

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

France Télécom

Préconisations

Projet pour le bien-être et l'efficacité au travail

Mai 2010

SOMMAIRE

Introduction.....	3
-I- Préconisations transversales	5
I.A- Préconisations transversales	6
I.A.1- L'organisation: une organisation simplifiée	6
I.A.2- Les process : un outil de qualité plus que de productivité	7
I.A.3- Le Système d'Information : vers un SI performant et accepté	7
I.A.4- Objectifs quantitatifs : simplification et pertinence	8
I.A.5- Les règles du jeu de l'entreprise : exemplarité, transparence et équité.....	8
I.A.6- L'organisation des RH : revenir à la proximité et à la confiance	9
I.A.7- Gestion des parcours professionnels : proscrire le mouvement pour le mouvement (TTM).....	10
I.A.8- Le management : renforcement des collectifs de travail et crédibilité	11
I.B- Les acteurs de la prévention	12
I.B.1- Sur un plan global	12
I.B.2- Assistants sociaux	13
I.B.3- Service de santé au travail.....	13
I.B.4- Comité médical et commission de réforme et CSRH.....	14
-II- Les préconisations métier « fonctions de support »	15
II.A.1- Les experts	16
II.A.2- Les RH et notamment les CSRH	18
-III- Les préconisations pour les « professionnels du réseau »	20
-IV- Les préconisations pour le «Marché Entreprises »	25
-V- Les préconisations des métiers de « la relation client particulier » : plates-formes téléphonique et boutiques	27
V.A- Projet pour une plate-forme téléphonique pilote	28
V.A.1- Constat.....	28
V.A.2- Proposition	29
V.B- Autres préconisations.....	31
V.B.1- Pour l'ensemble des plates-formes téléphoniques /clients	31
V.B.2- Pour l'ensemble des boutiques.....	33
-VI- Annexe.....	34

Introduction

Une situation à risque à moyen terme

La santé au travail est un élément rarement pris en compte dans la mesure de la performance des entreprises. Or si elle résulte de leurs modes d'organisation, elle conditionne aussi en grande partie leur réussite à moyen et long terme.

Pour le bien-être et l'efficacité au travail

La situation à laquelle France Télécom est confrontée en termes de risques psychosociaux a été présentée dans les différents rapports remis par Technologia. Elle est liée à :

- *un ensemble de décisions basées sur des principes de management* qui ont justifié la mise en place d'une organisation taylorienne et de processus induisant une logique de méfiance et de contrôle ;
- *des problématiques multiples* (complexité des applications informatiques, virtualisation des équipes, pression sur des indicateurs de moyens, etc.).

La restauration de conditions de travail prenant en compte la santé physique et psychique des salariés devra se faire selon trois axes :

- **rétablir au plus haut niveau des valeurs d'éthique** et de responsabilité permettant de rebâtir un modèle de leadership basé sur la confiance, l'autonomie, la responsabilité, l'écoute et la reconnaissance de chacun ;
- **repenser l'organisation** à partir de ces principes pour :
 - reconstruire un collectif de travail à même de jouer son rôle de soutien,
 - restaurer dans leur rôles respectifs les acteurs de la régulation (management, ressources humaines, Services de santé au travail, IRP),

- redonner du sens au travail en rendant visibilité et pouvoir aux équipes ;
- **redéfinir et communiquer sur une vision mobilisatrice** centrée sur la satisfaction des clients et des collaborateurs, et la simplification dans tous les domaines (organisation, processus, modes de gestion, etc.).

Trois facteurs clés de succès nous paraissent devoir conditionner la mise en œuvre de ce plan de progrès :

- **l'implication de la Direction au plus haut niveau** à la fois dans la nouvelle vision de l'entreprise, la communication auprès de l'ensemble des salariés et la prise en compte des remontées du terrain. Dans un contexte de changement aussi radical que celui que l'entreprise doit conduire, l'exemplarité de la Direction est plus que jamais modélisante. Elle doit en particulier aller expliciter sa stratégie sur le terrain ;
- **une démarche aussi participative** que possible ;
- **une visibilité** donnée aux salariés et à leurs représentants sur la construction, les étapes de réalisation, le planning et le niveau d'avancement du plan de rétablissement de la santé au travail.

Afin d'avoir une vision globale des préconisations, nous les avons regroupées dans ce document tout en faisant aussi figurer les préconisations métier à la fin de chaque rapport métier.

Les préconisations transversales sont classées selon une logique temporelle. Nous avons distingué :

- les actions qui peuvent être mises en œuvre rapidement et auront un impact important à court terme ;
- des actions plus « structurantes », plus longues à mettre en œuvre et qui auront un impact à moyen terme.

Les préconisations sont donc réparties dans 5 chapitres :

- le premier chapitre est consacré aux préconisations transversales en prenant en compte la distinction court et moyen terme. Ces propositions reprennent majoritairement les propositions faites dans le cadre du rapport d'étape. Les propositions reprises dans le cadre des différents accords font l'objet d'une analyse de convergence¹ et sont surlignées en gris ;
- les quatre autres chapitres présentent les préconisations par métier.

¹ L'analyse figure en annexe

-I-
Préconisations transversales

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

I.A- Préconisations transversales

I.A.1- L'organisation: une organisation simplifiée

L'organisation actuelle de FT, complexe, matricielle, mais de plus changeant très fréquemment, empêche parfois les collaborateurs de se positionner dans l'entreprise, et donc entame le sens et la valeur qu'ils attribuent à leur travail. Pour ne pas se considérer comme un pion, dévalorisé et précarisé, il convient d'avoir des repères.

• Court terme

1. En complément des annonces qui ont déjà été faites (arrêt des mobilités forcées, arrêt des fermetures de sites), instaurer un moratoire des réorganisations sur une période à définir pour réaliser un certain nombre d'actions.
2. Clarifier pour chaque salarié sa place dans l'organisation
 - Repositionner les salariés dans l'entreprise à travers une enquête basée sur deux questions simples ce qui permettrait d'obtenir une photographie de l'organisation réelle :
 - Q1 : « Mentionnez le nom de votre responsable hiérarchique direct »
 - Q2 : « Mentionnez le nom du service auquel vous appartenez »
 - Etablir une cartographie des collaborateurs de FT en fonction des réponses au questionnaire interne (en précisant ceux qui connaissent leur responsable direct, ceux qui en mentionnent plusieurs et ceux qui ne savent pas). Faire de même pour le service de rattachement.
 - Simplifier l'organisation et réduire les niveaux hiérarchiques de FT en France. Cibler le niveau exact de management décisionnel de proximité.
 - Rattacher très rapidement chaque collaborateur de FT à un responsable hiérarchique direct connu ainsi qu'à un service exact dont il dépend hiérarchiquement et non fonctionnellement.

