

# Synthèse de l'expertise relative aux risques psycho-sociaux demandée par les élus du CHSCT Est IT&L@bs

## Le cadre de l'expertise

### *La demande*

Les élus du CHSCT Est It&Labs ont souhaité qu'une expertise relative aux risques psycho-sociaux soit réalisée suite à l'exercice d'un droit d'alerte et de retrait pour 17 cas de souffrance au travail sur l'Île-de-France.

Cette expertise, confiée à un cabinet externe ne propose pas de préconisations, car les élus ont souhaité s'en tenir à un diagnostic large, afin que l'ensemble des acteurs de la prévention s'approprient les conclusions de l'analyse et travaillent ensemble à la définition et à la mise en œuvre d'un plan d'action approprié.

### *La démarche*

L'enquête s'est appuyée sur une analyse documentaire et des entretiens semi-directifs. 53 entretiens ont été réalisés à partir d'une liste construite par les élus et validée par la direction

Lors de ces entretiens, **la parole était souvent libre et dense.**

Ce rapport, de part son objet, insiste sur les mécanismes qui mettent l'organisation et ses individus en difficulté. Ainsi, **il est centré sur « ce qui ne va pas ».**

## Le constat

### *Des symptômes de RPS (risques psycho-sociaux)*

Au cours des entretiens, **les enquêteurs ont constaté de multiples symptômes de risques psycho-sociaux**, s'exprimant à travers des troubles physiques, des comportements d'évitement et des situations de souffrance dont la prise en considération apparaît comme hésitante.

### *Peu de moyens de prévention*

L'organisation du travail n'est, pour le moment, **pas orientée vers une élimination des risques** à leur source.

Lorsque des risques sont avérés, **les cas traités posent la question du retour dans l'emploi** une fois la situation difficile prise en compte.

Globalement, **les moyens d'alerte sont déficients** (ligne managériale sur-mobilisée sur l'opérationnel, fonction RH insuffisamment présente et manquant d'influence sur l'opérationnel, élus comme unique recours, mais inégalement répartis et disposant de moyens d'action limités).

## Les facteurs de risques

### *Des repères perdus*

L'accumulation de changements dans l'organisation et les conditions de travail a généré **une véritable lassitude du personnel**. En 4 ans, les salariés ont été confrontés à des modifications substantielles. Ils estiment qu'en réalité, leur quotidien n'évolue pas.

Cependant, ils perçoivent des transformations de l'organisation qui génèrent des difficultés à décrire leur structure, se projeter et construire leur évolution professionnelle, être acteur de leur propre développement, cerner les acteurs sur lesquels ils peuvent s'appuyer.

En outre, **l'accompagnement du changement est insuffisant** et, surtout, ne s'appuie pas sur l'histoire des sites et celle des salariés. C'est la réalité de la construction des salariés et leurs difficultés qui sont perçues comme niées.

**Le bien fondé des changements n'est pas remis en cause par les salariés**. La direction s'est engagée dans la définition et la mise en œuvre d'une stratégie qui implique des évolutions organisationnelles notables, mais exigeant un temps long d'appropriation qui se télescope avec l'activité focalisée sur le court terme. **Un manque de moyens, notamment temporel, est constaté**.

### *Quelle appartenance ?*

**L'intégration au Groupe France Telecom conduit à brouiller les repères des salariés**. La finalité et la nature même de l'entreprise sont interrogées. Le modèle FT est perçu comme pas forcément adapté, et susceptible d'écraser le fonctionnement en mode SSII (Société de Services en Ingénierie Informatique).

Les salariés attendent une communication qui devrait être davantage axée sur le travail, alors qu'ils reçoivent de l'information sur le Groupe France Telecom et des projets de l'entreprise qui n'ont pas d'impact sur leur quotidien. Un décalage est constaté entre les préoccupations des salariés et les informations qu'ils reçoivent. Cela leur donne régulièrement le sentiment que **l'entreprise ne considère pas leur quotidien**, leurs questions et leurs difficultés.

### *Changement et distanciation*

**La distance s'accroît entre le salarié et l'entreprise**, rendant difficile la mise en œuvre d'une nouvelle politique. Dans la pratique, les salariés ne se sentent pas concernés ni intégrés.

**Les vecteurs d'intégration**, qui ne doivent pas jouer seulement à l'entrée dans l'entreprise, mais aussi au cours de l'évolution au sein de l'entreprise, **sont en panne**, et à redéfinir.

France Telecom n'est qu'une idée du point de vue du statut social. Pour le moment, il s'agit plutôt d'une source d'instabilités et de profondes interrogations.

**Les salariés s'interrogent sur l'existence d'acteurs du changement** à même de porter, décliner et de suivre la mise en œuvre des transformations, ce qui accentue l'impression de changements définis par le haut et inopérants pour les salariés.

## L'organisation du travail et le fonctionnement de l'entreprise

### *Lien entre les salariés et l'entreprise*

Ce lien repose avant tout sur le rattachement hiérarchique et le contrat de travail, les occasions de rencontres et d'expériences communes sont trop rares, il n'y a **pas de temps dévolu à cela** (organisation avant ou après la journée de travail).

