



***Crise sociale en entreprise : retour  
d'expérience de crise chez France  
Télécom/Orange SA***

**Master 2 « Négociations et Relations  
Sociales» Université Paris-Dauphine  
Promotion 2010/2011**

Marc Brunstein, Pierre Vars  
09/02/2011



## Remerciements

Nous tenons à remercier nos familles et nos proches pour leur soutien et leur encouragement tout au long de cette année.

Nous remercions Gérard TAPONAT responsable de la formation ainsi que l'ensemble du personnel du Département Formation Continue de l'Université Paris-Dauphine et particulièrement Véronique FUROIS.

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION .....	P.7
--------------------	-----

<p style="text-align: center;"><b>PARTIE 1.</b> <b>CONCEPT DE CRISE ET MODALITES DE SA GESTION</b></p>
--

<b>CHAPITRE 1. La crise : définitions et concepts .....</b>	<b>P.10</b>
---	-------------

<b>1.1. La crise : Etymologie et définition .....</b>	<b>P.10</b>
A. Etymologie et historique du mot « crise » .....	P.10
B. Quelques définitions .....	P.11
C. Différentes approches de la classification des crises .....	P.12
<b>1.2. Crise dans l'entreprise : .....</b>	<b>P.14</b>
A. Les trois modes de fonctionnement de l'entreprise : .....	P.14
• La marche « normale » .....	P.14
• La situation « perturbée» .....	P.14
• La dynamique de « crise » .....	P.15
B. Crise sociale dans l'entreprise : .....	P.16
• Définition .....	P.16
• Caractéristiques .....	P.16
• Indicateurs .....	P.16
<b>1.3. Manifestation et identification de la crise .....</b>	<b>P.19</b>

<b>CHAPITRE 2. Gestion de crise .....</b>	<b>P.21</b>
---	-------------

<b>2.1 Les acteurs .....</b>	<b>P.21</b>
A. Identification des acteurs .....	P.21
B. Rôle des décideurs .....	P.21
<b>2.2 La cellule de crise .....</b>	<b>P.23</b>
A. Définition et objectifs .....	P.23
B. Principes de fonctionnement .....	P.23
C. Répartition des postes .....	P.24
D. Plan de continuité d'Activité(PCA) .....	P.25
<b>2.3. Les étapes de crise .....</b>	<b>P.26</b>
<b>2.4. Pédagogie de la communication .....</b>	<b>P.27</b>
A. Caractéristiques des médias modernes .....	P.27
B. Eléments de la pédagogie de la communication .....	P.28
C. Actions de la cellule de crise .....	P.29
D. Plan de communication .....	P.30
E. Sortie de crise .....	P.31
<b>2.5. Installation d'une culture de gestion ou d'anticipation de crise .....</b>	<b>P.32</b>

**PARTIE 2.**  
**UNE CRISE « SOCIALE » : « France TELECOM / ORANGE SA »**  
**ET SA CRISE DE SOCIETE**

**CHAPITRE 1. Identification de la crise à France  
Télécom /Orange SA ----- P.36**

<b>1.1. Caractéristiques de la crise -----</b>	<b>P.36</b>
A. Les années 1980/1990 : la dérèglementation du secteur et l'arrivée de nouveaux opérateurs -----	P.37
B. Le milieu des années 1990/2000 : l'euphorie boursière et la course à la croissance -----	P.37
C. Début des années 2000 et l'éclatement de la « bulle internet » -----	P.38
D. Une cure d'austérité à France Télécom -----	P.39
E. Le « Plan Ambition France Télécom 2005 » et le plan « NEXT » -----	P.39
F. La coexistence de deux statuts, deux cultures -----	P.42
G. Le CFC, Congés Fin de Carrière -----	P.44
H. En conclusion -----	P.46
<b>1.2. Chronologie de la crise -----</b>	<b>P.49</b>
A. La phase de pré-crise -----	P.49
B. Début de la crise sociale -----	P.50
<b>1.3. Crise et sortie de crise : rôle et comportement des acteurs -----</b>	<b>P.58</b>
A. Les deux rôles de l'Etat Français -----	P.59
a. l'Etat actionnaire -----	P.59
b. l'Etat employeur -----	P.60
B. Les hiérarchies de l'entreprise -----	P.61
a. le « manager » à France Télécom -----	P.61
b. les conflits entre les « Directions Territoriales » et les « Directions Métiers » -----	P.61
c. les « managers » de terrain -----	P.62
C. Les orientations de la nouvelle direction -----	P.63
a. une stratégie industrielle différente -----	P.63
b. « un nouveau pacte social » -----	P.63
D. Les IRP et les syndicats -----	P.65
E. Bilan des négociations et climat social actuel -----	P.66

## **PARTIE 3.**

### **ACCORD DE GESTION DE CRISE SOCIALE**

<b>Avant propos</b>	P.71
<b>Préambule</b>	P.73
<b>ARTICLE 1: Rôle et responsabilités des acteurs</b>	P.74
A. Le rôle des managers	P.75
B. Les services de Santé au Travail	P.75
C. Les Organisations Syndicales	P.75
D. Les Instances Représentatives du Personnel	P.75
E. Les Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail	P.75
F. Les salariés	P.76
<b>ARTICLE 2 : « l'Instance de veille sociale »</b>	P.76
A. Ses objectifs	P.76
B. Sa composition	P.77
C. Son fonctionnement	P.77
D. Les indicateurs	P.78
E. Confidentialité	P.79
F. Comptes-rendus et recommandations	P.79
<b>ARTICLE 3 : « Cellule de crise »</b>	P.79
A. Le champ d'intervention de la « cellule de crise »	P.79
B. Ses objectifs	P.81
a) identifier la crise, évaluer la situation	P.81
b) déployer un plan d'action	P.81
c) le management	P.82
d) assurer la communication	P.82
e) évaluer le retour à une situation normale	P.82
C. Sa composition	P.83
a) Plan de Continuité d'Activité (PCA)	P.83
b) Les conditions sociales de la gestion de crise	P.83
<b>ARTICLE 4 : Durée et suivi</b>	P.84
A. Dispositions générales	P.84
B. Champ d'application	P.84
C. Durée - Entrée en vigueur	P.84
D. Dénonciation	P.84
E. Révision	P.84
F. Publicité	P.85
<b>ANNEXE 1</b>	P.87
<b>ANNEXE 2</b>	P.90
<b>ANNEXE 3</b>	P.97
<b>BIBLIOGRAPHIE et SOURCES</b>	P.99

## INTRODUCTION

Le mot « crise » fait de plus en plus partie du monde actuel, de notre quotidien. Ces dernières années ont été marquées par de nombreuses crises : écologiques (canicule de l'été 2003), sanitaires (sang contaminé août 1986), financières (2008-2009), politiques et économiques (Tunisie décembre 2010-2011, Egypte 2011).

A une échelle plus limitée, le monde de l'entreprise est, lui aussi, de plus en plus exposé aux bourrasques des crises. L'effondrement des repères idéologiques, éthiques ou stratégiques sont autant de facteurs qui accentuent les vulnérabilités et de ce fait augmentent les risques de crise. Il est à noter que ces diverses crises peuvent aussi bien durer quelques jours que se prolonger sur plusieurs mois, voir des années.

Dans le cadre du Master 2 « Négociations et Relations Sociales » de l'Université Paris-Dauphine, nous avons voulu travailler sur l'analyse d'une crise en entreprise, en choisissant celle qui touche aux déséquilibres des relations sociales de l'entreprise, identifiée comme « une crise sociale ».

Après une analyse théorique du concept de crise en général et des problématiques de la crise sociale en particulier, nous avons voulu illustrer cette recherche par l'étude de cas d'une entreprise française. Notre choix s'est porté sur le groupe « France Télécom / Orange SA ».

« France Télécom / Orange SA » est la principale entreprise française de télécommunications et la 105<sup>e</sup> entreprise mondiale. Elle emploie près de 167 000 personnes, dont environ 80 000 à l'étranger, et sert plus de 200 millions de clients dans le monde.

Depuis maintenant deux ans ce groupe industriel traverse une crise que nous caractériserons comme une crise sociale et qui a des conséquences directes tant en interne qu'en externe identifiables par les constants suivants :

- En interne, les conséquences directes sont, entre autres, le constat de la diminution de la fierté d'appartenance au groupe<sup>1</sup> par ses salariés, l'augmentation des arrêts de travail, la dégradation des conditions de travail, le stress, la souffrance au travail, la consommation de médicaments, la dépression allant jusqu'au suicide de certains de ses salariés.

---

<sup>1</sup> Selon un rapport du Cabinet « Technologia » rendu en Décembre 2009, avant la crise 96% des salariés répondent « être auparavant attachés à France Télécom », ils ne sont plus que 39% aujourd'hui. Ce phénomène est encore plus gravement accentué pour les non-cadres (25%) et les fonctionnaires (32%).

- En externe, on notera, par exemple, une dégradation de l'image de l'entreprise dans l'opinion selon le baromètre Posternak-Margerit<sup>2</sup>.

A la suite de notre analyse d'éléments qui auraient pu expliquer l'arrivée de la crise sociale au sein de « France Télécom / Orange SA », et d'une identification de la problématique de gestion de crise, nous soulèverons l'importance du dialogue social en entreprise en tant qu'élément régulateur des modes de relations sociales et de l'augmentation de son rôle en période de crise.

Nous insisterons sur la nécessité d'intégrer dans la gestion de l'entreprise la notion de la gestion de crise et notamment de sa phase de prévention. Nous adopterons par la suite une approche plus pragmatique, en proposant un « Accord de gestion de crise sociale » qui pourrait inclure les problématiques :

- de la préparation et de prévention de crise via la mise en place d'une « Instance de Veille sociale » dont l'objectif serait la collecte et le traitement des identificateurs de risques de crise,
- de la création d'une « cellule de crise » qui gère la crise quand une alerte est déclenchée,
- de retour d'expérience ou la gestion de l'après-crise.

Cet accord sera dans la mesure du possible adapté à la réalité de « France Télécom / Orange SA ».

---

<sup>2</sup> Selon un sondage IPSOS réalisé en octobre 2010 qui classe 30 des plus grandes entreprises françaises en fonction de l'opinion qu'en ont les Français, « France Télécom / Orange SA » a chuté de la neuvième à l'avant-dernière place sur trente. (IPSOS, Posternak-Margerit, Observatoire de l'image de grandes entreprises françaises)



## **PARTIE 1.**

### **CONCEPT DE CRISE ET MODALITES DE SA GESTION**

# CHAPITRE 1. La crise : définitions et concepts

## 1.1. La crise : Etymologie et définition

### A. Etymologie et historique du mot « crise »

Venant du grec ancien « *krisis* », le mot « *crise* » était employé en médecine et signifiait le moment où l'on devait décider du traitement du malade car il était en phase grave d'une maladie. Lui-même originel du « *krinein* » qui signifiait, entre autres, « interpréter », « choisir », « décider », nous retrouvons son équivalent dans le latin « *crisis* » renvoyant au mot « *discrimen* » signifiant « ce qui sépare » et qui correspond au moment où il s'agissait de prendre une décision.

La crise est donc originellement perçue comme un moment qui fait référence à une temporalité à partir de laquelle il faut prendre une décision.

A partir du XIX<sup>ème</sup> siècle, la notion de « crise » passe dans le domaine scientifique, à travers les études sur les hystéries, marquées notamment par les travaux de Briquet, Charcot, Janet et Freud. Dans toute cette période, on accepte le mot « crise » comme parlant de la crise de l'individu et non crise pour la communauté.

L'interprétation médicale commence à être transposée dans les analyses de la société, à partir du XVII<sup>ème</sup> siècle, et surtout du XVIII<sup>ème</sup> siècle. Ainsi, nous retrouvons les interprétations du mot « crise » dans les travaux d'historiens et économistes, notamment, fait par Sir Bayard, en 1659 (« *crisis of parliaments* ») ou par le marquis d'Argenson, en 1761 (« *crise économique* »).

Ces interprétations vont continuer à se généraliser et à englober tous les domaines. Nous retrouvons ces constats tant chez les médecins que les sociologues reconnus.

Ainsi, A. Bolzinger<sup>3</sup>, dit que « *Si on appelle crise tout période de conflit et de mutation, avec ce qu'elle comporte de résistance au changement et de tensions, on peut alors estimer que la vie tout entière est une crise* ».

Edgar Morin<sup>4</sup>, parle de: « *La notion de crise s'est répandue au XX<sup>ème</sup> siècle à tous les horizons de la conscience contemporaine. Il n'est pas de domaine qui ne soit hanté par l'idée de crise. (...) Mais cette notion, en se généralisant, s'est comme vidée de l'intérieur* ».

Ces évolutions du mot « crise » continuent de nos jours en entraînant un sens ou une définition différente selon le domaine d'étude.

---

<sup>3</sup> A. BOLZINGER, *Le concept Clinique de cris*", Bulletin de Psychologie, 1982, Tome XXXV, n° 355, P. 475

<sup>4</sup> E. MORIN, *Pour une crisologie*, Communications, 1976, P. 149

## B. Quelques définitions

Etudier le concept de crise entraîne un large champ de recherche touchant de nombreux secteurs. Il est décrit dans une littérature très vaste entraînant de nombreuses définitions. Pour montrer la diversité des approches et cerner le concept nous choisirons quatre définitions, telles que décrites par différents auteurs et organismes.

Ainsi, dans le dictionnaire philosophique, PARIS, PUF, 2001 la crise est définie comme :

*« Un changement rapide et involontaire qui peut s'avérer favorable, mais qui est toujours difficile et presque toujours douloureux ».*

Pour le Centre d'études et de recherche de l'École militaire (CEREM), elle:

*« Se caractérise par une situation suffisamment aigue pour ouvrir une période plus ou moins longue d'instabilité. Elle révèle un Etat de déséquilibre qui va mettre en lumière l'importance des enjeux et ouvrir des opportunités de négociations et de résolution. »*

Pour les auteurs qui ont spécialement étudié le phénomène de crise tel que, C. Hermann<sup>5</sup> :

*« Un événement surprenant les individus et restreignant leurs temps de réponse, en menaçant leurs objectifs prioritaires »*

Et finalement P. Patrick Lagadec<sup>6</sup>, Directeur de recherche à l'École Polytechnique :

*« Une situation où de multiples organisations, aux prises avec des problèmes critiques, soumises à de fortes pressions externes, d'après tensions internes, se trouvent projetés brutalement, et pour une longue durée sur le devant de la scène; projetés aussi les uns contre les autres... le tout dans une société de communication de masse, c'est-à-dire « en direct », avec l'assurance de faire la « une » des informations radiodiffusées, télévisées, écrites, sur une longue période »*

Il existe encore de nombreuses autres définitions qui tentent de cerner cette notion.

---

<sup>5</sup> Ch. HERMANN, *Some Issues in the Study of International Crisis*, 1963

<sup>6</sup> P. LAGADEC, *Le risque technologique*, 1984, Annales des Mines, Août, P. 41-42

Face à la multiplicité des descriptions du concept de crise et pour la clarté de notre mémoire, nous proposons la synthèse suivante :

**« La crise se caractérise par une situation sortant du cadre habituel des incidents connus. D'où la nécessité de prendre en urgence des décisions stratégiques et d'organisation éprouvées ou innovantes, afin de pouvoir retrouver un fonctionnement normal».**

### **C. Différentes approches de la classification des crises**

Il n'existe pas de typologie scientifique unanime et stricte de la crise, mais on peut proposer des éléments de classement liés aux différentes situations :

- Par nature de crise (politique, économique, sociale, idéologique, morale, etc.)
- Par l'étendue de la profusion (local, régional, national, mondial, etc.)
- Par le nombre de partenaires et protagonistes (individuels, groupes, classes sociales, populations, etc.)
- Par la durée (d'un instant à une longue période, voir des années)
- Par la nature de l'impact (matériel, physique, social, etc.).

D'autres repères de classification peuvent être introduits :

- Crise « inimaginable » (peu fréquente, du domaine de l'impensable)
- Crise « négligée »
- Crise « quasi inévitable » (en dépit de l'action de prévention)
- Crise « compulsive » (incapacité à réaliser une bonne gestion)
- Crise « voulue » (recherchés par certains acteurs)
- Crise « profondément désirée », ( par toutes les parties)

L'analyse des critères différents peut conduire à la création des modèles de repérage. A titre d'exemple, nous reproduisons le modèle d'Ian Mitroff et de Thierry Pauchant<sup>7</sup> basé sur les quatre critères de facteurs et dimensions de la crise : « interne », « externe », « technique » et « humaine ».

<b>Techniques/Economiques</b>	
Défauts de produit/service Accidents dans les installations Panne informatique Information erronée, cachée Faillite	Destruction majeure de l'environnement/accidents Défaillances du système à grande échelle Catastrophe naturelle OPA Crise gouvernementale Crise internationale
<b>Interne</b>	<b>Externe</b>
Echec pour s'adapter/changer Défaillance organisationnelle Mauvaises communications Sabotage Altération du produit en usine Rumeurs, diffamations Activités illégales Harcèlement sexuel Maladies du travail	Projection symbolique Sabotage Terrorisme Enlèvements de dirigeants Altération du produit hors usine Contrefaçons Rumeurs, diffamations Grèves Boycotts
<b>Humaines/Sociales/Organisationnelles</b>	

Les dimensions importantes de la crise qui peuvent être définies comme les suivantes :

- Tournant dans un processus général d'événement et d'action (événement, accident, etc.)
- Perturbations, turbulences
- Nécessité de réagir de façon pressante
- Incertitudes fortes sur l'évaluation de la situation
- Déferlement
- Une information disponible est inadéquate, surcharge d'information
- Un sens d'urgence qui produit souvent stress et anxiété
- Menace pour les objectifs de ceux qui sont impliqués
- Changement de relations entre les participants
- Tensions entre les acteurs
- Dérèglement
- Blocage de l'action
- Rupture

<sup>7</sup> I. MITROFF, T. C. PAUCHANT, P. SHRIVASTAVA, *Conceptual and empirical Issues in the Development of a general Theory of Crisis Management*, 1988, *Technological Forecasting and Social Change*, N° 33. 85-86

D'une manière plus synthétique, nous retrouvons cette approche chez Patrick Lagadec pour qui la crise a les trois caractéristiques principales :

➤ **Déferlement**

**La crise est un déferlement** parce que les difficultés s'amoncellent et se conjuguent pour empêtrer les décideurs, la logistique se montre impuissante à répondre aux sollicitations des acteurs. En somme, « *c'est une situation d'urgence qui déborde les capacités de traitement habituelles* »<sup>8</sup>

➤ **Dérèglement**

La crise est un dérèglement parce que les régulations générales du système sont atteintes, elles ne sont plus capables de faire face, le processus d'autocorrection ne fonctionne plus et une menace de désagrégation du système est réelle.

➤ **Rupture**

La crise est une rupture parce que les marges de liberté tendent vers zéro, l'évolution de la situation s'oriente sur le mode binaire. Les valeurs et les grands points de repères tant internes et qu'externes disparaissent ou apparaissent indéterminés.

Le choix de différentes caractéristiques détermine la classification de crise. Nous avons néanmoins trois caractéristiques communes qui déterminent cette dynamique et qui sont : le déferlement, le dérèglement et la rupture.

## 2.2. Crise dans l'entreprise

### A. **Les trois modes de fonctionnement de l'entreprise**

L'entreprise est une unité économique de production de biens ou de services. Son fonctionnement est régi par des règles s'inscrivant elles-mêmes dans un cadre législatif (Code du Travail, Convention Collective, Code Pénal....).

Rappelons que pour l'entreprise, trois modes de fonctionnement suivant existent:

- **la marche normale ou « cadre habituel »** (fonctionnement sans grand écarts qui tient à l'intérieur d'un cadre reconnu) ;
- **la situation perturbée** (l'apparition d'un événement accidentel qui influence et perturbe la marche normale) ;

---

<sup>8</sup> P. LAGADEC, *La gestion des crises*, McGraw-Hill, 1991, P. 53

- **la situation ou dynamique de crise** (l'apparition d'un événement accidentel majeur entraînant le déséquilibre profond du système, les fonctions spécialisées ne permettent plus le retour à une situation antérieure).

Quand on parle de la «*marche normale*», la situation peut être plus ou moins agitée, mais le processus de régulation fonctionne et l'équilibre général est conservé.

Pourtant, on peut déjà être à la limite de la situation dite de «*perturbée*».

Les éléments perturbateurs tels qu'un événement, accident ou une action peuvent se solder par l'apparition d'un tournant dans un processus général et porter atteinte à la normalité. Cette situation aura comme caractéristique l'apparition de déséquilibres. Les mécanismes de régulation de fonctionnement de l'entreprise seront actionnés pour retourner à la «*marche normale*». C'est ce qu'on appelle «*les capacités de régulation d'urgence*», la situation reste gérable. Les modes de régulation internes arrivent à les contenir ou les traiter.

Dans la «**situation perturbée**», les acteurs ont le temps de recueillir de nouvelles informations pour résoudre les difficultés et prévenir les évolutions potentiellement nuisibles et disposent de schémas d'actions pour résoudre ces problèmes courants.

En revanche, lorsque le système est fortement marqué par un déséquilibre important et le système de régulation d'urgence ne fonctionne plus, quand les limites de la régulation sont dépassées et qu'on ne peut plus revenir dans le cadre ancien, on parlera de «**la crise**».

Toute situation perturbée n'entraîne donc pas forcément la crise.

**Conclusion : il apparaît important de distinguer ces deux appréciations (la situation perturbée et la situation de crise) afin de ne pas appeler « crise » une difficulté ponctuelle.**

Rappelons également que la notion de « crise » est relative (ce qui peut être une crise pour l'un, peut être une difficulté pour un autre, voir l'opportunité pour un troisième.) N'oublions pas que l'idéogramme chinois du mot « crise » signifie à la fois danger et opportunité.

## **B. Crise sociale dans l'entreprise :**

### **➤ Définition**

Comme nous l'avons écrit précédemment, le choix de différentes caractéristiques de la crise détermine sa classification. En prenant les caractéristiques du domaine des sciences sociales, on peut aborder la notion de la crise sociale dans l'entreprise.

Uriel Rosenthal<sup>9</sup> donne la définition suivante : « *Une crise est une menace sérieuse affectant les structures de base ou les valeurs et normes fondamentales d'un système social, qui – en situation de forte pression et haute incertitude – nécessite la prise de décisions cruciales* ».

Pour G. Taponat, responsable de la formation « Négociations et Relations Sociales » de l'Université Paris-Dauphine, « *La crise sociale correspond à un enchaînement de déséquilibres qui surviennent brutalement à l'occasion d'un évènement, ou qui se cumulent dans un temps plus ou moins long selon le contexte de chaque entreprise, de chaque milieu. La crise sociale touche aux éléments, aux domaines ou aux acteurs qui lui sont propres : affection et tension des relations sociales ; désengagement des acteurs au plan individuel ou collectif ; altération ou rupture de confiance dans les modes de régulation sociale (négociation ; médiation ; prévention...) et dans les responsables en charge de leur animation* ».

### **➤ Caractéristiques**

La crise sociale ne se situe pas que dans l'évènement (manifestation, grève, occupation), mais aussi dans les indicateurs « latents » (par exemple, absentéisme) et peut prendre tant des formes collectives qu'individuelles (par exemple : contentieux, suicide, longue maladie).

