascom se plaignent des lourdeurs inhérentes au système informatique : applications trop nombreuses, etc.

La perte de contact avec le terrain

Auparavant intégrées aux équipes commerciales sous l'autorité d'un Responsable des Ventes (RDV) et encore chargées il y a quelques années de l'accueil téléphonique, les Ascom occupaient une position centrale dans l'activité commerciale en cours.

Cette position privilégiée est aujourd'hui mise à mal. L'Ascom ne parle plus que très exceptionnellement aux clients, qui sont invités à utiliser une brochure comportant différents numéros d'appel en 0 800 vers des plateformes.

Par ailleurs, si elle permet de mieux gérer les absences de collègues, la mutualisation du travail avec la notion de « boîte commune » a aussi pour conséquence une parcellisation des tâches, renforcée par la position intermédiaire du manager Ascom qui est souvent seule mise en copie des mails. La conséquence est une perte de contact avec la dynamique commerciale : « *On ne sait plus quels contrats sont signés ou pas signés.* » ; « *Je ne me sens plus intégrée à la force de vente.* »

Dès lors, le contact concret avec le terrain se résume souvent à l'activité frustrante de gérer les points difficiles : rappeler le client parce que le commercial est trop débordé et faire un relationnel d'urgence pour éviter que la situation n'empire.

III.E.3.c- L'impact sur les équipes commerciales

Le ratio assistante/commerciaux est passé dans certains secteurs de une assistante pour quatre à une pour huit, avec comme conséquences pour les équipes :

- un éloignement géographique des commerciaux qu'elles ne voient/connassent donc plus, et vis-à-vis desquels elles ne peuvent plus jouer à plein leur rôle, y compris celui de « réassurance, voire de réconfort », les commerciaux étant quant à eux obligés de « se battre de plus en plus seul sur un marché de plus en plus concurrentiel » ;
- un éloignement des clients vis-à-vis desquels les assistantes n'assurent plus l'interface. Les clients rechignent généralement à appeler les numéros en 0 800 et, s'ils le peuvent, choisissent souvent d'appeler le commercial. Or, pour ce dernier, cela constitue une surcharge importante et sans rapport direct avec ses objectifs de vente, puisqu'il s'agit bien souvent de régler des dysfonctionnements internes apparaissant au moment de la mise en œuvre des commandes. Cette montée en puissance de la parcellisation des tâches via les plateformes dédiées interroge aussi les commerciaux sur le plan de la perte du contact physique et de la proximité. Ainsi, l'appel d'un client breton pourra déboucher sur une conversation avec un spécialiste implanté dans le sud de la France.

Tout ceci a de multiples conséquences concrètes sur la vie des commerciaux :

- problèmes de fatigue physique : « *Je fais 48 heures par semaine.* » ;
- problèmes d'équilibre vie professionnelle/vie personnelle : « *Je travaille sur mon PC à la maison jusqu'à minuit depuis que mon collègue est parti et qu'on ne l'a pas remplacé.* » ;
- problèmes de stress psychologique : « *J'arrive rarement à être à jour.* » ;
- problèmes de conflit de valeurs : « *Je vais essayer de vous (le client) aider mais je ne peux pas plus pour vous.* »

III.E.4- Les Managers Service Clients (Agence Entreprise)

En bref

- Une pression accrue de la dimension commerciale.
- Un rôle délicat d'interface entre le client et l'interne.

Les managers service clients (MSC) relèvent des Agences Entreprise et ont en charge le suivi après-vente des clients. En cas d'incident technique, ils sont chargés de faire avancer la solution en fonction de la prestation achetée par le client. Les prestations après-vente se déclinent en trois catégories : le niveau 1 qui correspond à la prestation minimale, le niveau 2 intermédiaire et enfin le niveau 3 qui correspond au haut de gamme (reporting, suivis de flux, rapports d'erreurs, bilan annuel, etc.).

Les facteurs de stress inhérents à la fonction sont en rapport avec une pression accrue de la dimension commerciale. Les RSC sont ainsi de plus en plus sollicités pour tenir des objectifs de vente des prestations après-vente au détriment de leur fonction de pilote dans les situations difficiles qui tend à être confiée à des experts délocalisés en plateforme clients.

Cette fonction est également sujette à une double source de pression celle « d'être entre le client et l'interne » : répondre aux demandes du client en faisant collaborer différents services en interne, services qui n'ont pas toujours les mêmes impératifs ou objectifs – une mission qui peut s'avérer difficile à supporter.

Il en résulte un flou accru dans la définition de leurs missions et un découragement chez les plus anciens, les plus jeunes étant encouragés, soit à tenter de devenir manager d'équipe, ce qui implique de changer de région, soit à s'orienter vers les métiers de la vente.

III.E.5- Le segment « haut de marché » des Agences Entreprises : Account Managers (AM) et Business Managers (BM)

En bref

- Une charge de travail importante.
- Une coordination délicate entre différents services et Directions.

Les account managers (AM) gèrent spécifiquement les « grand comptes » du segment « haut de marché » des agences Entreprises. Ils sont l'interlocuteur « d'entrée » de ces clients pour tous les services au sein d'Orange Business Services, leur mission étant de développer le business et une « stratégie client ». Ainsi, ils identifient les opportunités pour passer le relais aux business managers (BM) qui sont responsables du développement et de la signature des offres spécifiques, ceci en collaboration avec les ingénieurs technico-commerciaux (ITC). L'account manager assume également un rôle d'animation transverse de « l'équipe client », constellée de différents métiers (BM, ITC, relation client avant

vente et après vente, facturation, recouvrement etc.), afin de garantir une cohérence face au client.

Le segment « haut de marché » des agences Entreprises a lui aussi été touché par le plan MEF mais, contrairement aux deux autres segments « critique » et « standard », il a gardé sa structure tripartite et la notion de vendeur en charge uniquement du « pipe ». Ce sont surtout les Business Manager (BM) qui ont été concernés avec une vaste redistribution des portefeuilles clients, des produits, et des équipes qui les a fait passer d'une logique produits à une logique sectorielle : clients data, clients institutions publiques, etc. Les Account Manager fonctionnaient eux déjà selon cette logique.

Deux points marquent le métier d'Account Manager : premièrement la charge de travail importante, mais ceci semble « la norme » pour des fonctions commerciales itinérantes, et en deuxième lieu le fait de devoir coordonner des personnes issues de différents services et Directions. Cette mission est d'autant plus difficile si ces différents corps de métiers ne sont pas assignés à un « compte client » spécifique, comme c'est le cas par exemple pour des projets d'innovation où l'AM doit s'adresser à des interlocuteurs dans les Unités d'affaires (UA) organisées par type d'offre. En effet, dans une organisation où tout le monde travaille en flux tendu et par priorités, l'AM n'a pas beaucoup de « prise » sur ces collègues qui sont sollicités par ailleurs et des conflits d'intérêts peuvent en résulter, avec comme seule issue « des escalades managériales ».

III.E.6- Les Ingénieurs technico-commerciaux

En bref

- Des craintes et des incertitudes sur le futur de l'activité.
 - La collaboration avec les commerciaux : une source de tension liée à l'organisation du travail.
- ➔ Rôle de support à la vente non reconnu par l'organisation (*pas de pvv*).

Les ingénieurs technico-commerciaux (ITC) sont intégrés dans les équipes d'avant-vente des Agences Entreprises. Ils relèvent parfois également de certaines Unité d'activité (UA) d'OBS dont la vocation est de promouvoir tel ou tel type de solutions. Ils travaillent en collaboration avec les commerciaux VIP/VOP des marchés « critique » et « standard » et les commerciaux Business Manager du « haut de marché » pour développer un offre spécifique. Les commerciaux travaillent soit en binôme « fixe » avec un ITC, soit avec différents ITC selon les spécialités techniques de ceux-ci. Le commercial s'occupe de la négociation et de la vente des offres, tandis que l'ITC est responsable de la partie technique du développement de l'offre.

Les ITC ont eux aussi été affectés par le bouleversement du plan MEF qui, au moins pour un temps, a rendu moins efficace la recherche des potentiels clients et donc affecté la fonction avant-vente. A terme, certains craignent des réductions d'effectifs affectant leurs équipes. D'autres font état de projet de mutualisation de leur activité : regroupement des ITC « offres publiques » sur une plateforme dédiée, par exemple.

Par ailleurs, la collaboration avec les commerciaux peut être source de tensions qui sont souvent qualifiées d'« interpersonnelles », mais qui, selon les experts, prennent source dans l'organisation du travail. Dans la pratique, selon les témoignages d'ITC, la « vente » au client ne s'arrête pas aux limites du poste de vendeur. L'ITC, de par son rôle d'expert et de conseil technique, participe en effet activement à la signature, à la vente d'un contrat, voire même, dans certains cas de figure, peut endosser des tâches normalement dévolues au commercial. Ce support à la vente est le plus souvent motivant pour l'ITC, mais pas reconnu par l'organisation : pas de PVV pour l'ITC.

Autre source de tension : le rôle de l'ITC est, de par sa position d'expert technique, souvent un rôle « d'ombre » avec un sentiment de déséquilibre entre les efforts fournis et la reconnaissance obtenus, qui peut aller jusqu'à un sentiment de subordination par rapport au vendeur.

III.E.7- La population de la vente « sédentaire »

En bref

- Un environnement de travail particulièrement stressant : open spaces, intensité et nature répétitive de la tâche, contrôle permanent (indicateurs), pression commerciale forte ;
- Une pression à la performance, source de grande souffrance, dès que le salarié n'est pas ou plus « à la hauteur » → Risque élevé.

La vente sédentaire est celle qui s'effectue à partir d'une plateforme clients. L'acte de vente du vendeur sédentaire peut être de deux natures :

- dans un premier cas, le client est appelé par la plateforme au téléphone et on a alors affaire à des vendeurs « proactifs » ;
- dans le second cas, la vente est « réactive » : c'est le client qui appelle pour acheter ou pour une raison autre (information sur l'offre, sur les prix) et un conseiller client lui répond et/ou lui vend un produit.
-

A la différence des agences nomades Entreprise et PME, adeptes de la mutualisation et de la délocalisation géographique, les fonctions de **support technique** (chargée de l'aide en ligne aux vendeurs et des formations) et d'**Ascom** (chargée de la rédaction des contrats de vente), se trouvent ici généralement intégrées pour des raisons de praticité aux plateaux de vente sédentaire.