• Moyen terme

3. Favoriser la proximité géographique des supérieurs hiérarchiques et des collaborateurs.
4. Transformer les Directions métiers en véritables « centres de ressources » et d'harmonisation des pratiques dans un mouvement Down/Top/Down avec les Directions territoriales.
5. Laisser davantage d'autonomie et de marge de manœuvre dans les prises de décision aux Directions Territoriales et revenir au pouvoir à la première ligne par un

renforcement substantiel de l'autonomie de décision et des moyens à mobiliser pour répondre aux besoins du terrain

I.A.2- Les process : un outil de qualité plus que de productivité

Les process traduisent les décisions d'organisation de l'entreprise. Ils portent en eux la vision que celle-ci se fait du travail, de la qualité, des salariés et de leur place dans l'entreprise. Ils imposent des modes de fonctionnement qui structurent l'entreprise et impactent directement les conditions de travail des salariés. Il convient donc de s'interroger avant toute mise en place sur la pertinence du process, sa prise en compte du travail réel, son utilité, les pré-supposés sur lesquels il est fondé et d'évaluer ses conséquences sur les conditions de travail.

• Moyen terme

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

I.A.3- Le Système d'Information : vers un SI performant et accepté

Nous pensons qu'avant tout, il est prioritaire de répondre à la question suivante :

« compte tenu des moyens de FT dévolus à l'informatique, de la quantité de talents et de compétences mis en œuvre, de l'utilisation des meilleures pratiques et méthodologies pour les développements, comment se fait-il que les résultats paraissent si médiocres et soient autant critiqués par les utilisateurs ? »

• Court terme

13. Consacrer un pourcentage des budgets de développement informatique pour l'étude et l'amélioration de l'ergonomie des applicatifs.
14. Revoir la procédure de dépannage du SI des salariés (numéro vert interne qui semble dysfonctionner).
15. Mettre en place des indicateurs de satisfaction des salariés et transmettre ces indicateurs aux acteurs de la prévention.
16. Revoir et rééquilibrer la répartition des rôles dans les développements informatiques entre utilisateurs réels, maîtrise d'ouvrage, architecture du SI et maîtrise d'œuvre.

- **Moyen terme**

17. Faire une analyse critique des audits existants du Système d'Information en associant les acteurs de la prévention.
18. Redéfinir la place du SI dans l'entreprise : en faire un outil d'aide à la performance plutôt qu'un outil de contrôle et de mesure.
19. Recenser, prioriser et élaguer les applicatifs.
20. Réviser l'ergonomie des interfaces homme/machine en les faisant valider par des groupes d'utilisateurs.
21. Expérimenter les applicatifs sur des sites pilotes.

I.A.4- Objectifs quantitatifs : simplification et pertinence

- **Court terme**

22. Limiter le nombre des indicateurs de suivi de l'activité (nombre à définir en fonction de la nature de l'activité).
23. Distinguer les indicateurs liés aux exigences de base des métiers, des indicateurs complémentaires. Ceci afin de valoriser davantage le travail des salariés. (Voir avec les acteurs de la prévention comment décliner au mieux cet axe de manière opérationnelle).
24. Rééquilibrer la part des indicateurs de résultats par rapport aux indicateurs de moyens.
25. Remettre en cause la comparaison de certains indicateurs qui ne sont pas pertinents transversalement (exemple : indicateurs qui concernent, le temps de traitement d'un dérangement, des spécificités locales non modélisables).

I.A.5- Les règles du jeu de l'entreprise : exemplarité, transparence et équité

Il s'agit de démontrer que les valeurs de FT sont respectées par tous à tous les niveaux hiérarchiques, et ainsi supprimer l'impact d'injonctions paradoxales déstabilisantes, et la sensation d'arbitraire ressentie par les salariés. De plus, en mettant en place des espaces d'échanges dont l'objectif serait d'institutionnaliser les remontées d'informations dans la hiérarchie, de créer ou de recréer de la rétroaction dans le fonctionnement de FT, puissant moyen de réguler le fonctionnement de l'entreprise en interdisant la possibilité pour certains de se réfugier dans le déni, de feindre d'ignorer.

- **Court terme**

26. Illustrer concrètement les comportements et attitudes incarnant les valeurs du Groupe (rôle modélisant des membres de la Direction).
27. Supprimer les objectifs qui contredisent les valeurs du Groupe (ex : service client *versus* objectifs de productivité qui empêchent de fournir un service de qualité).
28. Toujours expliquer officiellement et par écrit les raisons précises de non attribution d'un poste en interne.

- **Moyen terme**

29. Réaliser une étude de faisabilité humaine et sociale avant tout changement important (intérêt du salarié pour un changement de fonction par exemple, compétences requises et détenues, besoins de formation, conséquences sociales...)
30. Institutionnaliser la remise en question, le débat et la réflexion collective en créant des Espaces d'échanges semestriels sur les dysfonctionnements opérationnels.
31. Instituer un circuit de remontée des informations issues des Espaces d'échanges.
32. Mettre en place un module de sensibilisation du personnel FT/Orange sur ce qu'est le Groupe aujourd'hui dans toutes ses dimensions : stratégique, juridique, financière, commerciale, technologique, etc. Cibler dans un premier temps les nouveaux entrants et les managers.
33. Clarifier les conditions d'accès et d'exercice de chaque poste et les porter à la connaissance des collaborateurs.
34. Tenir compte dans la gestion des projets de la contribution « historique » de certaines catégories de salariés qui ont « tout donné » à l'entreprise (donner la priorité aux personnes n'ayant pas connu d'évolution depuis de nombreuses années ou pratiquant des métiers avec des conditions de travail particulièrement difficiles : ex sur plates-formes téléphoniques).
35. Favoriser la clarification des règles du jeu pour une meilleure gestion au quotidien des salariés du privé et du public et élaborer des outils d'information adéquats (tableaux de correspondance, formation, etc.).

