

FRANCE TÉLÉCOM - ORANGE

De la crise sociale aux enjeux de transformation du travail

François Cochet

Directeur des activités santé au travail de SECAFI
francois.cochet@groupe-alpha.com

Nombre de grandes entreprises ont réalisé un diagnostic RPS, avec ou sans questionnaire. Mais peu d'entre elles ont assez de recul pour évaluer et mesurer les effets de leurs politiques de prévention. Chacun se rappelle la crise sociale de France Télécom et son rôle dans l'émergence de la problématique des risques psychosociaux. La nouvelle enquête menée par SECAFI en 2012 auprès des personnels de cette entreprise a permis d'analyser l'impact des mesures engagées depuis 3 ans. Cet article rend compte de ses principaux résultats, il décrit les innovations de cette nouvelle enquête et analyse les enjeux du travail qui se situent au cœur même de la problématique stratégique de cette entreprise.

— RETOUR SUR LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE, STRATÉGIQUE ET SOCIAL À L'ORIGINE DE LA CRISE DE 2009

Il convient de revenir sur la situation que France Télécom a connue ces 20 dernières années. Cette entreprise a dû engager un processus de changement extrêmement lourd pour faire face aux évolutions de son environnement : concurrentielles, réglementaires, technologiques. Les choix stratégiques opérés se sont traduits par un endettement qui a culminé à 70 milliards d'euros, une situation financière périlleuse malgré des cash-flow significatifs.

En 2002, un nouveau dirigeant est nommé. Dès son arrivée, il affiche une volonté de « modifier le temps » de l'entreprise. Il instaure une « culture de l'urgence » qui laisse peu de place à un véritable débat sur les orientations, ni avec les syndicats ¹, ni au conseil d'administration. Le reporting trimestriel devient une religion. Là où son prédécesseur demandait à ses équipes de s'ancrer dans les territoires, de tenir compte de la culture, de la géographie, de l'état de la concurrence pour tenir ses parts de marchés, il centralise et ne veut plus « voir qu'une tête ». Le découpage par processus est accentué, la clientèle segmentée. Si cette tendance n'est pas en soi nouvelle, ce qui est à retenir est surtout que l'organisation de l'entreprise a dû s'aligner strictement sur ce découpage. Les compétences, les savoir-faire, le travail des agents sont rentrés dans une tempête de relocalisation et de repositionnement permanent. Face à la concurrence exacerbée, le choix a été fait de sophistication des offres et de les renouveler à un rythme très rapide, conduisant les personnels à devoir maîtriser une complexité technologique et marketing considérable.

— MOTS-CLÉS

Crise sociale, questionnaire, démarche collective, prévention

Pour y faire face, l'entreprise a clairement fait le choix de la taylorisation. Une forte division du travail devait permettre à chaque salarié de se retrouver avec un « petit morceau » de cette complexité devenue ainsi maîtrisable. C'est dans ce contexte déjà lourd concernant les évolutions du travail que

le plan NEXT, visant à faire partir 22 000 salariés sur la période 2006-2008, est intervenu. Il a actionné tous les moyens possibles pour convaincre un maximum de salariés que leur avenir devait s'écrire en dehors de l'entreprise. Tout ce qui rattachait les agents à leur passé était nié ou dénigré. La concurrence a chassé la notion de service aux publics, les réseaux n'étaient plus perçus que comme des utilités au service des contenus, la couverture territoriale était considérée comme un boulet en regard de la vitesse nécessaire pour faire face à la mondialisation. Cette vision stratégique contestable a été accompagnée d'une mise en œuvre opérationnelle radicale. Début 2005, un nouveau responsable est nommé dans l'urgence après la nomination du PDG au gouvernement. La confiance absolue qu'il accorde à son équipe de direction, et l'absence d'écoute sociale de celle-ci, n'ont pas permis que soit identifiée à temps la spirale destructrice dans laquelle nombre de collaborateurs du groupe se sont vus entraînés.

Cette stratégie, basée sur le triple déni de son histoire, de sa géographie et des enjeux du travail, a conduit France Télécom à la crise de 2009.