III.E.7.a- Un environnement naturellement stressant

La nature des risques qui affectent les salariés de la vente sédentaires est en premier lieu celle qui résulte du travail en plateforme. Soit un stress lié à :

- la présence d'un grand nombre d'êtres humains parlant ensemble dans un espace réduit : « une famille à 100 » ;
- l'intensité et la nature répétitive de la tâche : répondre au téléphone et fixer un écran informatique une journée durant, tout en maniant des applications multiples ;

- la quantification extrême de l'univers de travail, le monde de la plateforme étant en effet placé du matin jusqu'au soir sous haute surveillance quant à sa performance, mesurée au moyen d'indicateurs très précis : efficacité, AS20, DMC, DMT, DMW, etc. ;
- la pression commerciale omniprésente : challenges, objectifs, etc.

Il en résulte un travail usant pour le collectif et pour chacune des fonctions intégrées au plateau, **vendeurs, managers** mais aussi **Ascom** et fonctions de **support technique**. S'il n'est pas prévenu, ce stress fait le lit d'une violence sourde qui explose un jour sans prévenir.

C'est alors un salarié qui est mis au ban par son équipe ou un autre qui donne un jour sans raison apparente un grand coup sur une table et « pète les plombs ». Un autre encore est soudain pris de convulsions, obligeant les pompiers à intervenir. Le manager touché lui aussi par ce stress quoiqu'il en pense, pourra parfois essayer de le fuir dans une conduite agressive de décharge sur son équipe, donnant lieu alors à un excès d'autoritarisme source d'humiliations, de pleurs, de rumeurs, etc.

Ces manifestations violentes dépendront largement de l'attention qui sera portée à ces problématiques par la hiérarchie dans son ensemble.

La fonction Ascom, de par sa position de proximité et d'écoute sur le plateau, est particulièrement sollicitée pour fournir aide et écoute aux salariés en difficulté. De ce fait, quoique non engagée directement dans les objectifs de vente, elle subit de plein fouet le stress émanant du plateau.

III.E.7.b- *La plus ou moins grande aptitude à la vente*

Dans cet environnement de stress général, l'acte de vendre et l'impératif d'une performance commerciale soutenue ne font que rajouter une couche de stress supplémentaire.

Le niveau de stress des vendeurs, soumis à des challenges constants et à des objectifs mensuels dont va dépendre leur bonus salarial, est encore accru pour les vendeurs proactifs qui évoluent dans un environnement commercial extrêmement difficile et générant un sentiment d'impuissance : « *beaucoup de clients raccrochent* », « *la plupart n'ont pas besoin de ce qu'on leur propose* », « *aujourd'hui je n'ai rien vendu* ».

Dans cet univers de stress et de performance, la pression des objectifs va faire émerger deux catégories de salariés inégalement exposés à la souffrance : les bons et les mauvais vendeurs : « *Il y a ceux qui sont faits pour vendre et ceux qui ne sont pas faits pour ça.* »

Le bon vendeur est celui qui « performe » et se trouve rapidement identifié comme tel sur le plateau. De sa performance, il tire un bénéfice personnel et salarial via le bonus qui lui rend le stress supportable, voire nécessaire à sa performance. Ce bon vendeur a pu tirer parti de son environnement.

Est-il pour autant moins exposé ? Sur le long terme ce n'est pas sûr : chacun sait combien la performance commerciale est fragile, et si le bon vendeur, sous l'influence de divers facteurs, se transforme soudain en un mauvais vendeur, il risque fort alors d'être exposé sans défense au stress inhérent au milieu.

A l'opposé du bon vendeur, se trouve la catégorie, nombreuse, de « ceux qui n'y arrivent pas ». Ces salariés ont la plupart du temps un parcours professionnel et une personnalité qui ne les prédisposait absolument pas à la vente sur plateforme. Ils sont issus du monde de la mécanique, de l'électrotechnique, etc. et se retrouvent propulsés dans l'univers de la vente proactive sans l'avoir cherché.

Le choc est alors rude. Sanctionnés, mois après mois, par les objectifs non atteints en fin de mois, ces salariés se sentent constamment sur la défensive. Il en résulte une dévalorisation profonde du travail de la personne et de son estime de soi en tant que personne capable de travail. La fatigue est omniprésente, ainsi que les insomnies : « *On y pense tout le temps, les chiffres, les chiffres.* » L'épuisement guette.

Dans ce cas, le facteur de risque est élevé, ce qui ne veut pas dire qu'il se concrétisera car les défenses entrent alors en jeu : résignation, bloc avec le collectif qui n'est souvent pas plus à l'aise, activités et engagements à l'extérieur de l'entreprise, etc. Mais, comme le disait une salariée : « *Pour ces personnes-là, c'est dur.* »

III.E.7.c- Les vendeurs déclassés

Mais plus « dur » encore en termes de risques psychosociaux, semble être un cas de figure légèrement différent. Il s'agit du salarié qui non seulement n'a pas cherché à être là, mais qui de plus, bon vendeur ou pas, vit cette nouvelle fonction comme une rétrogradation marquée de sa fonction antérieure. Il s'agit là d'une situation de risque majeur.

Comme vu précédemment, la mutation récente du marché « Entreprises » a contribué à poser cette question puisqu'un nombre important de salariés de l'univers de la vente nomade n'ont pas été retenus pour participer à la nouvelle organisation. Ils se sont donc retrouvés contraints de prendre un poste ailleurs, la principale opportunité étant alors constituée par les métiers de plateforme.

Comme cette problématique est commune à plusieurs types de métiers, elle sera traitée plus loin dans un chapitre spécifique.

III.F- Les gestionnaires de projet

En bref

Une fonction très importante mais rendue difficile par :

- la lourdeur des reporting ;
- l'isolement et le manque de communication et de soutien de la part de la hiérarchie et des collègues ;
- des indicateurs inadaptés.

Chez OBS, les chefs de projet sont particulièrement importants du fait à la fois de leurs responsabilités dans la mise en œuvre des solutions techniques définies pour les clients, et pour le respect des budgets définis dans le cadre des appels d'offre.

Il y a des chefs de projets « un peu partout » : en GRC, en unité d'intervention, en unité service client, etc. Ils n'ont pas toujours le même travail, mais ils ont les mêmes enjeux techniques et économiques sauf, comme à la Direction Intégration Services, lorsqu'il existe des Directeurs d'Affaires qui font le pendant des Directeurs de projet cantonnés à une responsabilité plus technique.

III.F.1- Leur mission

Le chef de projet doit traduire sur le terrain un projet signé par le Business Manager et construit par les Ingénieurs Technico-commerciaux. Il n'est pas toujours associé à la signature du contrat, ce qui pose parfois des problèmes d'interprétation des engagements pris par France Télécom.

Il pilote les fournisseurs et l'équipe d'experts ingénieurs et techniciens. Les architectes réseaux, experts techniques, travaillent pour lui pour configurer le réseau et rédiger le dossier client. Il rend compte au client de l'avancement de l'installation. Il doit également suivre les dépenses du projet mais n'est pas toujours responsable de la marge.

Il doit respecter les délais, fournir les documents demandés (bilans fins de projets...) et garantir la satisfaction du client. Un sondage par questionnaire est fait auprès des clients pour mesurer cette satisfaction.

Un parcours de formation de professionnalisation, en interne, a été mis en place pour les chefs de projets. En revanche, les formations sur les applicatifs se font souvent sur le tas, ou par e-learning.

III.F.2- Leurs moyens

Les ressources affectées sur les projets restent dans leur service d'origine. Pour obtenir ces ressources, *« il faut beaucoup se battre, d'autant que souvent les projets ont été sous-estimés par le commercial »*. La pratique de l'escalade deux ou trois niveaux plus haut est fréquente. Elle est perçue à la fois comme :

- un élément de perte de crédibilité de la hiérarchie directe : *« De toute façon mon chef, il ne peut rien faire, ça ne dépend pas de lui. »* ;
- une lourdeur supplémentaire qui doit être gérée par le chef de projet et qui ralentit le processus décisionnel ;
- le signe d'une incurie managériale qui paraît refuser de reconnaître la réalité pour sauvegarder à court terme ses indicateurs de résultat.

Surtout, les chefs de projet se sentent souvent *« pris dans les contradictions du système et doivent subir tous les dysfonctionnements liés aux processus »*. D'autant que, s'ils en subissent les conséquences, ils ont très souvent le sentiment de ne pas pouvoir agir sur ceux-ci pour les améliorer.

Par ailleurs, ils doivent faire un reporting qualifié très souvent *« d'excessivement lourd »* qui peut prendre jusqu'à 50 % de leur temps. Ils ont alors le sentiment que ce travail de remontée d'informations se fait au détriment de la relation client, *« qui pourtant a payé pour avoir un chef de projet »*, ce qui fait naître un conflit de valeurs – et de la relation avec l'équipe.

Or, la création de cette équipe est perçue comme d'autant plus importante qu'elle est temporaire, que les projets sont tendus et qu'il y a, par ailleurs, peu de soutien de la hiérarchie ou des autres chefs de projet. En termes de soutien, le chef de projet paraît donc très seul.

« Le métier de chef de projet est un métier ou on peut être tout seul, très vite, c'est un métier dur. »

La mission a souvent reçu des témoignages d'absence de réunion avec le responsable. La relation avec la hiérarchie se fait alors essentiellement à travers la mise à jour d'indicateurs transmise par e-mail. Ce qui, associé à la forte charge, ne permet pas de créer un collectif de chefs de projet avec des partages de best practice, ou simplement des possibilités d'échanges et de réassurance pour prendre telle décision ou adopter telle solution.

« Les chefs de projets entre eux ne se parlent pas. » La communication se fait par intranet ou par téléphone, ce qui ne crée pas véritablement de liens.

« On ne fait que des réunions téléphoniques (avec ses interlocuteurs) on ne tisse plus de liens ; quand il n'y a pas de lien, tout peut voler en éclat. »

Ce sentiment d'absence de soutien tant de la hiérarchie que des collègues est fortement ressenti par les chefs de projet.

« Chef de projet est un métier dur avec des moments difficiles, on tient seulement si on se sent soutenu, mais le soutien s'est effrité pendant ces dernières années. »

III.F.3- Les indicateurs de performance

Ils portent sur le respect du budget, des délais, de la satisfaction client mais, selon les services, sur le nombre de projets gérés. Ils peuvent aussi prendre en compte le TACE – taux d'activité congés exclus – du chef de projet lui-même.

« Il faut être chargé à 80 % en tant que chef de projet, sinon c'est un problème. Mais c'est une aberration, il faudrait que ça reste un indicateur global de l'équipe et non pas individualisé. »

Les chefs de projet n'ont pas de part variable à la vente (PVV).