I.A.6- L'organisation des RH : revenir à la proximité et à la confiance

Nous pensons qu'avant tout, il est prioritaire de répondre à la question suivante :

« Compte tenu des moyens humains dévolus à la gestion des RH (environ un RH pour 50 salariés), sans tenir compte du rôle de premier RH de proximité joué par les managers, comment se fait-il que la fonction soit autant critiquée par les utilisateurs qui la perçoivent distante de leurs préoccupations, allant jusqu'à la qualifier de déshumanisée ? »

C'est pour cela que nos préconisations s'articulent essentiellement autour d'une redistribution des rôles des RH pour remettre l'humain au centre des préoccupations du groupe FT..

- **Court terme**

36. Supprimer les Espaces Développement dont l'image est trop dégradée.
37. Rétablir la fonction de RH de proximité.

- **Moyen terme**

38. Redéfinir la fonction RH et le rôle des RH au niveau national et réorganiser en conséquence.
39. En profiter pour renommer la direction RH pour en changer l'image (« Relations Humaines » *versus* « Business Partners »).
40. Préciser la formation nécessaire des responsables RH.
41. Clarifier ce qui relève du rôle des RH et de celui des managers en tant que premier RH.
42. Communiquer officiellement et expliquer le rôle des RH au plus près du terrain.
43. Intégrer dans le dossier accueil une fiche sur le rôle des RH lors de la signature de tout nouveau contrat de travail et l'adresser à l'ensemble des personnels en place.

I.A.7- Gestion des parcours professionnels : proscrire le mouvement pour le mouvement (TTM)

Il s'agit de personnaliser les parcours professionnels en s'appuyant sur une meilleure connaissance des expériences et des compétences acquises, et ce au bénéfice des salariés et de l'entreprise.

• Court terme

44. Vérifier préalablement l'adaptation possible du salarié au poste avant de proposer des entretiens en mobilité interne.
45. Pour les salariés soumis à des évolutions de postes, de mission, de fonctions, difficiles à affronter, proposer un binôme tuteur (RH/DP) qui assurera un suivi des processus de formation, de prise de poste, etc. Un point trimestriel sera effectué avec le référent Parcours professionnel (cf. préconisations « gestion des parcours professionnels »).
46. Respecter la législation du travail en matière de mobilité (consultation de la médecine du travail, etc.).
47. Développer l'employabilité des salariés en confiant ponctuellement des responsabilités transverses (animation de réunion, etc.).
48. Généraliser les journées « Découverte métier » pour les nouveaux entrants et les salariés en mobilité fonctionnelle et remettre en vigueur les livrets d'accueil.
49. Généraliser le dispositif de Commission de suivi pour les nouveaux arrivants qui existe dans certaines DT.

• Moyen terme

50. Comme cela se pratique déjà pour les salariés à haut potentiel, attribuer un « référent Parcours professionnel » permanent en interne à tous les salariés, indépendamment de la nature des postes occupés ou des restructurations. Ce référent travaillera en lien avec les spécialistes « métiers ».
51. Parallèlement, mettre en place un outil de suivi transversal de la carrière des salariés à toutes les entités France Télécom y compris aux filiales. Cet outil permettra, lors d'un changement professionnel interne, de faire une analyse conjointe (référent+salarié) du parcours de la personne et éviter ainsi de la considérer comme un candidat extérieur au groupe. Cette approche présente l'avantage d'envoyer un signal fort aux salariés en terme de reconnaissance de l'entreprise quant à leur investissement passé.
52. Pour mettre en œuvre la préconisation précédente, créer un historique des parcours professionnels des salariés.
53. Mettre en place tous les 3 ans un entretien de bilan des compétences et un plan d'évolution négocié entre les parties.
54. Sur la base du volontariat, proposer aux collaborateurs de développer des compétences acquises dans leur vie extra-professionnelle (responsabilités associatives, etc.).
55. Bâtir un « Plan activité des seniors » officiel et national (à différencier du plan de départ anticipé), mené par un Délégué national aux « Seniors », orienté vers la formation et le reclassement professionnel en interne, notamment en promouvant le tutorat.

I.A.8- Le management : renforcement des collectifs de travail et crédibilité

Les préconisations suivantes ont pour objectifs prioritaires de renforcer les collectifs de travail, d'asseoir la crédibilité des managers et de faciliter leur rôle de prévention du risque psychosocial.

• Court terme

- 56. Limiter la mobilité des managers.
- 57. Valoriser les compétences métiers dans la fonction du manager.
- 58. Favoriser au cours des entretiens individuels un feedback du salarié sur le mode de management du N+1.
- 59. Former la totalité des managers à la prévention du risque psychosocial.
- 60. Privilégier l'échange au niveau des unités de travail, sur les opérations de communication descendantes qui n'appellent aucun retour.
- 61. Il est important de redonner au manager la possibilité d'être à l'écoute. Il est indispensable de modifier le mode de régulation des lignes managériales en favorisant le débat et la régulation entre pairs, notamment lorsque des managers sont en difficulté auprès de leurs collaborateurs : pour donner du sens ou accompagner une montée en compétence ; ils doivent pouvoir se tourner vers leur propre hiérarchie pour être aidé ou vers leurs pairs pour réfléchir ensemble aux moyens d'agir. Et pour accompagner des collaborateurs en difficulté, ils doivent pouvoir chercher un soutien actif de la part des RH qui travailleront en interface entre le management et les acteurs santé.

• Moyen terme

- 62. Réaliser régulièrement à l'échelle d'un site des enquêtes qualitatives sur le management auprès des salariés.
- 63. Clarifier et redéfinir les compétences managériales et techniques en relation avec les métiers.
- 64. Réaliser un livret sur les rôles des managers qui serait diffusé à l'ensemble des collaborateurs.
- 65. Favoriser les groupes de travail de managers plus que les formations packagées (échanges de bonnes pratiques).
- 66. Clarifier les critères de sélection et de promotion des managers.
- 67. Favoriser les pratiques de coaching individuel pour les managers de services pouvant présenter un risque psychosocial ou les prises de poste difficiles a priori.