La première enquête sur le stress a eu lieu dans ce contexte interne exceptionnel, au paroxysme de la crise sociale. Elle était apparue alors comme partie prenante des premières mesures engagées, au même titre que l'annonce de la suspension provisoire de la fermeture des petits sites, la fin du « Time to move » ou les débats des « Assises de la Refondation ». La forte participation au questionnaire, puis la mobilisation pour participer aux Assises de la Refondation, ont permis de faire émerger la profondeur de la crise. Ces démarches ont confirmé les signaux d'alerte lancés tant par les médecins du travail que par les CHSCT et les nombreux rapports d'expertise qu'ils avaient demandés ².

La nouvelle direction nommée en 2010 a alors engagé un chantier de négociation sociale de grande ampleur qui a débouché sur de nombreux accords signés avec les organisations syndicales.

La nouvelle politique mise en œuvre peut aussi être analysée à l'aune des trois questions relatives à l'histoire, à la géographie et au travail.

L'histoire tout d'abord. Au lieu d'en faire une « variable », il s'agit de considérer les salariés comme une « donnée » de l'entreprise et de s'appuyer sur leurs compétences, sur leur fort attachement à l'entreprise, sur leur aptitude à faire face à de nombreux changements. Le plan « conquêtes 2015 » remet l'entreprise dans un temps plus long et fait régulièrement référence en termes positifs à l'histoire de France Télécom. L'« accord seniors » adoucit la fin de carrière de ses anciens et reconnaît le besoin de transmettre leurs savoir-faire. La proposition syndicale de « clause de stabilité dans un poste » est acceptée.

Le rapport à la géographie est également revu. Le projet de regrouper les effectifs sur une dizaine de métropoles et l'approche idéologique de la fermeture des « petits sites » sont abandonnés. L'idée que l'on puisse « amener le travail vers les salariés là où ils vivent » est prise au sérieux ³. La « reterritorialisation » des activités, par exemple dans les services aux clients, va aussi dans ce sens.

Il s'agit enfin de redonner au travail l'attention nécessaire. Un premier accord sur l'organisation du travail est signé. Il intègre « la prise en compte de l'écart entre travail prescrit et travail réel » et rejette explicitement la taylorisation comme « conduisant à la robotisation des individus ». Un accord sur les expérimentations en vue d'améliorer les conditions de travail le complète en 2011 ⁴.

Dans la suite de ces accords, la direction envoie à tous les salariés le « Nouveau Contrat Social » qui se fixe pour objectif « une organisation du travail efficace, transparente et coopérative » pour rétablir « la confiance entre les services ». Chacun doit pouvoir « s'exprimer sur l'organisation du travail ». Il est fait référence très précisément aux notions d'« utilité du travail », « d'autonomie », de « marges de

manœuvre», à la nécessité de tenir compte du «travail réel». Pour donner à ses salariés «les moyens de répondre de manière adaptée et rapide au client», il est prévu de «réduire le nombre d'offres et les simplifier».

Ces objectifs ambitieux sont complexes à mettre en œuvre et se heurtent à nombre de résistances. Ils supposent de faire régresser une approche infantilisante du management, de rétablir la confiance au quotidien, de refonder une véritable fonction ressources humaines ⁵.

L'ensemble des actions et des mesures prises est évalué par l'entreprise à 900 millions d'euros. Un tel investissement mérite d'être évalué. Or, l'une des mesures prises a fourni un outil essentiel pour contribuer à cette évaluation. Un des accords a prévu en effet la mise en place d'un Comité National de Prévention du Stress (CNPS) qui engage tous les trois ans une enquête «Stress et conditions de travail» auprès de l'ensemble du personnel. L'enquête menée en 2012, et la comparaison avec la situation de 2009, fournissent donc des résultats inédits par leur ampleur et leur ambition pour éclairer les effets de cette nouvelle politique, ce qui a avancé et là où les résultats se font encore attendre.