III.G- Le personnel « rétrogradé » ou « sans attribution de tâche »

En bref

Diverses causes entraînant ce phénomène :

- réorganisation ;
- absence de poste disponible correspondant aux qualifications du salarié
- mesure de sanction ;
- recrutement anticipé du successeur dans le cadre d'une demande de mobilité officielle.

➔ Conséquences physiques, psychologiques, familiales et sociales très douloureuses.

➔ Situation de risque majeur nécessitant un réel accompagnement et des solutions organisationnelles.

Par personnel « rétrogradé » seront désignés des salariés amenés à changer de fonction contre leur gré et à exercer ensuite des fonctions de moindre compétence et/ou de moindre responsabilité qu'auparavant.

Par personnel « sans attribution de tâche » seront désignés des salariés amenés à changer de fonction contre leur gré et à se trouver par la suite dépourvus de tâche consistante à effectuer, que ce soit au sein d'une équipe donnée (l'on parlera alors communément de « placard »), ou à l'écart d'une équipe donnée (non-affectation à un poste).

III.G.1- Les causes

Des entretiens conduits par la mission, il est ressorti cinq causes principales pouvant déboucher sur une « rétrogradation » ou une « non-attribution de tâche » :

- une réorganisation ayant supprimé le poste occupé par le salarié soit directement, soit en le déplaçant sur un autre site sur lequel le salarié ne peut ou ne souhaite pas aller ;
- la suppression du poste dans des équipes jugées en sureffectifs ;
- l'absence de poste disponible correspondant aux qualifications du salarié sur le bassin d'emploi ; c'est très fréquemment le cas pour les managers dont les postes sont supprimés, soit du fait de la suppression de l'activité, soit du fait de la fusion de plusieurs services ayant la même activité au sein d'un seul ; ce cas de figure a été très fréquent au cours des dix dernières années ;

- la sanction plus ou moins explicite : si un salarié rencontre des problèmes ou est perçu comme ne réussissant pas dans son poste, il est « mis en disponibilité », c'est-à-dire que la DRH essaie de lui trouver un autre poste ;
- la déclaration de mobilité officielle dans le cadre des entretiens de progrès qui conduit automatiquement la DRH à recruter le successeur de la personne ayant émis le vœu d'évoluer ; si le salarié ne trouve pas dans les trois mois, dans la mesure où son remplaçant est arrivé, il est très vite « placardisé », c'est-à-dire réduit à exécuter des tâches ponctuelles et de moindre responsabilité.
-

Dans tous ces cas, les possibilités sont triples :

- soit le salarié peut retrouver un travail correspondant dans l'ensemble à ses attentes et aptitudes professionnelles ;
- soit il trouve du travail mais dans une fonction ne correspondant pas à ses attentes et/ou à ses aptitudes professionnelles, on est alors en situation de « rétrogradation » ;
- soit il reste sans affectation et on est alors dans une situation de non-attribution de tâche, dite communément « placard ».

III.G.2- Le vécu des salariés

Comme évoqué en d'autres chapitres, les deux dernières situations – rétrogradation et non-attribution de tâche – sont toujours extrêmement douloureuses pour le salarié qui se trouve affecté dans toutes ses dimensions :

- **Physiquement** : le salarié passe d'une période de grande activité à une absence quasi complète de travail. Dans nombre de cas, il passe d'une dynamique de travail active à des activités sédentaires « intellectuelles » devant un ordinateur ou un photocopieur. Par exemple, un responsable d'équipe de maintenance de réseaux se serait vu confier des activités de reporting sur Excel et de diffusion de documents.
- **Psychologiquement** : le salarié passe d'une activité dans laquelle il est reconnu et se perçoit comme nécessaire, en particulier, s'il a la responsabilité d'une équipe, à une situation où il se sent « *en trop* », voire « *gênant* » dans le cas où il reste sans affectation. Dans ce cas, comme dans celui d'une rétrogradation, les sentiments prévalents seront la détresse, la tendance à la dévalorisation de soi et de la compétence professionnelle, la perte d'identité professionnelle, « *des dizaines d'années de vie qui paraissent réduites à néant* », voire « *n'avoir servi à rien* ».
- **Sur le plan familial** : la dévalorisation réelle et imaginaire, l'abattement voire la dépression qui en découle, la modification des rythmes de vie contribuent inévitablement à affecter la vie familiale.
- **Socialement** : « *Je ne dis plus que je travaille chez France Télécom, j'ai trop honte !* » Il est toujours très difficile d'assumer un déclassement face à son environnement social y compris avec ses amis : « *Je ne veux pas leur en parler, chacun a ses problèmes.* »

Il s'agit d'une **situation de risque majeur** conduisant à une spirale de dévalorisation et de perte d'estime de soi, dont ils ne pourront pas se sortir seuls. Le cadre protecteur plus ou moins offert par l'environnement familial, le recours à des défenses personnelles diverses rendent très variables les modalités de réaction des individus mais la souffrance est toujours intense, et, d'autant plus, qu'elle sera parfois inconsciente et tue à l'entourage.

Un accompagnement précis est donc nécessaire impliquant le recours à des instances tierces (médecin du travail, médecin personnel, psychologue, etc.) mais il faut bien le préciser : pas seulement. En effet, il est absolument nécessaire qu'une mobilisation du côté du management et des ressources humaines apportent au salarié : 1) un accompagnement soutenu durant la période difficile et au-delà 2) des solutions d'avenir concrètes et acceptables qui seules contribueront à casser l'engrenage de la perte d'estime de soi.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-IV-

Propositions d'action

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Un nombre important de problématiques du marché Entreprises sont communes à l'ensemble du groupe France Télécom. Par suite, les recommandations indiquées ici sont à envisager « en plus » des recommandations générales (développement de la fonction RH, etc...) exposées dans le rapport transverse et que nous ne citerons pas une nouvelle fois ici.

Il apparaît plus particulièrement nécessaire, pour le Marché Entreprise, de :

- Repenser l'organisation autour d'équipes de travail orientées clients, selon une logique géographique, pour renforcer la cohésion des équipes et renforcer le collectif de travail en redonnant du sens au travail quotidien. Ces équipes seraient animées par des leaders ayant des objectifs de résultats et disposant d'une autonomie suffisante pour pouvoir les atteindre.
- *Pour les vendeurs :*
 - pour les changements de périmètre et les nouveaux vendeurs, adapter les objectifs de résultat en intégrant la courbe d'apprentissage ;
 - redonner de la visibilité sur le calcul des primes pour renforcer le sentiment d'équité ;
 - recréer des équipes avec des supports techniques dédiés et des Ascom de proximité.
- *Pour les plateformes :*
 - réévaluer les postes dans l'organisation et l'adéquation Homme/poste avec des plans d'action personnalisés ;
 - renforcer la reconnaissance des fonctions supports ;
 - reconstituer des équipes avec des supports dédiés à des vendeurs selon une logique client/géographie.

Avec des mesures d'urgence au niveau global :

- Une évaluation concertée et un réajustement des effectifs partout où la surcharge de travail amène des salariés à occuper deux postes ou à s'exposer à des rythmes nocifs pour leur équilibre.
- Des réunions d'équipes hebdomadaires obligatoires pour toute équipe de travail et toute équipe de direction d'entité, incluant les fonctions supports RH, Finances,...

-V-

Annexes : Statistiques

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

2

CONFIDENTIEL - Document

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

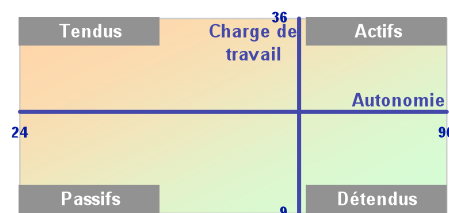
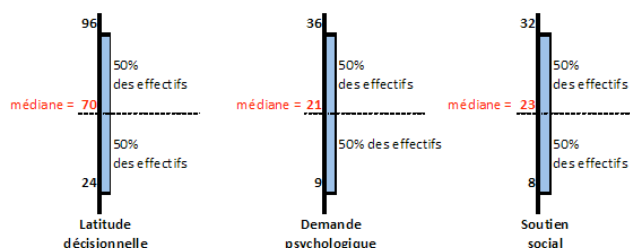
- **Le modèle Karasek est validé en tant que standard scientifique international.**
 - Les facteurs liés à l'organisation du travail et au management permettent de faire le lien entre un vécu du travail (psychologique et sociologique) et les effets que ces facteurs peuvent avoir sur l'efficacité et la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

3

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Le modèle Karasek

- Les effectifs se distribuent sur une **échelle**, pour laquelle on repère la **médiane**, valeur qui sépare les 50% des répondants dans la partie supérieure des 50% situés dans la partie inférieure.
- Le croisement des axes *Latitude décisionnelle* et *Demande psychologique* produit 4 cadrans.
- Avec le même calcul, on peut aussi déterminer la médiane pour les scores obtenus au module « Soutien social ». Le fait de bénéficier d'un soutien faible et d'être en situation tendue (Jobstrain) correspond à la situation d'Isostrain.