En parlant de ses caractéristiques, G. Taponat insiste sur la durée relativement longue de ce type de crise du fait de besoin de reconstruire un lien social endommagé par la crise : « *Les crises sociales s'inscrivent généralement dans la durée, même quand elles surviennent à l'occasion d'un évènement ou d'une manifestation. La crise sociale étant une altération ou une rupture du rapport collectif ; elle demande une résolution dans le temps et dans des propositions structurées afin de reconstruire un lien social qui a été affecté par la crise.* »

### **➤ Indicateurs**

Nous apprenons par le même auteur que : « *Au-delà des mots, parler de « crise sociale », c'est être en mesure de la mesurer, de l'apprécier ; avec les difficultés que cela signifie, étant donné la complexité et le caractère polymorphe des rapports sociaux. L'évaluation d'une crise sociale ne se réalise pas à partir d'une règle de*

---

<sup>9</sup> U. ROSENTHAL, *Crisis Decision Making in the Netherlands*, 1986, *Netherland Journal of Sociology*, 22, p.10



*calcul, mais à partir d'éléments quantitatifs, mais surtout qualitatifs, que l'on est en mesure d'apprécier dans un contexte culturel donné. Cette question du contexte culturel est capitale pour éviter les erreurs d'appréciation du milieu concerné ou les anachronismes entre les histoires sociales. »*

En revenant vers le modèle de repérage de T. Pauchant et I. Mitroff<sup>10</sup>, la dimension sociale de la crise se caractérise par les situations suivantes :

**En interne :**

- Echec pour s'adapter/changer
- Défaillance organisationnelle
- Mauvaises communications
- Sabotage
- Altération du produit en usine
- Rumeurs, diffamations
- Activités illégales
- Harcèlement sexuel
- Maladies du travail

Nous pourrions y ajouter, des indicateurs comme :

- Absentéisme
- Accident de travail
- Congés longues maladie
- Grève de la faim
- Suicide
- Fierté d'appartenance à l'entreprise
- Sanctions disciplinaires
- Harcèlement
- Contentieux
- Mobilité (départ, mutation, démission, licenciement, etc.)
- Plan de formation (nombre, acteurs, contenu, VAE, VAP, etc.)
- Problématiques liés aux risques psychosociaux au travail
- Lacunes dans le pilotage du changement (Management et RH)
- Activité des CE et des CHSCT (sous ou suractivité)
- Apparition d'un nouveau partenaire social (syndicat)
- Demande de retour en poste des mandatés syndicaux
- Courriers syndicaux (nombre et contenu des tracts, autres communications)

**En externe :**

- Projection symbolique
- Sabotage
- Terrorisme
- Enlèvement de dirigeants
- Altérations du produit hors usine
- Contrefaçons

---

<sup>10</sup> *Idem page 10*

- Rumeurs, diffamations
- Grèves
- Boycotts

Nous pourrions y ajouter, des indicateurs comme :

- Manifestations (classiques, « Mobbing »)
- Occupations
- Demande de recrutement (diminution de l'attractivité de l'entreprise)
- Atteinte à l'image de l'entreprise via les réseaux sociaux

Ces indices sont des clignotants quantitatifs ou qualitatifs qui témoignent autant de la situation perturbée que de celle de la crise. Elles peuvent être qualifiées comme celles de « crise » à partir du moment qu'un certain seuil (quantitatif ou qualitatif) est dépassé. Nous pensons que l'identification de ce seuil est l'une des tâches les plus difficiles du fait que chaque entreprise est unique. Le retour d'expérience des autres organisations, opérant dans un autre contexte culturel, est compliqué.

G. Taponat partage cette réflexion concernant l'appréciation du risque de crise : *« Comment apprécier chaque crise sociale ? En premier lieu, chaque crise s'apprécie d'autant mieux qu'elle est en mesure d'établir une situation de départ ou de stabilité sociale qui correspond à un point d'équilibre des rapports sociaux. L'évolution des indices de crise sont ensuite mesurés chacun pour eux-mêmes, avant d'être mis en perspective et en interaction des processus relationnels et des rapports sociaux. »*

Nous proposons donc les définitions suivantes identifiant les différences entre les crises sociales et autres types de crises (p.ex., économiques, financières, technologiques, etc...) :

- Elles sont généralement précédées par une période de perturbation, une période d'accumulation des indices d'alerte et de variation significative des indicateurs sociaux. Elles sont très rarement « brusques ». C'est l'élément déclencheur qui amène à la rupture qui peut être brusque.
- Elles peuvent s'installer dans la durée.
- La période d'éclatement de la crise peut-être très courte, mais la nature de la crise sociale reste toujours un élément de longue durée quand à sa résolution parce que les systèmes de références culturelles et d'organisation doivent être changés.
- Le poids de la communication (tant externe qu'interne) est encore plus important et complexe que dans une crise « technologique », « économique », « financière » ou autre.

- Les indicateurs sociaux qui aident à capter les risques de crises sociales sont encore plus nombreux que pour les autres sortes de crises, leur analyse est donc plus complexe.
- La définition du seuil d'alerte est très difficile à identifier, tant du point de vue quantitatif (par exemple, le nombre d'arrêts de travail, de demandes de mobilité, de demandes de formation, etc.) que qualitatif (par exemple, l'analyse croisée des multiples indicateurs comme la corrélation entre la progression d'absentéisme et la demande de mobilité et/ou de formation).
- Les vraies causes de la crise sociale risquent d'être confondues avec la recherche d'un responsable qui a fait une ou des erreurs de communication.

**Conclusion :** à la différence d'autres crises, il n'y a pas de crise sociale sans la situation perturbée qui la précède pendant un temps plus ou moins long. En plus des difficultés habituelles d'identification des risques de crise issues de la situation perturbée (par exemple, collecte des indices intérieurs et extérieurs, leur analyse et traitement, mise en perspective, identification du seuil de l'alerte, etc.), l'analyse des données quantitatives et qualitatives du risque de la crise sociale doit s'apprécier dans le contexte culturel donné.

## 2.2. Manifestation et identification de la crise

Dans un univers d'incertitude et de vulnérabilité, un simple événement, une menace, une rumeur donnent vite le sentiment que tout devient « ingérable ». On risque donc de prendre une difficulté ponctuelle relative à l'Etat de « situation perturbée » pour celle de crise.

La question du seuil d'évaluation est donc posée.

D'un autre côté, parfois cette question ne se pose même pas, car ils existent des situations où l'influence d'un événement est telle que la « situation perturbée » n'a pas le temps d'exister (par exemple, le naufrage du pétrolier ERIKA le 12 décembre 1999, les tempêtes du 26 et 28 décembre 1999).

En plus, il ne faut pas oublier que des situations extrêmement préoccupantes peuvent ne pas donner lieu à des crises (par exemple, les explosions de gaz à Mexico le 19 novembre 1984 et leurs milliers de victimes ne donnèrent lieu à aucune turbulence significative ou le crash du Concorde du 25 juillet 2000).

Ce qui unit ces dimensions d'identification de la crise, c'est la présence des mêmes critères qualifiant ou non telle ou telle situation comme étant de « situation de crise ». Quelles sont donc ces critères ?

Dans son ouvrage « Gérer les grandes crises »<sup>11</sup>, Louis Crocq, psychiatre des armées et professeur de psychologie à l'Université Paris V, dresse une analyse détaillée des travaux relatifs à cette question des critères, notamment en évoquant ceux d'Hermann, de Brecher, de Yariv ou de Robinson, pour proposer une synthèse composée de sept critères essentiels qui sont :

1. rupture dans la continuité des événements ;
2. point de bifurcation (ou de plurifurcation) ;
3. menace pour le fonctionnement et les valeurs des individus et de la communauté ;
4. a un enjeu grave (pour la vie, l'intégrité, la liberté, etc.) ;
5. implique l'urgence et la nécessité d'agir ;
6. survient souvent en situation dégradée (manque d'informations, inadéquation des moyens, manque de contrôle) ;
7. se déroule sous tension psychologique (stress) des individus et des groupes.

Dans les relations sociales, ses critères sont moins étudiés, néanmoins, nous pensons que le modèle de repérage de T. Pauchant et I.Mitroff peut servir de base pour ce travail d'identification.

**Conclusion :** la crise peut être étroitement liée à un événement choc ou correspondre à une évolution de la « situation perturbée », quand le dépassement d'un certain seuil est constaté.

---

<sup>11</sup> L. CROCQ, S. HUBERSONS, B. VRAIE, *Gérer les grandes crises*, Odile Jacob, 2009, P. 260-267

## CHAPITRE 2 : GESTION DE CRISE

La gestion des crises selon C. Roux-Dufort<sup>12</sup> consiste à :

- Prévenir des évènements potentiellement porteurs de crise
- Se préparer à gérer des situations menaçantes pour l'entreprise
- Savoir réagir lorsque des évènements critiques se produisent
- Savoir capitaliser sur des évènements pour s'améliorer

### 2.1. Les acteurs

#### A. Identification des acteurs

Comme dans toute gestion, il est nécessaire d'identifier les acteurs, ainsi que leur place et leur rôle dans la situation à traiter. A titre exhaustif, dans la situation de crise, les acteurs peuvent être répertoriés de la manière suivante :

- Le (ou les) décideurs, la cellule de crise ;
- Les exécutants (cadres, managers, fonctionnaires, etc.)
- Les partenaires (experts, syndicats, police, pompiers, etc.)
- Les impliqués (salariés, clients, victimes, familles, etc.)
- Les adversaires ou opposant éventuels
- Les médias (interférents)
- Le public

#### B. Rôle des décideurs

Les décideurs évoluent dans un univers turbulent, incertain où les règles normales de fonctionnement sont tombées. Ils se trouvent devant une situation qu'ils ne peuvent résoudre avec les règles et moyens habituels. Tout est à repenser, à reconstruire.

De nouveaux schémas doivent être adoptés face à cette nouvelle situation. Les mécanismes de gestion sont donc à repenser et une réorganisation du système est à opérer pour affronter la suite de l'évènement. Lors de toute gestion de crise, en faisant preuve d'anticipation, le décideur tend à éviter le point de rupture. Le décideur doit penser dans la durée, anticiper. Il doit être intuitif.

---

<sup>12</sup> C. ROUX-DUFORT, *Gérer et décider en situation de crise*, 2003

Les groupes et l'individu sont généralement moins performants en situation de crise. Dans la crise, la réponse classique est d'affirmer le principe d'autorité unique. Souvent, face à la complexité, on a tendance à vouloir mettre un peu d'ordre et de rigueur. Si l'autorité doit être exercée, elle ne doit pas tourner à l'autoritarisme, parce que la crise est un moment qui impose la nécessité absolue de travailler en équipe en interne et en réseau à l'extérieur.

D'un côté, la dynamique de crise se caractérise par le manque d'information, d'un autre, il peut y avoir une quantité d'informations à traiter et l'impératif de les traiter dans un temps très court. Un recours aux spécialistes et experts est donc opéré. C'est grâce à eux que les solutions sortant d'un cadre habituel peuvent être pensées et identifiées.

En revanche, il est nécessaire de séparer les fonctions de réflexion de celles de décideur. Cette séparation est très importante car la crise peut mettre l'entreprise au centre et sous le regard de très nombreux cercles de pouvoirs, il est vital que chacun reste dans son rôle et ne cherche pas prendre celui de l'autre, notamment à l'aide des médias ou d'un autre cercle de pouvoirs.

Les problématiques de relations entre les experts et les décideurs venant de cultures différentes peuvent exister. Le décideur, lorsqu'il sollicite l'expert, aura tendance à rechercher les certitudes, or, la science est toujours profondément marquée par le doute. En plus, entre le savoir mono-disciplinaire d'un expert et le savoir opérationnel d'un décideur, il y a un décalage.

Pour le décideur, la conduite de crise sous-entend :

1. Savoir se positionner
2. Rassembler et analyser les informations
3. Analyser la courbe des tendances
4. Prendre les décisions
5. Bâtir une stratégie et la mettre en place
6. Savoir conduire la communication
7. Gérer l'après-crise

Une des règles essentielle dans la gestion de crise et toujours prendre le temps de définir les problèmes et leurs contexte, avoir un questionnement préalable et critique avant de plonger dans l'action.

Il est à rappeler le conseil de Sun Tzu<sup>13</sup>, « *il n'existe pas de règles fixes. Ces règles ne peuvent être établies que selon les circonstances* ».

---

<sup>13</sup> SUN TZU, *L'art de la guerre*, 1972, P. 131

## 2.2. La cellule de crise

### A. Définition et objectifs

La cellule de crise est une équipe d'un nombre restreint de personnes, souvent désignées dans le plan de crise, établie préalablement par la direction ou les autorités. Ces personnes sont informées de leur désignation, formées à leur travail et exercées à œuvrer ensemble afin de gérer ou « piloter » la crise.

Les objectifs de la cellule de crise sont : identifier le problème, évaluer la situation, déployer un plan de secours, informer les acteurs, assurer la communication et déterminer une stratégie de retour à une situation normale.

### B. Principes de fonctionnement

Le principe de fonctionnement de la cellule de crise est inspiré du modèle des Etats-majors militaires : chaque membre de la cellule connaît son rôle (défini par une fiche de poste), le tient et applique les directives données par celui qui est en tête de la cellule. Il fonctionne en mode directif et hiérarchique-autoritaire par rapport aux acteurs extérieurs de la cellule et en adapte une approche « transverse » (interservices) entre ses membres. En cela, son fonctionnement tranche par rapport au fonctionnement habituel hiérarchique, vertical ou pyramidal de l'entreprise.

Ce fonctionnement est exceptionnel et temporaire. Les membres du groupe proviennent des divers services, de niveaux hiérarchiques différents ainsi que de l'extérieur (experts) et devront œuvrer ensemble sur un événement imprévu.

Les membres de la cellule de crise ne sont pas interchangeables et pour assurer l'efficacité dans la durée en cas de prolongement de crise, fonctionnent en binôme.

La cellule de crise peut être caractérisée par les quatre fonctions principales suivantes :

1. La fonction « **opérationnelle de l'urgence** »  
Première à être mobilisée, elle met en place les actions d'urgence comme réponse immédiate à l'événement.
2. La fonction **tactique** ou « **continuité d'activité** »  
Dans une optique de moyen terme et le souci de continuité, elle fait des propositions à la fonction « stratégique » et au responsable de la gestion de crise.
3. La fonction « **stratégique** »  
Orientée à anticiper les impacts et conséquences sur diverses problématiques (humains, financiers, juridiques, assurantiels,

celle d'image, etc.), elle évalue et prend les décisions qu'elle juge adéquates. Le mot d'ordre est « *d'avoir une longueur d'avance et regarder au-delà des évidences* ». *Un exemple peut être le plan de continuité d'activité.*

4. La fonction de « **communication de crise** »

Son objectif est d'identifier en permanence les différents publics concernés ou susceptible de l'être, ainsi que de savoir comment les publics perçoivent la situation et ce qu'il faut mettre en œuvre pour influencer et améliorer leur perception en vue de sortir au mieux de la crise, en limitant la perte du capital image.

### **C. Répartition des postes**

La cellule de crise se compose des personnes très différentes, provenant tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'entreprise, qui occupent des postes très précis et dont le rôle est clairement défini lors de la constitution de la cellule de crise.

Les missions des postes développés ont une importance majeure.

- **Le poste managérial** (dévolu au directeur de la cellule)  
Il est caractérisé, d'un côté, par le positionnement hiérarchique indiscutable, et par la volonté d'être un manager-leader, en traitant avec les autres membres d'égal à égal.  
Il est conseillé de protéger la direction générale durant tout le temps de la gestion de crise afin de préparer l'après-crise et de choisir la personne la plus adaptée (et pas forcément le Directeur Général ou un autre plus haut responsable).
- **Le poste de coordinateur de crise**  
Il est garant de l'application des règles de gestion de crise prévues par l'entreprise et doit permettre d'amorcer la réflexion des membres de la cellule de crise.
- **Le poste d'animateur**  
Subordonné au coordinateur, il peut être présent dans chacune des quatre fonctions de la cellule de crise si elle est de taille importante.
- **Le poste de contrôleur du temps**  
Subordonné au coordinateur, il veille à ce que les personnels prennent conscience du temps qui s'écoule et établit une chronologie de l'événement.



➤ **Le poste de secrétaire de gestion de crise**

Sa mission est de réaliser l'ensemble des tâches administratives de la cellule, y compris la gestion des appels téléphoniques, des fax et des courriels.

**D. Plan de Continuité d'Activité (PCA)**

Si l'inventaire de l'impact de la crise effectué par la cellule de crise confirme que la crise a endommagé les ressources de l'organisation et dès que cette analyse est remontée au responsable de la gestion de crise en soulevant la question de continuité de l'activité de l'entreprise, la décision est prise soit dans le sens de suspension des activités, soit dans le sens de continuité, avec un nouveau mode d'organisation qu'on appelle « Plan de Continuité d'Activité ou PCA ».

Ce nouveau mode d'organisation intègre la gestion de la crise à court terme et permet un fonctionnement « dégradé » des processus de l'organisation et une reprise graduelle des processus. Il intègre les dimensions physiques (bâtiments, infrastructures, etc.), humaines (reconstitution des équipes, du management, etc.), mais également les problématiques de la communication externe (confiance des clients, des fournisseurs, des actionnaires et de la population en général). Il vise la réduction des impacts en termes financiers, d'image de marque ou d'exposition juridique et sociétale.

Le PCA est établi avant la crise, en situation normale ou perturbée. L'objectif du PCA est de répondre aux questions basiques du genre : « Que ferons-nous demain ? Dans une semaine ? Et comment allons-nous pouvoir le faire ? », L'organisation peut ou doit toujours fonctionner sur le reste de son périmètre non touché par l'événement. Pendant la crise, l'équipe tactique de la cellule de crise appréciera le delta entre les actions effectives à mettre en place rapidement et celles prévues dans le PCA initialement.

Il paraît important de garder à l'esprit que le PCA en soit n'est pas suffisant, il doit intégrer la problématique globale de la gestion de crise. Il est dangereux de réduire la continuité qu'à des solutions techniques, voir confier à chaque métier dans l'entreprise la mission de « se sauver » sans la mise en place d'une stratégie managériale.

## 2.3. Les étapes de crise :

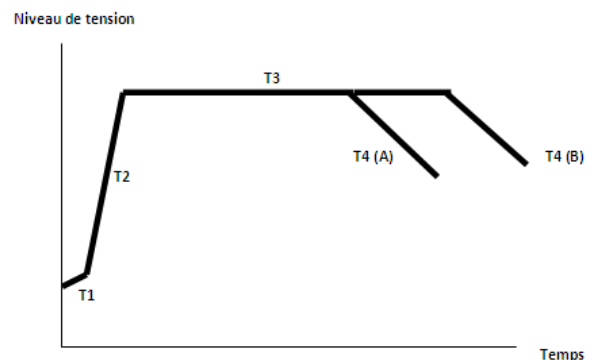
Pour L. Crocq<sup>14</sup>, il est possible de faire une modélisation de la dynamique de crise, en la séquençant en 10 étapes suivantes :

1. Prévention, préparation, culture de crise
2. Détection des signes avant-coureurs, pré alerte
3. Lancement de l'alerte
4. Activation de la cellule de crise
5. Inventaire des menaces et des moyens
6. Elaboration et choix de décision
7. Lancement de l'action
8. Suivi, ajustement et modification des décisions
9. Fin de crise, sortie de crise
10. Aménagement de l'après-crise

Selon ce schéma, le fonctionnement de la « cellule de crise » commencera au niveau 4 et durera jusqu'au point 9, quand le responsable de la cellule de crise diagnostique et décrète la fin de crise.

En prenant comme points de mesure le niveau de tension et le temps, une dynamique de crise peut être décomposée en quatre étapes suivantes:

- T1 : **déclenchement** de la crise.
- T2 : toutes les **problématiques** surgissent.
- T3 : le temps de **la gestion** de la crise. C'est à partir de T3 que va se mettre en place la gestion de la crise, soit avec les plans de gestion de crises existants, soit par la mise en place d'une cellule de crise.



- T4 : **décélération et sortie de crise**. En T4, nous notons le retour au fonctionnement normal, soit celui de l'avant crise (cas de T4(A) dans le graphique), soit à un nouveau fonctionnement (cas de T4 (B)).

<sup>14</sup> Idem page 17

## 2.4. Pédagogie de la communication

### A. Caractéristiques des médias modernes

Les médias d'aujourd'hui sont rapides (vitesse de transmission de l'information), pénétrants (toute la population peut y avoir l'accès), réalistes (transmission en direct) et émouvantes (pratiquent la surenchère du sensationnel).

Le but principal des médias est de transmettre l'information au public, le renseigner avec exactitude sur l'événement, son déroulement et ses causes. L'opération de transformation de l'image consiste dans la réduction d'un événement en mots ou en quelques images et a pour conséquence que l'événement en question arrive au public toujours relativement déformé ou tronqué.

Mais pas seulement. Parmi les nouvelles fonctions, notons une fonction de gestion de l'émotion collective quand le spectateur, de façon programmée et simplifiée, a vécu plusieurs sentiments qu'il partageait avec les autres et qui ont renforcé son sentiment d'appartenance à la communauté. De ce point de vue, on peut dire que les médias sont le « miroir de l'âme du public »<sup>15</sup>.

Il ne suffit pas qu'une information soit vraie ou importante, il faut qu'elle soit désirable, qu'elle corresponde à un besoin, à une demande réelle et solvable, en somme « qu'elle puisse revêtir les caractères spécifiques d'un produit adapté à un circuit de distribution <sup>16</sup> ». La question professionnelle du journaliste n'est donc jamais « qu'est ce qui se passe ? », mais « qu'est-ce qui dans ce qui se passe, va intéresser mon public, le toucher, l'émouvoir, retenir son attention ? »

Le monde des médias avec ses problématiques connues et acceptées par le public telles que le développement sans limite d'une culture du « tout image », avec une impunité par rapport aux autres droits notamment ceux des victimes, les moyens nouveaux d'accès à l'information et de sa diffusion (y compris le développement de moyens de communications alternatif, totalement incontrôlables et hors des médias (Internet), la valeur commerciale de l'information déterminée par la vitesse de sa diffusion peut devenir à son tour un acteur de crise.

Les médias doivent mesurer à quel point ils peuvent devenir les acteurs directs des crises et non seulement les « observateurs extérieurs ». Selon Patrick Lagadec,

---

<sup>15</sup> Le mécanisme de la gestion de l'émotion collective est le suivant : le choc de certaines images, du son, du reportage peut provoquer les fantasmes de destruction et de néantisation qui était placé dans l'inconscient de téléspectateur. Le commentateur de ces images énonce les mots là où il n'y a que de l'image et des cris, apporte du sens là où il n'y avait que de l'absurde et à l'incompréhensible et provoque un certain soulagement ou catharsis (nous retrouvons les mêmes phénomènes dans la tragédie grecque). Ensuite, tout l'appareil médiatique va prendre le relais de cette opération initiale, pour gérer l'émotion collective, jour après jour. Aux images et les mots d'horreur ou d'effroi vont succéder ceux de la manifestation de la compassion envers les victimes ou les encouragements envers les sauveurs et ainsi de suite.

<sup>16</sup> R. REVERET, J.-N. MOREAU, *Les médias et la communication de crise*, 1997, Economica, P. 10.

« Plus l'affaire est inquiétante, sérieuse, hors norme... moins les circuits de remontée et de circulation de l'information sont performants ». <sup>17</sup>

D'un autre côté, en situation de stress, quand les informations sont souvent insuffisantes, imprécises, anarchiques, quand le mode de fonctionnement habituel ne fonctionne plus, mais l'urgence d'action est là et que le temps presse, la problématique de communication est naturellement liée à la difficulté de faire **simultanément** deux choses : gérer la crise et communiquer.

Pour aider les responsables à mieux maîtriser cette contrainte prévisible, les entreprises élaborent ce qu'on peut appeler « une pédagogie de la communication » ou une série de mesures, reflexes et attitudes à apprendre aux décideurs qui le moment venu seront membres de la cellule de crise, ainsi qu'à d'autres acteurs de l'entreprise potentiellement concernés.

La pédagogie de la communication de crise commence bien en amont, bien avant l'apparition de l'événement majeur, notamment par le développement d'un réseau d'alliés et d'experts tel que les décideurs, les autorités, les cadres et autres acteurs de l'entreprise, la population et les professionnels des médias dont la présence et la qualité d'échange peuvent s'avérer cruciales en temps de crise .