Mais il convient aussi de rappeler que l'entreprise reste inscrite dans un environnement difficile qui a continué de se durcir alors même qu'une politique sociale nouvelle cherchait à se mettre en place. La crise financière et les plans d'austérité mis en œuvre dans de nombreux pays se sont traduits par des récessions pour des pays majeurs pour le groupe (Grande-Bretagne, Espagne), les crises politiques ont impacté des filiales importantes (Côte d'Ivoire, Égypte, Tunisie). Le secteur a poursuivi ses évolutions technologiques avec la 4G. L'évolution des usages exige une croissance accélérée des capacités des réseaux et donc de lourds investissements. En France, l'arrivée de Free a été un coup de tonnerre. Pour Les Échos (6 décembre 2012), il s'agit du «deuxième acte de la déréglementation des télécoms entamée en 1998». Le récent rachat de SFR par Numéricable, une «revanche» des réseaux sur les contenus, donne naissance à un concurrent redoutable bien que potentiellement entravé par des coûts financiers considérables liés à son mode de rachat. Et tous les observateurs considèrent que ce n'est pas fini, l'hypothèse d'un rachat de Bouygues par Orange étant évoquée. Dans ce contexte où les concurrents directs ont engagé des plans de licenciements, tenir bon sur les engagements sociaux pris est plus difficile. Mais la pyramide des âges d'Orange est très particulière avec l'arrivée à l'âge de la retraite des générations très nombreuses embauchées dans les années 70 pour rattraper le retard que la France accusait alors dans l'équipement téléphonique. À propos de l'hypothèse du rachat de Bouygues, un syndicaliste calculait que les éventuels doublons correspondaient à 4 mois de départs naturels chez l'opérateur historique !

— L'ACCORD SUR L'ÉVALUATION ET LA PRÉVENTION DES RISQUES PSYCHO-SOCIAUX

L'accord sur «l'évaluation et la prévention des risques liés aux risques psycho-sociaux au travail» a été signé le 6 mai 2010 avec pour objet «de lutter contre le stress au travail». Les parties signataires conviennent de l'importance d'évaluer régulièrement les risques liés au stress afin d'identifier les plans d'actions prioritaires à mettre en œuvre. Cet accord met en place un Comité National de Prévention du Stress (CNPS), composé de 12 membres désignés par les organisations syndicales, de représentants de la direction et de conseillers en prévention tel que le médecin coordonnateur ⁶.

Les missions du CNPS sont les suivantes :

- travailler sur une méthodologie commune ;
- superviser une enquête périodique ;

- émettre des recommandations à partir de cette enquête ;
- suivre la réalisation du plan d'action pluriannuel ;
- suivre des indicateurs de stress au travail...

L'enquête périodique doit être menée par un expert indépendant au moins une fois tous les trois ans.

Le cahier des charges de l'enquête de 2012, établi par le CNPS, précisait que « l'enjeu de l'enquête triennale est la construction d'un outil permettant à la fois de mesurer l'impact des risques psychosociaux et d'identifier les points où il est important de porter les actions ».

Les objectifs de l'enquête se situaient à 3 niveaux :

- un outil diagnostique devant permettre d'identifier les facteurs de risques psycho-sociaux les plus déterminants et les populations les plus impactées ;
- un outil de suivi et de pilotage pour suivre l'exposition au stress sur la durée et rechercher les causes de stress pour les populations les plus concernées ;
- une source de données pour les plans d'actions, les résultats de l'enquête devant être une donnée d'entrée pour aider l'entreprise à ajuster les plans d'actions.

Le cahier des charges faisait également explicitement référence au rapport du collège d'experts remis au ministère du Travail en avril 2011 (dit « rapport Gollac », du nom de son animateur principal) et faisait le choix du questionnaire GHQ12 ⁷ pour évaluer la mesure de la santé mentale.

Le CNPS rappelait que le prestataire retenu devrait fournir un diagnostic complet par croisement des données obtenues avec :

- des variables liées à l'individu : âge, sexe, ancienneté, statut ;
- des variables liées aux conditions dans lesquelles se déroule le travail ;
- le questionnaire de santé, les conditions de vie personnelle (temps de trajet, situation familiale, personnes à charge...).

Le questionnaire devait pouvoir être administré en ligne, avec un anonymat garanti, ce qui supposait l'utilisation d'un serveur externe dédié.

La demande du CNPS pouvait apparaître quelque peu « inflationniste ». En « cohérence avec l'état des connaissances », il fallait tenir compte des questionnaires validés (Siegrist et Karasek), des apports du rapport Gollac, utiliser le questionnaire de santé GHQ12. Il fallait rendre possibles des comparaisons avec l'enquête de 2009 (182 questions), introduire les nouveaux éléments du contexte de l'entreprise. Mais il fallait aussi déboucher sur un questionnaire au final plus court ! Cette « quadrature du cercle », tenir compte de tous ces éléments en faisant plus court, ne pouvait trouver sa solution que dans un processus concerté avec tous les acteurs.

