

PREMIER ACCORD POUR DE NOUVEAUX PRINCIPES GENERAUX D'ORGANISATION DU TRAVAIL A FRANCE TELECOM

ENTRE LES SOUSSIGNES :

Accord conclu entre la société France Télécom SA, dont le siège social est situé 6 place d'Alleray, 75505 Paris Cedex 15, et les sociétés françaises du Groupe, dont la liste est annexée au présent accord, représentées par, Olivier Barberot, en sa qualité de Directeur exécutif,

d'une part,

Et les organisations syndicales représentatives au sein du Groupe

- pour la CFDT M ou Mme FREHER Catherine dûment mandaté(e)

- pour la CFE-CGC M ou Mme Jean Claude MINET dûment mandaté(e)

- pour la CFTC M ou Mme DIOCHET Patrice dûment mandaté(e)

- pour la CGT M ou Mme dûment mandaté(e)

- pour FO M ou Mme dûment mandaté(e)

- pour SUD M ou Mme dûment mandaté(e)

d'autre part.

Sommaire

Sommaire	2
Préambule.....	3
Champ d'application	4
CHAPITRE 1. Le contenu et le sens du travail	4
1.1 Adaptation à une dimension humaine et individuelle du travail.....	4
1.2 Apprentissages collectifs.....	5
1.3 Traitement de situations de travail atypiques, complexes ou nouvelles	5
1.4 Traitement des dysfonctionnements.....	6
1.5 La communication interne.....	6
CHAPITRE 2. Marges de manœuvre, autonomie, pouvoir d'agir.....	7
2.1 Principe général.....	7
2.2 Cadre du travail	7
2.3 Adaptation de la charge de travail.....	7
2.4 Pouvoir d'agir.....	8
CHAPITRE 3. Objectifs, évaluation et contrôle du travail.....	8
3.1 Objectifs	9
3.2 Entretien individuel et évaluation	10
3.3 La gestion du travail.....	11
3.4 Contrôle.....	12
3.5 Reconnaissance, rémunération, promotion et développement de carrière.....	12
3.5.1 Rémunération	12
3.5.2 Promotion.....	13
3.5.3 Parcours professionnel	13
CHAPITRE 4. La formation, la qualification et le parcours professionnel	14
4.1 Adaptation à l'évolution des métiers.....	14
4.2 La formation et le parcours professionnel.....	14
4.3 Outils et pratiques d'accompagnement d'aide au métier	14
4.4 Qualification.....	15
CHAPITRE 5. La relation hiérarchique.....	16
5.1 Pratiques de management.....	16
5.2 Rôle des cadres en responsabilité managériale	16
CHAPITRE 6. Formalités de dépôt, durée de l'accord, révision, dénonciation, déclinaison..	18
6.1 Formalités de dépôt	18
6.2 Durée de l'accord	19
6.3 Déclinaison.....	19
6.4 Modalités de révision, dénonciation	19
ANNEXE 1 : champ d'application du présent accord	20

Préambule

Prenant en compte l'existence des risques psychosociaux, confirmés au travers de l'étude Technologia, et de la nécessité d'apporter des ruptures, le Groupe France Télécom affirme de nouveaux principes devant présider aux choix d'organisation du travail.

L'objectif visé par les parties est d'établir des principes d'organisation du travail de manière à prévenir, éviter ou à défaut réduire les risques psycho-sociaux. A cet effet, seront transmises aux membres du Comité National de Prévention du Stress les listes des facteurs de risques psycho-sociaux qui ont été communiquées en contribution à la négociation de ce premier accord.

Ce premier accord constitue une base

- qui permet d'acter et de mettre en œuvre des mesures immédiates au bénéfice des salariés,
- qui a vocation à être déclinée dans les entités du Groupe,

Les nouveaux principes énoncés dans ce présent accord, seront les éléments de référence minimum des prochaines négociations de déclinaison nationales et locales.

Une négociation future dont l'ouverture interviendra dans les meilleurs délais après la signature de ce premier accord complètera ce dernier sur des thématiques à définir, et notamment :

- le fonctionnement du SI
- du rôle des cadres non-encadrants
- le management de projets, des processus
- les incidences sur la sous-traitance des choix internes d'organisation du travail,
- la contribution des fonctions de Ressources Humaines à l'organisation du travail.

Une réflexion de méthodologie d'évaluation de la charge de travail sera également conduite dans ce cadre.

L'organisation du travail découlant de ces principes doit permettre d'adapter le travail à l'homme.

En cela, l'organisation du travail contribue à une politique de prévention primaire qui préserve la santé des salariés.