## **B. Éléments de pédagogie de la communication**

**La culture** de la pédagogie de la communication aide le responsable à gérer la crise. Notons quelques éléments possibles intégrant cette pédagogie de la communication :

- Constitution d'une cellule de crise avec les acteurs bénéficiant d'un capital image important (p.ex., les scientifiques de renommée, les autorités, etc.)
- Elaboration d'un plan de communication
  1. La communication interne
  2. La communication externe
- Formation des décideurs et des membres de cellule de crise aux contacts avec les médias, etc.
- Préparation à la prise de parole :
  1. Identification et formation du ou des porte-paroles en fonction de la nature de la crise
  2. Importance de la prise de parole en premier
  3. Obligation de réponse à toute sollicitation des médias
  4. Préparation systématique des fiches de présentation de gestion de crise

---

<sup>17</sup> P. LAGADEC, *Cellules de crise*, 1995, P. 43

5. Utilisation de l'assistance technique et scientifique des experts et de leur capital de savoir et/ou de renommé
  6. Relations privilégiées avec les agences de presse
- Elaboration des principes de communication en temps de crise. Donnons-en quelques exemples :
1. Maîtrise de la gestion de l'émotion (le refus de tout débat contradictoire « à chaud », la compassion, le recueillement)
  2. Projection d'une image combative (montrer son autorité à prendre les choses en main en expliquant ce qu'il est en train d'être fait)

Le mot d'ordre pourra donc être synthétisé comme : « ***La mise en scène de l'action permet de contrebalancer la mise en scène de l'information*** »<sup>18</sup>

3. Maîtriser l'impératif de transparence (révéler progressivement la vérité) ayant pour principes :
  - ne jamais mentir mais avoir toujours à l'esprit qu'on ne dispose que d'une partie de la vérité ;
  - ne communiquer que sur les faits ;
  - laisser glisser sa communication dans les pas de celle des autorités et communiquer sur la coopération de la gestion de crise avec les autorités ;
  - refuser d'étendre les réponses à d'autres secteurs que celui défini par l'entreprise ;
  - refuser d'entamer toute discussion ou réponse sur les responsabilités ;
  - toujours avoir la conscience de l'utilisation de l'information donnée par d'autres publics qui puissent être hostiles à l'entreprise ;
  - apprendre à dire « non » ;
  - parler clairement, en utilisant des mots simples ;

### **C. Actions de la cellule crise**

Rappelons que l'objectif prioritaire de toute cellule de crise, en matière de communication, est d'assurer la sécurisation de l'image de l'entreprise qui doit être préservé autant que possible.

---

<sup>18</sup> *Ibid page 17*

Il en découle deux actions principales:

1. veille médiatique afin d'assurer la préservation de l'image de l'organisation ;
2. la communication réactive (gagner la bataille du temps et donc de la communication) avec des outils spécifiques comme :
  - la formulation du premier message d'attente sur la base des informations disponibles et validées
  - sur la base du message d'attente, l'élaboration d'une liste de questions/réponses susceptible d'être posées par les médias
  - l'élaboration d'un communiqué de presse (avant l'annonce officielle)

Au fur et à mesure de l'avancement dans la gestion de crise, les missions de la communication évoluent et vont être de plusieurs ordres :

- la réduction des divagations de l'imaginaire en coupant court aux rumeurs ;
- l'apport de sens et de rationalité, là où il y a du chaos, du non-sens, de l'absurde ;
- l'assurance de gérer le temps d'émotion collective ;
- la fourniture de sécurité et de soulagement.

#### **D. Plan de communication**

Une fois que le public destinataire du message médiatique a été identifié, on adapte le contenu et la forme des messages à ses destinataires aux travers de deux canaux de communication : interne et externe.

- Spécificités de la communication interne :

##### L'importance des salariés

Il ne faut pas oublier que pour l'entreprise, les principaux publics à informer, persuader, motiver sont les salariés et ce pour plusieurs raisons. Par exemple, ils sont souvent les premiers acteurs de la crise et en supportent les conséquences. Ils interviennent dans sa gestion et ne comprendront pas d'être négligés, alors même que vraisemblablement on leur demandera un investissement plus important qu'en marche normale.

En bref, il faut faire des collaborateurs des alliés et des relais de communication de crise.

### L'importance de la considération et du soutien des agents de maîtrise et des cadres par la direction

Les cadres et les agents de maîtrise jouent un rôle de relais des termes de communication et de veille sur les réactions des collaborateurs. Il faut donc les tenir informés, leur transmettre les informations arrêtées, et les assurer du soutien de l'équipe dirigeante.

### L'importance de l'élaboration des consignes des messages

Il est essentiel pour la cellule de crise de prédéfinir les consignes de réception et d'émission des messages : qui parle, qui ne parle pas, qui reçoit les appels, qui doit les transférer, qui doit pénétrer dans l'entreprise, quels sont les accès réservés, quels sont les locaux d'attente ou de la prise de parole, etc.

#### ➤ Spécificités de la communication externe :

##### L'élaboration d'un discours

Après l'analyse précise de la situation de crise et la mise en place d'une cellule de communication de crise, l'élaboration et la mise au point d'un discours deviennent les actions prioritaires. Le responsable de la communication assure une unité des propos, notamment si plusieurs personnes sont amenées à s'exprimer sur le même sujet.

##### Mise à jour de la documentation sur l'organisation

L'action de la mise à jour de la documentation concerne les fiches techniques, dossiers de presses, rapports, brochures, iconographies diverses tant en format papier que numérique afin que les acteurs externes puissent se nourrir des informations préparées et maîtrisées.

### **E. Sortie de crise**

Une fois que le décideur a analysé la situation et l'a qualifié de retour à la normale, il décide d'annoncer la sortie de crise et prépare le plan de communication.

En termes de communication, la sortie de crise doit se réaliser par le partage d'une version unique de la situation qui vient d'être traversée.

La sortie de crise passe impérativement par l'adresse de remerciements à tous les acteurs internes et externes qui auront permis la résolution de la crise.

## 2.5. Installation d'une culture de gestion ou d'anticipation de crise

« Préparer la guerre en temps de paix », voilà une des premières idées que l'on peut se faire de la nécessité d'anticiper la gestion d'un événement majeur tel que la crise et y être prêt dans la mesure du possible.

On parlera alors de la « culture de gestion ou d'anticipation » qui consiste dans une démarche systématique globale de faire face aux événements indésirables. Cette démarche est propulsée par la volonté de la direction de mettre en place des réponses collectives afin de sauvegarder l'organisation en temps de crise.

Elle passe par la prise de conscience chez tous les acteurs de l'entreprise qu'un événement peut impacter l'entreprise et mettre un terme sa survie.

Se préparer à la crise, c'est se préparer au danger qui peut être de l'ordre de :

- **l'envisageable** (savoir se projeter sur ce qui, déjà vu ici ou ailleurs, pourrait frapper l'organisation).

Sur le plan pratique, on parlera des retours d'expérience (REX ou RETEX)

- **l'imprévisible** (accepter que l'entreprise peut être vulnérable aux risques, agressions et dysfonctionnements identifiables, comme incendie, inondation, contaminations alimentaires, par exemple).
  - Sur le plan pratique, on parlera de bâtir des scénarios à partir de la cartographie globale des risques qui devra être dressée en interne, de tenir l'expérience d'autres organisation (REX ou RETEX) et à veiller à ce que ces données soient mises à jours régulièrement.
- **l'inimaginable** (accepter à être prêt de faire face à un événement que le savoir, l'intelligence et l'expérience de tel ou tel individu ne peuvent pas imaginer. Par exemple, l'attentat du WTC le 11 septembre 2001).
  - Sur le plan pratique, cela reviendra à envisager les scénarios de « science-fiction ».

Ce sera le premier objectif de l'installation de la culture de risque – **la prise de conscience de vulnérabilité de l'entreprise par les acteurs.**

La notion même de crise est étroitement liée à celle de risque. En d'autres termes, la crise, c'est un risque qui s'est réalisé.



Il est donc légitime, pour une entreprise, de se préoccuper de la notion de recherche et d'identification de ces risques, de leurs inventaires et évaluation ainsi que des mesures de leurs diminutions.

Nous venons donc de définir un deuxième objectif majeur – celui de ***l'identification des risques et préparation d'un fond documentaire.***

Concrètement, il s'agira de la mise en place des dispositifs techniques de veille, élaborés en fonction des risques qui doivent être suivis (social, production, médiatique, réglementaire et juridique). On parlera alors d'une liste détaillée des indicateurs qui doivent permettre la captation des signaux faibles de crise (cf. les exemples dans la partie « Indicateurs. La crise sociale dans l'entreprise »).

***La formation du personnel*** est un des éléments clés de la gestion de crise et constitue le troisième objectif majeur de la culture de gestion ou d'anticipation de crise. La préparation des personnes à la gestion du stress ainsi qu'à d'autres situations comportant la gestion de crise, comme les capacités de basculer du mode de fonctionnement de routine au mode de fonctionnement de crise, est primordiale pour les membres de la cellule de crise. Elle peut prendre la forme d'exercices, de tests, de simulations, du REX ou du RETEX.

REX ou RETEX, y compris :

- **le defusing** : retour d'expérience à chaud, avec une verbalisation spontanée est inspiré des pratiques de l'aviation américaine, mettant en place, lors de la Seconde Guerre mondiale, des réunions techniques de départ et de retour de mission, puis développé par un officier des armées, S. Marshall qui eut le premier en 1945 l'idée de transposer ces procédures aux unités d'infanterie ;
- **le débriefing** à froid, avec quelques jours d'intervalle après l'événement avec une procédure précise de 7 étapes développées par le psychologue américain Jeffrey Mitchell en 1983.

Un « comité de gestion de risque » peut être mis en place. Il aura pour objectif la constitution et l'actualisation des trois documents : la cartographie des risques, le plan de continuité d'activité et le plan de gestion de crise.

Comme quatrième élément de l'installation de la culture de gestion ou d'anticipation de crise, nous penserons à l'élaboration du « **plan de gestion de crise** », conçu comme un système et ne se limitant pas à la collection de simples procédures. Il doit être décliné en divers documents opérationnels comme les fiches (fiches action-reflexe pour les actions opérationnelles d'urgence) et les livrets d'instruction (pocket mémo), rassemblant les premières actions à mener et les coordonnées des acteurs à prévenir en premier lieu (p.ex., annuaires, plans d'évacuation, fiches secours à personnes, fiche action de mise en sécurité et

d'arrêts des systèmes, fiche actions balisage facilitant l'arrivée des moyens de secours, etc.).

**PARTIE 2.**

**UNE CRISE « SOCIALE » : FRANCE TELECOM / ORANGE SA  
CRISE DE « SOCIETE »**

# CHAPITRE 1. Identification de la crise à France Télécom /Orange SA

## 1.1. Caractéristiques de la crise :

Les critères théoriques développés dans le chapitre précédent nous permettent d'avoir une méthode d'analyse des perturbations et de la crise sociale que connaît la société « France Télécom /Orange SA » à partir de 2009. Nous proposons d'avoir une première approche de cette crise à travers l'analyse des importantes évolutions auxquelles fut confrontée cette entreprise durant les vingt dernières années.

Ces années ont été le cadre de plusieurs révolutions technologiques (internet, téléphonie mobile ...), d'évolutions réglementaires (passage rapide d'une administration d'Etat à un groupe multinational privé) ainsi que législatives (lois sur la concurrence...).

Toutes ces évolutions sont exogènes à France Télécom mais elles ont entraîné un profond changement de son environnement, créant des déséquilibres cumulatifs pour un temps plus ou moins long pour l'entreprise.

L'entreprise a dû s'adapter aux nouvelles contraintes générées par ces évolutions et pour cela faire évoluer sa gouvernance. Les choix pour s'adapter sont de sa responsabilité.

Le contexte culturel de France Télécom va en être profondément affecté, et entraîner d'importants changements, souvent rapides, pour les salariés.

On va passer d'une situation de stabilité entre tous les acteurs à une situation d'instabilité.

De nombreux indicateurs vont augmenter (entre autre : l'absentéisme, les congés longue maladie, les suicides....).

C'est à partir de Juillet 2009 que cette crise va devenir visible dans toute la sphère publique.

Aujourd'hui l'entreprise n'a pas retrouvé un point d'équilibre des rapports sociaux.

### **A. Les années 1980/1990 : la déréglementation du secteur et l'arrivée de nouveaux opérateurs.**

La téléphonie fixe était jusque dans les années 1970 l'activité de monopoles d'Etat (le cas Européen) ou de marchés partagés en entente par un nombre réduit d'opérateurs (le cas des USA).

L'informatisation croissante du secteur, autorisant la démultiplication des produits et services, la tendance générale nouvelle au « moins d'Etat, moins de règlements », l'introduction de la notion de concurrence dans des secteurs monopolistiques a entraîné aux USA le démantèlement du géant ATT. Quelques années plus tard, au moment où se profilait la révolution de la téléphonie mobile, la Commission Européenne adoptait une série de mesures de « déréglementation du secteur », visant à démanteler les monopoles administratifs d'Etat (Deutsch Telekom, British Telecom, France Télécom..) et permettre légalement et économiquement (notamment par des contraintes tarifaires sur les opérateurs historiques) l'émergence de nouveaux opérateurs.

Pour ces opérateurs historiques, encore récemment issus directement de l'administration postale et composés très majoritairement de personnels publics, ce fut l'obligation, dans le cadre d'une perte brutale de monopole, de l'apprentissage tout à la fois de la concurrence ; perçue souvent comme « indue » voire illégitime, du passage rapide aux contraintes du privé, le passage de la perception de l'utilisateur perçu souvent jusqu'à lors plutôt comme un « contribuable », à celle d'un client libre de choisir ses prestataires.

### **B. Le milieu des années 1990/2000 : l'euphorie boursière et la course à la croissance**

A la déréglementation du secteur, qui vit dans chaque marché national européen, l'arrivée d'un, deux ou trois opérateurs concurrents et à la généralisation de la téléphonie mobile, s'ajoute à la fin des années 90, la « révolution Internet ».

Les constructeurs de matériels, les fabricants de postes téléphoniques (comme Nokia) prennent rapidement conscience avec la numérisation et les réseaux « hauts débits » des potentiels de développement des marchés combinés téléphonie + Internet + contenus (par exemple la télévision).

L'euphorie gagne l'ensemble du secteur et on assiste internationalement à une course à la diversification et à la croissance, notamment par l'acquisition de grands opérateurs de téléphonie.

Pour France Télécom, c'est notamment la création de Wanadoo, le rachat du britannique Orange et de l'allemand Mobil One, l'accélération de sa présence internationale en Europe, en Afrique et en Amérique latine. C'est également la

période où les opérateurs de téléphonie investissent des sommes considérables dans les « start-up » de l'Internet.

### **C. Début des années 2000 et l'éclatement de la « bulle Internet »**

Alors que la capitalisation et la cotation boursière des start-up et des opérateurs explosent, le chiffre d'affaires généré par les nouvelles activités ne suit pas, à l'exception notable de la téléphonie mobile. Ainsi, bien que les applications Internet se multiplient, la culture du « bien gratuit » prédomine chez les consommateurs.

A part quelques applications comme le e-commerce, on n'arrive pas à trouver le « modèle économique vertueux » pour Internet. De plus, dans les réseaux haut-débit, les Etats sont eux-mêmes pris par la frénésie spéculatrice et ils concèdent pour des dizaines de milliards d'euros des concessions publiques pour le réseau UMTS, réseau qui ne trouvera jamais aucun débouché pratique ou commercial.

La très sévère correction boursière voit la disparition d'une très grande majorité des start-up et la très sévère sanction des grands opérateurs de téléphonie qui se sont endettés dans une course coûteuse à la croissance externe et à la diversification.

L'action de France Télécom introduite à 25 € grimpe jusqu'à 219 € en mars 2000, pour plonger durablement depuis à un niveau autour de 17 €. Il faut noter que cet effondrement boursier a également touché dans ses revenus ou ses espérances de revenus, un nombre certain de « salariés-actionnaires » qui au-delà de leur participation avaient acquis des actions France Télécom.

Un correctif par une hausse des tarifs traditionnels est rendu impossible par la course à la baisse des prix introduite par la nouvelle concurrence. L'éclatement de la « bulle » spéculative Internet a été en réalité un éclatement de la bulle spéculative des Télécoms.

Dans un marché arrivé à saturation pour la téléphonie fixe, qui arrive à maturité pour le portable dès le milieu de la première décennie du XXI<sup>ème</sup> siècle sur le marché européen et où le modèle Internet reste difficile à trouver, le désendettement et la recherche de marges deviennent de plus en plus compliqués.

## D. Une cure d'austérité à France Télécom

Une cure d'austérité à France Télécom est imposée par les marchés, subie par les salariés.

### Le groupe France Télécom :

En France : 120 000 personnes pour 60 CE répartis comme suit :

- Unité Economique et Sociale France Télécom SA + Orange : 100 000 personnes (20 CE)

- Les Filiales France : 20 000 p (40 CE)

Et France Télécom à l'international : 80 000 p.

Présences principales : Europe, Afrique de l'Ouest, Maghreb

Ce changement va plus particulièrement se matérialiser avec la mise en place du plan «Ambition France Télécom 2005» sur la période 2002-2005. Pour mémoire, la dette du groupe est de 68 milliards d'euros à fin 2002 et les propos de Thierry Breton à cet égard sont explicites : « *Nous payons le prix d'acquisitions réalisées dans un laps de temps très court, en 2000, alors que les cours de bourse atteignaient des sommets. Nous avons donc à faire face à des échéances importantes qui s'élèvent à un total d'environ 50 milliards d'ici à fin 2005.* »

Puis suit le plan « NEXT » sur la période 2006-2008. Ces plans avaient été précédés dans les années quatre vingt dix par les plans EO et EO2 (Evolution de l'organisation 1 et 2) qui avaient bénéficié d'un accompagnement financier important et de plans de formations conséquents, la mobilité géographique étant alors très faible, souvent d'un bâtiment à un autre dans la même ville, et ils s'étaient fait essentiellement sur la base du volontariat.

## E. Le « Plan Ambition France Télécom 2005 » et le plan « NEXT »

Le plan « Ambition France Télécom 2005 » permet à France Télécom de desserrer sa contrainte financière, notamment par la vente d'une partie importante de son patrimoine immobilier. Le second, le plan « NEXT », va imposer à des collectifs de travail des contractions, mobilités, changements de métiers et pour cela le temps nécessaire d'adaptation n'est pas le court terme mais le moyen voir le long terme.

En effet, pour que le changement opère et que les salariés y adhèrent, il faut qu'il soit expliqué et il faut leur laisser le temps de l'acceptation, de la compréhension de la faisabilité du changement, de la mise en place de la formation, de l'adaptation à de nouveaux emplois, de la recomposition et de la sédimentation des collectifs.

Le changement à marche forcée entraîne une dégradation progressive des conditions de travail.

Cette compression du temps n'est pas la seule explication de la dégradation des conditions de travail, car il s'agit ici de la conséquence d'une stratégie d'entreprise. De nombreux rapports d'expertises mettent en avant de vrais questionnements au niveau de la culture managériale, de la gestion des Ressources Humaines et de la politique de prévention au sein de France Télécom.

L'évolution de France Télécom est marquée par le passage d'un statut de monopole public à celui d'une entreprise privée soumise à la concurrence dans un contexte caractérisé par :

- Une déréglementation européenne du secteur des télécommunications, des mutations technologiques importantes : internet, mobile, voix sur IP, etc....
- L'éclatement de la bulle internet en 2001,
- Un pilotage de l'activité principalement guidé par une logique orientée « Clients ».
- Par une montée des exigences de la clientèle.
- Une montée en puissance d'un capitalisme boursier et financier.

Cette évolution se traduira par :

- De nombreuses réorganisations (mobilités fonctionnelles et géographiques, fermetures de sites, changements de métiers...) qui vont se faire en rupture avec de la culture très ancrée dans le personnel des vertus du « collectif de travail » et du « service public ».
- Une stratégie de désendettement, celui-ci culminant à 68 M€ en 2002.
- La mise en place d'une organisation qui va modifier profondément le management et la gestion des Ressources Humaines.
- L'évolution marquée du mode de management qui dorénavant va s'appuyer notamment sur la mesure d'indicateurs de productivité et la mise d'une part variable.
- La flexibilisation et l'individualisation généralisées du contrat de travail : externalisations, objectifs, mobilités, polyvalences, rémunérations individuelles ...
- Une accélération, à partir de 2006, des changements dans une logique guidée par le court terme des marchés financiers : annonces trimestrielles d'objectifs et de résultats, distribution de dividendes, etc....



Ce projet NEXT a atteint ses objectifs financiers : rétablissement et consolidation des fondamentaux de gestion, désendettement de 25%, augmentation de 40% du dividende net versé par action.

Les conséquences du plan NEXT se traduisent par une accélération des transformations. Les fermetures et les regroupements d'unités locales vont être à l'origine de mobilités géographiques et fonctionnelles importantes, 14 000 mutations ont ainsi été réalisées entre 2005 et 2008. Le poids des effectifs dédiés à la relation client est passé de 47,2% à 51,2 %.

En ajoutant les 22 000 départs, il ressort qu'un tiers des effectifs a été impacté par NEXT. Pendant que cette réorganisation permanente et accélérée se mettait en place, les conditions de travail se dégradaient progressivement sur le terrain.

Le cabinet « Technologia » a, dans le cadre de son travail, analysé un grand nombre de documents produits pendant la période 2006-2009. Il ressort de l'analyse de ces documents que de nombreuses alertes directes et indirectes ont été initiées par les Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail et par des courriers de l'Inspection du travail. Ces alertes se sont déroulées selon le mode opératoire traditionnel et selon des recours à des cabinets d'expertises suite à des projets ou à des problèmes spécifiques.

Dans l'analyse des rapports d'expertises, il a été relevé que 30% des demandes d'expertises ont fait l'objet d'une contestation sur le fond par la Direction de France Télécom obligeant ainsi un recours au Tribunal de Grande Instance (TGI) et elles ont été déboutées.

Le Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail, l'Instance Représentative du Personnel de circonstance.

Dans un contexte où les voyants sociaux sont au rouge, le Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail devient l'institution représentative de référence pour se saisir des dysfonctionnements et prendre toute sa place d'intervenant social. Faute de pouvoir peser sur l'amont et les véritables causes des problèmes, c'est par l'aval dans la mise en œuvre des projets de réorganisations que les membres du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail s'emparent des situations.

La multiplicité des alertes et relances est une manière pour le Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail de prendre date avec une Direction, privilégiant ainsi une traçabilité sociale parfois au détriment d'une démarche préventive qui il est vrai est souvent entravée (défaut de communication de documents, documents communiqués tardivement...). Lors de l'information et la consultation des Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail sur les projets, les membres se retrouvent de fait dans une double contrainte, celle d'une information insuffisante compte tenu de l'interférence des situations existantes, mais aussi celle de devoir donner un avis dans l'urgence sans disposer de l'ensemble des éléments du dossier.

Les propositions touchant les questions d'organisation, de charge de travail, d'objectifs assignés qui correspondent aux facteurs de risques psychosociaux sont rarement intégrés dans la réactualisation des projets qui restent sous le contrôle des Directions.

Au travers des rapports d'expertise des Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail, les acteurs sociaux que sont principalement les Institutions Représentatives du Personnel (IRP) mais aussi les médecins du travail, infirmières, préventeurs et assistantes sociales, sont confrontés aux conséquences des nombreux changements organisationnels de France Télécom et tentent d'y répondre. Leurs interventions sont mises en difficulté par la complexité des situations et par le manque de pilotage dans la conduite du changement qui les positionnent de fait souvent dans une action curative.

La dégradation de la santé au travail trouve son origine dans des interactions insuffisamment connues entre organisation et santé au travail.

En effet la multiplicité des mobilités associées à des changements d'activités ou de métiers est reconnue comme un des facteurs importants de risques psychosociaux. L'existence ou non de soutien hiérarchique est soulignée par les différentes expertises.