Nous avons proposé une démarche itérative de concertation qui s'est traduite par de nombreuses séances de travail du CNPS. À partir d'une première version proposée par SECAFI, la discussion s'est engagée alors afin que chacun puisse faire ses propositions tant sur les thèmes à aborder que sur la formulation même des questions.

- L'enjeu pour les représentants du personnel était que les thématiques importantes pour eux soient prises en compte. Ils étaient très vigilants aussi pour que la formulation des questions corresponde à la culture interne et ne génère pas de malentendus. À plusieurs reprises, exprimant leurs doutes quant à l'effectivité de leur mise en œuvre sur le terrain, ils ont proposé des questions portant sur l'appréciation des accords signés, ce que la direction a finalement accepté avec beaucoup de réticence.
- La direction des relations sociales privilégiait les questions pouvant conduire à des actions concrètes. Mais elle a refusé avec constance tout ce qui pouvait donner lieu à un « benchmark »

entre entités du même métier, par peur que cela puisse donner prise à des interprétations mettant en cause tel ou tel dirigeant.

- Les consultants de SECAFI, bons connaisseurs de l'entreprise pour avoir participé à de nombreuses expertises pour les CHSCT, veillaient au respect de « l'état de l'art » en matière d'enquête sur le stress et les conditions de travail, à la sémantique des questions. Ils rappelaient régulièrement aux parties le cadre de cette enquête et ses contraintes. Et ils contribuaient par leurs propositions à la négociation d'un questionnaire acceptable par toutes les parties.
- Avant son administration, le questionnaire a été formellement validé par l'ensemble des membres du CNPS.

Cette démarche s'est révélée pertinente. Elle a eu plusieurs effets :

- l'élaboration d'un questionnaire qui, à l'usage, s'est révélé particulièrement robuste. Cela s'est vu à la faible sollicitation de la *hot line* mise à la disposition des salariés en cas de difficulté à répondre au questionnaire;
- la construction d'une approche commune qui a ensuite favorisé la compréhension de ses résultats;
- l'appropriation de la démarche par ses acteurs. Si, en 2009, on parlait du « questionnaire Technologia », c'est le « questionnaire du CNPS » qui a pris sa place en 2012.

Nous verrons aussi que ce phénomène d'appropriation, et la construction parallèle d'un certain niveau de confiance entre les acteurs, ont rendu possibles les innovations introduites dans le mode de restitution décentralisée du questionnaire.

— UNE INNOVATION SOCIALE

Le questionnaire, proposé aux 100 000 salariés du groupe en France, a donné lieu à plus de 60 000 réponses. Celles-ci ont été dépouillées et un premier rapport d'analyse a été présenté rapidement aux membres du CNPS. Puis ceux-ci ont demandé des approfondissements par service, par métier ou sur différentes thématiques : la charge de travail, le temps de travail, les espaces de travail, les violences au travail. Des rapports complémentaires ont été produits.

D'autres présentations ont été faites : au comité national d'hygiène sécurité et conditions de travail, à tous les préventeurs de l'entreprise, aux services de santé au travail réunis en séminaire national.

Mais, au-delà de ces résultats globaux, on voit bien que les 60 000 réponses fournissent une mine d'informations détaillées par métier, par service, par filiale, etc. Nous aurions pu fournir un rapport d'analyse sur chacun des sous-périmètres identifiés : 15 grands services, 252 CHSCT, une trentaine de filiales significatives, mais cela n'est pas apparu très réaliste. Nous avons alors proposé un autre dispositif plus innovant tant sur le plan de l'approche par questionnaire que sous l'angle du dialogue social.

Nous avons conçu un outil interactif disponible à partir d'un navigateur internet qui permet des interrogations souples et adaptées à chaque entité demandeuse : tris à plat, tris croisés, indicateurs.

Un nombre très important de données a été rendu disponible : les résultats bruts à toutes les questions, indicateurs pour chacune des thématiques du rapport Gollac, GHQ 12, indicateurs de corrélation entre questions. L'outil est consultable à partir du choix de la filiale, de l'entité ou du métier. Toute demande qui ne respecte pas les principes de confidentialité se traduit par une « réponse blanche », en particulier chaque fois qu'un nombre suffisant de réponses n'est pas disponible ⁸.