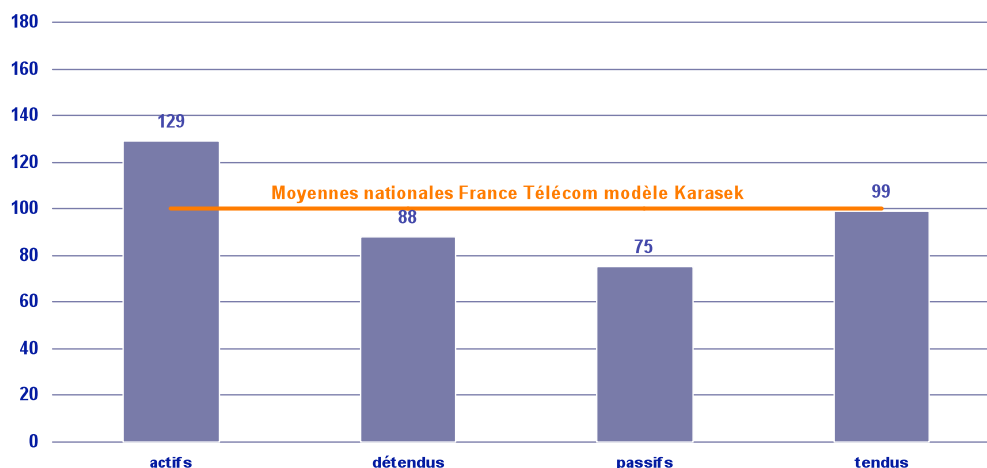


4

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Comparaison avec les résultats nationaux du modèle Karasek

- Plus de situations de travail actives qu'au niveau national. Autant de situations de travail tendu

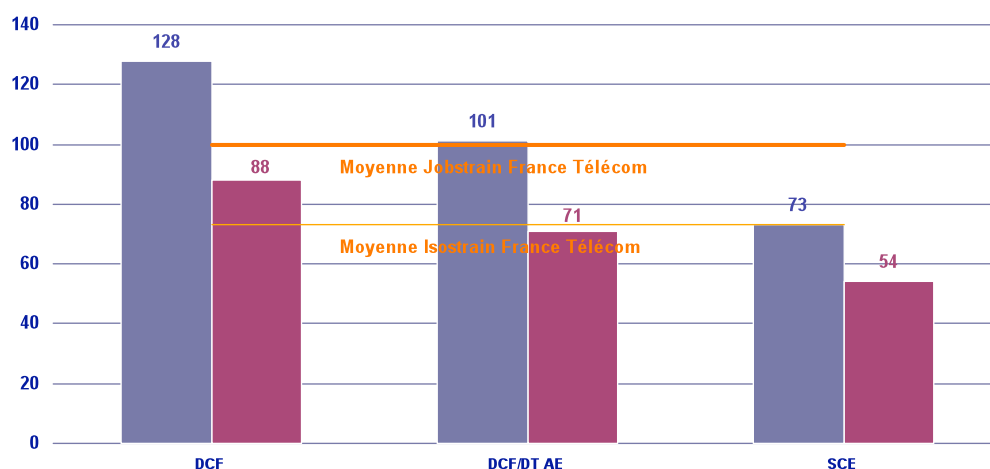


5

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon l'entité

- Jobstrain : travail tendu
- Isostrain : travail tendu non soutenu

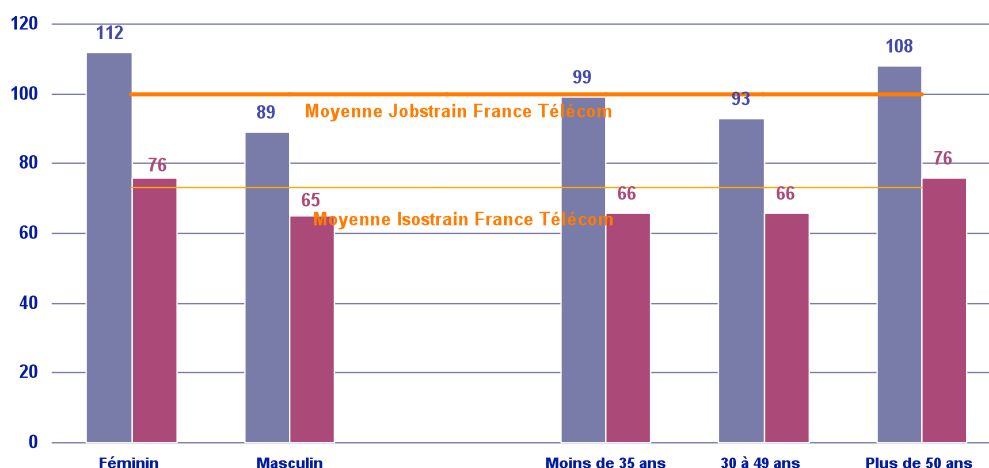


6

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon le sexe et l'âge

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- Des situations de travail plus tendues chez les femmes que chez les hommes
- Des situations de travail tendu plus fréquentes après 50 ans

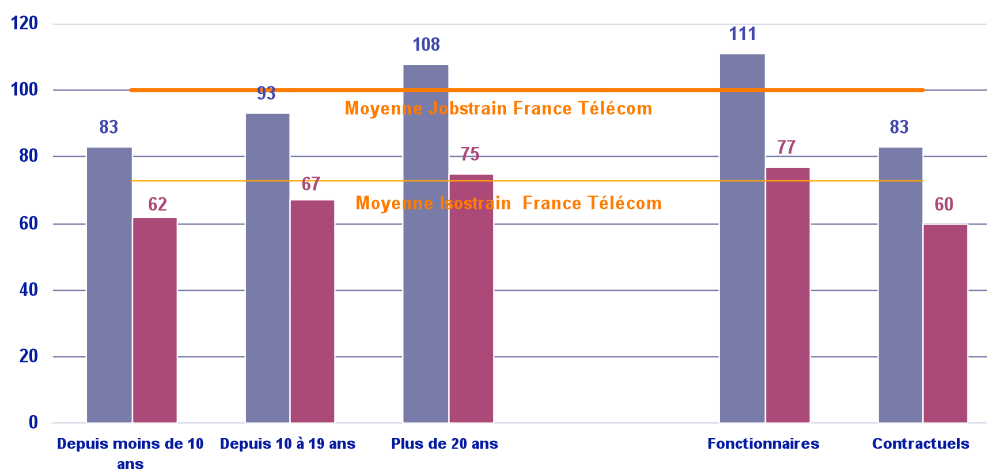


7

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain selon ancienneté et statut

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**
- Des situations de travail tendu plus fréquentes avec l'ancienneté
- Les fonctionnaires connaissent plus fréquemment des situations de travail tendu

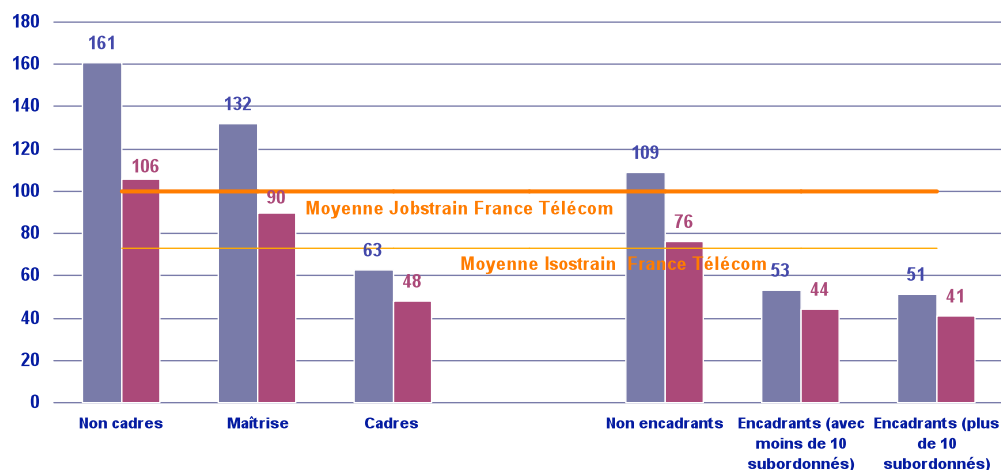


8

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 plus fréquemment en situation de travail tendu
- Les non-encadrants plus fréquemment en situation de travail tendu

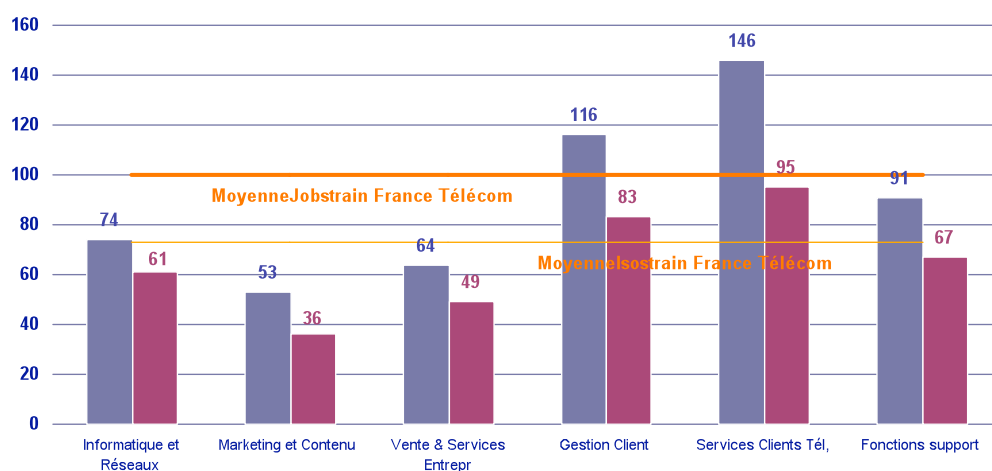


9

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain par Profils métier

- **Jobstrain : travail tendu** **Isostrain : travail tendu non soutenu**



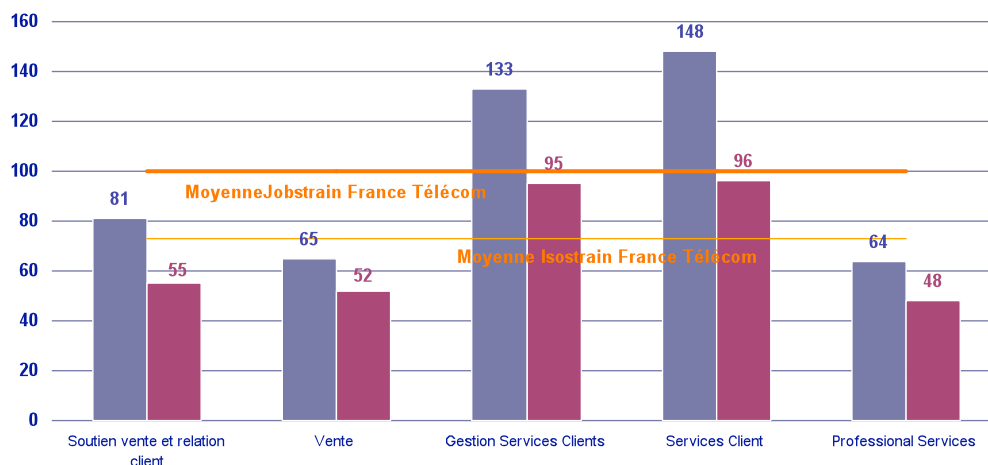
10

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et Isostrain par Familles métier (référentiel métier)

■ Jobstrain : travail tendu

■ Isostrain : travail tendu non soutenu



11

La construction des indicateurs de ressenti

7 indicateurs construits à partir du questionnaire

1. Conflits de valeur au travail

- Dévalorisation du métier et les conflits éthiques que peuvent connaître les salariés dans leur activité

2. Manque de reconnaissance

- Défaillances des mécanismes de la reconnaissance au travail (promotion, rémunération, respect, etc.)