Dans un contexte où la faisabilité des projets et des réorganisations est insuffisamment prise en compte, le rôle du management de proximité est bien dans le traitement des problèmes et la recherche de solutions au plus près du terrain.

Ces réorganisations ont entraîné un accroissement du contrôle et de l'activité des agents. Le management par objectifs les place dans une pression constante et omniprésente entre des objectifs de productivité et des objectifs de vente sachant que les demandes sont variables et exigent des traitements différenciés. Il découle de ces différents points, une aggravation des risques psychosociaux et selon les différents rapports d'expertise, la nécessité d'une nouvelle approche des conditions et de l'organisation de travail pour les Instances Représentatives du Personnel.

## **F. La coexistence de deux statuts, deux cultures**

La crise de France Télécom est aussi explicable à la lumière d'une analyse sociologique du double statut du personnel. Jusqu'aux années 1990 le personnel de France Télécom est issu de l'administration postale (les PTT). Il était quasi essentiellement composé de fonctionnaires d'Etat. Les « contractuels » de la fonction publique ne représentaient qu'une infime minorité. Ce statut public garantissait au personnel l'emploi à vie, la progression de salaire à l'ancienneté, la possibilité de promotion par concours et la mobilité par tableaux de mutation. Des rémunérations basées sur la grille de la fonction publique, plus faible que dans le privé, était compensée par un « Complément France Télécom » qui s'ajoutait au « salaire global de base » des fonctionnaires. Aujourd'hui ces derniers bénéficient en outre de l'intéressement et de la participation propre à la sphère de l'entreprise privée.

Cet héritage historique allait de pair avec une forte culture, attachée au service public et aux valeurs du progrès techniques (les agents télécoms se sont souvent vécus comme « l'aristocratie de l'administration postale »). En phase de croissance, la redistribution des gains de l'entreprise par une politique de plein emploi, l'augmentation faible mais continue des rémunérations ont longtemps permis une transition en douceur et de compenser les difficultés à promouvoir une transformation du dialogue social. La vie contractuelle au sein du groupe est restée longtemps celle qui prévaut dans l'administration : absence des Instances Représentatives du Personnel (les CE, DP, CHSCT n'apparaissent qu'en 2005), prévalence de commissions paritaires dans une organisation autoritaire où le modèle administratif perdure (« devoir d'obéissance » du fonctionnaire).

Parallèlement, l'arrêt de l'embauche de fonctionnaires et les nombreuses réorganisations, les départs en retraite et en préretraite, ont permis l'intégration d'un nombre croissant de salariés de droit privé qui représentent aujourd'hui près de 40% des effectifs. De même, ce renouvellement a entraîné une modification de la structure des qualifications. Fortement minoritaires au début des années 1990, les cadres représentent aujourd'hui plus de 35% des effectifs.

Sur le plan syndical, où jusqu'à aujourd'hui, les directions syndicales des Organisations Syndicales sont largement dominées par une population de fonctionnaires non-cadres ; l'apprentissage des contraintes du droit du travail et le fonctionnement des toutes nouvelles IRP a été pour eux un apprentissage difficile. La dualité du double statut obéissant à deux droits distincts, droit de la Fonction Publique et Droit du travail, a compliqué le rapport contractuel et le fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel, sans garantir aux personnels la pérennité des droits attachés à leurs différents statuts. De plus, une certaine méfiance réciproque perceptible dans les personnels a longtemps marqué la coexistence des deux statuts très différents.

Enfin, les gouvernements successifs ont négocié la « privatisation » progressive du groupe France Télécom en promettant à des syndicats dominés par des fonctionnaires, la pérennité de leur statut (statut garanti par la loi du 31 décembre 2003).

Les restructurations entamées depuis presque vingt ans ont donc largement ébranlé le « pacte de confiance » qui existait entre la direction et ses fonctionnaires, le statut de ces derniers intervenants en « manteau protecteur » pour les salariés de droit privé. Le terme de « licenciement économique » reste à ce jour une rareté dans le groupe.

## G. Le CFC, Congés Fin de Carrière

Du 1er janvier 1997 au 31 décembre 2006, le dispositif Congé de Fin de Carrière (CFC), conclu entre deux syndicats (CFE-CGC et FO) et la Direction, bénéficia à 40 000 salariés.

Ce dispositif consistait en :

- un engagement du salarié volontaire à faire valoir ses droits à retraite à 60 ans ;
- une mise hors activité pendant une période pouvant aller jusqu'à cinq ans ;
- un maintien des cotisations retraite à taux plein ;
- la poursuite du déroulement de carrière pour les fonctionnaires (droits à pension) ;
- un maintien de la rémunération à 70% ;
- l'attribution d'une prime d'entrée dans le CFC portant la rémunération totale à 85% pendant la période.

Pour être éligible au CFC, le salarié devait pouvoir justifier de 25 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Le coût de cette opération fut de 7 milliards d'euros.

Tous ceux qui pouvaient en bénéficier ont fait le choix de prendre le Congé de Fin de Carrière. Leurs départs ont déstabilisé l'entreprise qui s'est vue dans l'obligation d'organiser en permanence de très importantes mobilités fonctionnelles et géographiques.

A la différence d'un plan social où le salarié est obligé de quitter l'entreprise parce qu'il n'a plus d'activité, le Congé de Fin de Carrière est en réalité uniquement une mesure d'âge, un système relativement avantageux et massif de préretraite.

Le **paradoxe** de la situation est le suivant : ceux qui restent peuvent voir leur activité professionnelle disparaître, alors que paradoxalement l'activité de ceux qui partent, peut devoir être **malgré tout** assurée. Ces départs en très grande quantité obligent l'entreprise à des réorganisations permanentes, obligeant les salariés à la mobilité fonctionnelle et/ou géographique. A la différence d'un Plan de Sauvegarde de l'Emploi ce sont ceux qui partent qui sont « heureux ».

Ces départs massifs entraînent la déstructuration des collectifs de travail, amplifiée par ce contexte de réorganisations et de mobilités permanentes. Cette situation crée une concurrence entre services avec un climat social qui devient très difficile du fait d'une incertitude généralisée.

Des « incitations » fortes au départ des salariés.

A partir de 2008 un dispositif « d'incitations » fortes au départ est instauré de manière unilatérale par l'entreprise. Il consiste à transférer dans d'autres administrations les fonctionnaires, à « encourager » des essaimage, à faire prendre leur retraite aux mères de famille ayant eu au moins trois enfants, à partir à 55 ans pour ceux qui bénéficiaient du service actif... Environ 30 000 personnes furent « encouragées » à quitter l'entreprise, 10 000 ont subi des « mobilités forcées ».

En même temps que l'on supprimait ces emplois la sous-traitance est passée d'environ 3 000 à 25 000 emplois depuis 2005. Ce sont les activités techniques qui sont sous-traitées en France et les activités des centres d'appels qui sont massivement délocalisées dans les pays francophones, pour leur faible coût salarial.

Ainsi, pendant plus de dix ans le collectif salarial va être fortement sollicité (individualisation, mobilité, nouveaux métiers, nouvelles technologies...).

La dégradation des conditions de travail est illustrée de manière importante par différents rapports d'expertises qui mettent ainsi en évidence :

- Une montée du stress, des tensions et du mal être au travail.
- Une dislocation, une fragmentation des collectifs de travail qui sont en recomposition quasi-permanente.
- Des routines organisationnelles qu'il faut sans cesse se réapproprier.
- Des Etats de détresse pour le personnel.
- Des pertes de repères.
- Une défaillance des systèmes de prévention des risques psychosociaux,

Dans une analyse reposant sur le modèle de Karasek (charge de travail, autonomie et soutien) il apparaît qu'en comparaison à l'enquête nationale Sumer (2003) qui repose sur le même modèle appliqué à l'ensemble de la population française, les salariés de France Télécom ont un « indice de charge de travail » 40% plus élevé et un « indice d'autonomie » 10% moins élevé. Cette quantification explique les inquiétudes légitimes.

Ce point est renforcé par un soutien assez faible des collaborateurs en situation de travail tendu.

Globalement, tous les salariés qui subissent ces contraintes vivent une dévalorisation de leur métier et des conflits éthiques avec leur vision du travail bien fait (conflits de valeur). C'est le premier ressenti des salariés dont les conditions de travail sont considérées à risque (les personnels en relation avec la clientèle, Intervention Clients, Distribution, Gestion Clients et Services Clients Téléphone).

Plus spécifiquement, les conditions de travail difficiles conduisent à une fragilisation de la santé physique et mentale et à des manques de reconnaissance. Le désajustement professionnel soulève un fort sentiment d'insatisfaction alors que les relations sociales dégradées provoquent d'importants problèmes de reconnaissance et de fragilisation psychologique. La question de la qualité de l'appartenance au Groupe France Télécom reste toujours en toile de fond des problématiques.

La question de la fierté de l'appartenance au groupe France Télécom interpelle.

Alors que 96% des salariés répondaient par le passé être attachés à France Télécom, ils ne sont plus que 39% à l'être aujourd'hui. Ce phénomène est encore plus gravement accentué pour les non-cadres (25%) et les fonctionnaires (32%).

- 65% des salariés considèrent que leurs conditions de travail se sont dégradées depuis quelques années (75% pour les non cadres et 72% pour les fonctionnaires).

- 40% des salariés considèrent s'être souvent senti fatigué ou stressé par le travail.

- 39% des salariés considèrent que leur santé s'est dégradée au cours des cinq dernières années, en raison de leur activité (49% pour les non cadres).

Au global, 55% des salariés ne sont pas satisfaits au regard de leur situation professionnelle prise dans sa globalité.( sondages du rapport « Technologia »).

Selon les syndicats, le suicide ne serait pas la seule expression, mais la traduction ultime du malaise des salariés. Les autres formes d'expression sont :

Le nombre d'arrêts maladie qui aurait augmenté de 50% depuis 5 ans. Quant au nombre de visites chez le médecin du travail, il serait passé de 3 430 à 4 468 entre 2007 et 2008, soit une augmentation de 30% (rapport Technologia)

Ces quelques indicateurs chiffrés permettent de prendre la mesure de la nature et de l'ampleur des transformations que vit le corps social de France Télécom depuis dix ans et qui sont de nature à expliquer les atteintes à la santé psychologique des personnes.

## H. En conclusion

Dans les années 1990, Les salariés fonctionnaires avaient fini par intégrer le passage d'une culture de l'utilisateur à une culture du client. Mais l'évolution rapide à une entreprise de droit privé, l'érosion permanente des garanties du statut de la Fonction publique, l'affaiblissement progressif du nombre des fonctionnaires ont contribué à faire monter une forte inquiétude dans cette catégorie.

L'importante compression des frais de fonctionnement, et plus particulièrement celle des « coûts » salariaux, ont généré de nombreux sacrifices pour les salariés ; et qui contrastaient fortement avec les bénéfices réalisés (de 6 à 8 milliards annuels ces dernières années) et l'importance des dividendes versés (environ 50% des bénéfices). En 2010, France Télécom s'impose comme championne du CAC 40 pour les dividendes versés. Cet ajustement sur la variable salaires/emploi est d'autant plus mal vécu que France Télécom est avant tout, aujourd'hui, une société de services, néanmoins sa masse salariale représente moins de 15 % du chiffre d'affaires.

Le « malaise » perceptible des personnels de France télécom est commun à la situation de beaucoup de grandes entreprises par la généralisation de la flexibilité ; l'individualisation des principales modalités du contrat de travail, la course à la performance ; l'impératif de la rentabilité financière ; l'affaiblissement ponctuel des Instances Représentatives du Personnel et des organisations syndicales ont réduit la notion de collectifs de travail et renvoyé les salariés à un sentiment d'isolement ; d'impuissance ; voire à une intériorisation des contraintes ou difficultés subies.

La direction de l'entreprise a le plus souvent salué la capacité des personnels à s'adapter aux mutations technologiques connue dans la sphère des Télécoms ces dernières décennies. Mais paradoxalement elle n'a pas suffisamment sensibilisé les fonctionnaires à l'évolution statutaire de l'entreprise en Société Anonyme, ainsi qu'à ses conséquences.

Après l'explosion de la « bulle Internet », les mesures d'urgences nécessaires et les sacrifices qui ont découlés ont été présentés comme un « coup du sort » du à un retournement conjoncturel imprévisible. Le personnel a eu clairement la sensation de payer les choix des équipes dirigeantes (acquisitions forcenées de positions internationales et délocalisations).

Ce qui permet le vivre ensemble que l'on appelle aussi le « pacte social » a été mis à mal par la perte de garanties, l'abandon des missions de services publics, l'entrée dans un monde incertain et spéculatif, la destruction ou l'érosion des collectifs de travail sur le terrain...

A un niveau individuel :

- l'appel systématique à la mobilité sociale, professionnelle et/ou géographique
- la fixation d'objectifs individuels de plus en plus difficilement atteignables
- la remise en cause des compétences acquises
- la critique permanente de la hiérarchie sur la supposée incompetence au changement des personnels (« vous ne savez pas vous adapter »)

ont été très mal vécus par des salariés renvoyés à une certaine solitude ou pire ont été intériorisés par un personnel âgé comme diagnostic de sa propre incompetence.

Ceci explique l'importance du désarroi, débouchant sur le stress et des manifestations de douleur, affectant l'ensemble des personnels, quelque soit leur classification ou leur statut.

Il n'est pas anodin que deux organisations syndicales, SUD et la CFE-CGC, qui à priori sont diamétralement à l'opposé sur l'échiquier syndical - l'une regroupant majoritairement des non-cadres fonctionnaires et l'autre principalement des cadres de droit privé - s'associent pour créer « l'observatoire du stress et des

mobilités forcées » en externe de l'entreprise. France Télécom allant jusqu'à interdire l'accès au site de l'observatoire depuis les postes informatiques de l'entreprise. Si les réflexions et les nombreux travaux de l'Observatoire (sondages, enquêtes cogérées avec un conseil scientifique composé d'universitaires et chercheurs, Assises régulières..) avaient été menés en interne par des instances paritaires reconnues et ses conclusions prises en compte au lieu d'être ignorées, alors la crise sociale à France Télécom aurait été différente. Les choix de l'entreprise ont été tout autres.

L'équipe de direction (dirigée par Didier Lombard et Pierre-louis Wenes) qui a nourri et accompagné la 1<sup>ère</sup> phase de la crise a mené simultanément une politique très volontariste du changement avec simultanément une attitude de déni pur et simple des effets négatifs des restructurations. Elle a fait le choix du passage en force, de la mutation rapide quel qu'en soit le coût social (Le 1<sup>er</sup> Octobre 2009, le Président Directeur Général Didier Lombard défend les orientations de son groupe portées par ses principaux collaborateurs, notamment sur la mobilité. Pour lui, la mobilité tant géographique que fonctionnelle est le socle de la compétitivité de l'entreprise). Elle a ignoré ou minimisé les alertes des baromètres sociaux (absentéisme, congés longue maladie, nombre de suicides -35 en 2007 - ou même la montée des divorces). Elle a fait la sourde oreille aux messages d'inquiétude provenant des Organisations Syndicales, des Instances Représentatives du Personnel, des médecins du travail mais également d'instances Ressources Humaines ou même émanant de la ligne managériale. De plus, les managers qui ne jouaient pas le jeu se sont souvent vu sanctionner dans la partie variable de leur rémunération.

Le résultat de cette crise sociale sans précédent dans l'histoire de France Télécom et peut-être des grandes entreprises françaises, est un lourd bilan :

- La perte de confiance de la grande majorité du personnel, dans l'entreprise, dans sa direction et dans les lignes hiérarchiques
- Une grande méfiance des Instances Représentatives du Personnel et des Organisations Syndicales
- Un grand nombre de salariés a été personnellement touchés ponctuellement ou durablement, (stress, douleurs diverses, congés longue maladie, suicides avec leurs effets collatéraux sur les collectifs de travail et les hiérarchies immédiates).
- Une forte réduction de l'esprit d'initiative ou de l'inventivité personnelle au travail, absentéisme, perte de productivité...
- Une augmentation forte de l'absentéisme, une perte de productivité...
- Une forte dégradation de l'image du groupe, au niveau national et international, tant au niveau de l'opinion publique que des institutionnels.



- Une crise de Direction et un changement de cette dernière sous la pression de l'Etat Français.

## 1.2. Chronologie de la crise :

### A. La phase de pré-crise

Il y a d'abord eu à France télécom une phase de pré-crise, celle des signes avant-coureurs, que l'on peut faire débuter en 2004 avec la publication du livre « *La Machine à broyer. Quand les privatisations tuent : France Télécom* » du journaliste Dominique Decèze<sup>19</sup>.

Cet ouvrage est un recueil de témoignages sur la souffrance au travail au sein de l'entreprise, il met en lumière le malaise des salariés. En exposant des faits, c'est plus particulièrement la question du stress au travail qui est prise en compte. Cette problématique a déjà été soulevée par des syndicalistes au sein d'autres entreprises publiques au début des années 1990.

Le livre perturbe et divise les organisations syndicales, il entraîne un débat qui débouchera en partie par la création de l'Observatoire du stress et des mobilités forcés.

Cet ouvrage sera réédité en 2008 avec comme sous-titre : *De France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent*.

**En 2007** une pièce de théâtre est montée par la compagnie NAJE et un Comité d'Entreprise de l'entreprise. Cette pièce décrit les conséquences humaines des restructurations. (visible sur le site de Médiapart).

C'est aussi l'année de création de « l'Observatoire du stress et de mobilités forcés » par les syndicats SUD et la CFE-CGC. L'observatoire est composé de délégués syndicaux, d'élus aux comités d'hygiène et de sécurité, de sociologues, d'ergonomes, de médecins, de psychiatres, ensemble, ils vont se pencher sur la situation des salariés de l'entreprise et diffuser des témoignages et des études.

A cette occasion des liens se tissent avec les salariés d'autres entreprises, notamment Renault qui connaît des suicides d'employés, touchés par le phénomène de « burn out », ils sont essentiellement localisés au centre Technopole de Guyancourt et c'est plus particulièrement des cadres supérieurs qui sont touchés.

---

<sup>19</sup> D. DECEZE, *La Machine à broyer. Quand les privatisations tuent : France Télécom*, Jean-Claude Gawsewitch éditeur, 2004 (réédité en 2008 avec le sous-titre : *De France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent*).

Le 31 mai, à l'appel de toutes les Organisations Syndicales à faire grève contre le plan triennal qui vient d'annoncer plus de 22 000 suppressions d'emplois et la disparition de nombreux sites, on compte 40% de grévistes.

**En 2008**, des tensions apparaissent au sein des Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail de l'entreprise.

Le Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail National est considéré comme une coquille vide, il ne collecte, ni ne s'intéresse aux problématiques soulevées par les Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail Territoriaux.

Les divergences fortes qui existent entre les Organisations Syndicales sur la manière de traiter la souffrance au travail se font alors jour. Malgré la gravité du sujet les rivalités syndicales reprennent le pas.

Alors que la direction constate une explosion de l'absentéisme, qui est en moyenne d'un jour franc par salarié par mois et que des congés longue maladie eux aussi suivent la même tendance, elle ne fait aucune communications aux Instances Représentatives du Personnel.

C'est en **août 2008** que Didier Lombard reçoit le « Prix de l'Innovation dans le Management de l'Innovation ». Ce prix lui est remis lors de la soirée des Trophées du Management de l'Innovation, la soirée est co-organisée par le Groupe Express-Expansion, BearingPoint, l'École des Ponts Paris Tech et TNS Sofres. Ces trophées récompensent les entreprises présentes sur le territoire français et qui font preuve des meilleures pratiques en termes d'innovation dans le management.

En **novembre 2008**, Le PDG reçoit le « Grand prix : manager BFM 2008 » décerné par BFM.

Ce prix lui est remis par Eric Woerth, Ministre du Budget, lors de la 4ème cérémonie des BFM Awards. Et c'est deux mois plus tard en **janvier 2009**, lors d'une réunion interne, que le Président Directeur Général lance un avertissement aux cadres de province, « *La pêche aux moules, c'est fini* », et « *tout le monde doit se sentir sous pression* », explique-t-il, rajoutant qu'y compris « *les membres du comité de direction générale qui sourient béatement en m'écoutant* », et « *y compris le PDG sont aussi concernés* », « *D'ailleurs, ça va s'appliquer à moi aussi, donc je ne devrais pas rire comme ça non plus.* »

## **B. Début de la crise sociale**

C'est en **Aout 2009** que France Telecom s'est retrouvé sous le feu des médias et de l'opinion publique par la mise en avant d'informations relatant un malaise profond des salariés avec parfois comme traduction le suicide de certains d'entre eux.

Il apparaît alors que de **janvier 2008** à **août 2009** il y aurait eu au moins quarante cinq suicides de salariés.

Il semble alors que la stratégie de la direction de l'entreprise est vécue par le personnel comme ayant été bâtie par des acteurs extérieurs à l'entreprise avec pour unique objectif la valorisation boursière de cette dernière. Il apparaît alors que pour les salariés il n'y a pas de plan industriel et technologique permettant de bâtir un groupe à la hauteur de son histoire et de ses ambitions.

L'application du modèle des quatre temps de la crise développé dans la partie 1, page 26 du présent mémoire, nous permet de retranscrire la crise sociale à « France Télécom/Orange SA » de la manière suivante :

### T1 : déclenchement de la crise.

**Le 27 juillet 2009** France Télécom fait l'actualité suite à un article dans Libération sur le suicide d'un salarié.

#### L'article de Libération :

##### « France Télécom: un salarié se suicide et met en cause sa hiérarchie »

*«Je me suicide à cause de mon travail à France Télécom. C'est la seule cause.»*

L'auteur de cette lettre désespérée, un salarié de 51 ans, a mis fin à ses jours à son domicile le 14 juillet à Marseille. Dans le courrier laissé à sa famille, dont le contenu a été communiqué, selon sa volonté, à ses collègues et aux délégués du personnel, il évoque notamment l'«urgence permanente», la «surcharge de travail», l'«absence de formation», la «désorganisation totale de l'entreprise» et le «management par la terreur».

*«Cela m'a totalement désorganisé et perturbé, a aussi écrit le salarié de France Télécom. Je suis devenu une épave, il vaut mieux en finir.»*

Pour la direction, qui confirme le suicide mais ne souhaite pas commenter la lettre, *«l'important c'est d'essayer de comprendre ce qui s'est passé»,* et rappelle que *«les causes d'un suicide sont toujours multiples».* Elle précise que *«quelques jours avant le drame, ses collègues et ses responsables avaient remarqué des signes de dépression. Il avait été pris en charge par les managers, ses collègues et les partenaires sociaux».*

*«Les délégués du personnel avaient alerté sur son malaise au travail, et France Télécom avait pris ça au sérieux, en tentant de diminuer sa charge de travail»,* a confirmé Denis Capdevielle, délégué CGT au Comité hygiène, sécurité et condition de travail (CHSCT) de l'unité où il travaillait. *«Mais le malaise devait être profond»,* a-t-il ajouté.

Selon Patrick Ackermann (Délégué Syndical Central de Sud-PTT), depuis février 2008, 18 suicides et 10 tentatives de suicides ont eu lieu à France Télécom, qui emploie 102.254 salariés, dont 70% de fonctionnaires.

Les syndicats dénoncent depuis plusieurs années le stress à France Télécom et *«les pressions»* sur le personnel, notamment pour les pousser au départ, dans le cadre, selon eux, d'un plan de restructuration qui s'est traduit par plus de 22.000 *«départs volontaires»* entre 2005 et 2008.

Fabienne Viala (Délégué Syndical Coordinateur à Service Communication Entreprise pour la CGT) dénonce, elle, des surcharges de travail liées à la baisse des effectifs

«et des responsabilités de plus en plus lourdes», notamment pour les cadres, comme l'était le salarié décédé.

La direction de France Télécom précise avoir mis en place un «dispositif d'écoute» pour les collègues du salarié.