Cette approche renouvelle la problématique des enquêtes par questionnaire sur des entités de grande taille. Considérer que le même outil doit être rendu disponible dans des conditions identiques

pour les représentants du personnel, pour les services RH et pour les services de Santé au travail est une véritable innovation sociale. La DRH, le médecin coordonnateur et les délégués syndicaux sont administrateurs de l'outil et peuvent ouvrir des droits d'accès aux personnes qu'ils autorisent, respectivement RH de proximité, médecin du travail, secrétaires de CHSCT, par exemple. La mise à disposition de cet outil dans des conditions identiques pour les différentes parties prenantes suppose qu'une certaine confiance ait pu s'établir, ce qui est aussi une conséquence de la méthode d'ensemble qui a été mise en œuvre. Le cabinet SECAFI héberge le site, vérifie les droits d'accès et garantit que des personnes non autorisées ne puissent accéder aux données. Le site fournit aussi toute garantie de confidentialité aux salariés qui ont répondu au questionnaire. Ce site regroupe 215 000 tableaux d'analyse et graphiques susceptibles de répondre aux interrogations des utilisateurs.

Prenons un exemple. Un médecin du travail s'intéresse aux centres d'appel. Il veut connaître les réponses des conseillers clientèle à la question «Attendre le travail de collègues ou d'autres services ralentit souvent mon propre travail». Le site lui fournit au choix un tableau ou un graphique avec les réponses. S'il veut alors distinguer les réponses des hommes de celles des femmes, un clic lui suffit. Il peut aussi croiser les réponses et prendre connaissance des résultats du questionnaire de santé perçue pour les personnes qui ont répondu «Oui, tout à fait», à la précédente question. S'il veut illustrer son rapport annuel par un graphique issu de cette base, il peut copier-coller l'élément souhaité.

Cette innovation pouvait donc permettre de multiplier les consultations détaillées de l'enquête, selon les besoins des utilisateurs. Cette solution est d'autant plus avantageuse que, s'agissant d'un périmètre aussi vaste, les moyennes globales peuvent être trompeuses. De gros écarts de situation subsistent d'un métier à l'autre et c'est au plus près du terrain qu'il faut engager les mesures de prévention pertinentes. C'est tout particulièrement vrai s'agissant d'une entreprise qui a déjà engagé les premières mesures globales et générales que la situation de 2009 exigeait.

Avant de présenter les principaux résultats, il est intéressant de constater que cette enquête est devenue une référence pour les différentes parties, même si bien sûr, chacun reste libre de l'interprétation qu'il veut en faire. Ainsi, dans un document très détaillé ⁹, la CFE/CGC UNSA rend compte de l'enquête à destination des personnels et relève, par exemple : *«L'enquête montre que les personnels en boutique (plutôt jeunes) sont largement en tête de la fierté d'appartenance. Mais elle confirme aussi que leur travail est parmi les plus stressants et que c'est un facteur de dégradation de la santé. C'est aussi en boutique que l'on estime, plus qu'ailleurs, être mal récompensé de ses efforts; d'ailleurs France Télécom a décidé d'en fermer 150 en trois ans. Décidément, la fierté n'est pas payée de retour. Il convient, plus généralement, de s'interroger sur le sens à donner à ce sentiment de fierté: signifie-t-il une réelle et soudaine identification à une entreprise qui aurait retrouvé un fonctionnement respectueux de ses personnels? Ou doit-on y voir une réaction à notre environnement: la dégradation de la filière télécoms et les plans sociaux qui s'y développent?»*.

Mais on peut aussi citer le rapport du CESE sur les RPS rendant compte de l'audition du PDG d'Orange ¹⁰: *«Pour le président du groupe, Stéphane Richard, l'ensemble des mesures (du contrat social) s'est traduit par une amélioration sensible du climat général (...) sur la fierté d'appartenance à l'entreprise, il a bondi de 39 à 81 %. D'autres indicateurs de l'étude menée par le cabinet SECAFI témoignent toutefois des marges de progrès qui restent à réaliser: 21 % des salariés ont une santé psychique altérée ou très altérée tandis qu'un tiers des répondants s'estiment confrontés à un conflit de valeur et 61 % considèrent que leur travail est stressant et/ou fatigant.»*

— DE LA CRISE PSYCHOSOCIALE AUX ENJEUX D'ORGANISATION DU TRAVAIL

Il n'est bien sûr pas possible dans le cadre de cet article d'exposer l'ensemble des résultats, et nous mettrons délibérément l'accent sur quelques aspects seulement.