I.B- Les acteurs de la prévention

I.B.1- Sur un plan global

68. Favoriser de véritables remontées d'information, formelles et informelles (acteur de la régulation) qui permette au top management d'être informé autrement que par des visites éclairs convenues ; par exemple organiser de façon régulière une réunion de travail du top management avec des acteurs de la régulation (coordination médicale coordination AS, préventeur), sur les rapports annuels, une synthèse des problématiques évoquées en CHSCT...et autres documents. Cela permettra au niveau d'une Direction Territoriale d'élaborer des plans d'action locaux.
69. Enoncer et faire respecter les règles de confidentialité, les devoirs de réserve et le secret médical. Cela suppose une remise en question éthique du management et des RH.
70. Créer un pôle de compétences prévention RPS (Risque psychosocial) pour répondre au cas par cas aux situations de crise, pôle au sein duquel seront nommés des coordinateurs nationaux. Le pôle de compétences prévention RPS peut être saisi par n'importe quel salarié de façon nominative et peut s'auto-saisir sur des situations perçues comme à risque. Il intervient dans plusieurs actions de prévention :
- pour apprécier les situations de travail et leur évolution sur le plan des RPS, définir des indicateurs qualitatifs et quantitatifs pertinents et mis en place en relation avec les acteurs de la prévention ;
 - faire remonter et suivre par le pôle de compétences prévention RPS des alertes « risque psychosocial » des expertises menées pour le compte des CHSCT ;
 - suivre les indicateurs RPS au niveau local, DT national (absentéisme, arrêt de travail, accidents du travail, conflits, etc.) ;
 - créer un support intranet de nouvelle génération pour informer, sensibiliser, former, donner un premier niveau de réponses, ainsi que, certaines bonnes pratiques sur la problématique des RPS. Les représentants des salariés, les services de santé au travail, des spécialistes externes devront être associés de manière étroite pour en définir le contenu et l'actualiser ;
 - faire évaluer régulièrement par le pôle compétence prévention RPS les outils mis en place pour pérenniser, améliorer : les conférences sanitaires, les cellules espace écoute, les formations RPS, etc.
71. Dans le cas de crise suicidaire (suicides ou tentatives de suicide) ou de dysfonctionnements de type « mise à l'écart », absentéisme récurrent, etc., réaliser une étude (études flash ; au regard de notre expérience, quatre à cinq entretiens suffisent parfois pour percevoir rapidement la gravité des situations) associant médecine du travail, RH, responsable DT et secrétaire CHSCT sur les conditions de travail et la santé des collectifs de travail (dans le respect du secret médical). Ces études doivent déboucher sur des préconisations collectives et individuelles :

- réorganisation, avis d'inaptitude (par le médecin du travail), ergonomie du poste, formation, etc.
72. Informer le management et les RH sur l'obligation légale d'un certain nombre de visites médicales et sur la nécessité d'informer le médecin et de respecter ses avis : embauche, reprise, accident du travail, avis d'aptitude, etc. Cela devra se faire avec une amélioration de « Pack RH » qui est un outil utile mais perfectible. Vérifier le respect de ces dispositions légales et sanctionner le non respect.
 73. Formaliser et communiquer sur un processus d'alerte du médecin du travail (dans le respect du secret médical), accessible à quiconque dans l'entreprise, pour signaler un salarié perçu en danger potentiel.
 74. Formaliser le processus d'alerte et communiquer sur la nécessité d'alerter le pôle compétence prévention RPS en cas de harcèlement, « placardisation », etc.
 75. Instaurer une véritable coordination nationale active des différents CHSCT de France Télécom.
 76. Elaborer ou enrichir la version RPS du Document unique en coopération étroite avec les CHSCT auprès du terrain.
 77. Systématiser une présentation du rapport annuel et du document unique au management et aux RH.

I.B.2- Assistants sociaux

78. Créer un service Social National avec une coordination nationale.
79. Renforcer le rôle des assistantes sociales et des assistants sociaux.
80. Augmenter le nombre d'assistantes sociales.
81. Favoriser l'accès des AS aux informations administrative des salariés pour faciliter l'information et le suivi (notamment commission médicale).

I.B.3- Service de santé au travail

• Court terme

82. Intégrer un psychologue dans les Services de Santé au Travail.
83. Suivre les préconisations des SST et faire en sorte qu'en cas de mobilité, elles suivent le salarié (inaptitude reclassement).
84. Donner la priorité au suivi des salariés par le médecin du travail.
85. Développer des pôles sanitaires et sociaux rapprochant les AS des médecins et infirmières.
86. Rendre la place de médecin du travail FT attractive au regard des conditions de travail et de la place donnée dans l'entreprise en tant que véritable acteur de prévention.
87. Faire un réel état des lieux de la mission des médecins du travail et des infirmières qui ne se réduit pas à un quota de salariés (étude sur le lieu de travail).

88. Prendre en compte la nécessité de rencontrer le médecin du travail dans la charge de travail des salariés : par exemple, en cas d'absence du médecin du travail local organiser et défrayer le déplacement au SST (certains médecins couvrent plusieurs sites parfois sur 4 départements).

• **Moyen terme**

89. Faire évaluer régulièrement par le pôle compétence prévention RPS les outils mis en place pour pérenniser, améliorer : les conférences sanitaires, les cellules espace écoute, les formations RPS, etc.
90. Respecter la législation du travail dans le cadre de réorganisations, de restructurations, de changements métier ou de mises en place d'un nouvel outil : élaborer un process systématisé (information, étude de poste, étude de faisabilité sur le plan RH, formations nécessaires, etc.) avec des points de passage obligés et partagés sur le plan :
- humain (ergonomie, déplacement, formation, travailleurs handicapés, etc.) impliquant les CHSCT, la médecine du travail, les RH, les préventeurs, etc. ;
 - de la communication : communication claire, délai d'information court et non anxiogène, interlocuteur disponible pour informer et expliquer.
91. Doter les services en conséquence (outils informatiques, assistantes, etc.) afin de décharger les médecins et les infirmières des tâches administratives.
92. Proposer par l'intermédiaire du SST des Programmes d'Assistance aux employés locaux.
93. Clarifier le dispositif de prise en charge en cas de refus par un salarié de rencontre de la médecine du travail.

I.B.4- Comité médical et commission de réforme et CSRH

Notre étude sur ce point n'ayant pu être approfondie, ces préconisations sont à enrichir et à ajuster.

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

-II-

Les préconisations métier « fonctions de support »

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

II.A.1- Les experts

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

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

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

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

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

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

Aussi les recommandations recouvrent-elles essentiellement trois aspects qui agissent sur la reconnaissance dont peut bénéficier un « expert ».

- rétablir une reconnaissance symbolique en recréant les filières expertise ;
- analyser les parcours, les compétences, les aspirations individuelles de chacun, et ne pas appliquer des règles ou des schémas uniformes ;
- dans le choix des managers prendre en compte l'attente des collaborateurs et la nécessité de disposer de compétences « métier » ou de la capacité à les acquérir, pour manager un groupe d'experts ;
- dimensionner les entités en fonction de la possibilité d'assurer un management basé sur la compétence ;
- éviter les turn over trop rapides qui empêchent les managers d'acquérir les compétences nécessaires ;

- définir et mettre en place des politiques claires et suivies permettant aux experts de se situer et de cesser de redouter l'avenir ;
- faire preuve de vigilance à l'égard de ces personnels experts qui sont peut être plus fragilisés qu'il n'y paraît.