La période estivale, souvent sujette à un « vide d'actualité » pouvait laisser supposer que la sphère médiatique s'était emparée de ce sujet sous l'angle des faits divers. Mais rapidement l'on constate une installation dans la durée qui provoque la mise en lumière de faits contenus jusqu'alors en interne, c'est-à-dire dans l'ensemble des instances de l'entreprise.

## T2 : toutes les problématiques surgissent.

Tout le mois d'août va être la période où l'ensemble des acteurs de l'entreprise vont présenter, expliquer et communiquer sur ce qui se passe dans France Télécom. Toutes les passions, les frustrations, les opinions, les non-dits sur le passé, le présent et le devenir de l'entreprise agitent et alimentent les déclarations et les communications de ceux qui s'expriment côté salariés.

Des faits se dégagent :

- Les questionnements nés de l'histoire de l'entreprise, l'analyse de ce qui est encore vécu comme une rupture identitaire, à savoir le passage de la sphère d'entreprise publique à celle d'entreprise privée, ainsi que le passage d'un Etat monopolistique à un monde concurrentiel deviennent des points centraux. Ce qui pouvait être vécu comme un passage devient une rupture.
- Le management n'a pas su intégrer l'histoire comme outil de réflexion au service du présent et du devenir de l'entreprise. L'organisation du travail cristallise cette situation.
- La stratégie de la direction de l'entreprise est vécue par le personnel comme ayant été bâtie par des acteurs extérieurs à l'entreprise, avec pour unique objectif la valorisation boursière de cette dernière.
- le plan industriel et technologique proposé par l'ancienne direction n'apparaît pas aux yeux du personnel comme le moteur du changement.
- La redéfinition d'une culture d'entreprise permettant de rassurer les salariés en inscrivant les objectifs du groupe dans le temps et l'espace n'a pas pris.

Une confusion entre gestion de crise et communication de crise est constatée.

C'est le **25 août 2009** que la direction rencontre les organisations syndicales pour aborder trois grands thèmes :

- l'ouverture des négociations pour la déclinaison de « l'accord inter-professionnel sur le stress »
- des recrutements de médecins du travail supplémentaires.
- le renforcement des équipes Ressources Humaines dans les unités opérationnelles

Le **8 septembre 2009**, un salarié de France Télécom de Haute-Savoie, âgé de 51 ans, se donne la mort et met en cause par écrit l'entreprise.

Le lendemain **9 septembre 2009**, un salarié de France Télécom se poignarde à l'abdomen lors d'une réunion d'équipe où on lui annonce sa mutation.

Le **10 septembre 2009**, la direction annonce le gel des mobilités forcées jusqu'au 31 octobre et qu'un Etat des lieux « du mal-être » va être mené dans l'entreprise.

**Le 11 septembre 2009**, est encore une journée marquée par un suicide. On assiste à une couverture médiatique presque immédiate. Il s'agit d'une jeune femme de 32 ans qui c'est défenestrée sur son lieu de travail. Cet acte dramatique renforce le sentiment de crise sociale profonde.

**C'est le 23<sup>ème</sup> suicide en 18 mois. Une émotion encore plus forte gagne le groupe et l'opinion publique.**

C'est alors que l'Etat, principal et seul gros actionnaire de France Télécom intervient officiellement.

Le **14 septembre**, c'est dans un discours que Didier Lombard annonce devant les 500 « top managers » du groupe des mesures pour l'amélioration des conditions de travail.

Le lendemain, **15 septembre**, le Ministre du Travail convoque Didier Lombard, il demande qu'un « nouveau contrat social » soit élaboré, avec la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et une étude au cas par cas des parcours individuels. A ce jour les deux tentatives d'accord de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences pour l'entreprise avaient échoué.

A l'issue de cette rencontre, c'est au cours d'un point presse, qu'il explique comme étant stratégique le silence de l'entreprise sur la situation des salariés, en se justifiant par la peur qu'il avait des déclarations inopportunes, susceptibles de « fragiliser » des personnes déjà en difficulté.

C'est dans ce même point de presse qu'il déclare, « **il faut marquer un point d'arrêt à cette mode du suicide qui évidemment choque tout le monde.** », on assiste dès lors à un déferlement médiatique.

Le Directeur Général du Travail, Jean-Denis Combrexelle, est missionné pour superviser la prochaine réunion du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail National de l'opérateur et la ministre de l'Économie demande à la direction de France Télécom de convoquer d'urgence un Conseil d'Administration portant sur la situation sociale de l'entreprise. Il se tient le jour même mais ne débouche sur aucune action significative.

Le **16 septembre**, Didier Lombard s'excuse de sa maladresse et le lendemain il fait envoyer un mail à l'ensemble des salariés du groupe

[mailto:didierlombard.info@orange-ftgroup.com]

Envoyé : jeudi 17 septembre 2009 19:30

À : Tous les salariés du Groupe

Objet : Message de Didier Lombard

Madame, Mademoiselle, Monsieur, nous traversons une épreuve, collectivement et individuellement.

Comme vous, je suis bouleversé par les drames qui nous touchent et je comprends le désarroi qu'ils suscitent en interne, mais aussi dans votre entourage.

Comme vous, je suis triste de l'image malmenée de notre groupe, qui ne fait pas justice à nos réussites, à nos immenses efforts, à l'esprit qui nous anime dans ce que nous avons entrepris ensemble.

Comme vous, je veux continuer d'être fier de ce que nous avons accompli et de ce que nous accomplirons encore.

Je vous fais trois promesses. Nous allons tirer les leçons de cette épreuve ensemble. Nous allons nous mobiliser pour préserver la valeur de notre travail.

Nous allons continuer de construire l'édifice qui fait de nous un acteur majeur sur le marché mondial des télécommunications.

Nous réussirons. Ensemble. **Didier Lombard**

Le fait qu'il ne dise pas un mot en direction des familles des salariés décédés est très mal vécu à ce moment là en interne.

Le **18 septembre 2009**, Ivan du Roy, proche de l'Observatoire du stress, publie un livre intitulé « Orange stressé », cet ouvrage aura un fort impact médiatique et provoquera un débat national sur le "management par le stress».

Il fait la démonstration que ce type de management par le stress a été érigé en système par les dirigeants de l'entreprise, et qu'il avait pour objectif de conduire les salariés à quitter le groupe.

Le **25 septembre 2009**, France Télécom mandate le cabinet *Technologia* pour réaliser un audit de l'entreprise, sa première action sera l'élaboration d'un questionnaire à destination de l'ensemble des salariés.

C'est plus de 80% des 100 000 salariés qui y répondront. Les réponses doivent être communiquées pour la fin novembre et un comité de pilotage est mis en place afin de piloter cette étude.

Le **28 septembre**, un employé saute d'un pont et laisse une lettre mettant en cause l'entreprise, c'est le 24<sup>ème</sup> suicide. C'est accompagné de Louis-Pierre Wenes son bras droit et d'Olivier Barberot son Directeur des Ressources Humaines que Didier Lombard se déplacent sur les lieux où ils se font huer par le personnel et cela devant les médias.

Le Président Directeur Général annonce alors l'arrêt du programme « Time to move » qui « incitait » les cadres à changer de poste tous les trois ans, juste par principe et quelque soient leurs résultats.

C'est par les médias que le Ministre du Travail fait savoir qu'il a téléphoné à Didier Lombard pour exiger d'accélérer l'aboutissement des négociations sur la prévention des risques psycho-sociaux.

Le **30 septembre**, de nombreuses personnalités politiques opposées à la politique gouvernementale demandent la démission du Président Directeur Général du groupe. Didier Lombard et ses principaux collaborateurs reçoivent l'ensemble des syndicats pour évoquer l'actualité sociale de France Télécom. En préalable, il rend hommage à la mémoire des collaborateurs du groupe, récemment disparu et assure que le soutien nécessaire sera assuré par l'entreprise aux familles. A leur sortie de cette réunion les syndicats annoncent que rien n'avance. Le gouvernement ne juge pas officiellement Didier Lombard, mais la Ministre de l'Economie annonce au journal télévisé de 20 heures qu'il est convoqué le lendemain à Bercy.

Le **1<sup>er</sup> octobre**, le Président Directeur Général, Didier Lombard défend les orientations de son groupe portées par ses principaux collaborateurs, notamment sur la mobilité. Pour lui, la mobilité tant géographique que fonctionnelle est le socle de la compétitivité de l'entreprise.

Il annonce le lancement d'« Assises de la refondation de France Télécom », c'est une reformulation du « nouveau contrat social » proposé mi-septembre.

La Ministre de l'Economie publie un communiqué assurant le Président Directeur Général de sa pleine confiance.

Le **02 octobre 2009**, le Ministre du Travail fait publier la lettre qu'il a adressé au Directeur Général du Travail, l'instruisant de mobiliser les équipes de l'Inspection du Travail pour vérifier l'effectivité sur le terrain des engagements pris par la Direction de France Télécom et réclamant la plus grande vigilance. Il demande un rapport hebdomadaire.

L'Inspection du travail adresse une lettre à Didier Lombard, dans laquelle elle met l'entreprise en demeure d'appliquer des mesures d'urgence et elle annonce qu'elle va effectuer une enquête sur les suicides et sur les tentatives de suicides.

L'Inspection du travail constate que la direction a déjà été alertée plusieurs fois par les représentants du personnel sur l'existence de risques psychosociaux et sur la nécessité de prendre des mesures, elle annonce:

- qu'elle diligente une enquête sur les suicides recensés et sur les tentatives de suicides qui ont eu lieu à France Télécom depuis le début de l'année 2008.
- qu'elle met le Président Directeur Général en demeure de suspendre toutes les réorganisations et restructurations « affectant les conditions de travail des personnes en terme de lieu de travail, fonctions, rémunérations jusqu'à la restitution par le cabinet « Technologia » des conclusions de son enquête interne ».
- qu'elle rappelle que l'entreprise a l'obligation légale de protéger la santé physique et mentale de son personnel et que « la cour de cassation impose en ce domaine une obligation de résultats ».
- qu'elle attire l'attention du Président Directeur Général sur le fait que l'enquête demandée, notamment, peut conduire à la mise en cause de « responsabilités tant de personnes physiques que de la personne morale France Télécom ».

Le **05 octobre**, le départ du numéro deux du groupe fuite via des sources gouvernementales dès 07 h du matin sur le site internet du magazine « le point », qui laisse entendre que c'est une décision de Bercy. La direction du groupe avait prévu d'annoncer ce départ un peu plus tard. Du coup, elle annonce une concession sur la date limite des mobilités au 31 octobre.

C'était une revendication phare des syndicats qui ne devait être annoncée qu'à l'issue de la réunion plénière entre la Direction et les syndicats sur le stress du 06 octobre.

De plus, le Directeur des Ressources Humaines annonce la prolongation du moratoire sur les mobilités jusqu'à la fin de l'année.

**Le 06 octobre 2009**, Stéphane Richard, qui est directeur de cabinet de la Ministre de l'Economie Christine Lagarde, est appelé pour remplacer Louis-Pierre Wenes au poste de numéro 2 de France Télécom.

Il arrive alors que le personnel est massivement en grève. Dans un message aux salariés, il promet de mener « le renouveau social » nécessaire à la bonne marche de l'entreprise.

**Le 15 octobre 2009**, un 25ème suicide se produit à Lannion.



**Le 16 octobre 2009**, dans un entretien au quotidien « Le Figaro » Didier Lombard annonce les mesures que l'entreprise a prises et qu'elle va mettre en œuvre, il termine en disant : *« J'aurai pu être tenté de démissionner. Mais ce n'est pas quand le bateau est dans la tempête que le capitaine quitte le navire. Je dois l'amener à bon port, à un Etat d'entreprise humaine et prospère. Mon mandat court jusqu'en 2011. Laissez-nous arriver à bon port. »*

**Le 21 octobre 2009**, les 102 000 salariés de France Télécom reçoivent le questionnaire Technologia sur le stress. A la mi-novembre ils seront plus de 80% à l'avoir rempli.

**En novembre 2009**, le salarié qui avait fait une tentative de suicide début septembre publie un livre-témoignage intitulé *« Ils m'ont détruit ! Le rouleur compresseur de France Télécom. »*

**Le 19 novembre**, quatre procédures judiciaires sont lancées par le ministère de la Justice portant autour des salariés de France Télécom.

*"Trois enquêtes ont été ouvertes suite aux suicides d'employés de cette société, à Paris, Annecy et Guingamp, afin de rechercher si les victimes ont fait l'objet d'un harcèlement moral au travail les ayant conduites à mettre fin à leurs jours. Une quatrième enquête fait suite au dépôt d'une plainte auprès du procureur de la République de Créteil de deux salariés se disant victimes de harcèlement moral et de discrimination en raison de leur handicap ».*

**Le 26 novembre**, la CGT, la CFDT, la CFTC et FO signent un accord pour la mise en place d'un temps partiel pour les salariés à trois ans de la retraite.

**C'est le premier signe d'une reprise du dialogue social dans l'entreprise.**

**Le 1<sup>er</sup> décembre 2009**, Stéphane Richard se désolidarise officiellement des pratiques de management en cours en déclarant qu' *« Organiser le brassage méthodologique des individus n'a pas de sens. Et imposer un changement de région à sa famille tous les trois ans est lourd, même si certains salariés s'en accommodent. Cela représente des coûts considérables pour un intérêt difficile à percevoir ».*

Et c'est en **mars 2010** que Stéphane Richard devient Directeur Général de France Télécom.

**En mai 2010**, le cabinet Technologia rend son rapport sur la crise sociale au sein du Groupe.

Au même moment est publié l'ouvrage *« Orange le déchirement. France Télécom ou la dérive du management.»*

En **juin 2010**, Stéphane Richard présente aux partenaires sociaux le nouveau pacte social qui va être déployé au sein du groupe. Une des principales mesures est le recrutement de 10 000 personnes qui doit être effectuées dans les trois années à venir.

Début **juillet 2010** c'est la présentation du plan « Conquête 2015 » qui comporte un fort volet social en direction du personnel.

**Septembre 2010** : La crise sociale se poursuit. L'entreprise a enregistré cinq nouveaux suicides en l'espace de deux semaines.

Selon les syndicats, le nombre de suicides de salariés en 2010 serait plus important qu'en 2009.

#### T4 (B) : décélération et sortie de crise.

A ce jour nous n'avons pas le recul nécessaire pour savoir si nous sommes réellement dans la sortie de la crise, la décélération n'étant pas encore suffisamment perçue comme significative.

### 1.3. Crise et sortie de crise : rôle et comportements des acteurs

Le suicide d'un salarié de France Télécom à Marseille, le 14 juillet 2009 connaît un retentissement médiatique particulièrement important. Ce technicien de 50 ans laisse une lettre de mise en accusation de la Direction particulièrement claire et sa famille, contrairement à la réaction constatée des proches d'autres suicidés, tient à en donner une lecture publique lors des obsèques. Déjà, de nombreux articles dans la presse sociale, spécialisée tout d'abord, ensuite dans les quotidiens régionaux et nationaux, enfin dans les hebdomadaires avaient rendu compte à de nombreuses reprises de l'importance du malaise social au sein de France Télécom, servi de relais aux travaux de l'Observatoire du stress.

Lors du suicide de Marseille, ce sont les grands médias populaires qui montent en ligne : radios, télévisions, et même médias et presse internationale.

L'opinion publique s'émeut de l'affaire, d'autant que tout l'été a été ponctué de nouveaux suicides.

Côté direction, on ne constate aucune réaction particulière. *« J'ai appelé à plusieurs reprises la direction, note un syndicaliste, j'ai vite compris que la majeure partie des dirigeants de 1<sup>er</sup> plan étaient en vacances, souvent semble-t-il, à l'étranger. Les responsables de permanence semblaient désemparés et sans consignes précises ».*

Cette absence de communication de crise lors des mois de juillet et d'août est dans le droit fil de la politique de déni antérieur.

Ce n'est que fin août que la Direction convoque une première réunion avec les Organisations Syndicales, avec la demande d'une ouverture de négociation, par ailleurs obligatoire dans les entreprises de plus de 300 personnes, de l'accord interprofessionnel sur le stress, signé l'année précédente et l'annonce de quelques mesures de prévention comme le recrutement de médecins du travail supplémentaire ou le renforcement des équipes Ressources Humaines de proximité.

Ces trois mesures ne peuvent avoir d'effets que sur un moyen terme dépendant de la durée et de la portée des négociations sociales, l'embauche (difficile neuf médecins ont démissionné dans les douze derniers mois) de nouveaux médecins, ou le redéploiement lui aussi difficile de personnels Ressources Humaines sur le terrain, alors qu'ils sont partout en nombre insuffisant.

C'est en réalité une intervention extérieure, celle de l'Etat, qui ouvre difficilement les premières pistes d'une sortie de crise.

## **A. Les deux rôles de l'Etat Français**

### **a) L'Etat actionnaire**

L'Etat a une place toujours importante et parfois contradictoire dans la vie du groupe France Télécom, devenue entreprise purement privée.

#### Principaux actionnaires

1. Fonds Stratégique d'Investissement 13,50%
2. Etat Français 13,23%
3. Salariés 4,41%
4. Deutsche Bank 3,25%
5. Entreprise de Recherches et d'Activités Pétrolières 0,24%
6. Autocontrôle 0,08%

Date de la dernière assemblée générale : 09/06/2010

Source Europafinance by Cofisem

L'Etat reste l'actionnaire dominant avec 26,73 % du capital, sous la double forme d'une participation en direct et du Fonds Stratégique d'Investissement (Fonds Stratégique d'Investissement 13,50% et Etat Français 13,23 %).

Ce pourcentage permet un seuil de contrôle qui garantit l'indépendance du capital de l'entreprise, bloquant par là-même toute OPA hostile. A l'inverse, il reste le seul actionnaire identifiable. La loi oblige en effet, tout possesseur de plus de 5% des actions de se déclarer aux autorités de marché. Il existe sans nul doute des actionnaires qui possèdent des actions inférieures à 5% mais qui restent aujourd'hui en sommeil.

L'essentiel des actions se trouvent donc dans le grand public.

Au titre d'actionnaire, l'Etat nomme trois administrateurs au Conseil d'Administration qui en règle générale n'interviennent pas dans la gestion de l'entreprise. Dans les faits, France Télécom est, à des titres divers sous tutelle soit du Ministère de l'économie et du Ministère de l'industrie. C'est ainsi que l'Etat ces dernières années, a exigé le remplacement de Michel Bon, le 12 septembre 2002, par Thierry Breton qui quitte son poste en février 2005 pour devenir Ministre des Finances. Il est remplacé par Didier Lombard, haut fonctionnaire qui tout au long de sa carrière a alterné des postes au sein de l'entreprise et dans des cabinets ministériels. Le 1<sup>er</sup> mars 2010 Didier Lombard est nommé Président non exécutif, et Stéphane Richard, Directeur Général.

Comme actionnaire dominant, l'Etat français fixe également le montant des dividendes. La participation de France Télécom contribue à l'équilibre des comptes publics.

## **b) L'Etat employeur**

Le Gouvernement est intervenu avec force dans le management de cette entreprise totalement privatisée non seulement parce qu'il en était le principal actionnaire mais également parce que France Télécom reste paradoxalement dans les représentations du grand public, une entreprise « à part » qui reste fondamentalement un « service public ».

Cette perception est renforcée par la présence dans l'effectif de près de 60 000 fonctionnaires d'Etat, dont l'employeur réel reste l'Etat français.

Ce personnel reste en effet sous le statut de la Fonction publique jusqu'au départ à la retraite du dernier fonctionnaire (embauché au plus tard le 31 décembre 1996).

Ces personnels vivent sous le statut curieux d'une délégation d'autorité conférée au PDG d'une entreprise privée tout en conservant leur titre de fonctionnaire. Ceci constitue une situation distincte du détachement ou des fonctionnaires placés sous l'autorité d'une entreprise privée.

De plus, les fonctionnaires d'Etat de France Télécom sont en général depuis quelques années, souvent à leur désavantage, exclus des modifications législatives et réglementaires touchant le corps des fonctionnaires.

Le statut de fonctionnaire d'Etat de France Télécom tend à devenir, aux commentaires de certains spécialistes, un « ornithorynque juridique ».

## **B. Les hiérarchies de l'entreprise**

Dans une entreprise de la taille de France Télécom, il est nécessaire de différencier les niveaux et les statuts de la ligne hiérarchique.

### **a) Le « manager » à France Télécom**

Pour accélérer sa politique de restructuration la direction a adopté un concept flou de « manager » à la ligne hiérarchique de l'entreprise. Alors qu'un manager doit par définition animer, déléguer et contrôler, à France Télécom le rôle qui leur est dévolu est principalement, pour une grande majorité, seulement le contrôle.

Il est difficile à France Télécom de donner une définition précise au terme de « manager », tant de leur fonction précise, que de leur nombre supposé.

Il peut-être ainsi désigné comme « manager » aussi bien un non cadre, le chef d'une équipe que le Directeur Général chargé des finances du groupe.

Les « managers » sont en revanche tenus d'appliquer à la lettre les consignes.

Dans les faits, il faut naturellement distinguer dans les responsables de la ligne hiérarchique :

- La Direction Générale (environ entre cent et deux cents personnes)
- La direction du Groupe
- La direction des principaux services
- La direction des établissements principaux (déterminant les 20 comités d'entreprise)
- La direction des établissements secondaires
- La direction métiers (7)
- La direction des filiales

Au total, environ un millier de personnes.

Dans la pratique, ces hauts managers ont peu de relations avec la base de l'entreprise.

### **b.) Les conflits entre les « Directions Territoriales » et les « Directions Métiers »**

La restructuration mise en place par l'ancienne équipe de direction a débouché sur des tensions au sein même de la ligne hiérarchique, accentuant de ce fait la crise sociale subie par le personnel.

La structure actuelle repose sur une double articulation de 20 établissements principaux, déterminant les 20 comités d'entreprise, basée sur une découpe de la France en onze territoires (DOM compris), les Directions Territoriales, huit entités transverses (clientèles entreprises, clients particuliers, réseaux, recherche et développement, fonctions supports, finances...) et la Direction de l'opérateur mobile Orange.

En même temps une autre découpe basée sur les six ou sept grands métiers de télécoms (marketing, vente, etc.), a engendré des puissances rivales des entités existantes et chargées principalement du pilotage de la réduction des coûts.

Ces Directions Métiers n'avaient pas de responsabilités sociales, notamment en matière d'Institutions Représentatives du Personnel, de négociations et d'accords contractuels.

Sous couvert de fluidité et d'efficacité, cette double structure concurrentielle a dilué la responsabilité sociale de l'entreprise et favorisé toutes sorte de dérives. La mise en concurrence des entités et des Directions Métiers a également favorisé de part et d'autre la conquête et la défense de « pré carrés », qui ont rendu encore plus difficiles la recherche de sorties de crise.

### **c.) Les « managers » de terrain**

Il s'agit de cadres qui ont en charge des équipes à l'effectif très variable. Dans la dernière décennie, la politique de l'entreprise a tendu à donner de plus en plus de responsabilités sociales aux managers de terrain sans que ces derniers ne le souhaitent nécessairement et surtout sans qu'ils en aient reçu la formation adéquate.

Des cadres à la compétence reconnue en matière industrielle, commerciale ou de gestion sont ainsi devenus les super chefs du personnel de leurs propres équipes. Le manager France Télécom doit non seulement organiser le travail, fixer les objectifs et vérifier les résultats, il doit également fixer la politique de rémunération (partiellement individualisé pour les non cadres, totalement individualisée pour les cadres), décider de l'intéressement, des parts variables et des primes, décider des promotions, autoriser les formations, inciter ou interdire les mobilités professionnelles ou géographiques.

Cet élargissement considérable des pouvoirs des managers locaux a été de pair avec la volonté affichée de réduire les effectifs et les prérogatives des équipes professionnelles des Relations ou Ressources Humaines.