Pour ce qui concerne le « soutien social », l'évolution est favorable. Les salariés sont bien avec leurs collègues sur qui ils savent pouvoir compter. Ils sont mieux écoutés par leur manager direct et ils lui font souvent confiance. La possibilité de s'exprimer a été rétablie, les échanges informels sont vivants, les réunions d'équipe fonctionnent dans la plupart des services. La filière RH est en voie de reconstruction.

Malgré ce progrès du soutien social, il reste des salariés en grande difficulté. Un certain nombre d'entre eux ont été exposés durablement à des atteintes graves qui ont altéré leur santé. Ils continuent donc logiquement à l'exprimer. L'entreprise a pris des dispositions innovantes de traitement des cas les plus complexes qui ont permis d'enregistrer de premiers progrès ¹¹. Les partenaires sociaux, associés à ce dispositif, sont très conscients du risque, dans un contexte amélioré, de « baisser la garde » et restent très vigilants. La recrudescence de suicides début 2014 montre aussi les limites des évolutions constatées.

Mais un résultat majeur de l'enquête est d'avoir mis en évidence une complexité particulière du travail. Le CNPS a souhaité une comparaison avec les résultats de l'enquête nationale SUMER. La demande psychologique, au sens de Karasek, renvoie à la quantité du travail et à son intensité, telles qu'elles sont ressenties par les salariés. Or les résultats de France Télécom sur cet indicateur ressortent très nettement au-dessus des résultats concernant l'ensemble de la population, quelle que soit la catégorie professionnelle considérée.

Les mutations du secteur des télécoms ont eu un impact majeur sur le travail de l'immense majorité des salariés qui présente aujourd'hui les caractéristiques suivantes :

- des évolutions très rapides, une « culture de l'urgence » permanente;
- une grande complexité : technologique, réglementaire, marketing;
- la nécessité de faire face aux exigences de clientèles très variées;
- un besoin permanent de renouvellement des compétences et des savoirs;
- un environnement très dur où les concurrents n'hésitent pas à encourager l'agressivité des clients.

La mise en évidence de telles exigences du travail oblige l'entreprise à s'organiser autour de cette donnée si elle veut améliorer à la fois les conditions de travail et son efficacité.

Sur les items qui déterminent ces exigences du travail, les progrès par rapport à 2009 sont très modestes. Il est vrai que l'enquête Technologia avait polarisé l'attention sur la souffrance au travail, dont les causes étaient principalement imputées aux dérives du management. L'approche de 2012 montre le déplacement de la question vers les enjeux de l'organisation du travail. Il faut désormais considérer cette complexité spécifique comme une donnée essentielle et engager des actions pour en réduire la nature et les effets.

L'entreprise a des marges de manœuvre pour alléger les contraintes qui entravent l'activité :

- les outils informatiques sont perçus comme lourds et lents malgré de premiers progrès;
- les coopérations entre services n'ont pas encore toujours la fluidité et la simplicité qui en feraient une ressource face aux difficultés du travail;
- la clarification au quotidien des notions d'urgence et d'importance doit permettre d'identifier les causes des perturbations temporelles du travail pour les réduire;

- des mesures d'organisation permettraient de réduire les interruptions de tâches, synonymes d'épuisement professionnel et d'inefficacité;
- les consignes et procédures sont encore conçues trop loin du travail réel pour être véritablement une aide.

Faire évoluer cette situation est complexe et beaucoup s'impatientent sur la lenteur des progrès. Un élément illustre la difficulté d'impulser ces changements du travail. À la question «Je reçois des demandes ou directives contradictoires», 48% ont répondu positivement. Cet item est le seul à se dégrader par rapport à 2009 où il ressortait à 41%. Une des hypothèses explicatives renvoie au choix de redonner des marges de manœuvre aux salariés au sein même de leur propre travail. Ce changement est perturbant dans un premier temps, surtout après avoir été habitué de longues années à des directives centralisées qui ne laissaient aucune place à une adaptation locale.