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

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

II.A.2- Les RH et notamment les CSRH

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

Le système de gestion doit être repensé avec la conception d'un salarié dont la vision globale serait une priorité, et non avec la vision d'une succession d'éléments dissociés, au même titre que les achats ou la comptabilité.

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

Préconisations pour les assistants

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

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

Enfin, une plus grande transparence sur les objectifs de l'organisation vis-à-vis de leur emploi, de leur fonction, de leur lieu de travail leur permettrait d'échapper au sentiment d'incertitude, de soumission, et d'instrumentalisation qu'ils ressentent de manière parfois douloureuse.

Préconisation par et pour les salariés

La demande s'exprime quasi systématiquement d'un retour à la personnalisation du contact.

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

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

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

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-III-

Les préconisations pour les « professionnels du réseau »

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Avertissement : les préconisations surlignées figurent également dans le rapport transversal sous une forme plus ou moins similaire. En effet le réseau cristallisant les dysfonctionnements généraux de l'entreprise, il devrait être le premier impacté par lesdites préconisations.

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

Recommandation N° 1 : Remettre l'homme au centre de l'entreprise, restaurer la confiance envers les salariés, casser le dogme de l'employé improductif s'il n'est pas contrôlé et communiquer largement autour de ce principe.

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

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

Recommandation N° 2 : Redonner de l'autonomie aux agents pour le dernier niveau d'optimisation de leur activité, là où sont concentrées toutes les contraintes finales qui font la diversité et l'intérêt de leur activité.

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

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

L'autre avantage important d'un tel système est qu'il décharge la ligne hiérarchique d'une grosse part de travail improductif, comme c'est le cas aujourd'hui, et qu'il permet d'introduire une bien meilleure cohérence entre services et unités, surtout dans le cas d'un système matriciel complexe comme celui qui existe actuellement chez France Télécom. Il n'est pas toujours facile de trouver des indicateurs cohérents entre services ayant des activités de nature

très variées. Mais toutes les tentatives allant en ce sens ne pourront qu'améliorer l'efficacité globale du système.

Recommandation N° 3 : Réduire le nombre d'indicateurs, se concentrer sur les indicateurs de résultat et non de moyens, travailler sur la cohérence entre ces indicateurs pour faire converger les différents acteurs vers des objectifs communs.

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

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

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

- Passer d'un système de contrôle détaillé des tâches à un système qui apporte aux agents toutes les informations nécessaires à la bonne réalisation de leur tâche, les objectifs étant connus et gérés en dehors du système.
- Laisser une marge de manœuvre minimale de ½ journée, voire une journée pour laisser au salarié une capacité d'organisation suffisante.
- Eviter, sauf lorsque c'est indiscutable et ne risque pas de créer de biais, d'utiliser les informations d'activité pour fabriquer des indicateurs d'efficacité.
- Accepter la saisie de résultats par paquets plutôt qu'au fil de l'eau pour éviter les connexions multiples consommatrices de temps (valable surtout pour les nomades).

Recommandation N° 5 : Revoir partiellement le système d'information pour qu'il devienne une aide au lieu d'être une contrainte.

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

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

Une meilleure communication par la hiérarchie, rendue possible par la disponibilité dégagée en simplifiant les processus et leur suivi, permettra de développer l'écoute et de casser l'image de hiérarchie impersonnelle et inaccessible. Développée autour des enjeux de l'entreprise et leurs conséquences locales, elle permettra d'annoncer et d'expliquer les mesures en

cours, les évolutions et de recueillir l'avis et les idées du personnel travaillant sur le terrain.

Recommandation N° 6 : Améliorer la communication locale pour rapprocher la hiérarchie du terrain, développer l'écoute et favoriser les boucles de rétroaction.

Recommandation N° 7 : Restaurer des collectifs de travail qui permettront une meilleure circulation des informations, transmission des savoirs et échanges entre techniciens.

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

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

Recommandation N° 8 : Revoir les définitions de fonction, sans descendre à un niveau de détail paralysant l'initiative individuelle.

Améliorer l'écoute, tenir compte des remarques formulées par les acteurs de terrain pour réduire les dysfonctionnements et améliorer les relations hiérarchiques.

Recommandation N° 9 : Développer l'écoute dans la pratique managériale, former les managers et utiliser les remontées du terrain pour réduire les dysfonctionnements.

Recommandation N° 10 : Améliorer la qualité de communication sur l'avenir du réseau en général pour redonner de la visibilité aux carrières de ceux qui le font fonctionner.

Sur les pratiques discutables :

Recommandation N° 11 : Identifier tous les agents isolés comme seul salarié d'un site, les faire examiner par un médecin du travail et les réintégrer dans la structure de l'entreprise.

Recommandation N° 12 : Réaffirmer les valeurs fortes de l'entreprise et les mettre en application à tous niveaux.

Au plan technique, et sur les conditions de travail :

Recommandation N° 13 : Veiller au strict respect de la réglementation du travail concernant les habilitations électriques, le travail en hauteur, les procédures d'intervention sur matériels à risque, etc.

Recommandation N° 14 : Lancer un plan d'amélioration des conditions de travail pour les locaux difficiles tels que les répartiteurs.

Recommandation N° 15 : Revoir les paramètres de gestion des stocks en prenant en compte le coût des ruptures et des déplacements pour les techniciens.

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

-IV-

Les préconisations pour le «Marché Entreprises »

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 plate-formes :
 - 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-

**Les préconisations des métiers de « la relation client particulier » :
plates-formes téléphonique et boutiques**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

V.A- Projet pour une plate-forme téléphonique pilote

V.A.1- Constat

Les centres d'appel de France Télécom fonctionnent selon les logiques d'organisation mises en place dans les années 90 par les sociétés prestataires qui ont développé et professionnalisé ces activités.