3. Mauvaise santé perçue

- Construit à partir de questions qui permettent d'apprécier l'état de santé tel que le perçoivent les salariés

4. Fragilisation psychologique

- Sur la base de l'indice de détresse psychologique de l'enquête Santé-Québec. Il permet d'appréhender la «détresse psychologique» et l'état de «démoralisation» des individus au travers d'items se référant à un ensemble d'émotions négatives pouvant être ressenties par ces derniers

5. Insatisfaction globale

- Insatisfaction des salariés par rapport à leur activité professionnelle prise dans sa globalité

6. Incertitudes sur l'avenir

- Mesure du rapport à l'avenir des salariés

7. Faible sentiment d'appartenance

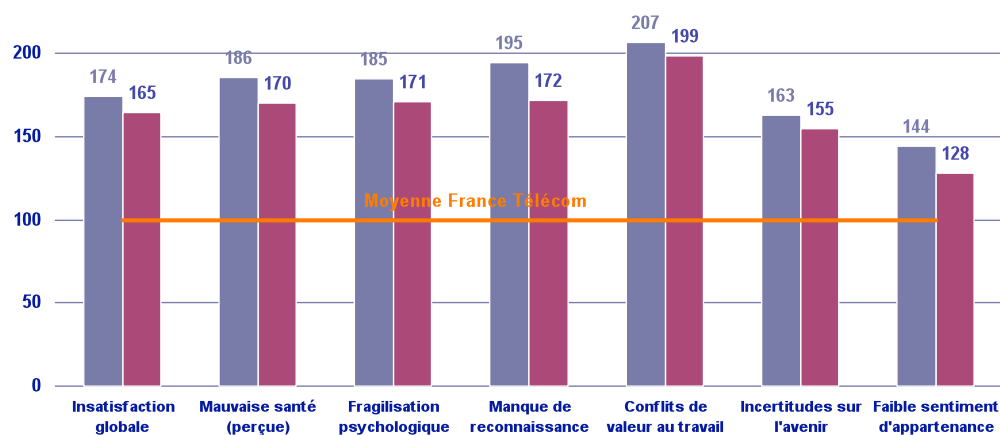
- Mesure du rapport des salariés à leur entreprise

12

Les populations en situation de travail tendu (Jobstrain)

Jobstrain et indicateurs de ressenti

- **Résultats nationaux CCOR** Résultats DCF/DT AD, DCF/DT AT HOME, DCF/DT AVSC, DCF/DT
- **Un effet légèrement moins fort des situations de travail tendu sur indicateurs de ressenti**



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.

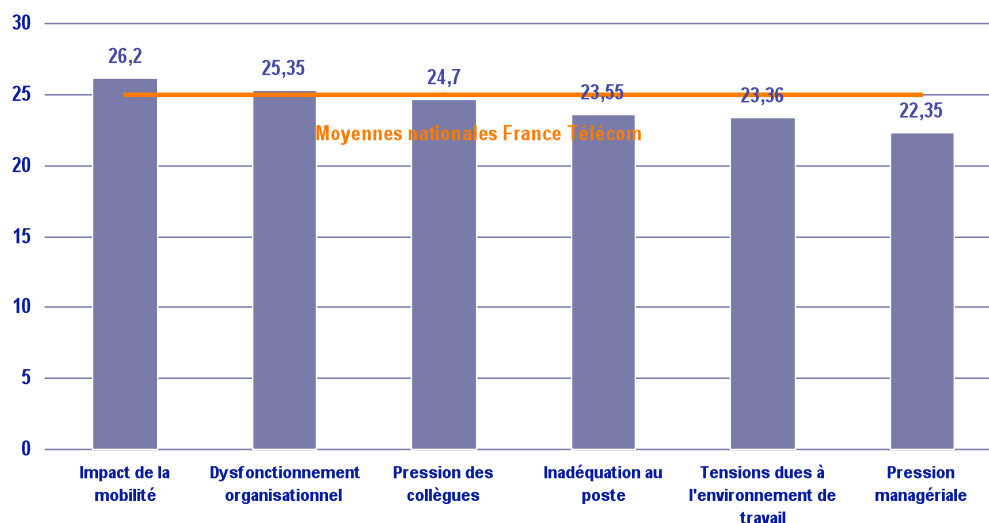
9. Tensions dues à l'environnement de travail :

- 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

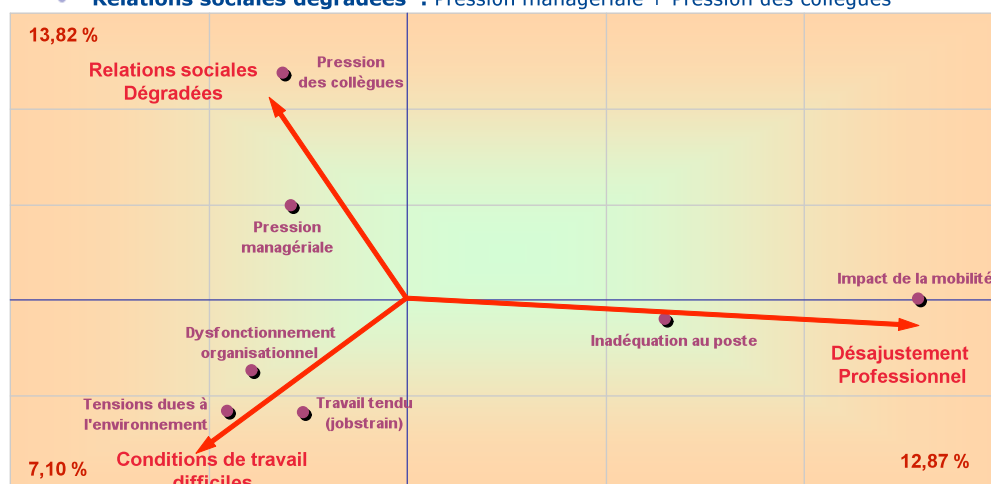
- En retenant l'ensemble des facteurs de risque, on va chercher à identifier les différentes configurations dans lesquelles les facteurs de risque se cumulent ou non.
- De fait **une analyse en correspondances multiples (ACM)** montre que les situations de risque vécues par les salariés de France Télécom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

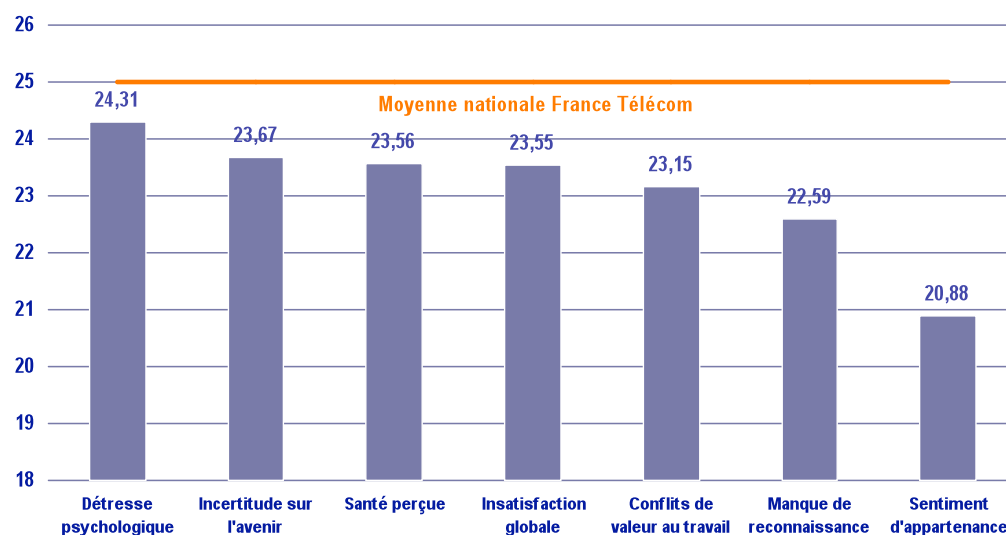
- La plupart des salariés de FT se projettent au centre de cette carte
- Les salariés en situation de risque s'écartent du centre selon une direction identifiée :
 - **Conditions de travail difficiles** : jobstrain + Tensions + dysfonctionnement organisationnel
 - **Désajustement professionnel** : Impact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



20

Les dimensions complémentaires

Hiérarchisation des indicateurs de ressenti (en pourcentage de population)