Dans cette période de restructurations et de réduction des coûts salariaux, se sont ces « managers de proximité » qui ont été en première ligne pour défendre les choix de l'entreprise, sans avoir reçu de formation particulière à la gestion des ressources humaines, ni d'éléments substantiels du droit du travail et du Code de la fonction publique. Ils devaient assurer les promotions, la pression pour les mobilités ou les départs de l'entreprise, sous une forme négociée ou non, la gestion du « stock » des augmentations de salaires équivalent en général, promotions comprises, à l'inflation de l'année précédente légèrement augmentée.

Ces managers n'avaient guère le choix de contester les décisions prises en amont, rendant difficiles la défense de leurs propres équipes. De plus le calcul de leurs primes dépendait directement des suppressions d'emploi réalisées. Cela a eu pour conséquence une nette dégradation des relations entre les « managers » de terrain et leurs équipes.

Cette mesure a été officiellement abandonnée par Stéphane Richard.

### **C. Les orientations de la nouvelle direction**

En volontaire rupture avec la politique de l'ancienne direction, le nouveau Directeur Général, Stéphane Richard après avoir pris au préalable la décision de suspendre toutes les suppressions d'emploi prévues a fixé deux objectifs à une nouvelle orientation dès le début 2010 : l'embauche de 10 000 personnes en trois ans et l'arrêt des fermetures de site et des mobilités forcées.

De plus il a été décidé :

#### **a.) Une stratégie industrielle différente**

Cette stratégie est marquée par une différenciation nette avec les orientations passées avec :

- un réinvestissement du « réseau », dont l'entretien et le développement ont largement été mis de côté dans la période précédente
- la mise en place d'une politique de fidélisation de la clientèle, à rebours de la politique de surexploitation des fichiers commerciaux par une offre multiple de produits et services
- un nouveau développement international (qui reste encore largement à préciser).

Cette nouvelle orientation plus fidèle aux métiers traditionnels historiques (primauté de la technique, respect du client) après une phase assez longue de méfiance spontanée du à la crise traversée, devrait permettre de séduire une majorité du personnel

#### **B.) Un « nouveau pacte social »**

Ce « pacte social » est le produit de deux démarches distinctes :

- un très vaste processus de négociations tous azimuts commencé en septembre 2009 et qui s'achèvera en février 2011. Ces négociations dénommées « organisation et conditions de travail » balayent la quasi-totalité des modalités de travail au sein du groupe France Télécom, dans cinq chantiers distincts : Mobilité, séparation vie privée/vie professionnelles, moyens supplémentaires données aux Instances Représentatives du Personnel, conditions de travail (sujet lui-même subdivisés en

sous-chantiers distincts) et, novation sur un plan national, négociation sur l'organisation du travail elle-même. Ce vaste train de discussions est secondée par une déclinaison de l'accord interprofessionnel sur le stress et complété par une négociation GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des Compétences) actuellement en phase de conclusion. Ces négociations se sont appuyées sur les travaux de Technologia, une structure conseil choisi par les partenaires sociaux et qui a réalisé notamment un imposant questionnaire de plus de 140 items envoyés à 100 000 salariés avec un taux de réponse de 80%.

Accords Groupe FT :

- avenant N°2 du 23/12.2010 à l'accord sur l'emploi des seniors et les mesures en faveur des 2èmes parties de carrières (CFDT, CFTC, CGT, FO)
  - accord Organisation du Travail du 27.09.2010 (CFDT, CFTC CFE-CGC)
  - avenant du 4/06/2010 à l'accord seniors (CFDT, CFTC, CGT, FO)
  - accord Comité de Groupe Monde du 23/06/2010 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO, SUD)
  - premier accord Groupe sur le fonctionnement des Instances de Représentation du Personnel du 06.05.10 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, SUD)
  - accord Evaluation et Prévention des risques psycho-sociaux du 06/05/2010 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, SUD)
  - accord sur l'équilibre vie privée / vie professionnelle du 5/03/2010 (CFE/CGC, CFTC et CGT)
  - accord sur les principes fondamentaux - Perspective-emploi et compétences - Développement professionnel - formation - Mobilité du 5/03/2010 (CFDT, CFTC et CGT)
  - accord sur l'emploi des seniors et les mesures en faveur des 2èmes parties de carrières du 26/11/2009 (CFDT, CFTC, CGT, FO)
  - avenant à l'accord de prévoyance du 02/12/2009 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO et SUD)
  - accord sur le télétravail du 22/06/2009 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO)
- Accords FT SA
- avenant à l'accord égalité professionnelle femmes/hommes du 24/10/2010 (CFDT, CGT, FO, SUD)
  - avenant N°1 accord d'intéressement FTSA 2009-2011 du 30 juin 2010 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO)
  - accord salarial du 26/04/2010 (CFDT, CFE-CGC, FO, SUD)
  - accord intéressement FTSA 2009-2011 du 29/06/2009 (CFDT, CFE-CGC, CFTC, FO)

- Une opération de communication interne :

Parallèlement, la direction a mobilisé son haut encadrement, décentralisé la formation des RH et des directions intermédiaires, tenu des « Assises du changement » et diffusé une plaquette à chaque salarié dénommé « Conquête 2015, pour un nouveau pacte social » où Stéphane Richard écrit « *Avec l'équipe qui m'entoure, je me suis engagé à porter une nouvelle vision des ressources humaines et de nouvelles pratiques managériales pour que partout, notre entreprise redevienne un lieu où il fait bon travailler* ».

- Le nouveau pacte social prévoit que 30 % de la rémunération variable des 700 plus hauts cadres sera indexée sur des indicateurs de performance sociale



## D. Les IRP et les syndicats

Il est frappant de constater que les Instances Représentatives du Personnel et le mouvement syndical est resté sauf exceptions, en-deçà des responsabilités générées par l'ampleur des restructurations subies entre 2006 et 2009. Les 17 000 suppressions d'emplois officielles (mais pour les Organisations Syndicales c'est plus vraisemblablement entre 25 000 et 30 000 qui auraient été en réalité supprimés) sans aucun PSE ou accords contractuels, les 10 000 mobilités forcées, les dizaines de suppressions de présence sur des villes ou des sites, n'ont suscité que quelques rares jours de grève nationale (toujours couplés avec des mobilisations de la Fonction publique) et quelques rares mouvements locaux.

Trois éléments peuvent expliquer cette faiblesse de réaction :

- **L'incrédulité des personnels, des Instances Représentatives du Personnel et des Organisations Syndicales** face à l'ampleur des restructurations pourtant officiellement annoncées dès 2006. Longtemps les personnels fonctionnaires, par ailleurs les premiers visés par les suppressions de postes, se sont crus protégés par leur statut garantissant une pérennité de l'emploi. De même, une majorité d'organisations syndicales a pensé que les suppressions d'emploi s'effectueraient sous la forme d'un nouveau plan de prétraitements, certes moins avantageux que le système des Congés Fin de Carrière en vigueur de jusqu'à fin 2006 mais préservant le principe d'un départ « en douceur ».
- **La difficulté pour les Instances Représentatives du Personnel de mesurer concrètement les modalités d'une restructuration « invisible ».**  
Si le volume initial des suppressions d'emploi était connu, les Comités d'Entreprises n'ont pratiquement jamais été informés préalablement des fermetures de sites ou mobilités des services. La jeunesse relative des instances représentatives du personnel, les Comités d'Entreprises (redécoupés entre la 1<sup>ère</sup> élection de 2005 et la suivante en 2007) comme les Délégués du Personnel sont un facteur d'explication.
- **L'inexpérience des organisations syndicales devant la nouvelle « souffrance au travail ».** Le monde syndical est peu expérimenté et armé pour comprendre et résister à ces nouveaux modes d'oppression. D'où l'écart souvent perceptible entre le constat du malaise général et l'organisation d'une résistance nécessairement très décentralisée. Enfin, facteur aggravant, les Organisations Syndicales de France Télécom ont historiquement peu pratiqué l'unité d'action et la division syndicale a été un facteur retardant une réponse collective.

Ce constat négatif doit être pondéré par deux phénomènes :

- Même si le Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail National n'a pas pu jouer un rôle de prévention et d'alerte, les Comités Hygiène Sécurité et Conditions

de Travail (280) à France Télécom ont à de nombreux endroits servi d'alertes, une cinquantaine d'entre eux ont exigé des expertises réalisées par des sociétés agréées. Leurs conclusions (connues dans leur intégralité que fin 2009) vont dans le même sens et tirent la sonnette d'alarme. Elles confirment les alertes des médecins du travail et les très nombreuses communications faites par les Inspections du Travail à la Direction générale du Travail (connues également fin 2009 sans leur détail). La direction n'a tenu aucun compte de ces innombrables avertissements émanant de professionnels.

- **« L'Observatoire du Stress et des mobilités forcées »** : cet organisme à l'initiative de la CFE-CGC, rejoint rapidement par SUD et l'UNSA avait été conçu en auxiliaire d'un mouvement de résistance aux restructurations. Faute de mobilisation, il occupa une place centrale, notamment sur le plan médiatique. L'Observatoire s'est doté d'emblée d'un conseil scientifique pour appréhender les nouvelles formes de souffrance au travail. Ses travaux d'enquêtes et de sondages ont largement été confirmés par les sondages ultérieurs réalisés par Technologia. L'Observatoire a piloté ou directement inspiré six publications et a bénéficié d'une ample couverture de presse. L'opportunité de communiquer sur les suicides a fait l'objet d'un long débat interne au sein de l'Observatoire mais le niveau maintenu voire l'accélération de ces morts volontaires, les enquêtes menées par l'Observatoire comme par certains Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail ont amené l'Observatoire à lier directement les choix dramatiques individuels au climat général de l'entreprise.

## **E. Bilan des négociations et climat social actuel**

Il est difficile de tirer un bilan exhaustif d'au moins une dizaine de textes distincts, réunissant plusieurs centaines de pages et comportant un train important de mesures à calendrier et effets variables. De surcroît, les décisions prises doivent passer le plus souvent par des déclinaisons locales adaptant les réformes au crible de la diversité des métiers et des situations géographiques propres à France Télécom. A défaut d'une appréciation définitive on peut noter les remarques suivantes :

- **une marche arrière importante de la direction de l'entreprise**  
Sous la pression combinée des pouvoirs publics, du mécontentement grandissant des personnels, de l'indignation de l'opinion publique et de la mobilisation syndicale tardive mais unitaire, le « haut management entreprise » qui entre temps a subi une véritable crise de direction et l'éviction d'anciens dirigeants, a du opérer en catastrophe une véritable marche arrière sur ces objectifs initiaux. La remise en cause des méthodes antérieures a même pris la forme d'une autocritique explicite, allant même jusqu'à une reconnaissance du caractère antiéconomique et couteuse financièrement du gâchis social constaté.
- **des débuts de négociation laborieux**

C'est l'ancienne équipe qui a lancé le vaste processus de négociation. Après le départ du numéro deux, Pierre Louis Wenes et la mise à l'écart du Président Directeur Général Didier Lombard, c'est néanmoins Olivier Barberot, Directeur des Relations Humaines du groupe qui a mené de septembre 2009 jusqu'en juin 2010, le processus de négociation et les discussions avec les Organisations Syndicales. L'artisan des restructurations a été nommé avec son ancienne équipe, les pilotes de la réforme du système qu'ils avaient bâti, pour négocier une politique affichée en rupture avec la précédente. Cela a certainement ralenti le rythme des négociations et celui de la prise de décision. De plus le maintien de ceux qui avaient été considérés comme faisant parti des responsables de la crise par les Organisations Syndicales, a accru l'incompréhension des directions intermédiaires hésitantes (« A qui se vouer ? ») et le scepticisme désabusé des personnels. L'arrivée tardive d'un nouveau Directeur des Relations Humaines du groupe a permis de lever en partie dans le personnel, les préventions sur la « sincérité » des ambitions réformatrices de la nouvelle Direction

➤ **une innovation : la négociation sur l'organisation du travail**

L'ample processus de négociations, qui a permis d'ouvrir une négociation et de conclure à un accord sur les principes même de l'organisation du travail, qui régit les activités de France télécom est à notre connaissance, une première en matière sociale en France et peut-être en Europe. Traditionnellement, les partenaires sociaux se contentent de négocier les conséquences des modes d'organisation choisis unilatéralement par les seules directions. Par crainte de la tentation de « cogestion » et par souci de garder leurs prérogatives, syndicat et directions répugnent à se hasarder sur de tels sentiers. La discussion a bien eu lieu, pendant une durée de neuf mois abordant des sujets tabous tels que la remise en cause de l'individualisation des tâches et des rémunérations, le choix d'objectifs plus collectifs qu'individuels, l'importance des collectifs de travail, la responsabilité sociale des managers, la stricte séparation entre tâches d'encadrement et tâches de direction.... Ces discussions ont débouché sur un accord signé par trois Organisations Syndicales, la CFE-CGC/UNSA (les deux syndicats ont décidé de fusionner dans le périmètre du groupe France Télécom), la CFDT et la CFTC.

➤ **Un personnel qui reste méfiant ou sceptique**

Traumatisé par la grave crise sociale subie, méfiant devant des mesures arrêtées dans des négociations mais qui tardent à devenir concrètes et à améliorer leur vie quotidienne, les salariés sont restés majoritairement sceptiques sur la réalité d'une sortie de crise jusqu'à l'été 2010. Baromètre tragique, la fréquence des suicides (concentré sur les débuts et fins de congés) est restée constante jusqu'à la même date.

Toutefois, beaucoup de membres du personnel appréhendent la reprise des mobilités, notamment après l'annonce en décembre dernier d'une nouvelle réorganisation de l'entreprise.

Par ailleurs, deux évènements exogènes ont ou vont rythmer la vie sociale.

La loi sur la réforme des retraites a eu un impact particulier sur le Groupe France Télécom. Par sa démographie, celui-ci est certainement le groupe industriel français le plus affecté par le report du départ en retraite. Ses personnels se sont particulièrement mobilisés sur une réforme qui les concernait de près et se sont associés à la mobilisation nationale.

Les organisations syndicales, quant à elles, se préparent à des élections Instances Représentatives du Personnel ou s'appliquera la loi du 20 août 2008 sur la représentativité des syndicats. Il n'est pas sur que les six syndicats aujourd'hui représentatifs (CFTC, CFDT, CGC/UNSA, CGT, FO et SUD) soient tous reconnus comme représentatifs aux prochaines élections de novembre 2011 ( il faut faire plus de 10% des voix en Comité d'Entreprise). Ces possibles modifications, doublées des conséquences de la réorganisation annoncées sur la découpe des Comités d'Entreprises, vont de nouveau mettre les Instances Représentatives du Personnel dans un climat d'incertitude.

Il apparaît à la lumière de l'état des lieux et de l'analyse de la crise de France Télécom, qu'à ce jour nous n'avons pas le recul nécessaire pour savoir si nous sommes réellement dans la sortie de la crise. La décélération n'étant pas encore suffisamment perçue comme significative, le risque de voir l'émergence d'une nouvelle crise ne peut-être totalement exclu. Si elle avait lieu elle pourrait être bien plus dévastatrice au regard des espoirs nés de l'arrivée d'une nouvelle direction.

La particularité de la sociologie du corps social qui, cas unique, fait cohabiter deux statuts et deux cultures totalement différents avec aujourd'hui des fonctionnaires majoritaires à 60 % (dans les 5 ans à venir ce sera l'inverse et dans 15 ans ils ne seront plus que quelques milliers) et qui ont une moyenne d'âge très élevée à plus de 50 ans n'a toujours pas eu de prise en compte spécifique.

La rupture culturelle qu'a connu le personnel, en 1997, en passant d'une administration d'État à une société anonyme laisse encore des cicatrices pour ses salariés fonctionnaires.

Depuis cette date, l'entreprise s'est projetée dans un mode de fonctionnement de droit privé, Le contexte économique et concurrentiel est toujours aussi instable et dur, l'entreprise est condamnée à s'adapter.

L'obligation de se désendetter a été le choix obligé de l'entreprise. Elle a imposé un fort durcissement de la méthode managériale pour imposer ses choix de gestion.

Ces trois éléments, le vieillissement du corps des fonctionnaires de France Télécom, la rupture culturelle et le durcissement de la méthode managériale sont pour nous les trois principaux facteurs de la crise sociale.

Aujourd'hui ils n'ont pas tous été suffisamment encore appréhendés par la Direction.

Nous nous proposons à travers un accord, d'élaborer les outils de prévention et de gestion d'une crise sociale. Il nous paraît nécessaire que tous les acteurs puissent se mobiliser ensemble au sein de l'entreprise par la concertation en amont. Malgré tous les dispositifs à disposition et une forte présence syndicale, les règles conventionnelles ont échoué à empêcher cette crise sociale.

Aujourd'hui, il y a urgence à dépasser ce fonctionnement en développant une culture de la prise en compte du risque social par tous les acteurs de l'entreprise.

**PARTIE 3.**  
**ACCORD DE GESTION DE CRISE SOCIALE**

## Avant-propos

Les crises font de plus en plus partie de notre quotidien, y compris celui de l'entreprise. Elles peuvent être d'origines et/ou de natures variées: par exemple, économiques, financières, technologiques, naturelles, ... ou sociales.

Les crises dans l'entreprise peuvent être causées par des événements ou des décisions exogènes (extérieures à la décision de l'entreprise) ou endogènes (propre aux choix de l'entreprise). A titre d'exemple, il peut s'agir d'une décision de la Direction modifiant substantiellement le volume des personnels, l'organisation du travail, les modes hiérarchiques, les conditions de travail et des éléments importants du contrat de travail. Ces événements peuvent affecter les personnels en entraînant des conséquences ponctuelles ou durables sur l'organisation, les conditions de travail, l'emploi et la rémunération.

On parlera alors d'une dégradation du climat social pouvant déboucher sur une crise sociale en ouvrant un front dans les modes de régulations sociales habituelles (p.ex., relations hiérarchiques, gestion des tensions et conflits, relations avec les représentants du personnel et leurs différentes institutions).

La crise sociale vient heurter brutalement le quotidien professionnel des salariés, pouvant déstabiliser leur confiance dans l'entreprise, fragilisant l'équilibre économique et social, rompant le consensus général, ouvrant des phases de dysfonctionnement et de remise en cause.

Les crises sociales interviennent plus ou moins brusquement selon le contexte de l'entreprise, mais elles sont généralement précédées par une période d'accumulation d'indices et de variations significatives des indicateurs sociaux qui peuvent constituer autant de signaux d'alerte.

Plus généralement, les caractéristiques communes suivantes peuvent être identifiées:

- Elles sont généralement précédées par une période d'accumulation des indices d'alerte et de variation significative des indicateurs sociaux, elles sont rarement « brusques ». Ce qui est souvent brusque, c'est l'élément déclencheur qui amène à la rupture.
- Elles peuvent s'installer dans la durée.
- La période d'éclatement de la crise peut-être très courte, mais la nature de la crise sociale reste toujours un élément de longue durée quand à sa résolution, les systèmes de références culturelles et d'organisation doivent être changés.

- Le poids de la communication (tant externe qu'interne) est encore plus important et complexe que dans une crise « technologique », « économique », « médicale » ou autre.
- Les indicateurs sociaux qui aident à capter les risques de crises sociales sont encore plus nombreux que pour les autres sortes de crises, leur analyse est donc plus complexe.
- La définition du seuil d'alerte est très difficile à identifier, tant du point de vue quantitatif (par exemple, le nombre d'arrêts de travail, de demandes de mobilité, de demandes de formation, ...) que qualitatif (par exemple, l'analyse croisée des multiples indicateurs comme la corrélation entre la progression d'absentéisme et la demande de mobilité et/ou de formation).
- Les vraies causes de la crise sociale risquent d'être confondues avec la recherche d'un responsable qui a fait une ou des erreurs de communication.

Nous pensons donc que la culture d'anticipation et de gestion de crise en entreprise (cf. chapitre 1 du présent mémoire) et notamment de la gestion de la crise sociale doit tenir compte de ces caractéristiques particulières.

Ces éléments incitent à promouvoir de façon contractuelle de nouveaux instruments de diagnostic, d'anticipation et de prévention. Le dialogue social apparaît comme un élément régulateur des modes de relations sociales et en période de crise devient encore plus important qu'un temps normal.

Mener un dialogue ouvert et transparent dans les conditions paritaires rassure le corps social et renforce la position d'entreprise dans son positionnement et sa communication extérieure.

C'est le sens de la proposition développée ci-dessous d'un accord entre partenaires sociaux visant à constituer sous une forme paritaire, une « Instance de veille sociale » permanente. Son objectif est de bâtir les instruments de diagnostic, d'anticipation et de prévention, de faire remonter et circuler l'information, de proposer à la Direction et aux Instances Représentatives du Personnel (IRP) des mesures visant à réduire les facteurs de risque d'une crise sociale.

La mise en place de l'« Instance de veille sociale » contribuera au renforcement et à l'amélioration du dialogue social qui s'inscrira dans la politique de prévention, d'anticipation et de gestion de la crise.

Cette proposition n'est aucunement substitutive au fonctionnement des Instances Représentatives du Personnel (IRP) et de la négociation contractuelle.



## Préambule

Cet accord vise à développer une culture préventive de gestion de crise sociale, en mettant en place des dispositifs :

- de veille, de surveillance et d'évaluation de risques identifiés,
- d'une analyse et d'un classement, déclenchant ou non une alerte de « situation de crise sociale pour l'entreprise »
- de la mise en place d'une « cellule de crise » et son fonctionnement,
- d'un retour d'expérience de chaque crise.

Dans le cadre du présent accord, les parties souhaitent accroître la compréhension de la gestion d'une éventuelle crise sociale\* dans toute ou partie de l'entreprise et en dynamiser le processus de résolution, favoriser en amont et en aval de celle-ci, la prévention de facteurs de dysfonctionnement par les différents acteurs (employeurs, managers, salariés et leurs représentants)

***\* par « crise sociale », l'accord englobe tout dysfonctionnement majeur dans le fonctionnement ordinaire de l'entreprise (ou l'une de ses parties), sans que les causes de celui-ci, endogènes ou exogènes, aient été clairement identifiées par les partenaires sociaux et les Instances Représentatives du Personnel***

L'accord contribue à la construction d'une démarche collective de prévention et de gestion efficace des conflits.

Cela nécessite de :

- Réunir l'ensemble des acteurs des relations sociales dans un mode d'interrogations/réponses/gestion de la crise
- Poser les principes méthodologiques d'évaluation des risques de la crise sociale et de leur gestion dans le temps pour détecter les situations susceptibles de se transformer en situation de crise
- Cibler les priorités d'actions et de ressources.
- Faire accepter le plus tôt possible l'idée qu'une crise est en gestation par les différents acteurs : employeurs, managers, salariés et leurs représentants.
- Informer et former l'ensemble des acteurs de l'entreprise.
- La mise en place d'une démarche de prévention efficace, assise sur des actions concrètes qui prennent en charge les problèmes générés par cette crise.

## ARTICLE 1 : Rôle et responsabilités des acteurs

Les parties ont essentiellement pour mission d'identifier, d'évaluer et d'améliorer les actions envisageables pour anticiper et fournir une expertise pour aider à solutionner la crise, au bénéfice des salariés et de l'entreprise.

A cet effet, les parties prenantes conviennent d'appréhender la gestion de crise :

- Afficher la volonté d'instaurer une culture collective d'anticipation et de gestion de crise sociale et porter ce projet.
- Sensibiliser et former les managers aux enjeux de la gestion de la crise sociale.
- Communiquer auprès de l'ensemble des collaborateurs son engagement en faveur de la prévention de la crise sociale.
- Etablir un bilan périodique des actions de prévention mises en œuvre aux différentes instances centrales, régionales et locales.
- Mettre en place les ressources du projet pour en assurer la cohérence et la coordination des actions et être l'interface privilégiée des différentes parties prenantes.
- Détecter les situations à risques et les signes avant-coureurs de salariés en difficulté et créer les conditions pour que ces informations remontent à « l'Instance de veille sociale ».
- Prendre la décision de déclencher ou non l'alerte à la crise suite aux conclusions de « l'Instance de veille sociale ».
- Déclencher l'alerte et mettre en place une « cellule de crise ».
- Assurer les moyens pour promouvoir le présent accord et son application.