Cette enquête montre le chemin qu'il reste à parcourir pour faire rentrer dans la réalité les intentions des engagements pris et tout particulièrement ceux qui visent à sécuriser l'avenir du Groupe autour du «travail bien fait».

- Les salariés connaissent la dureté de l'environnement qui va se traduire par de nouveaux changements. Neuf salariés sur dix pensent que les réorganisations internes vont s'accélérer dans les prochaines années.
- Grâce à une pyramide des âges favorable, la direction a pu affirmer qu'elle n'engagerait pas de plans de départ contrairement à ses concurrents, mais elle n'est pas parvenue à rassurer l'ensemble du personnel. Un quart a peur de perdre son emploi, y compris parmi ceux de statut fonctionnaire.
- Malgré certains progrès, il subsiste encore trop de désorganisations du travail: mauvaises coopérations entre services, temps d'attente inutile, défauts d'organisation qui empêchent de se concentrer et de «faire bien du premier coup», manque de temps nécessaire pour comprendre la demande de chaque client. Ces enjeux pèsent sur la confiance au quotidien.
- Pour que les salariés soient vraiment rassurés malgré ce contexte difficile, il faut qu'ils aient le sentiment d'être en mesure de «bien faire leur travail».

CONCLUSION

L'enquête proposée au personnel portait bien sur «le stress Et les conditions de travail», mais la première lecture qui en a été faite est restée marquée par la crise de 2009 et le poids de la problématique de la «souffrance au travail». Qu'il s'agisse de dire qu'il existait encore de nombreux salariés qui exprimaient des difficultés importantes, ou au contraire d'insister sur «ceux qui allaient bien mieux», il n'est pas facile de porter suffisamment d'attention aux questions du travail et de son organisation. Pourtant, c'est bien dans les transformations du travail que résident des pistes de solutions pour que le travail redevienne un moyen essentiel d'épanouissement et de préservation de la santé. Nos interlocuteurs, syndicalistes ou responsables RH, étaient dans l'ensemble d'accord avec cette affirmation sans être toujours d'accord sur les conséquences à en tirer.

Il reste très compliqué pour les syndicalistes d'avancer sur cette question. Lorsqu'ils sont sollicités lors des informations-consultations à l'occasion des réorganisations, ils sont très vigilants sur les aspects qui risquent de dégrader les conditions de travail et s'efforcent de préserver ce qui leur paraît essentiel. De ce point de vue, ils «jouent en défense» mais sont la plupart du temps exclus des lieux où se décident les conditions du travail de demain. L'organisation des CHSCT est peu

favorable à une approche anticipatrice. Les CHSCT locaux sont proches du « terrain » et des enjeux métier mais leurs présidents n'ont en général aucune latitude pour faire bouger des projets conçus à des « étages » bien plus élevés. Il existe bien un « Comité National HSCT » chez Orange, mais il travaille essentiellement sur des « risques » qui concernent un grand nombre de salariés : le travail en hauteur, les expositions aux CMR, les RPS. L'absence d'un « échelon » métier rend difficile d'avancer sur les évolutions du travail lui-même ¹². Par ailleurs, et même si les choses ont un peu évolué, une réflexion plus prospective sur le travail reste difficile tant le débat sur la productivité reste marqué par des décennies de restructurations considérées comme illégitimes et en général accompagnées d'effets négatifs pour la qualité perçue des conditions de travail. La difficulté de faire vivre l'accord sur les expérimentations du travail en est une illustration.

La direction de l'entreprise prend aussi en compte cet enjeu. Le très grand nombre de travailleurs en toute fin de carrière lui offre la possibilité de faire des « gains de productivité » par réduction « naturelle » des effectifs et de compenser la baisse des prix par celle de la masse salariale. S'il peut exister des services où la charge de travail a baissé et où « ceux qui restent » peuvent faire face aux tâches restantes sans difficulté, ce n'est évidemment pas le cas général. Le dépeuplement des services, au gré des dates de naissance de ceux qui les composent, produit des résultats de type aléatoire, aggravés lorsqu'il s'agit de petites équipes qui doivent agir en proximité des clients sur tout le territoire. En quelques mois, une équipe d'une quinzaine d'agents peut se retrouver avec 3 départs en retraite et 4 entrées dans le dispositif de l'accord senior qui revient à les rendre disponibles à mi-temps ! Soit une réduction d'un tiers de la capacité disponible. Dans un contexte où les évolutions technologiques sont rapides (déploiement de la fibre optique, par exemple), et où le débat quantitatif sur les effectifs se croise avec l'éventualité de transferts de tâches à la sous-traitance, on voit bien que le travail de milliers d'agents va se trouver profondément transformé. La direction met cette question de la transformation du travail à l'ordre du jour de ses séminaires RH, ce qui a le mérite de ne pas laisser ce sujet aux seuls « organisateurs ». Mais elle tâtonne quelque peu quant aux façons de s'y prendre et n'en est qu'au début du processus.