Ces principes intègrent une dimension sociale et reconnaissent la place et le travail du salarié dans l'organisation, l'importance de la qualité du travail et de la construction de l'identité professionnelle par le métier.

L'organisation du travail respecte les salariés et vise à leur donner les conditions optimales d'exercice de leur métier.

La nouvelle organisation du travail repose sur la coopération entre les salariés et les collectifs de travail, et ne doit pas aboutir à les mettre en concurrence entre eux.

Elle donne du pouvoir d'agir aux salariés et leur permet d'accéder à la maîtrise de leurs activités.

Champ d'application

Le présent accord s'applique aux sociétés françaises du Groupe dont France Télécom S.A. détient directement ou indirectement au moins 50% du capital, listées en annexe 1.

Il s'applique à l'ensemble des personnels de ces sociétés quel que soit leur statut (personnels fonctionnaires, salariés contractuels et agents contractuels de droit public).

Les sociétés non listées en annexe 1, dont France Télécom S.A. pourrait à l'avenir détenir directement ou indirectement au moins 50% du capital pourront adhérer au présent accord.

Le présent accord ne peut avoir ni pour objet ni pour effet de priver les salarié(e)s de dispositions législatives, réglementaires et conventionnelles plus favorables.

CHAPITRE 1. Le contenu et le sens du travail

L'entreprise met l'être humain au centre de son organisation et de ses finalités, en donnant les moyens à chaque salarié de maîtriser son travail.

Ce principe s'exerce dans la prise en compte de l'écart entre travail prescrit et réel au regard des différents aspects que comporte la notion de travail :

- dans l'exécution d'activités, mettant en œuvre des qualifications et des compétences acquises
- dans la résolution de situations nouvelles ou imprévues, nécessitant une adaptation, et au cours desquelles un apprentissage et l'acquisition de nouvelles compétences peut s'élaborer,
- dans la relation aux autres personnels, permettant l'analyse collective des situations, des actes réalisés et l'élaboration continue des règles de métier.

Le contenu et le sens du travail s'affirment également par la rémunération et la reconnaissance du salarié.

1.1 Adaptation à une dimension humaine et individuelle du travail

Ce principe général doit conduire l'employeur à prendre en compte la diversité des salariés et à s'organiser, en favorisant l'adaptation des métiers et de leurs conditions d'exercice, pour permettre l'engagement de chacun par son travail.

La perception par chaque salarié du sens et de la finalité de son métier, de sa place dans l'entreprise et de sa contribution au projet industriel, est déterminante tant pour son efficacité que pour son épanouissement au travail.

L'entreprise s'engage à ce que chaque salarié puisse connaître sa mission¹, les moyens et procédures nécessaires à sa réalisation et la finalité de celle-ci. Chaque salarié doit avoir à sa disposition les moyens de mettre en œuvre et développer son savoir faire métier, ses compétences et son efficacité.

L'organisation du travail qui vise à proposer un contenu « riche » du travail se doit d'éviter deux types d'obstacles :

- les répétitions, comme la taylorisation ou la standardisation des tâches, conduisant à la robotisation des individus,
- une mise en concurrence des salariés entre eux qui résulterait d'une individualisation excessive du rapport salarial (objectifs, rémunérations, carrières)

Cette organisation du travail permet une polyvalence individuelle adaptée et limitée, en complément de celle apportée par l'équipe.

Cette organisation est gage d'efficacité collective et de développement individuel.

1.2 Apprentissages collectifs²

L'organisation du travail doit tenir compte des différences de connaissances et d'expérience entre les salariés, ce qui est notamment le cas des salariés qui entrent sur un métier dont ils n'ont pas encore confirmé la maîtrise et ceux qui sont les plus expérimentés. Elle doit à cet égard créer les conditions pour que dans chaque équipe³ au sens large, la place soit donnée aux apprentissages collectifs. L'entreprise procédera en lien avec les IRP à des expérimentations de ce mode d'apprentissage collectif en faisant appel aux pairs, notamment les plus expérimentés.

Les équipes sont dimensionnées de façon à permettre un travail en collectif, avec un management de proximité et disponible, et une coopération entre les salariés. Dans le cas des salariés isolés (équipes éclatées), les solutions de télétravail ou de téléactivités mises en œuvre font l'objet d'un management et d'un soutien à distance.

Le fonctionnement collectif de l'organisation du travail est pris en compte lors du dimensionnement prévisionnel des activités et de l'allocation des ressources.