Le présent accord fait l'objet d'un suivi particulier par la Direction Générale, dans le cadre de points réguliers avec les membres de l'« Instance de veille sociale », les Instances Représentatives de Personnel, les organisations syndicales, ainsi que des représentants de la Direction des Ressources Humaines.

### **A. Le rôle des managers :**

- Détecter les situations à risques et les signes avant-coureurs d'équipes ou de salariés en difficulté et créer les conditions pour que ces informations remontent à « l'Instance de veille sociale ».
- Être un vecteur de communication et de proximité
- Déployer auprès des salariés les décisions et outils de la gestion de crise
- Proposer des solutions ou des relais pour leur prise en charge à leur supérieur hiérarchique ou « l'instance de veille sociale ».

Le management est aidé dans son rôle par les compétences pluridisciplinaires des services de la Direction des Ressources Humaines et des membres de « l'Instance de veille sociale » et de « la cellule de crise ».

## **B. Les services de Santé au Travail :**

Les professionnels de la santé que sont : les médecins du travail, les infirmières, les assistantes sociales et les Intervenants en Prévention des Risques Professionnels, les IPRP doivent:

- Signaler afin d'éviter toute altération de la santé des salariés du fait de leur travail.
- Détecter les situations à risques et les signes avant-coureurs de salariés en difficulté et remonter ces informations à « l'Instance de veille sociale ».

## **C. Les Organisation Syndicales :**

- Sont associées à la conception, à la mise en œuvre et au suivi de la politique de prévention de la crise sociale, dans le cadre de leur participation à « l'Instance de veille sociale ».
- Les organisations syndicales signataires de l'accord sont garantes du suivi et de la bonne application de celui-ci.

## **D. Les Instances Représentatives de Personnel (IRP)**

L'ensemble des Instances Représentatives de Personnel présentes dans l'entreprise ou le groupe (Comités d'entreprise (s), CCE, CCE de l'UES, Comité de groupe...) sont régulièrement informés des travaux de « l'Instance de veille sociale » et, selon leur périmètre d'action, des décisions prises avant leur application.

### Instances Représentatives du Personnel concernées

<b>Instance</b>	<b>Délai de convocation</b>	<b>Objet</b>
CHSCT	15 jours, sauf urgence*	Information / Avis si nécessaire
CE / CCUES	8 jours, sauf urgence*	Information
CNSHSCT	15 jours sauf urgence*	Information
DP	Non concernés	
DS	Avisés par Direction et/ou Cellule de veille	Information, concertation

\*le caractère d'urgence est déterminé par la Direction

Annexe I : Principes des Instances Représentatives du Personnel à France Télécom / intranet France Télécom

## **E. Les Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail :**

- Contribuent à la protection de la santé et de la sécurité des salariés et à l'amélioration des conditions de travail.

- Remontent à « l'Instance de veille sociale » tout élément susceptible de s'intégrer dans le cadre du présent accord : indicateurs, informations, alertes, propositions ...
- Sont associés à la mise en œuvre des programmes d'actions qui seront définis dans le cadre du présent accord et destinés à instaurer une culture d'anticipation et de gestion de crise sociale.

La Direction mettra à disposition des membres du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail des moyens de formation nécessaire à l'acquisition de la culture d'anticipation et de gestion de la crise sociale ainsi que d'autres moyens en fonction des problématiques détectées par « l'Instance de veille sociale ».

#### **F. Les salariés :**

- Doivent être informés des dispositifs définis par les parties dans le cadre du présent accord.
- Peuvent consulter les informations mises en place régulièrement par « l'Instance de veille sociale » dans l'emplacement spécifique qui leur sera dédié sur le site Intranet de l'entreprise.
- Doivent participer à détecter les situations à risques et les signes avant-coureurs de salariés en difficulté et remonter ces informations à « l'Instance de veille sociale ».
- Doivent pouvoir remonter les dites informations via l'Intranet.

### **ARTICLE 2 : « l'Instance de veille sociale »**

Une « Instance de veille sociale » est créée. Elle regroupe des représentants de la Direction de l'entreprise, des organisations syndicales, des Instances Représentatives de Personnel. Elle peut s'adjoindre des personnes expertes internes ou externes à l'entreprise.

L'instance de veille préconise à la Direction générale de l'entreprise les actions nécessaires à la prévention des crises ou à leur résolution. La Direction est responsable de l'évaluation du degré d'urgence de la situation. La Direction convoque les Instances Représentatives de Personnel dans les délais qu'elle juge opportun dans le respect des délais légaux et/ou conventionnels selon les dispositions.

#### **A. Ses objectifs :**

- La veille, la surveillance et l'évaluation des risques identifiés.
- Le traitement des remontées émanant des différents acteurs (managers, salariés, Instances Représentatives du Personnel, CHSCT, experts..).
- La création des grilles d'analyse des indicateurs.

- La définition des conclusions et la transmission de ses conclusions à la Direction et aux Instances Représentatives du Personnel.
- L'activation de la « cellule de crise »
- L'identification d'indicateurs nouveaux ou potentiels.
- L'analyse du retour d'expérience.

#### **B. Sa composition :**

- Un représentant par organisation syndicale représentative signataire de l'accord
- Un représentant du Comité Central d'Entreprise de l'Unité Economique et Sociale
- Deux représentants du Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail National (un des Organisations Syndicales, un de la Direction)
- Un représentant des Services de Santé au travail (médical)
- Un représentant des assistantes sociales
- Un représentant des Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (IPRP))

Une fois que les membres internes de « l'Instance de veille sociale » sont désignés, ils se prononcent sur le choix des membres externes et sont chargés d'établir des rapports contractuels avec eux.

Membres « Externes » de l'entreprise :

- Un spécialiste des préventions des risques psycho-sociaux
- Un spécialiste de management du changement
- Un spécialiste de l'analyse de l'histoire économique et sociale
- Un spécialiste des relations sociales
- Un ancien membre de « cellule de crise »

Ils suivront une formation, en plus du Plan de Formation habituel, qui concernera le développement de la sensibilisation à l'anticipation et la gestion de crise sociale et afin de remplir les missions relatives aux objectifs de « l'Instance de veille sociale » et indiquées dans le présent accord.

#### **C. Son fonctionnement :**

L'Instance de veille est présidée par un représentant de la Direction. Son secrétariat général sera confié à l'un des représentants des organisations syndicales.

« L'instance de veille sociale » se réunira d'une manière ordinaire trimestriellement sur convocation de son Président.

Ce secrétaire à plein temps aura le rôle de faire vivre « l'instance de veille sociale » au quotidien. Il sera chargé de rédiger et diffuser les comptes-rendus des travaux

aux membres de l'Instance, ainsi que de la mise en ligne des documents sur le site Intranet.

#### **D. Les indicateurs:**

La création de « l'Instance de veille sociale » ne vise pas à couvrir d'éventuelles lacunes des acteurs en place ni à se substituer aux autres instances, mais a pour but plus précis d'analyser les indicateurs permettant d'identifier les risques de la crise sociale afin de réagir à temps.

Dans le cadre du présent accord, certains indicateurs doivent être systématiquement analysés (liste non exhaustive).

Données relevant des services de l'entreprise :

- Absentéisme (Maladies du travail, Congés longues maladie, Micro-arrêt, grossesse et congé parentaux)
- Accidents de travail
- Nombre et portée des mobilités géographiques et/ou professionnelles (départ, mutations, changements de postes et de qualifications) et des évolutions des effectifs (embauches, démissions, licenciement, volume de sous-traitance, ...)
- Plan de formation (nombre, acteurs, contenu, VAE, VAP, ...)
- Problématiques liés aux risques psycho-sociaux au travail
- Lacunes dans le pilotage du changement (Management et RH , Echec pour s'adapter/changer, gestion du stress, ...)
- Activité des Comités d'Entreprise et de Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (sous ou suractivité)

L'instance de veille devra également être informée :

- des éléments de conjoncture économique ou de marché, des modifications réglementaires ou législatives ou tous autres éléments exogènes ou endogènes susceptibles de modifier la bonne marche de l'entreprise
- de toute modification de la stratégie de l'entreprise sur le plan global ou sur l'une de ses activités spécifiques
- d'éléments réguliers d'information sur la satisfaction-client et sur « l'image de marque » de l'entreprise

ainsi que des :

- Données administratives, notamment le bilan social d'entreprise, document unique d'évaluation des risques professionnels, rapport Comités Hygiène Sécurité et Conditions de Travail
- Données d'enquêtes réalisées par les équipes de santé de travail

- Données de santé, en particulier celle fournies par la Santé au Travail (rapport annuels, fiches d'entreprise, indicateurs spécifiques...)
- Des documentations et recommandations institutionnelles sur la gestion des risques de la crise sociale

#### **E. Confidentialité :**

Dans le cadre des travaux de « l'Instance de veille sociale » ses membres sont tenus à une obligation de discrétion à l'égard des informations présentées par la Direction ou les médecins du travail comme ayant un caractère confidentiel, notamment en ce qui concerne les informations individuelles.

Les membres extérieurs doivent signer « la Charte de confidentialité » où il sera stipulé que les membres extérieurs de l'Instance de veille s'interdisent d'évoquer les informations confidentielles aux quelles ils ont accès même avec d'autres intervenants dans des lieux publics comme les trains, avions restaurants, hôtels, etc. ou les lieux privés, sauf ceux où l'intervenant se rendrait pour des raisons professionnelles.

L'intervenant qui serait autorisé à traiter des informations très confidentielles dans un dossier précis s'engage à ne pas évoquer ce dossier au sein de la société France Télécom/Orange SA, sans l'accord et l'autorisation de la l'Instance d veille.

#### **F. Compte-rendu et recommandations**

Les travaux de l'Instance de veille font l'objet de comptes-rendus réguliers, notamment à destination du management et des Instances Représentatives du Personnel. Les recommandations seront prioritairement prises en compte par la Direction de l'entreprise dans leur déploiement.

### **ARTICLE 3 : « Cellule de crise »**

Au vu de « l'Instance de veille sociale » en se basant sur ses conclusions, la Direction, déclenche l'Etat d'alerte et la « cellule de crise » est activée. A partir de ce moment-là, elle prend en charge la gestion et le pilotage sur les décisions à prendre et actions à déclencher.

#### **A. Le champ d'intervention de la « cellule de crise »**

Il concerne les sept dernières étapes de gestion de la crise mentionnées dans les dix items suivants, les trois premiers champs étant du ressort de « l'instance de veille sociale » :

1. Prévention, préparation, culture de crise
2. Détection des signes avant-coureurs, pré alerte

3. Lancement de l'alerte
4. Activation de la cellule de crise
5. Inventaire des menaces et des moyens
6. Elaboration et choix de décision
7. Lancement de l'action
8. Suivi, ajustement et modification des décisions
9. Fin de crise, sortie de crise
10. Aménagement de l'après-crise

Les étapes	Les responsables	Les modalités
Prévention, préparation, culture de crise	Les membres de la «cellule de veille sociale »	Du rôle de la «cellule de veille sociale »
Détection des signes avant-coureurs, pré alerte	Les membres de la «cellule de veille sociale »	Du rôle de la «cellule de veille sociale »
Lancement de l'alerte	Le Président de la «cellule de veille sociale »	Informe la Direction
Activation de la cellule de crise	La Direction de l'entreprise	Décide de l'activation de la « cellule de crise »
Inventaire des menaces et des moyens	La « cellule de crise » en s'appuyant sur l'analyse de la «cellule de veille sociale »	De la responsabilité de l'entreprise
Elaboration et choix de décision	La « cellule de crise » élabore et la Direction de l'entreprise décide	Elaboration par la « cellule de crise » décision par l'entreprise
Lancement de l'action	La Direction de l'entreprise	La Direction des Ressources Humaines donne les directives
Suivi, ajustement et modification des décisions	La « cellule de crise » et pour validation la Direction de l'entreprise	De la responsabilité de l'entreprise avec l'avis de la «cellule de veille sociale »
Fin de crise, sortie de crise	La « cellule de crise » estime que la crise est finie et la Direction de l'entreprise valide	De la responsabilité de l'entreprise avec l'avis de la «cellule de veille sociale »
Aménagement de l'après-crise	La Direction de l'entreprise, et le Président de la «cellule de veille sociale »	De la responsabilité de l'entreprise avec l'avis de la «cellule de veille sociale »



## B. Ses objectifs :

La cellule de crise veille particulièrement au bon déroulement de la sortie de crise et ses tâches sont notamment les suivantes :

- a) identifier la crise, évaluer la situation,
- b) déployer un plan d'action,
- c) le management,
- d) assurer la communication,
- e) évaluer le retour à une situation normale.

### a) Identifier le problème, évaluer la situation

La « cellule de crise » qualifie le niveau d'ampleur de la crise. Elle détermine les zones géographiques ou professionnelles de l'entreprise touchées, les catégories socio professionnelles concernées, les activités perturbées.... Par la crise. Elle dresse un premier Etat des lieux.

Une fois la crise évaluée la cellule de crise peut faire appel, autant que de besoin, à toutes les compétences externes à l'entreprise pour permettre la résolution la plus rapide possible.

### b) déployer un plan d'action

- En identifiant les effets et domaines touchés par la crise
- En déterminant les premiers acteurs à solliciter
- En évaluant les premiers moyens à mettre en œuvre
- En réalisant des bilans d'étapes
- En mettant en place, si nécessaire, un fonctionnement dérogatoire

Dans des cas extrêmes, (catastrophes naturelles, par exemple), après avoir identifié les problèmes et constaté leur caractère exceptionnels « la cellule de crise » peut en urgence demander la convocation et l'information des Instances Représentatives de Personnel pour faire face à une crise avérée, afin de mettre en place des amplitudes horaires différentes à celles habituellement pratiquées, organiser des astreintes, affecter les personnels nécessaires à la résolution de la crise...

L'urgence des décisions à prendre étant souvent incompatible avec les délais légaux de saisie des Instances Représentatives de Personnel, il y a nécessité de mettre en place un processus dérogatoire.

Les Instances Représentatives du Personnel concernés par la crise seront convoqués sous 48h. (Article R.4614-3 du code du travail).

La « cellule de crise » établie un document qui récapitule toutes les décisions qui ont été prises au fur et à mesure de la période de crise, de manière à être communiquées au fur et à mesure du déroulement des événements, ou, a posteriori, aux Instances Représentatives du Personnel.

Tous les avis et décisions pris par la cellule de crise sont transmis aux Instances Représentatives de Personnel et font l'objet d'une communication auprès des salariés.

### **c) le management**

Les parties prenantes conviennent que les managers sont les éléments clés de la résolution de crise.

A cet effet ils reçoivent des consignes de la Direction de la cellule de crise.

L'entreprise mettra en place des réunions d'équipes spécifiques, elle contrôlera la qualité de l'information descendante et accusera réception de la bonne réalisation de la mise en place des décisions.

### **d) assurer la communication**

En période de crise la qualité de la communication est encore plus importante qu'en fonctionnement normal. Elle sera supervisée par les responsables de la communication de l'entreprise qui devront s'assurer que les canaux habituels fonctionnent.

La présentation de cette communication sera spécifique, et rassurante en :

- Réunissant les informations de base
- En évitant les spéculations
- En se faisant assister d'un juriste

Les responsables de la communication contrôleront les messages donnés en fonction :

- Des médias
- Du public, via les médias
- Des autorités et des équipes de communication des autorités
- Des salariés et de leurs proches
- De l'environnement (financiers, sous-traitants, partenaires...)

### **e) évaluer le retour à une situation normale**

La « cellule de crise » suivra l'évolution des indicateurs qui avaient variés et avaient été analysés comme étant en lien direct avec la crise.

### **C. Sa composition :**

La cellule de crise est une équipe d'un nombre restreint de personnes, établie préalablement par la Direction de l'entreprise. Ces personnes sont informées de leur désignation, formées à leur travail et exercées à œuvrer ensemble afin de gérer ou « piloter » la crise.

Elle est composée des postes suivants :

- Le poste managérial (Directeur de la cellule)
- Le poste de coordinateur de crise
- Le poste d'animateur
- Le poste de contrôleur du temps
- Le poste de secrétaire de gestion de crise

Ils se réunissent de manière plénière, dans des conditions logistiques identifiées et mises à disposition par l'entreprise. Chaque membre contribue pour sa compétence. Chaque réunion donne lieu à des consignes pour chaque acteur. Ils disposent des outils de communication nécessaires à leur mission.

#### **a) Plan de Continuité d'Activité (PCA)**

Ce plan doit permettre à l'entreprise de fonctionner même en cas de désastre ; quitte à ce que ce soit en mode dégradé, ou en situation de crise majeure.

C'est un document stratégique, formalisé et régulièrement mis à jour, de planification de la réaction à une catastrophe ou à un sinistre grave. Son objet est de minimiser les impacts d'une crise ou d'une catastrophe naturelle, technologique ou sociale sur l'activité de l'entreprise.

Il est établi par l'entreprise.

#### **b) Les conditions sociales de la gestion de crise**

Le travail effectué par les membres de la gestion de crise doit être noté sur une fiche spéciale pour une rémunération spéciale et le décompte des heures/jours à récupérer.

La rémunération et/ou la récupération exceptionnelle qui pourraient être attribuées doivent être clairement déterminées.

De même les personnels dont l'activité se voit modifier par la crise feront l'objet d'une rémunération spécifique et/ou d'un décompte des heures/jours à récupérer. Leurs modalités définies par l'entreprise leurs seront spécifiées dès la modification de leur activité.

## **ARTICLE 4 : Durée et suivi**

### **A. Dispositions générales**

### **B. Champ d'application**

Le présent accord s'applique à l'ensemble du Groupe France Télécom.

### **C. Durée - Entrée en vigueur**

Le présent accord est conclu pour une durée déterminée de trois années.

Il entre en vigueur à compter de l'expiration du délai d'opposition.

Le présent accord a fait l'objet d'une ouverture à ratification aux parties présentes à sa négociation le XXX jusqu'au YYY.

A l'issue de cette période de trois années, les dispositions de l'accord resteront en vigueur jusqu'à la conclusion d'un nouvel accord ou, à défaut, seront maintenues.

Les parties seront réunies au plus tard trois mois avant l'issue de cette première période de trois années.

### **D. Dénonciation**

Le présent accord peut être dénoncé par l'un quelconque de ses signataires sous réserve d'un délai de préavis de trois mois.

La dénonciation devra être notifiée par son auteur à l'ensemble des autres signataires et déposée au Secrétariat Greffe du Conseil des Prud'hommes de Paris ainsi qu'auprès de la DIRECTE de Paris, conformément aux dispositions de l'article L 2222-6 du code du travail.

La date de dépôt constitue le point de départ du préavis.

### **E. Révision**

La révision du présent accord interviendra selon les modalités prévues à l'article 2222-5 du Code du travail.

La demande de révision sera effectuée par l'une quelconque des parties signataires et adressée par lettre recommandée aux autres parties.

Les parties seront alors réunies au plus tard dans les trois mois qui suivent la notification de demande de révision.

Les dispositions de l'accord dont la révision est demandée resteront en vigueur jusqu'à la conclusion d'un nouvel accord ou, à défaut, seront maintenues.

La révision interviendra par voie d'avenant et fera l'objet des mêmes mesures de dépôt et de publicité que celles prévues pour le présent accord.

Les dispositions de l'avenant portant révision se substitueront de plein droit à celles de l'accord qu'elles modifient, soit à la date qui devra être expressément prévue, soit à défaut à partir du jour qui suivra son dépôt auprès des services compétents.

## **F. Publicité**

Le présent accord sera déposé en deux exemplaires (un exemplaire sous version papier et un exemplaire sous forme électronique) à la DIRECTE de Paris, un exemplaire sera également déposé auprès du Greffe du Conseil de Prud'hommes de Paris.

En outre, le présent accord sera adressé à tous les salariés du groupe France Télécom par voie postale, il sera affiché dans chaque établissement.

Son contenu fera l'objet d'une sensibilisation dans toutes les formations managériales.

Il pourra si l'opportunité s'en présente, faire l'objet d'une communication, tout ou partie, dans la presse spécialisée.

## **ANNEXES**

## ANNEXE 1

(Source : intranet France Télécom)

Principes des Instances Représentatives du Personnel à France Télécom :

Le Comité Central de l'Unité Économique et Sociale (CCUES) est l'instance de représentation des salariés de France Télécom, Orange France SA, Orange Distribution et Orange Réunion, ces 4 sociétés du groupe ayant été reconnues comme présentant des liens particulièrement étroits dans leur organisation, leur management, leur business.

Suite aux élections de janvier 2009, cette Unité Économique et Sociale (UES) est elle-même composée de :

17 comités d'établissements représentant uniquement des salariés France Télécom,  
1 comité d'entreprise représentant les salariés d'Orange France SA,  
1 comité d'établissement représentant à la fois les salariés d'Orange Distribution et ceux de la DT Réunion Mayotte de France Télécom,  
1 comité d'établissement représentant à la fois les salariés d'Orange Distribution et ceux de l'établissement Vente Marketing France de France Télécom,  
Les représentants des salariés de ces comités de l'UES sont élus jusqu'en novembre 2011.

Le Comité National Santé Hygiène Sécurité et des Conditions de Travail (CNSHSCT) intervient sur ces domaines spécifiques, sur le périmètre de l'UES depuis l'accord Groupe sur l'évaluation et la prévention des risques liés aux risques psycho-sociaux au travail du 6 mai 2010,

Les Comités d'Hygiène de Sécurité et des Conditions de Travail (CHSCT) ont pour principale mission la prévention des risques professionnels.

D'autres représentants des salariés sont les interlocuteurs de l'employeur :

Les délégués du personnel également élus par les salariés (jusqu'en novembre 2011 pour ceux du périmètre de l'UES).

Les délégués syndicaux, désignés par les organisations syndicales sont présents à différents niveaux de l'organisation (Délégués syndicaux centraux de l'UES, délégués syndicaux d'entreprise, délégués syndicaux d'établissement).

Les autres instances :

En application de la loi du 31 décembre 2003, France Télécom s'est dotée d'instance de représentation du personnel de droit commun.

Toutefois, le Conseil Paritaire reste l'instance de consultation en charge des personnels fonctionnaires de FTSA en charge de donner son avis sur les textes relatifs à leurs statuts.

Les CAP (commissions administratives paritaires pour les personnels fonctionnaires) et les CCP (commissions consultatives paritaires pour les salariés contractuels), ont principalement en charge la gestion de situation individuelle.

Comité Central de l'Unité Economique et Sociale d'Orange SA et France Télécom SA (CCUES)

Lorsqu'une unité économique et sociale regroupant au moins cinquante salariés est reconnue par convention ou par décision de justice entre plusieurs entreprises juridiquement distinctes, la mise en place d'un comité d'entreprise commun est obligatoire.

Suivant l'article L435-3 du code du travail, le CCUES est, suivant les cas, consulté ou informé sur les projets d'évolution de l'entreprise. Il "exerce les attributions économiques qui concernent la marche générale de l'entreprise et qui excède les limites des pouvoirs des chefs d'établissements".

Le CCUES est une instance de représentation du personnel de France Télécom SA

qui sont les membres ? comment fonctionne-t-il ?

Le CCUES est composé de représentants élus, en 2007, pour 2 ans, par les comités d'établissement (25 titulaires, 25 suppléants) et 6 représentants syndicaux désignés par les organisations syndicales représentatives (1 par organisation).

Le CCUES se réunit, en principe, 4 fois par an. Dans la pratique, il se réunit au moins une fois par mois.

Au sein du CCUES, sont créées des commissions. Certaines sont prévues par le Code du Travail :

- la commission économique,
- la commission d'information et d'aide au logement,
- la commission sur la formation professionnelle,
- et, enfin, la commission égalité professionnelle.