À ce stade, des réflexions commencent à se faire jour pour revenir à une approche par expérimentation concertée. L'idéal est de pouvoir tester des organisations du travail nouvelles sur de petits périmètres mais en restant vigilant sur les conditions de l'expérience. En effet, la tentation est permanente de donner à une expérience des ressources exceptionnellement bonnes qui garantiront son succès mais rendront son éventuelle généralisation inopérante. Et sur ce terrain, la qualité du dialogue social sera absolument décisive pour avancer concrètement. Le paradoxe de cette entreprise est la persistance de tensions réelles dans le dialogue social alors même que les parties ont souvent des discours assez proches sur les questions du travail. Le sujet est désormais de dépasser les discours et de passer aux travaux pratiques.

¹ À cette époque, les relations sociales de l'entreprise appliquent les règles de la fonction publique, une culture où on ne discute pas des orientations de la « puissance publique ». Des institutions représentatives du personnel de droit commun, CE et CHSCT, sont mises en place en 2005.

² Par exemple, le rapport réalisé par SECAFI à la demande du CHSCT de l'Unité d'Intervention Languedoc-Roussillon en juillet 2007 décrit très précisément les situations de violence observées sur le terrain, le désarroi des salariés, leur perte totale de confiance dans les engagements de l'entreprise. Plus de 2 ans avant l'éclatement de la crise sociale, ce rapport alerte explicitement la direction sur le risque que des salariés ne mettent fin à leurs jours.

³ Cf. par exemple, le nouvel accord du 17 mai 2013 sur le télétravail chez Orange.

⁴ Cet accord, très innovant dans ses intentions, et n'a pas donné lieu à d'importantes réalisations.

⁵ La filière RH de l'entreprise a en effet fait l'objet d'une restructuration qui l'a laissée exsangue. Dans une interview au *Journal du net* du 25 novembre 2002, dont le titre est : « Comment faire passer intelligemment la DRH de France Télécom de 3200 à 800 personnes », B. Merck revendique de « remettre en cause la fonction RH dans ses fondements mêmes » et précise à propos des personnes concernées :

« Ils sont obligés de suivre le mouvement, mais rarement de gaieté de cœur ».

- 6** La composition syndicale du CNPS au moment de l'enquête était la suivante : 4 CGT, 3 CFDT, 2 SUD, 1 FO, 1 CFTC, 1 CFE-CGC/UNSA
- 7** Le GHQ12 (General Health Questionary de 12 questions) cherche à qualifier la santé pour apprécier les conséquences éventuelles des facteurs de risques psycho-sociaux. C'est une échelle d'autoévaluation, validée en recherche épidémiologique, destinée à repérer des troubles psychiques, à mesurer le stress décompensé. Ce questionnaire avait été utilisé l'année précédente dans une enquête RPS demandée par le Comité de groupe Européen de France Télécom qui a permis de proposer aux 45 000 salariés de 17 pays un questionnaire commun accessible en 8 langues.
- 8** Un problème délicat est apparu du fait du « découpage » de certains CHSCT dans les cas où ils regroupent des salariés de « métiers » très différents, afin de privilégier une recherche de proximité géographique. Le faible effectif de chaque métier n'a pas alors rendu possible une consultation des résultats au périmètre de l'instance.
- 9** Comprendre et agir - Lettre syndicale de la CFE CGC UNSA - Premier trimestre 2013.
- 10** Rapport du CESE sur La prévention des Risques Psychosociaux (Sylvie Brunet, rapporteure) p. 41 et s.
- 11** cf. La mise en place de la « mission nationale de soutien et de médiation ».
- 12** Cette situation se retrouve dans la plupart des grandes entreprises compte tenu des caractéristiques actuelles du droit social en matière de CHSCT.
-