1.3 Traitement de situations de travail atypiques, complexes ou nouvelles

Chaque salarié, dans la réalisation de son travail, peut être confronté à des cas qu'il ne parvient pas à résoudre à partir de ses connaissances, savoirs-faires et des moyens à sa disposition.

¹ Mission : ce terme doit s'entendre ici au sens fonction, mission *permanente*. La mission précise les actions à mener par le titulaire du poste en lien avec le résultat final auquel ces actions concourent.

² L'apprentissage collectif a pour but de construire ensemble une compétence collective plus forte que la somme des compétences individuelles et s'appuie sur le partage et analyse d'expériences, le tutorat, le soutien par les pairs (salariés exerçant le même métier).

³ Équipe : désigne à tous les niveaux l'ensemble des salariés rattachés à un même responsable.

Handwritten signatures and initials: "DF", "uid", and a large signature.

L'organisation du travail permet de faire face à ces situations en déployant diverses possibilités, graduées, d'aide et de recours tout en cherchant à en réduire la fréquence. Les solutions seront recherchées prioritairement au sein de l'équipe. Le retour d'expérience auprès du salarié est organisé car c'est une source d'apprentissage précieuse et un moyen de prévention utile.

Ces dispositions sont concrétisées par des moyens pratiques et outils adaptés à chaque métier (annuaires d'experts, forums, réunions).

Afin d'être en capacité de répondre aux clients, l'entreprise veillera à ce que les salariés puissent disposer en temps utile de toutes les informations nécessaires à la bonne connaissance des nouveaux produits et offres.

1.4 Traitement des dysfonctionnements

L'organisation du travail doit limiter au maximum les dysfonctionnements ; la répétition de ces derniers doit entraîner une révision des procédés de travail ou des choix d'organisation.

Les dysfonctionnements sont sources de difficultés et de stress pour les salariés. Leur prise en charge et leur résolution s'appuie sur le travail en équipe pour une résolution collective des difficultés et sur la mise en place de boucles de traitement, à l'écoute du terrain et pourvues d'une capacité d'action hiérarchique ou transverse sur les différentes composantes contribuant au travail des salariés : SI, formation, processus,ancements d'offres, et logistique notamment. Un retour est systématiquement donné aux salariés.

1.5 La communication interne

La communication de l'entreprise à destination de ses salariés est destinée à les informer, à partir de faits, des éléments nécessaires à la connaissance et à la compréhension des actions de l'entreprise (stratégie, contexte, produits) comme à la prescription du travail qui leur est faite.

Cette communication ne peut empiéter sur la vie privée des salariés en particulier par des injonctions morales afin de respecter les droits fondamentaux par exemple la liberté d'opinion politique, syndicale, philosophique ou religieuse.

OP U.D. CF J.

CHAPITRE 2. Marges de manœuvre, autonomie, pouvoir d'agir

2.1 Principe général

L'entreprise recherche les modes d'organisation qui donnent aux salariés plus d'autonomie⁴ et de maîtrise sur leur travail. La description du poste du salarié fait explicitement référence à ses marges d'autonomie.

En donnant aux salariés plus de capacité à agir, par des mesures et des moyens adaptés, l'entreprise leur permet de construire leur identité professionnelle, c'est-à-dire leur appartenance et leur contribution à un collectif de métier et ce qui s'y rapporte.

L'identité professionnelle est une notion qui ne peut se construire qu'en référence à un collectif professionnel, la connaissance et la maîtrise des règles du métier constituées par le collectif et en même temps par une reconnaissance de chaque personnalité dans ce cadre.

Parmi ces éléments de convergence, la qualité du travail réalisé et par conséquent celle du service offert au client est un élément clé. A cet égard, chaque responsable d'équipe a la possibilité d'en assurer un suivi, et d'apporter à son niveau les correctifs appropriés, notamment en mettant en place des démarches préventives de traitement des points noirs (processus, SI, réseau et ressources).

Les imprévus font partie du travail. Chaque salarié doit avoir les moyens de les traiter dans la majorité des cas par lui-même, ou avec l'aide de son collectif de travail ou d'experts auxquels il peut faire recours.

2.2 Cadre du travail

Les pratiques de travail se déroulent dans un cadre de référence propre à l'entreprise et de règles de métier élaborées et mises au point progressivement avec les salariés.