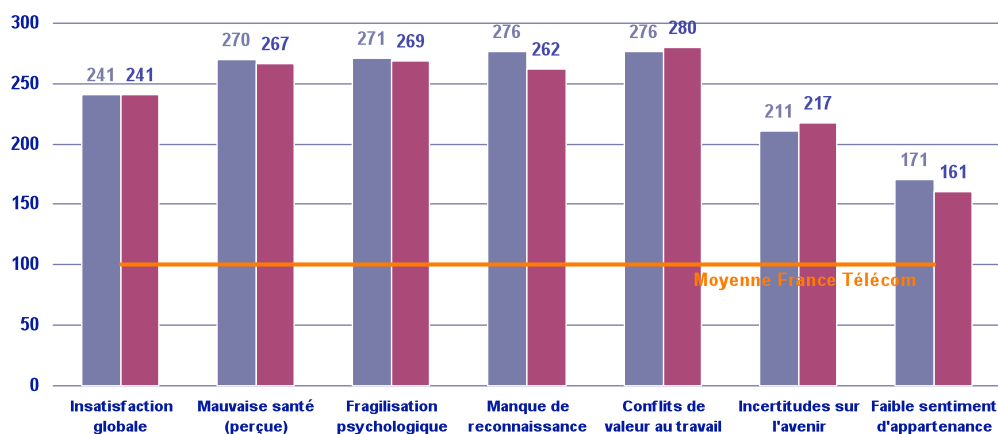
21

Les dimensions complémentaires

Conditions de travail difficiles et les indicateurs de ressenti

■ Résultats nationaux

■ Résultats OPF/DCF - OPF/DCF/DT AE - SCE/OBS



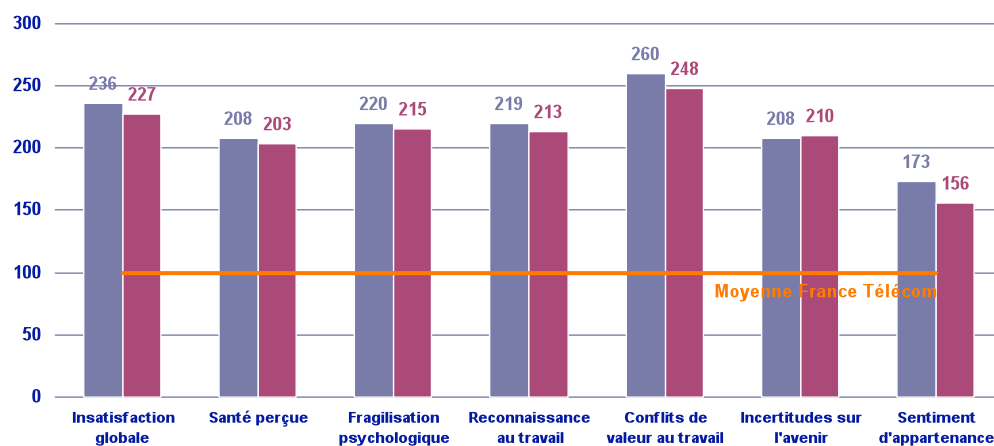
22

Les dimensions complémentaires

Désajustement professionnel et les indicateurs de ressenti

■ Résultats nationaux

■ Résultats OPF/DCF - OPF/DCF/DT AE - SCE/OBS



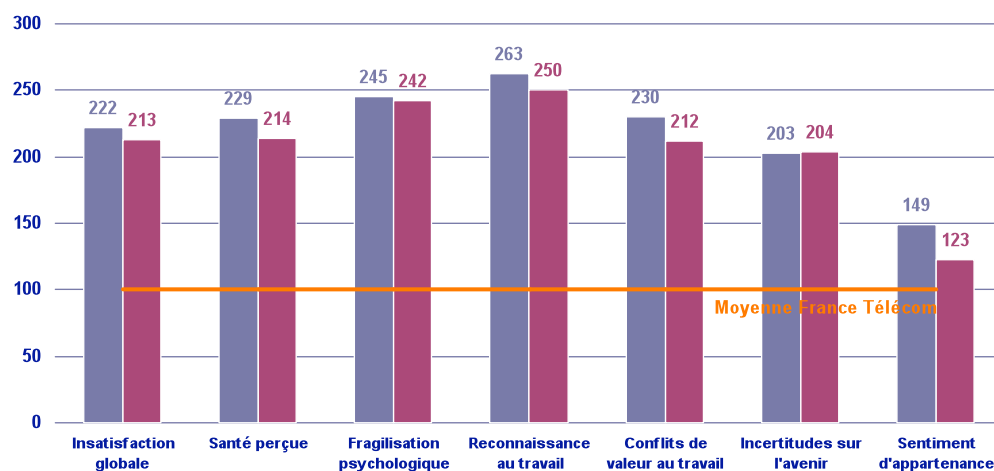
23

Les dimensions complémentaires

Relations sociales dégradées et indicateurs de ressenti

■ Résultats nationaux

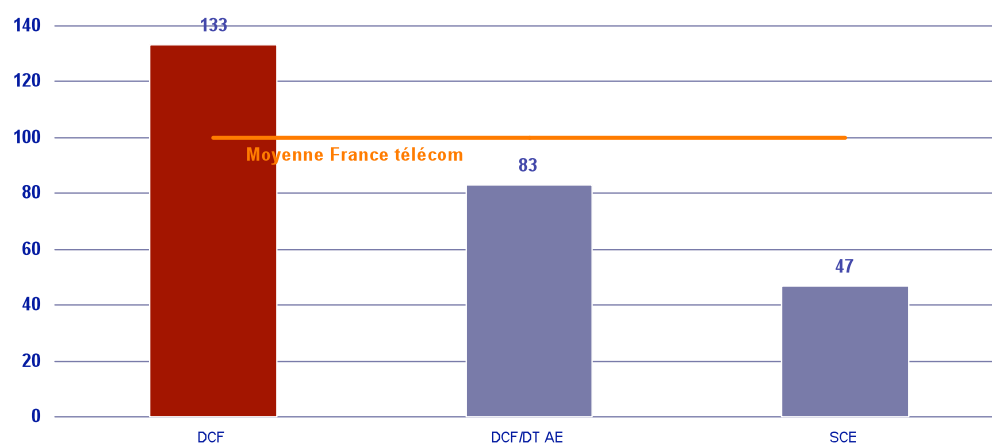
■ Résultats OPF/DCF - OPF/DCF/DT AE - SCE/OBS



24

Les dimensions complémentaires

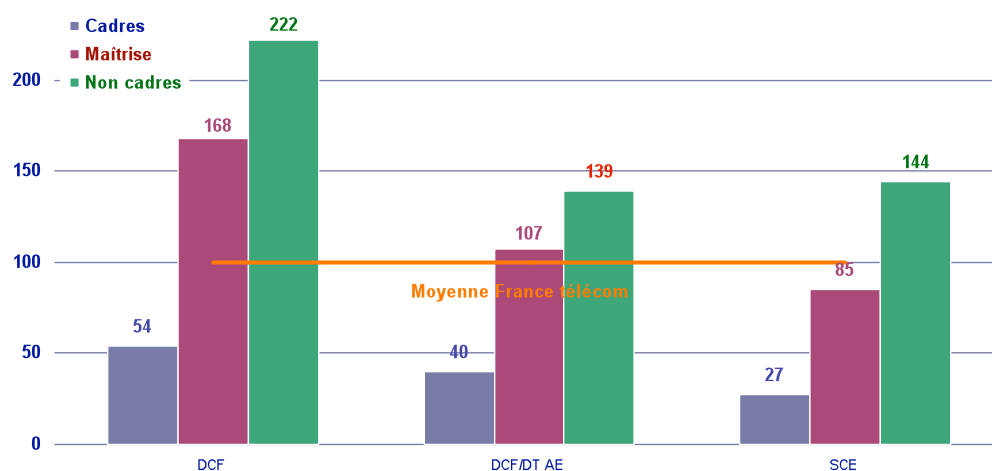
Conditions de travail difficiles selon les Entités



25

Les dimensions complémentaires

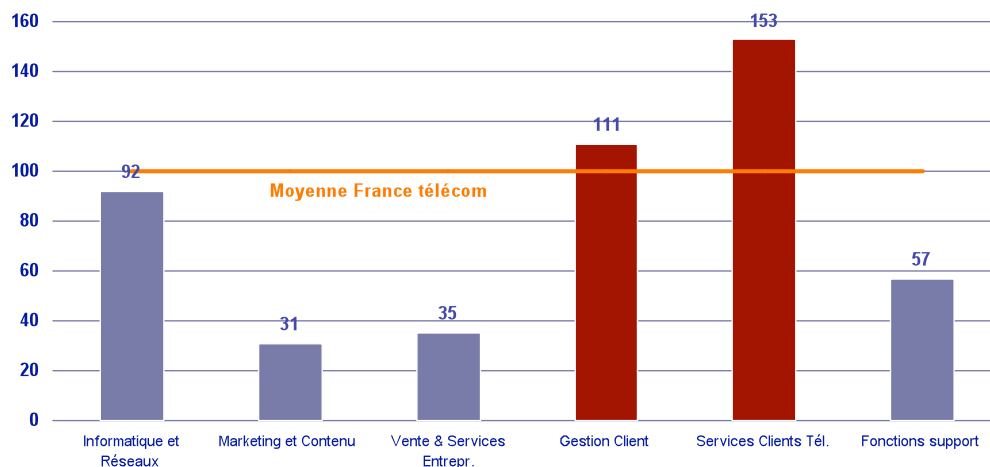
Conditions de travail difficiles selon les Entités & Classification



26

Les dimensions complémentaires

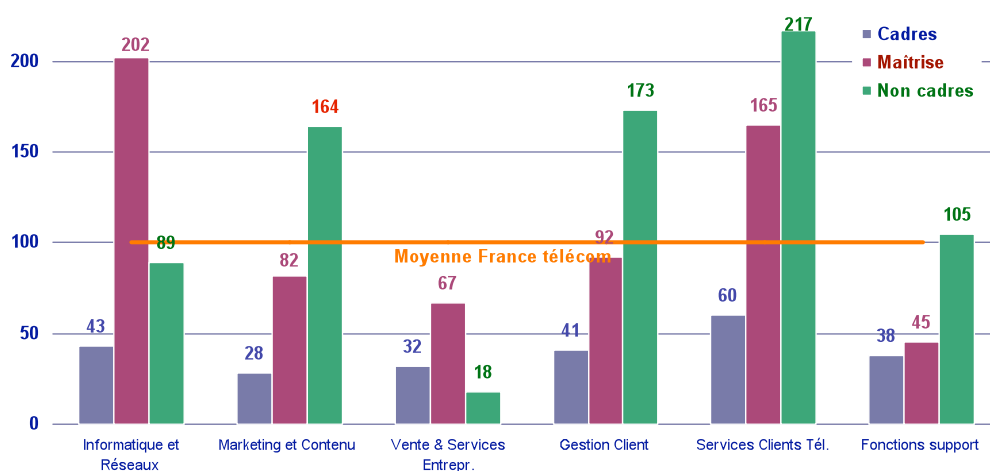
Conditions de travail difficiles selon les Profils métier



27

Les dimensions complémentaires

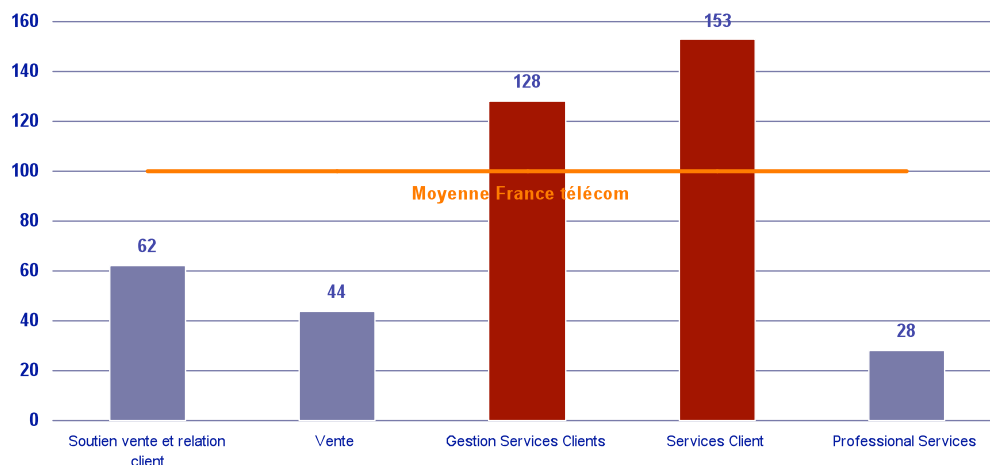
Conditions de travail difficiles selon les Profils métier & Classification