Ces prestataires intervenaient pour des entreprises différentes sur des missions de télémarketing ou de service clients. Les télé conseillers intervenaient soit sur des contrats ponctuels dans le cadre de campagnes pour un client donné ou encore sur des périodes plus longues, dans des contrats de sous-traitance en mettant en œuvre la politique de service ou commerciale de leur donneur d'ordre. Des outils ont été développés pour que les interventions du prestataire soit en cohérence avec l'image véhiculée par l'entreprise donneuse d'ordre (élaboration d'un discours normalisé et contrôle du respect de ce discours) et pour que le prestataire et son donneur d'ordre puissent suivre la réalisation du contrat selon les termes des engagements réciproques (nombre d'appels, temps passé, résultats chiffrés des actions entreprises). Les télé conseillers, sur ces plates-formes, étaient le plus souvent jeunes, en début de carrière et venaient acquérir une formation pratique. Ils n'étaient pas destinés à faire carrière dans ces métiers et partaient après quelques années. Ceux qui avaient une appétence particulière pour ces métiers du téléphone arrivaient rapidement à des fonctions de responsables ou d'expert, souvent chez des clients.

Grâce aux possibilités offertes par le couplage de l'informatique et du téléphone, les centres d'appels se sont généralisés dans tous les secteurs d'activité, pour répondre aux différentes problématiques de service clients : renseignements, prise de commande, suivi de dossiers, déclaration de sinistres, assistance technique..., Des standards se sont dégagés tant en ce qui concerne les aménagements physiques, que l'organisation et les outils associés pour optimiser au mieux les activités. Les entreprises ont accompagné leurs collaborateurs (plutôt les jeunes) vers ces nouveaux métiers considérés comme stratégiques pour l'avenir et répondant à une volonté d'industrialisation de la relation clients.

Aujourd'hui, on constate, chez France Télécom mais aussi dans de nombreux autres secteurs d'activité (Banque et assurance par exemple) que, après une dizaine d'années passées sur les plateaux d'appels, les personnels sont, pour beaucoup d'entre eux, en situation d'usure physique et mentale et sans espoir de pouvoir changer de métier, eu égard à la généralisation des échanges via le

téléphone. Et c'est vrai pour les « anciens jeunes » recrutés il y a dix ans comme pour les personnels reclassés dans la même période.

Face aux situations de difficulté des télé conseillers, la réponse actuelle est d'en faire toujours plus. Plus d'ateliers, plus de « montée en compétences », plus de « moyens », « pour aider » et pour contrôler l'activité : script, discours normé, suivi statistique. Un toujours plus quantitatif qui semble ne pas prendre en compte la dégradation qualitative.

Il semble que l'on est arrivé au bout de la logique d'un système qui ne cesse de s'emballer dans du « toujours plus », que les modes de fonctionnement sont à repenser pour prendre en compte deux réalités : la dégradation de la qualité, assortie d'une insatisfaction des clients et d'une dégradation des conditions de travail ayant des conséquences néfastes sur la santé de salariés et notamment sur les plus anciens dans le métier et les plus âgés.

C'est pourquoi il nous semble nécessaire de **mettre rapidement en place ce projet** et avoir pour obtenir des résultats concrets et généralisables dans un délai d'un an maximum.

V.A.2- Proposition

Elle s'articule autour de 5 axes.

- **Chiffrer la non qualité**

Quel est l'impact financier des défaillances du système et des effets pervers liés aux injonctions contradictoires ?

Mettre en évidence les coûts financiers : des appels renouvelés, en temps de télé conseiller, mais aussi en temps de mobilisation de la bande passante, et en infrastructures associées ; du coût du traitement des réclamations écrites et par téléphone.

- **Evaluer l'impact de la non qualité**

- en terme d'image ;
- en terme de satisfaction client ;
- en terme de perte de clients.

- **Créer un plateau pilote et placer la qualité au cœur de l'activité**

Les caractéristiques de ce plateau devraient être définies par un groupe de travail composé de téléconseillers, de responsables d'équipes et de plateau, de membres de CHSCT, d'un RH, mais aussi de membres de la direction métier

dans un esprit de coopération pour proposer un mode de fonctionnement différent.

Sans préjuger des décisions de ce groupe de travail quant aux caractéristiques de ce plateau pilote, les experts préconisent de :

- **responsabiliser** les télé conseillers sur la nécessité de vendre mais de **bien vendre** ;
- donner des **marges de manœuvre** pour traiter au mieux les situations et intégrer dans les évaluations **la résolution des problèmes** ;
- **supprimer tous les objectifs de moyens** pour ne se concentrer que sur des objectifs de résultats atteignables et prenant en compte la progression de chaque télé conseiller et pas seulement l'atteinte d'un objectif en valeur absolue ;
- diminuer les objectifs quantitatifs au **bénéfice d'objectifs qualitatifs** ; évaluer la qualité du travail plutôt que la conformité aux normes ;
- définir des objectifs collectifs qui ne soient pas une simple addition d'objectifs individuels ;
- proposer une aide à la relation client sous forme de guide sans que ce soit présenter comme une vérité absolue, incontournable et encore moins évaluée à l'aune des mots ou expressions répétés ;
- laisser s'exprimer les idées et **les prendre en compte** ; expérimenter les idées faciles à mettre en œuvre et expliquer pour certaines ne peuvent être retenues ;
- confier la mise en place de ce plateau pilote à une **équipe projet motivée**, directement rattachée à une personne désignée par le Directeur général, hors de la ligne hiérarchique métier ou locale ;
- donner à la création de ce plateau pilote, **la dimension d'un projet d'entreprise**.

- **Après une année de fonctionnement, faire un bilan**

- économique : coût du plateau, ventes réalisées et confirmées, services apportés... ;
- de la satisfaction client ;
- de gain d'image auprès des clients traités sur ce plateau ;
- social : absences, état de santé des personnels, climat social, satisfaction des personnels, etc.

- **Communiquer sur ces résultats**

Le plateau pilote doit permettre de dégager des axes de réflexion et d'action pour la mise en place de nouvelles façons de travailler dans les centres d'appels.