2.3 Adaptation de la charge de travail

L'entreprise veille à adapter la charge de travail des équipes et des salariés, notamment en :

- en leur affectant des missions, tâches et délais conformes à ce qu'ils peuvent produire sans stress, dans le respect des règles d'hygiène, de sécurité et des règles métier, en prenant en compte leur expérience ;
- leur redonnant des marges de manœuvre pour maîtriser l'organisation de leur travail et traiter chaque dossier suivant des critères de qualité en admettant notamment des écarts par rapport au temps moyen de traitement ;
- en incluant et en veillant à préserver les temps de travail collectifs et les temps de formation ;

⁴ Autonomie : liberté d'initiative et pouvoir d'agir avec les moyens mis à disposition pour la réalisation du travail

- s'appuyant sur le droit du travail et les accords en vigueur dans l'entreprise.

2.4 Pouvoir d'agir

La prise d'initiative pour résoudre une situation de travail particulière et satisfaire aux missions est encouragée. En conséquence elle s'accompagne donc d'un droit à l'erreur.

CHAPITRE 3. Objectifs, évaluation et contrôle du travail

Les parties conviennent qu'une définition des critères de qualité et des conditions d'exercice du travail est la base, métier par métier, activité par activité pour construire un travail de qualité et inscrit dans la durée.

La capacité donnée à chaque salarié de l'entreprise de se « reconnaître » dans son travail, c'est à dire de pouvoir être fier de son travail, est un vecteur majeur de préservation et d'amélioration de la santé au travail.

Les objectifs prescrits sont cohérents avec la réalité du travail des salariés, dans le cadre des finalités générales de l'entreprise qui sont notamment :

- la satisfaction et la fidélité du client dans le temps ;
- la qualité du travail ;
- l'équilibre économique durable de l'entreprise et le dynamisme de son projet industriel ;
- les missions du service universel qui lui sont confiées, les engagements sociétaux de l'entreprise, notamment en matière d'aménagements du territoire ;
- la prévention des risques psycho-sociaux

La conséquence mais également la condition de réussite de ce mode d'organisation est la fierté pour les personnels du Groupe France Télécom de réaliser un travail utile et de qualité.

Les objectifs, le contrôle, l'évaluation et la reconnaissance individuelle pouvant présenter des risques pour la santé physique et mentale des salariés, le mode de management devra tenir compte des principes décrits ci-après.

Le management ne doit pas se réduire au pilotage des résultats individuels : il est nécessairement orienté vers une finalité de satisfaction durable de nos clients et doit favoriser les apprentissages collectifs et individuels progressifs.

En organisant les différents métiers, à tous les niveaux, autour de références communes, l'organisation du travail doit faciliter la cohérence des objectifs de tous les acteurs conjointement impliqués.

La proximité, notamment géographique, et la transversalité doivent permettre d'éviter les inconvénients des fonctionnements en silo. Les acteurs sont ainsi en mesure de mieux évaluer les besoins et les exigences de nos clients, d'apprécier le travail collectif et individuel, et d'agir en conséquence.

3.1 Objectifs

Le concept même « d'objectif » correspond à une expression chiffrée ou littérale de la « prescription », laquelle détermine le travail attendu.

Son utilisation présente des limites inhérentes au « travail prescrit » qui s'écarte du « travail réel ». En effet, le travail prescrit, celui à accomplir, est un cadre déterminé et fixe, il propose un cadre de référence, de repères, d'attendus.

Le travail réel est celui qui se fait réellement, en fonctions de multiples paramètres, des conditions, de l'environnement, des histoires propres à chacun.

L'écart entre le travail prescrit, à accomplir, et le travail réel est permanent car de nombreux événements dérangent la réalisation normalement attendue, quelle que soit la tâche à accomplir, y compris d'apparente simplicité.

L'implication de chaque salarié dans cet écart entre travail réel et prescrit est généralement la source d'une plus value apportée au travail prescrit, celle de l'intelligence, dans laquelle le salarié prouve son désir d'être utile et trouve son plaisir du travail bien fait.

La réévaluation du prescrit au niveau du métier afin de réduire l'écart avec le réel est importante pour permettre au travail prescrit de jouer son rôle de référence. Cela doit se faire par délibération et arbitrage collectifs.