28

Les dimensions complémentaires

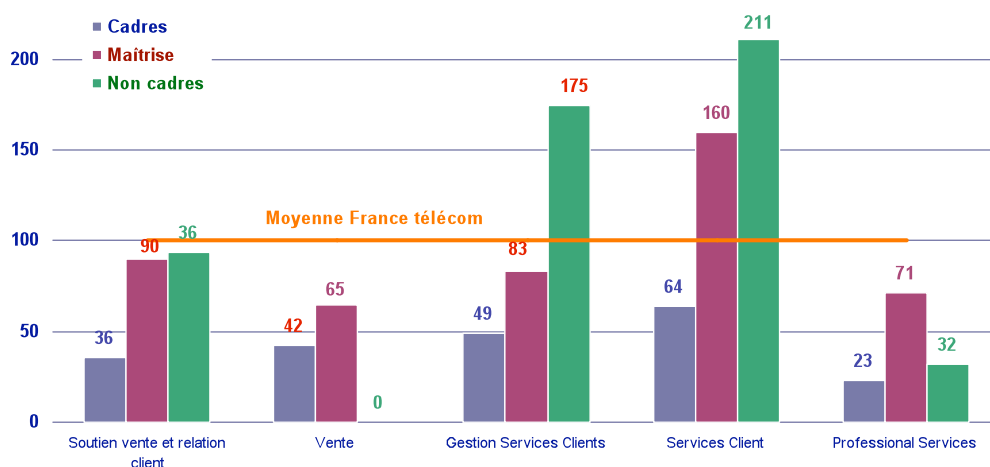
Conditions de travail difficiles selon les familles métier (référentiel métier)



29

Les dimensions complémentaires

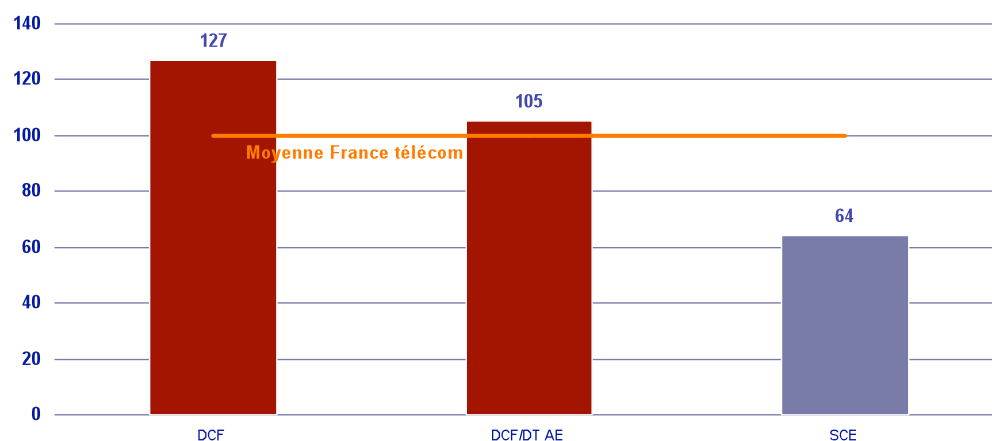
Conditions de travail difficiles selon les familles métier (référentiel métier) & Classification



30

Les dimensions complémentaires

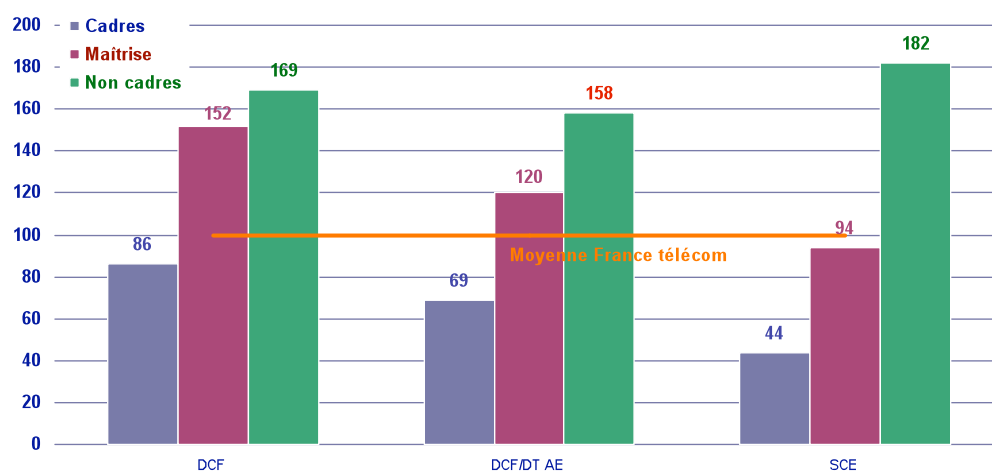
Désajustement professionnel selon les Entités



31

Les dimensions complémentaires

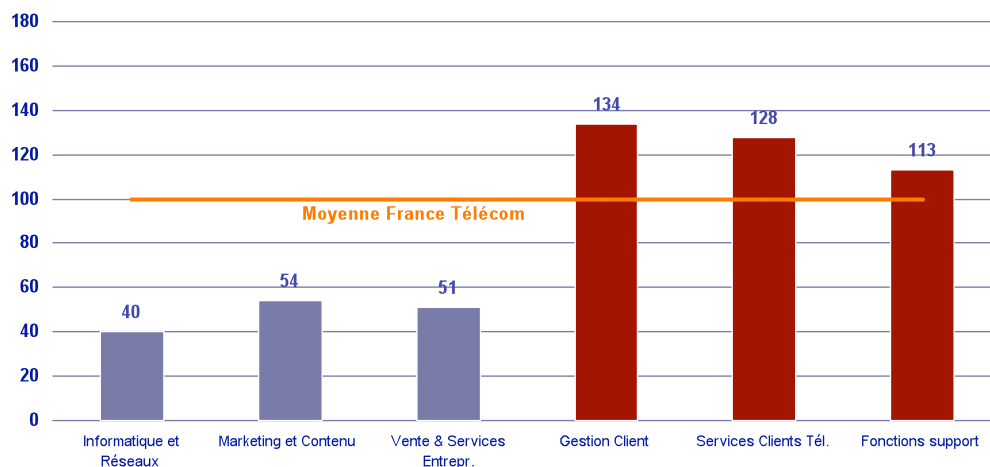
Désajustement professionnel selon les Entités & Classification



32

Les dimensions complémentaires

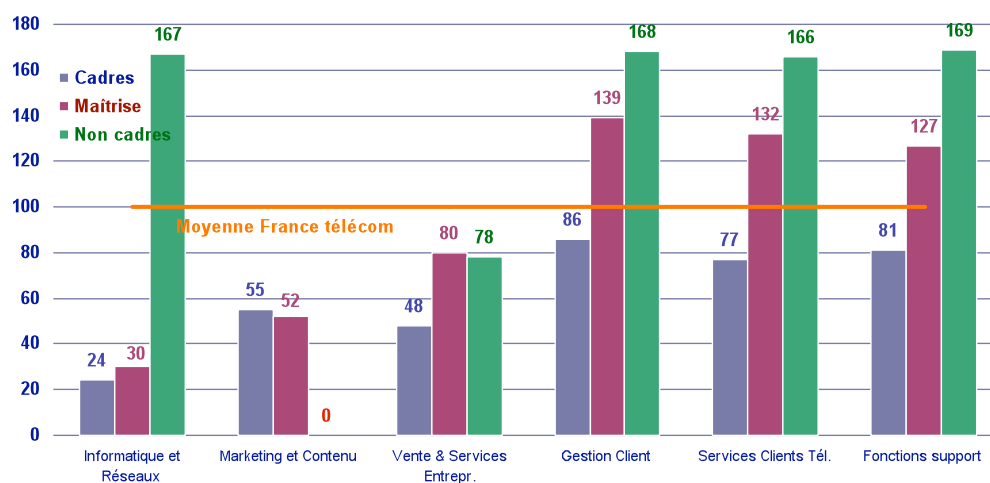
Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers)



33

Les dimensions complémentaires

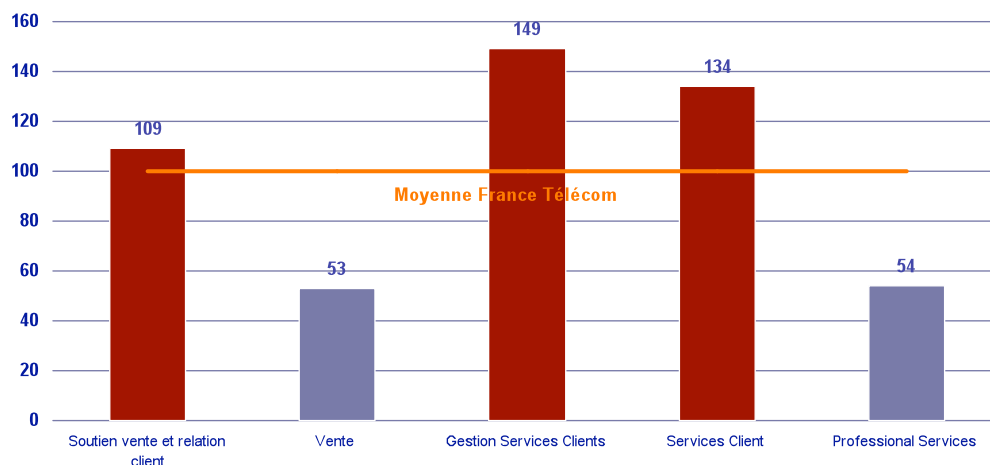
Désajustement professionnel selon les Profils métier (référentiel métiers) & Classification



34

Les dimensions complémentaires

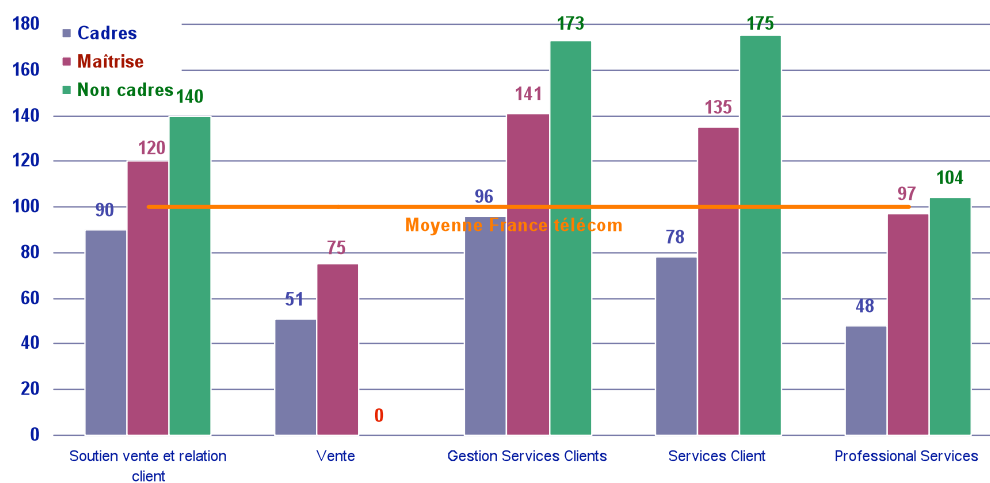
Désajustement professionnel selon les Familles métier