Aujourd'hui, France Télécom peut agir très concrètement pour prévenir les risques psychosociaux dans les centres d'appels. La démarche proposée s'inscrit dans cette perspective. Elle s'inscrit également comme une contribution positive pour prendre en compte les évolutions de ces métiers ; **ce serait tout à l'honneur de France Télécom, opérateur historique et leader dans les métiers du téléphone, de montrer une attitude responsable en s'engageant dans cette voie.**

V.B- Autres préconisations

V.B.1- *Pour l'ensemble des plates-formes téléphoniques /clients*

- **Diminuer la charge psychologique :**
 - comme cela se pratique déjà sur certains plateaux, laisser les collaborateurs prendre l'initiative de demander le soutien du manager ou d'un collègue en pratiquant la double écoute. Cette dernière sera alors vécue comme une aide à la montée en compétences et non comme un contrôle ;
 - élaborer avec les IRP une charte d'utilisation de la double écoute ;
 - respecter le temps de pause légal des télé conseillers quel que soit le flux d'appels ;
 - ne jamais lancer une nouvelle offre sans avoir vérifié que les applications informatiques fonctionnent ;
 - respecter des temps d'apprentissage suffisants pour permettre aux téléconseillers de s'approprier les nouvelles offres en prenant en compte que tout le monde n'intègre pas à la même vitesse ; certains ont notamment davantage besoin de pratiquer avant d'être à l'aise ;
 - supprimer les objectifs de productivité téléphonique (actuellement 9 pour un téléconseiller) qui ne sont pas garants d'une bonne qualité de service, privilégier les objectifs de résultat ;
 - diminuer la pression des objectifs :
 - revoir le mode d'attribution de la PVV pour un faire un outil de stimulation et non de concurrence entre les salariés au détriment de la qualité de service ;
 - adosser une partie de la PVV à la progression des résultats (PVV relative) et pas seulement aux résultats (PVV absolue) ;
 - alléger le mode de suivi des objectifs, notamment en interdisant les rappels incessants faits par certains managers : ce point peut notamment être abordé lors des formations au management pour les nouveaux managers ;

- prévoir des postes de téléconseillers pour les collaborateurs souhaitant se soustraire régulièrement à la pression des appels : par exemple prévoir des postes à 50% front office et à 50% back office ;
- stopper les journées challenges infantilissantes avec des cadeaux « bonux » à la clé ;
- rendre les journées challenges complètement facultatives dont les formes doivent cependant être repensées ;
- donner la priorité pour un changement de poste à tout téléconseiller qui le demande après 3 ans d'activité sur plate-forme téléphonique au service du client.

- **Redonner de l'autonomie aux télé conseillers :**

- proposer des guides d'entretien auxquels on peut se référer si besoin et non des scripts imposés ; ne pas utiliser le respect de ces guides comme un outil d'évaluation de la compétence. La crainte d'une sanction nuit à l'apprentissage ;
- créer des groupes de télé conseillers « testeurs » des nouveaux produits et prendre en compte leurs recommandations.

- **Apporter du soutien :**

- respecter les temps de formation prévus avec interdiction donnée à la C3P de faire reporter ou d'interrompre les séances de formation ;
- créer des équipes « volantes » de télé conseillers intervenant en remplacement des télé conseillers en formation. (sur le modèle des brigades qui existaient dans les métiers techniques, en agence) ;
- favoriser les formations avec accès direct (et essais) sur les produits proposés aux clients ;
- diminuer les objectifs quantitatifs des collaborateurs qui apportent du soutien à leurs collègues pour éviter de diminuer leur PVV (calcul prorata temporis).

- **Favoriser le sentiment d'appartenance à un collectif de travail :**

- mettre en place des objectifs d'équipe qui ne soient pas l'addition d'objectifs individuels.

- **Favoriser un comportement éthique :**

- faire un moratoire et renégocier le système d'attribution de la PVV (ses objectifs en général, son déclenchement, sa justesse -vérifier qu'il ne s'agit pas de placements forcés qui seront refusés par le client ultérieurement).

- **Développer la sensibilité de la direction aux difficultés du métier et la reconnaissance vis-à-vis des téléconseillers :**

- rapprocher émotionnellement la Direction des conséquences douloureuses de ses décisions : le métier de télé conseiller étant particulièrement un métier sous tension, demander à tous les membres de direction (territoriale et métier) d'en prendre conscience en effectuant obligatoirement, lors de leur prise de fonction, un stage d'un mois à un poste de télé conseiller avec des objectifs à atteindre sur un ou deux produits par exemple, auxquels ils auront été préalablement formés. Chaque année obligation pour le top management

d'assurer une semaine un stage de téléconseiller ainsi que cela se pratique dans certaines entreprises industrielles (stage obligatoire en atelier) ou dans des entreprises de la restauration rapide (stage obligatoire aux caisses ou en cuisine). Outre l'intérêt de comprendre les difficultés auxquelles sont confrontés les téléconseillers, cette pratique présente l'avantage de leur envoyer des signes de reconnaissance.

- **Conditions de travail**

- mettre aux normes les plateaux téléphoniques qui ne le sont pas avec un budget dédié : problèmes d'espace, de bruit, de lumière, de postes de travail ainsi que de salubrité et de sécurité dans certains endroits.

V.B.2- Pour l'ensemble des boutiques

Reprendre les recommandations des plates-formes téléphoniques applicables aux boutiques, notamment en termes de :

- fixation et de suivi des objectifs ;
- mode d'attribution de la PVV ;
- formation ;
- comportement éthique ;
- sentiment d'appartenance à un collectif de travail.

Mais aussi...

- **Diminuer la pression et améliorer la qualité de service au client :**

- revoir la gestion de l'accueil client dans son mode d'organisation : laisser les responsables en définir les contours, mais en leur donnant les moyens de le faire. Par exemple, diminuer d'autant les objectifs des vendeurs qui participent à la fonction d'accueil ;

- **Redonner de l'autonomie**

- favoriser l'implication des managers en leur octroyant plus de temps dédié à la gestion et à l'accompagnement des équipes et ce quelle que soit la taille de la boutique : toutes les boutiques où les experts ont observé la possibilité pour le responsable de se consacrer prioritairement au pilotage de l'équipe fonctionnent assez bien et cela au bénéfice d'une bonne ambiance d'équipe.

- **Conditions de travail**

- revoir les postes de travail manquant d'espace et de confidentialité ;
- respecter les règles de sécurité en matière de circulation dans les espaces réservés aux salariés.

**-VI-
Annexe**

CONFIDENTIEL - Document Provisoire

Analyse des convergences

entre les préconisations formulées par TECHNOLOGIA et les premiers accords négociés FT

A la lecture des accords portant sur :

- L'Organisation du travail
- Perspective Emploi et Compétences, Développement professionnel et Formation, Mobilité
- Fonctionnement des Instances de Représentation du Personnel
- Equilibre Vie privée et Vie professionnelle
- Le Télétravail

Il apparaît que **40 préconisations sur 107** ont fait l'objet d'une ou plusieurs prises en compte dans le cadre des 5 premiers accords négociés chez FT. Au-delà d'une analyse détaillée par préconisations, il n'est pas inutile de rappeler que celles-ci se répartissaient en deux chapitres intitulés : Organisation et Dimension Opérationnelle, et la Gestion Humaine, chacun des chapitres se décomposant en plusieurs fiches ou items. Pour chacune de ces fiches, nous vous proposons une analyse rapide de l'état de ces convergences identifiées, le tableau détaillé donnant les références précises au regard des accords négociés.