Le président du CCUES est le Président de l'entreprise qui peut déléguer cette fonction. L'ordre du jour est déterminé, conjointement par le Président et le Secrétaire. Ce dernier est élu par les membres du CCUES en son sein. Il est à noter que le comité central de l'unité économique et sociale (CCUES) ne gère pas, de droit, les activités sociales et culturelles (ASC). Cependant, il peut se voir conférer par les différents CE la gestion de tout ou partie de ces activités

le comité d'établissement

Il intervient sur tout projet important, dans la vie générale de l'établissement. Suivant les sujets, il est soit informé, soit consulté. Dans ce dernier cas, il est tenu d'émettre un avis consultatif.

comment fonctionne-t-il ?

Il y a un CE dans chaque Directions DT et Directions centrales. Le CE se réunit tous les mois. Il reçoit une subvention de fonctionnement égale à 0,2% de la masse salariale.

Le président du CE est le chef d'établissement qui peut déléguer cette fonction. Le secrétaire du CE est élu par les membres en son sein. L'ordre du jour est établi conjointement par le Président et le Secrétaire.

Les compétences des CE



La CE se réunit, au moins, une fois par mois sur la base d'un ordre du jour établi à l'avance. Il peut être réuni de façon extraordinaire en cas de projet ou d'événement le justifiant. Un procès-verbal est établi après chaque réunion mensuelle. Il est accessible à tous. Qui sont les membres du CE ?

Le comité d'établissement (CE) est composé de représentants élus pour 2 ans et 10 mois par le personnel et d'un représentant syndical par organisation syndicale représentative. Les dernières élections ont eu lieu en 2009.

Le CE est présidé par le chef d'établissement ou son représentant.

Les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Au niveau national, le **CNSHSCT** suit les questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail. Cette instance n'a aucun pouvoir hiérarchique sur les CHSCT.

Au niveau local, le **CHSCT** est une instance de proximité consultative réunissant les représentants du personnel et le chef d'établissement, ou son représentant, sur les questions relatives à la santé, à la sécurité et aux conditions de travail.

### **le CNSHSCT**

Au niveau national, le CNSHSCT (Le comité national santé hygiène sécurité et conditions de travail) est chargé d'examiner les questions relatives à la santé et à la sécurité au travail pour l'ensemble des salariés de l'UES France Télécom/Orange.

à quoi sert le CHSCT ?

### **Le CHSCT a pour mission :**

de traiter globalement des questions d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail ; de proposer des actions de prévention fondées sur l'analyse des risques professionnels et des conditions de travail dans l'établissement ; de surveiller et d'intervenir afin de prévenir tout danger pour la santé et la sécurité du travail dans l'entreprise.

### **Les membres du CHSCT**

Il est composé du chef d'établissement, du médecin du travail et d'une délégation de 3 à 9 titulaires désignés pour 2 ans et 10 mois, par un collègue formé par les élus titulaires du comité d'établissement (CE) et les délégués du personnel (DP) titulaires.

où sont les CHSCT ? Comment fonctionnent-ils ?

Les CHSCT sont implantés au niveau des unités / entités (établissements secondaires). Ils se réunissent chaque trimestre, à l'initiative du chef d'établissement ou ponctuellement, à la suite de tout accident aux conséquences graves à la demande motivée de 2 de ses membres, ou en cas de danger grave et imminent.

### Eléments de l'Histoire du groupe

#### Les origines :

Le réseau des télégraphes optique se met en place au moment de la Révolution française : il symbolise l'unité de la République, accélère la fluidité et le volume des communications, et revêt une importance à la fois une importance à la fois politique, économique, stratégique et militaire.

**1801** : le monopole étatique des postes est décrété par le Consulat .L'organisation des télécommunications remonte presque aussi loin.

C'est un réseau organisé et hiérarchisé de télécommunications, **c'est aussi une administration.**

**1837** : une loi instaure le monopole d'Etat sur le réseau de télégraphie optique » qui servira de bases à l'élaboration du statut juridique des systèmes de communication futures.  
Les services de télécommunications sont rattachés au ministère de l'Intérieur.

**1878** : création d'un ministère des Postes et Télégraphes, l'administration des télégraphes est absorbée par les services postaux. La même année, le téléphone apparaît. Il est concédé à deux entreprises privées.

**1889** : Nationalisations des deux compagnies et le téléphone devient rattaché au télégraphe

**1904** : apparition du néologisme « télécommunications »

**1909** : Deux directions sont créés : une direction de l'exploitation télégraphique eu une direction de l'exploitation téléphonique.

« La mise sous tutelle de la Poste ne sera pas du goût des ingénieurs et des techniciens qui se sentent bridés par une hiérarchie administrative et bureaucratique.

Trois catégories de personnels apparaissent :

- Les « demoiselles du téléphone » : elles sont des employés chargés de mettre les clients en relation.
- Les techniciens et les ingénieurs dont les fonctions sont essentiellement techniques.
- Les administrateurs

Jusqu'en 1914, le téléphone reste un objet de luxe, accessoire réservé à classes supérieures. En effet le mode de communication privilégié est le télégraphe.

En 1908, la France compte 182000 abonnés contre 574000 en Grande-Bretagne et 883000 en Allemagne.

Ce retard est du au fait que la puissance publique considèrent le téléphone comme un moyen de communication marginal. Peu d'investissement sont pratiqués dans ce secteur.

**1920** : première crise du secteur. Si l'automatisation a commencé, la France accuse du retard. Pour l'Etat, les télécoms sont un service fiscal.

**1923** : Une certaine autonomie est donnée aux PTT. C'est à cette date que l'on rajoute le deuxième « T » pour Téléphone, en les dotant d'un budget annexe. L'administration doit équilibrer ses recettes, qui ne sont pas des impôts, et ses dépenses. Elle peut avoir recours à l'emprunt.

Son caractère industriel et commercial est reconnu. Cependant, il faut attendre la seconde guerre mondiale pour que les pouvoirs publics prennent conscience de l'importance de la recherche et du développement en télécommunications.

**1941** : la Direction des Télécommunications est créée au sein du ministère des PTT.

**1944-1946** : Le Centre National d'Etudes des Télécommunications (CNET) voit le jour en 1944, ainsi que la Direction Générale des Télécom DGT.

Ces différentes constructions administratives consacrent la spécificité des Télécoms dans l'Administration française.

Les « Trente glorieuses » ouvrent des marges budgétaires pour un développement important de l'aménagement de la France.

Le secteur de la téléphonie est en retard par rapport aux autres pays. Une formule est souvent reprise pour caractériser la situation :

*« Une moitié de la France attend son abonnement quand l'autre moitié attend la tonalité. »*

Dans les années 1970, face à la très forte demande des ménages et des entreprises en équipements téléphoniques, un réaménagement des structures administratives est mis en place.

**1970** : le VI<sup>ème</sup> Plan met en avant le rôle des télécommunications dans la vie économique française.

**1974** : la Direction générale des Postes et des télécommunications devient le premier investisseur public et un an plus tard, le plan de rattrapage du téléphone est adopté.

Le rôle de la Direction Générale de Télécommunications (DGT) est affirmé et, sur le plan social, un service du personnel distinct de celui de la Poste reconnaît la spécificité des métiers et des carrières aux Télécommunications.

L'autonomie des Télécommunications est amorcée. La coupure avec la Poste s'accélère.

Au cours des années 1980, c'est par l'international et non par la technique que viendront, dans un premier temps, entraînés les bouleversements de ce secteur.

**1984** : à la suite du procès ATT-IBM concernant les transmissions de données, le gouvernement américain engage une procédure conduisant au démantèlement d'ATT.

La déréglementation mondiale des télécommunications s'inspirera de ce modèle.

Pour tenter d'anticiper la réaction européenne, le Ministre Louis Mexandeau a proposé une réforme des PTT dans le sens de la création d'établissements publics et a ouvert des discussions à ce sujet avec les syndicats.

**1986** : le Ministre Gérard Longuet, veut accélérer le mouvement et se heurte à une grève des personnels.

**1987** : la Commission européenne propose de mettre fin au monopole des PTT dans les pays européens. Elle préconise également de séparer exploitation et réglementation nationale et d'ouvrir partiellement les réseaux et services de télécoms à la concurrence.

**1988** : La DGT prend le nom de France Telecom.

**1989** : Hubert Prévot, ancien Commissaire général du Plan de 1981 à 1984, ancien secrétaire confédéral de la CFDT et membre du Parti socialiste, remet un pré rapport à M. Paul Quilès, ministre des PTT de Michel Rocard, sur « la place du service public de la poste et des télécommunications en France. Il évoque *« un service public à vocation industrielle et commerciale, qui ne peut ignorer les lois du marché »*.

Paul Quilès, Ministre des postes et télécommunications estime, à propos du rapport Prévot, qu'*« on ne dirige pas de grands ensembles comme les PTT avec un rétroviseur ni avec une godille »*. Deux mois plus tard, il affirme que *« le statu quo n'est pas possible, dans la mesure où il se traduirait par un déclin inéluctable et par l'abandon du service public »*.

Le rapport définitif d'Hubert Prévot sur l'évolution des PTT préconise de créer *« deux personnes morales de droit public »*, l'une pour la Poste et l'autre pour France Télécom, et ouvre la porte à une modification du statut des 435 000 agents.

Michel Rocard, Premier Ministre, répond aux détracteurs du rapport Prévot : *« Il n'y a pas de pire menace que le statu quo destructeur (...). Si on ne fait rien pour la Poste, dans dix ans, ce sera la sidérurgie. »*

Une licence d'exploitation est accordée à SFR.

**1990** : Adoption de deux lois sont adoptées : l'une transformant en E.P.I.C la Poste et France Télécom. L'autre instituant une instance de régulation indépendante de l'exploitation. France Télécom ne pourra plus recruter de fonctionnaires à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2002.

**1991** : France Télécom devient exploitant autonome de droit public.

**1992** : la Commission européenne publie un rapport sur la situation du secteur des services des télécommunications qui préconise, mais seulement comme l'une des solutions possibles, l'ouverture totale à la concurrence.

**1993** : évolutions importantes dans la notion du service universel et du système de péréquation.

**1994** : la Commission européenne lance la deuxième phase de déréglementation et fixe au 1er janvier 1998 l'ouverture totale du secteur des télécommunications à la concurrence.

Rupture de l'accord entre France télécom et Alcatel.

Attribution d'une troisième licence GSM à Bouygues Télécom en 1994.

**1996** : François Fillon, ministre des télécommunications , fait voter la loi abolissant le monopole de France Télécom et transformant l'exploitant public en société anonyme pour lui donner les moyens de faire face à l'ouverture du secteur à la concurrence et d'accéder à de nouvelles ressources pour financer son développement.

France Télécom change de statut et devient une société anonyme, dont l'État français est le seul actionnaire.

**1997** : Le gouvernement de Lionel Jospin fait entrer France Télécom en bourse.

**1998** : 1<sup>er</sup> Ouverture à la concurrence du marché européen des télécommunications.

La perspective d'un marché mondial qui croît d'au moins 10% l'an attire en grande masse les investisseurs qui attendent des taux de rentabilité de 20, 50, 100% et des dividendes qui vont de pair.

France Télécom poursuit son développement à l'international. La phase d'expansion par acquisition et la progression de la valeur de l'action en bourse paraît ne jamais s'arrêter.

**2000** : France Télécom acquiert l'opérateur Orange et devient le deuxième opérateur européen dans ce secteur.

**2002** : Michel Bon, PDG de France Télécom annonce une perte historique de 12,2 milliards d'euros pour le 1er semestre 2002, qui s'ajoutent aux 57,5 milliards de dette déjà enregistrés à la suite d'acquisitions ruineuses réalisées sans que l'Etat, actionnaire majoritaire, intervienne.

**C'est l'éclatement de la « bulle internet ».** Le prix de l'action de France Télécom atteint 10 euros, loin de son cours d'introduction en Bourse, en octobre 1997 (27,75 euros).

Face à cette situation l'Etat intervient par :

- Une recapitalisation
- Un rééchelonnement de la dette
- Une demande d'économie liée aux restructurations

La situation de quasi-faillite du groupe amène l'Etat à revenir jouer le rôle d'actionnaire majoritaire actif.

Le niveau de l'endettement, l'abandon d'un grand nombre de positions à l'internationale, le poids croissant de la concurrence favorisée par une réglementation européenne, place le personnel en situation de devenir, dans le cadre budgétaire « une variable d'ajustement. »

Il va falloir réduire la masse salariale.

**Les plans proposés prennent une appellation anglophone A.C.T, NEXT et instaurent des :**

- **Réductions drastique de l'effectif**
- **Réductions du nombre de sites**
- **Réductions des frais et avantages divers (diminution du parc automobile,...)**
- **Appel à la sous-traitance et à la délocalisation**
- **Compression des salaires**

**L'Etat est le premier employeur. L'immense majorité des salariés restent des fonctionnaires. Pour autant, le statut protecteur de la fonction publique est de moins en moins appliqué.**

**Ces plans s'accompagnent également d'un changement de langage. Par exemple, on utilise plus le terme de « Direction des Relations Humaines » mais « Business Partner »...**

**Du côté, des salariés de droit privé la sphère conventionnelle de l'entreprise n'est pas réellement appliquée.**

**La direction de l'entreprise joue subtilement de la confrontation entre droit de la Fonction publique et droit du Travail.**

**Les organisations syndicales « installées » sont pris de cours face à cette situation. Leur état-major essentiellement héritier de la culture administrative est dépassé.**

**2003** : la Loi du 31 décembre met fin à l'obligation de détention majoritaire publique du capital de France Télécom.

Elle rend possible la cession à des tiers du capital de France Télécom, considérant que l'approfondissement de la concurrence et les évolutions technologiques et stratégiques à venir dans le secteur européen des télécommunications, impliquent que France Télécom soit placée dans un cadre juridique aussi proche que possible de celui de ses concurrents.

**2004** : Le transfert du secteur public au secteur privé de France Télécom intervient à la suite de la cession par l'Etat de 10,85 % supplémentaires du capital de France Télécom, qui fait passer la part de l'Etat au capital en-dessous de la barre symbolique des 50%.

Mise en place du plan NEXT : 4 000 employés sont formés durant 10 jours afin d'accomplir de réaliser sur le terrain une orientation stratégique.

La réduction des effectifs est une priorité, de nouvelles techniques de managements sont introduites, la méthode implicite vise à dégrader les conditions de travail, afin de pousser une partie des employés au départ « volontaire ».

**2005** : premières élections IRP à France Télécom.

Confirmation de la politique de baisse des effectifs sur dix ans.

Par la mise en place de diverses mesures négociées avec les partenaires sociaux, le plan « Congés de Fin de Carrière » est mis en place, 40000 salariés quittent le groupe. Ces mesures ne créent pas de tension au sein de l'entreprise.

Au cours de la négociation sur la « **Gestion Prévisionnel des Emplois et des Compétences** », Didier Lombard, le Président Directeur Général qui vient de prendre ses fonctions, annonce la suppression de 17 000 postes supplémentaires, que les syndicats traduisent par 22 000 départs de l'entreprise, soit 20% des effectifs de l'entreprise.

Seule la CFTC signe l'accord GPEC, la CGT, SUD et la CFE-CGC, qui représente plus de 50% des personnels, font valoir leur droit d'opposition qui invalidera cet accord.

Les I.R.P n'arrivent pas à trouver leurs marques. Le changement de culture reste difficilement gérable.

Le choix est fait de rentrer dans la contestation juridique des décisions.

Les syndicats multiplient dans les C.E les demandes d'expertisent.

Le dialogue social est proche de la rupture.

**2007** : France Telecom est de nouveau condamné par le Conseil de la Concurrence pour abus de position dominante dans l'ADSL. L'amende s'élève à 45 millions d'Euros. Cette entreprise totalise plus de 175 millions d'Euros d'amende dans l'année.

L'Etat revend 5% de ses titres et ne possède plus de minorité de blocage. Il reste l'actionnaire de référence avec 26 % de participation.

Une baisse de son engagement pourrait ouvrir la voie à des possibilités d'OPA amicales ou inamicales de sociétés internationales ou de fonds souverain.

En effet, si l'on excepte la Caisse des dépôts (3%) et le personnel (3,5%) le reste du capital est largement dilué et la valeur basse de l'action rend réaliste une OPA.

L'Etat fixe en réalité le montant annuel des dividendes qui lui reviennent pour plus d'un quart et qui lui sont nécessaire pour son équilibre budgétaire. L'explication officielle est de privilégier les dividendes versés aux actionnaires en espérant que le cours de l'action va remonter. Loin de remonter au sommet spéculatif de la bulle internet, à 240 € en 2000 le cours de l'action végète depuis 10 ans dans une fourchette entre 17 et 20 € alors que le cours d'introduction était de 28 €.

La stratégie financière est basée sur une politique de reversement de dividendes forts.

La stratégie industrielle, les investissements qu'il faut pour maintenir le réseau à niveau et investir sur des innovations technologiques et des offres de services innovantes permettant de se donner une vision est incertaine.

Des décisions engageant le groupe pour la prochaine décennie doivent être prises.

**2008** : Alors que des décisions doivent être prises survient la crise financière mondiale.

Les réorganisations sont faites à marche forcée, portées par un management dont le discours est aux couleurs anglo-saxonnes.

Deux organisations la C.F.E-C.G.C et SUD, rejoint quelques temps après par l'UNSA crée « l'Observatoire de stress et des mobilités forcées ».



## ANNEXE 3

### Eléments de l'histoire sociale du groupe :

**1884** : les ouvriers des lignes déposent les statuts d'un syndicat, mais le décret de 1885 exclut les fonctionnaires et travailleurs de l'Etat du bénéfice de la loi Waldeck Rousseau.

**1889** : création du premier syndicat, il rejoint la C.G.T.

**1901** : le personnel administratif qui n'est toujours pas autorisé à se constituer en syndicat crée une association.

**1908** : les administratifs représentent 50% du personnel.

**1909** : première grande grève et se solde par 805 révocations.

**1926** : création de la « ligue des dames » qui n'a pas le statut de syndicat mais défend l'égalité professionnelle.

**1946** : mise en place des instances de concertation-Commissions Techniques Paritaires- et des C.A.P. Ces instances sont à peu près le même rôle que les D.P/C.E dans le secteur privé.

**1953** : grande grève contre la remise en cause des départs à la retraite à 55 ans pour les agents en service actif. Cette grève, à l'initiative de F.O s'étend à toute la Fonction Publique. L'appel à la reprise par F.O et la C.F.T.C sera vécu comme une trahison par une majorité du personnel.

F.O devient l'interlocuteur privilégié de la direction.

**1959** : Création de la Fédération Nationale des Télécom qui revendique une séparation de la Poste et des Télécom et une plus grande autonomie de l'entreprise.

**1968** : mise en place d'un début de décentralisation avec des C.T.P régionaux et départementaux.

**1974** : Grève de cinq semaines contre un projet gouvernemental de privatisation.

**1980** : fusion de la C.F.D.T et de la F.N.T qui permet à la Fédération Unifiée de devancer F.O aux élections C.A.P.

**1988** : création du syndicat SUD –PTT.

**1995** : les C.T.P. sont remplacés par des Commissions de Concertation et de Négociation. La C.F.D.T qui a porté les changements de statut auprès du personnel est lourdement sanctionnée lors des élections.

**1997** : la C.F.D.T, la C.F.T.C, la CFE-C.G.C et F.O signe « l'accord social. »

De décembre 1997 à décembre 2007 : 40 000 emplois sont supprimés grâce à un dispositif de préretraites dit CFC (Congés de Fin de Carrière).

Cette mesure permettait de partir à 55 ans, si l'on avait travaillé 25 ans à France Télécom, avec l'équivalent de 85 % de son salaire, et de voir ses annuités et ses augmentations continuer jusqu'à 60 ans comme si l'on avait été en activité.

Tous ceux qui pouvaient en bénéficier ont fait le choix de le prendre ; déstabilisant par la même l'entreprise qui s'est vue dans l'obligation d'organiser en permanence de très importantes mobilités fonctionnelles et géographiques.

Cet accord fut signé par la CFE-CGC et FO qui représentaient moins de 20 % des salariés.

**1998** : création de l'UNSA France Télécom. La spécificité du statut de la fonction publique fait que ce syndicat, à la différence de SUD, a une légitimité à FT du fait de sa représentativité au Conseil Supérieur de la Fonction Publique.

**2003** : la loi du 31 Décembre 2003 entraîne changement de statut de l'entreprise et garantie le maintien du statut de fonctionnaire. Elle est appliquée sans mouvement social notable.

**2005** : mise en place des IRP, des Comités d'Entreprise, des Délégués du Personnel, des Délégués Syndicaux, des CHSCT version du code du travail.

La jeunesse de ses structures explique l'inexpérience des OS dans la conduite de ces instances et une grande faiblesse de la pratique conventionnelle.

**2008** : la CFE-CGC et l'UNSA à FT décide d'un rapprochement. C'est la traduction directe de l'analyse que font ces syndicalistes de la loi du 20 Aout 2008 sur la représentativité.

Pour être représentatif, il faut faire 10% des voix aux élections I.R.P.

## BIBLIOGRAPHIE et SOURCES

ASSEMBLEE NATIONALE, 3 Juillet 2003 : *Rapport de la commission d'enquête sur la gestion des entreprises publiques.*

BERTOLUS Jean –Jérôme, 2003 : *Qui a ruiné France Télécom ?* Hachette Littérature.

BLANC-GRAS Joseph, 2006, *L'évolution des relations sociales dans une société en mutation*, mémoire de mastère de ressources humaines, facultés des sciences économiques de gestion, Université de la Méditerranée.

BOLZINGER A., *Le concept Clinique de crise*”, Bulletin de Psychologie, 1982, Tome XXXV, n° 355.

CAUPENNE Christophe, 2010 : *Négociateur au RAID*, Le Cherche Midi.

CROCQ Louis, HUBERSONS S., VRAIE B. , *Gérer les grandes crises*, Odile Jacob, 2009.

DECEZE, Dominique, 2004 : *La Machine à broyer. Quand les privatisations tuent : France Télécom*, Jean-Claude Gawsewitch éditeur.

DIEHL Bruno et DOUBLET Gérard, 2010 : *Orange : le Déchirement, France Télécom ou la Dérive du management*, Gallimard.

DERVIN Yonnel, 2009 : « *Ils m'ont détruit !* », *Le rouleau compresseur de France Télécom*. Michel LAFON.

DU ROY Ivan, 2009 : *Orange stressé, Le management par le stress à France Télécom*. La Découverte.

FRANCE TELECOM ORANGE, 2010:Pour un nouveau contrat social, Conquête 2015.

HERMANN CH., *Some Issues in the Study of International Crisis*, 1963.

INTRANET France TELECOM.

KHALFA pierre, Janvier 2002 : « *Télécoms, le laboratoire de la privatisation* », Le Monde Diplomatique.

LAGADEC Patrick, *Le risque technologique*, 1984, Annales des Mines, Août.

LAGADEC Patrick, *Cellules de crise*, 1995.

OBSERVATOIRE DU STRESS ET DES MOBILITES FORCEES, Novembre 2008, *Orange stressé, agir contre le stress chez France Télécom*.

MITROFF T., PAUCHANT C., SHRIVASTAVA P. , *Conceptual and empirical Issues in the Development of a general Theory of Crisis Management*, 1988, *Technological Forecasting and Social Change*, N° 33. 85-86.

MOREAU Jean-Nicolas, 1997 : *Les médias et la Communication de Crise*. Economica.

MORIN Edgard, *Pour une crisologie*, *Communications*, 1976.

RAPPORT TECHNOLOGIA, Décembre 2009 : France Télécom, *Etats des lieux sur le stress et les conditions de travail*.

REVERET R., MOREAU J.-N., *Les médias et la communication de crise*, 1997, Economica.

ROSENTHAL U., *Crisis Decision Making in the Netherlands*, 1986, *Netherland Journal of Sociology*, 22.

ROUX-DUFORT C., *Gérer et décider en situation de crise*, 2003.

SUN TZU, 1972 : *L'Art de la guerre*, Flammarion, Paris.