35

Les dimensions complémentaires

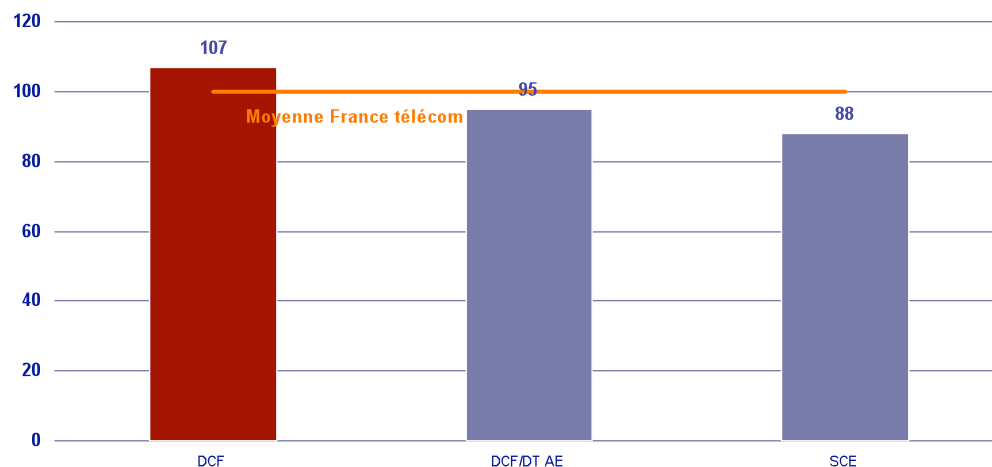
Désajustement professionnel selon les Familles métier (référentiel métier) & Classification



36

Les dimensions complémentaires

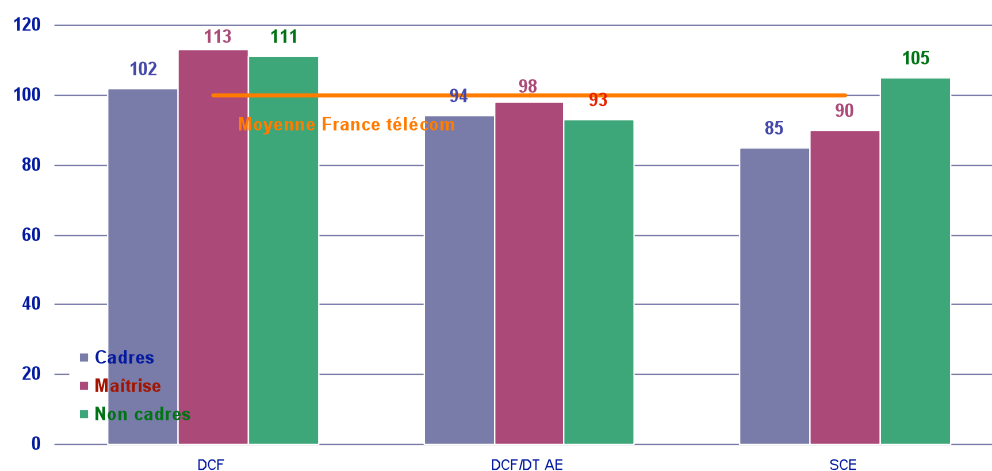
Relations sociales dégradées selon les Entités



37

Les dimensions complémentaires

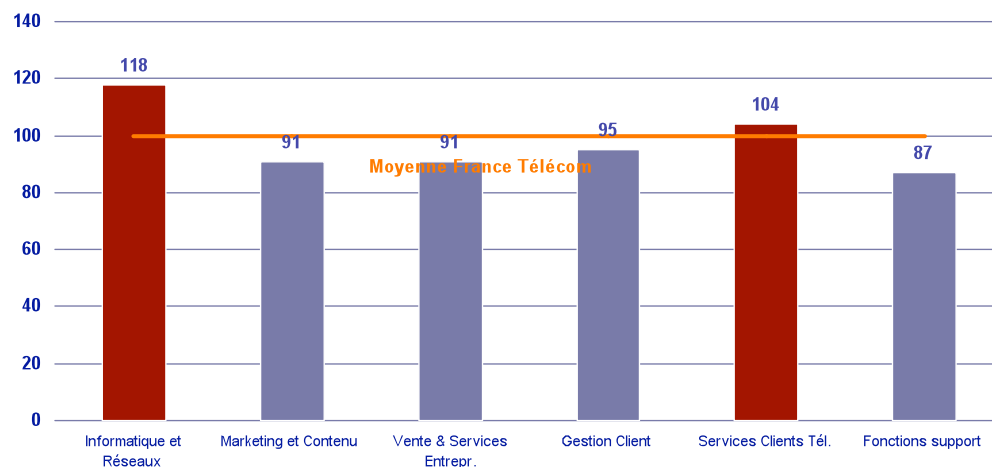
Relations sociales dégradées selon les Entités & Classification



38

Les dimensions complémentaires

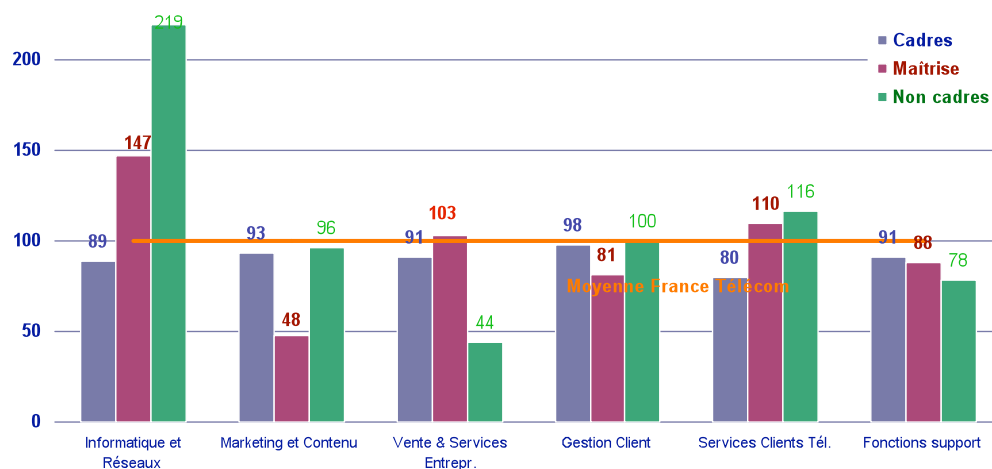
Relations sociales dégradées selon les Profils métier



39

Les dimensions complémentaires

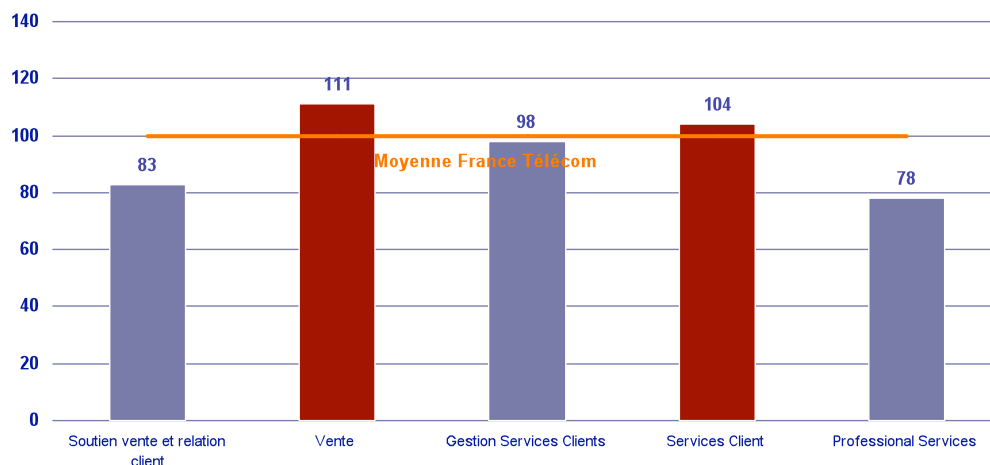
Les relations sociales dégradées selon Profils métier & Classification



40

Les dimensions complémentaires

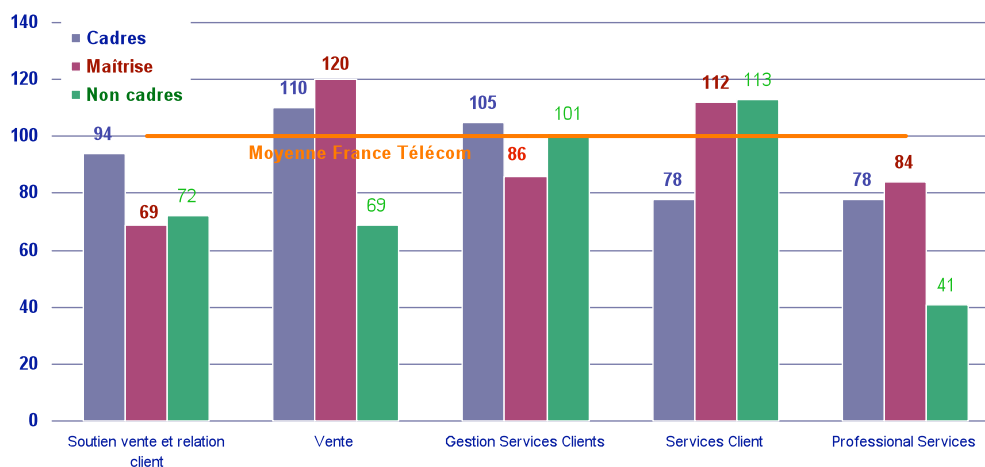
Relations sociales dégradées selon les Familles métier (référentiel métiers)



41

Les dimensions complémentaires

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



42