L'organisation de l'entreprise

Parmi la liste correspondante, les 2 préconisations prises en compte portent sur la *nécessaire clarification du positionnement dans l'organisation et le souci d'une meilleure proximité géographique entre le management et les collaborateurs*. Il s'agit bien dans les deux cas de renforcer le sentiment d'appartenance au travers d'une plus grande identification dans le cadre de mobilités ou plus largement dans son cadre de travail habituel. C'est aussi le besoin d'un renforcement des liens avec sa hiérarchie dans le cadre d'un management à distance.

Les process – la taylorisation

Les 3 préconisations identifiées concernent *la révision des procédures de mise en place des process, leur validation par des groupes pilotes et l'intégration des seniors* pour capitaliser sur leur expérience. Face à l'inadaptation des process au travail réel et au manque de validation, l'accord sur l'organisation du travail intègre ces 3 points dans le cadre du traitement des dysfonctionnements, de la mise en place de démarches préventives et de la contribution des salariés référents expérimentés et reconnus comme tels.

Le système d'information

4 des 6 préconisations sont reprises au travers de l'accord sur l'organisation du travail et portent sur *l'évaluation du Système d'information, l'ergonomie des postes de travail et leur amélioration ainsi que la procédure de dépannage du SI*. Face au développement important des applicatifs et à la difficulté de les maîtriser, leur validation et l'amélioration de l'ergonomie ainsi que les aides au dépannage y sont développés pour apporter le soutien attendu et réduire la tension au travail.

Les objectifs quantitatifs

L'accord sur l'organisation du travail reprend 3 des 5 préconisations relatives à *la limitation du nombre d'indicateurs de suivi, à leur nature et à l'équilibre entre les indicateurs de résultats et de moyens*. La multiplicité des indicateurs, leur déconnexion de la réalité du travail et la focalisation sur les seuls résultats obligent à un équilibrage entre les objectifs individuels et collectifs, entre la mesure d'activités simples ou complexes ou encore entre l'avancement des plans d'actions et les moyens mis en œuvre.

Les « règles du jeu » de l'entreprise

Les 3 accords (Stress, Mobilité et Organisation du travail) sont impactés par 5 des 10 préconisations portant sur *la faisabilité des changements, la création d'espaces d'échanges sur les dysfonctionnements, la sensibilisation aux dimensions du Groupe, et la transparence des règles de promotion et de mobilité*. Le manque d'anticipation sur les conditions de mise en œuvre des changements renvoie à la nécessité de mesurer l'impact social, d'en informer en amont le CHSCT et à y associer l'ensemble des acteurs de prévention avec une analyse des risques. Le traitement des dysfonctionnements nécessite un décloisonnement au travers d'espaces d'échanges et de régulation. Le manque de visibilité sur l'emploi et les compétences implique une présentation annuelle des enjeux et de la finalité du Groupe aux IRP. L'opacité du système de promotion appelle à une clarification des conditions d'accès et d'exercice de chaque poste ou de non-attribution d'un poste en interne.

L'organisation des Ressources Humaines

Les 2 accords de Mobilité et de Vie privée/Vie professionnelle abordent la question de *la redéfinition de la fonction RH, d'une explicitation de leur rôle et de leur renforcement*. Le discrédit et la méfiance à l'égard de la fonction RH nécessite une clarification du RH de proximité et d'établissement ainsi que vis-à-vis des managers. L'éloignement et leur absence sur le terrain conduit à un renforcement des équipes RH avec la création de 150 postes de RH de proximité.

La gestion des parcours professionnels

Les 3 accords Mobilité, Organisation du travail et Vie privée/Vie professionnelle relatent des dispositions sur *les conditions préalables à la mobilité, la construction de parcours professionnels, la mise en place de bilan de compétences, le développement de l'employabilité avec l'ouverture à des compétences extra-professionnelles et enfin un suivi spécifique des nouveaux arrivants ou des cas difficiles*. Face à des mobilités inadéquates ou non-respectueuses des conditions de santé, il s'agit d'offrir des postes adaptés associant les acteurs de prévention tels que le médecin du travail. Les mobilités doivent s'inscrire dans une perspective de développement personnel et l'organisation doit permettre la réalisation de parcours professionnels distinguant les différents niveaux d'expérience dans le métier. Pour ce faire, un bilan régulier des compétences doit donner des perspectives, y compris dans des activités extra-professionnelles. Un dispositif de suivi spécifique est proposé aux nouveaux salariés y compris pour traiter les cas difficiles dans le cadre d'une commission paritaire avec les organisations syndicales.

Le management

Les 2 préconisations principalement reprises dans les accords Mobilité et Organisation du travail concernent *la limitation de la mobilité des managers et la clarification des compétences managériales et techniques*. Le turnover du management doit être limité et la mobilité doit s'inscrire dans un projet de développement personnel. Pour jouer pleinement son rôle de soutien et d'accompagnement de ses collaborateurs, l'encadrement de proximité est formé et peut participer au métier de l'équipe.

Les acteurs de la prévention

Les 10 préconisations explicitées dans les accords sur le Stress principalement, la Mobilité, les IRP et Vie privée/Vie professionnelle portent sur *la création d'un pôle de compétences RPS, le suivi des indicateurs, le rôle des psychologues et des assistantes sociales, la coordination nationale des CHSCT, l'évolution des outils RPS ou encore dans le cadre des réorganisations*. La création d'un Comité National de Prévention du Stress apporte une compétence sur l'ensemble du Groupe dans la compréhension et l'évaluation des facteurs de stress. C'est aussi la mise en place d'indicateurs RPS au niveau national et local officialisé par l'accord sur le stress ainsi que l'introduction de psychologue et un renforcement des assistantes sociales au sein des services de santé au travail. C'est encore l'instauration d'une meilleure coordination entre les CHSCT d'un même site géographique ou la mise en place de réunions déconcentrées dans le cas de fortes dispersions entre les élus d'un même CHSCT. Au niveau des outils, c'est l'actualisation du Document Unique d'évaluation des risques intégrant les RPS ainsi que la mise à jour des compétences en matière de prévention RPS. Dans le cadre des réorganisations et restructurations, il est fait état d'une nouvelle procédure d'information et de consultation prenant en compte l'ensemble des dimensions des projets et associant tous les acteurs de la prévention.