Les salariés perçoivent une **absence de politique d'intégration**, lors de l'entrée dans l'entreprise comme lors de réorganisations impliquant des rapprochements de structures, de métiers.

### *Les relations clients en AT (Assistance Technique) complexes*

Le salarié est livré à lui-même, dans une relation aléatoire avec son client, d'autant plus qu'elle est peu préparée. Lorsqu'elle est **positive**, elle contribue à mettre de la **distance avec l'entreprise**. Lorsqu'elle est **difficile**, le salarié ressent un **isolement renforcé**, qu'il est dans l'incapacité de compenser par des relations avec des collègues de l'entreprise.

**Le sentiment d'isolement s'accroît avec l'ancienneté.** Dans ce contexte, les évolutions de l'entreprise leurs sont progressivement étrangères.

**La mobilité géographique est un facteur de tension, et les périodes d'inter-contrat sont source d'angoisse** : celui qui travaille mais qui n'est pas sur un temps productif n'est pas reconnu.

Au-delà des souhaits et intérêts non pris en compte, les salariés perçoivent la logique de carrière comme pas organisée.

### *Les salariés au forfait*

Ils ont structurellement plus de relations avec l'entreprise. Cependant, leur relation avec la hiérarchie peut se distendre à mesure que la charge de travail s'élève et que les difficultés ne sont pas reconnues.

### *Des administratifs en difficulté*

En raison de décisions non prises, on constate :

- Un manque de ressources dans la fonction RH, la formation et le recrutement,
- Une activité non régulée des fonctions comptabilité, trésorerie, achat et accueil en raison d'un management lointain,

### *Le manager équilibriste*

Cette fonction est **l'une des plus exposées aux risques psycho-sociaux** dans l'entreprise, en raison d'effectifs parfois importants à gérer, ainsi que du **nombre et de la variété de leurs objectifs**.

Ces derniers impliquent de **prioriser et donc de sacrifier certains buts**. Le manager joue l'équilibriste entre toutes ses missions et prérogatives. **Il gère l'urgence**.

Les **éléments qui viennent déstabiliser** son aptitude à prioriser, à maintenir son autonomie et à favoriser ses objectifs **sont des sources de stress importantes**.

La **problématique** de la fonction managériale dans l'entreprise est **majeure**, d'autant plus que le propre de son action est **d'impliquer tout ou partie des équipes**.

## **Politique de reconnaissance et politique RH**

La **politique de formation apparaît comme atone**, alors que l'entreprise la présente comme un atout lors des recrutements.

Les salariés perçoivent **un problème de reconnaissance des compétences** à l'issue de missions, au retour d'absences ou d'autoformation.

En outre, **la gestion des carrières paraît trop restrictive** (filrière experte quasi-inexistante dans les faits, peu de postes proposés, inadéquation entre l'activité et le titre, affectations non anticipées).

**Le salarié se sent souvent dépossédé de son investissement**, de ses perspectives de développement de compétences et de carrière. Le processus de construction et de valorisation est remis en cause lors de mobilités actées soudainement.

Une disparité importante est constatée dans **la gestion des carrières, fruit d'une logique d'opportunisme**.

Les modes de définition et d'attribution des augmentations et primes génèrent de l'injustice, et induisent de l'incompréhension, de la démobilisation, des départs.

### ***Des facteurs de reconnaissance qui s'effritent***

Des facteurs de reconnaissance existent dans l'entreprise (maîtrise et progression technique, reconnaissance entre pairs dans les collectifs de travail, autonomie et responsabilisation chez les clients en situation d'AT) mais sont surtout actifs en début de carrière.

Ils ont tendance à s'estomper à mesure que l'intérêt technique des missions diminue, que les collectifs de travail sont victimes du turn over et des réorganisations, lorsque la densité du lien hiérarchique est insuffisante, ou que le rapport au client se tend.

## Conclusion

### ***Une ambiguïté sur le rapport aux temps de l'entreprise***

L'entreprise semble ne pas parvenir à articuler les temps courts de la production et les temps longs de la construction.

Cette difficulté impacte les compétences et la compétitivité de l'entreprise sur le long terme.

Cette absence de construction visible de l'avenir ne permet pas aux salariés de se projeter.

### ***Des risques existants, un terreau fertile***

Au-delà de la mise en évidence d'un certain nombre de facteurs de risques, des profils de salariés apparaissent comme « à risque ». Leur profil répond généralement aux critères suivants :

- populations administratives, ingénieurs ou managers,
- ayant une ancienneté relativement importante,
- des compétences réelles et éprouvées qui ne sont plus mises en œuvre ou reconnues,
- dont les relations managériales sont problématiques ou inexistantes,
- dont l'équilibre vie privée/vie professionnelle est altéré par l'entreprise.

En dehors de ces situations, le tissu social de l'entreprise constitue un terreau fertile en matière de risques psycho-sociaux dans la mesure où les processus positifs de construction identitaire sont mis à mal par les transformations, par l'ambiguïté sur l'évolution des métiers et par l'impossibilité de se projeter en terme de carrière.