Les parties conviennent, pour éliminer ou réduire ces risques, d'élaborer ces objectifs dans le respect des préconisations suivantes:

- Les objectifs sont liés aux finalités du travail à accomplir et ne sont que des repères destinés à orienter l'action collective ou individuelle ;
- Les objectifs collectifs sont présentés par le responsable à son équipe afin d'échanger sur le sens et le lien avec la stratégie d'entreprise ;
- Lorsqu'un objectif individuel est assigné à un salarié, c'est en relation avec ce qui est à sa main ;
- La définition des objectifs, leur nombre, les niveaux ou progressions envisagés, tient compte de l'expérience acquise par les salariés, et fait l'objet d'une délibération collective avec le responsable et l'équipe pour identifier les potentiels, les leviers et construire les plans d'actions à leur niveau ;
- Les objectifs doivent être limités en petit nombre de sorte à porter sur les priorités essentielles, et sont fixés de façon spécifique à chaque salarié, en fonction de sa qualification, de ses connaissances et de son expérience, en particulier pour les salariés dans leur nouveau métier, et pour les salariés qui consacrent une partie de leur temps à l'aide et au soutien de leurs collègues ;
- Les objectifs découlent directement de la mission du salarié, ils reflètent de manière équilibrée la qualité et la quantité du travail à accomplir, les contributions visant à favoriser les coopérations dans l'équipe et en transverse, et, le cas échéant, la qualité du service globale à rendre aux clients ;
- Déterminer des niveaux d'objectifs ou de progression réalistes, en tenant compte des moyens alloués pour les atteindre, des réalités techniques, géographiques ou commerciales locales ;
- Lorsque des objectifs déterminent le niveau de rémunération variable, le barème liant le niveau d'atteinte de chaque objectif à un montant correspondant de rémunération doit être communiqué et annexé au document fixant les objectifs ;

RP 017

cf

- Les objectifs assignés doivent être simples. A cet effet, il convient de ne pas créer d'objectifs composites artificiels, ce qui serait contraire à l'esprit de la démarche de réduction du nombre d'objectifs;
- Ils ne sont pas nécessairement une mesure numérique et peuvent consister en une description littérale de l'action souhaitée;
- Accorder la primauté aux objectifs collectifs, qui doivent impérativement construire la solidarité de l'équipe en identifiant la part du collectif, en complément d'objectifs individuels. A cet égard, les objectifs collectifs ne sont pas une agrégation d'objectifs individuels;
- Les moyens nécessaires pour réaliser les objectifs doivent être identifiés et attribués à tous les niveaux;
- Le bon niveau d'emploi est une mesure majeure pour atteindre les objectifs;
- Éviter les objectifs susceptibles de générer des conflits de valeur pour le salarié ou contradictoires entre eux ou avec les objectifs d'autres entités;
- Les objectifs sont débattus et déterminés dans le cadre de l'entretien individuel, en principe annuel, en même temps qu'est défini l'octroi des moyens et ressources correspondants. Si des éléments imprévus nécessitent leur révision en milieu de période, un entretien complémentaire est réalisé et son compte-rendu annexé à l'EI initial ;
- A tous les niveaux l'entreprise assure la transparence du processus de fixation des objectifs et de l'existence d'un lien évident entre l'activité et les objectifs ;
- Le responsable répartit les objectifs de son équipe sans surenchérir à son niveau. Il tient compte des situations personnelles et des moyens disponibles pour les atteindre, et donc notamment le taux de présence. Les objectifs ne doivent pas être une source de conflits, ni un levier pour démotiver un salarié, quel que soit le niveau d'emploi.

Dans le respect des textes en vigueur, des réunions avec les instances représentatives du personnel seront organisées périodiquement pour présenter la politique d'objectifs et pour évaluer ses effets constatés.

Tout salarié qui conteste la détermination des objectifs dispose de voies de recours (niveau hiérarchique supérieur, DP, instances paritaires). Les réponses aux recours sont motivées et notifiées par écrit.

3.2 Entretien individuel et évaluation

Afin de prévenir, d'éviter les risques psycho-sociaux, et à défaut, en dernier lieu, de les réduire, les parties conviennent que l'évaluation doit respecter les principes suivants :

- L'évaluation a pour finalité exclusive d'évaluer le travail réalisé sur les plans quantitatif et qualitatif ainsi que la contribution à l'efficacité collective ;
- Elle permet d'identifier les besoins en formation, soutien, entraide pour le salarié. L'évaluation ne peut porter sur la personnalité, les convictions ou les opinions du salarié, y compris celles relatives au travail et à son organisation ;
- L'évaluation est un moment d'échanges privilégié périodique, en principe annuel ; elle se déroule en une seule fois au cours d'un entretien, en présence du salarié et de son responsable, dans un climat positif qui met en valeur les acquis de l'expérience du salarié. Lorsque les conditions d'un entretien serein ne sont pas réunies, le salarié ou son responsable peuvent demander que l'entretien soit effectué par le salarié et son

responsable de niveau 2. A défaut l'évaluation unilatérale du responsable est communiquée au salarié ;

- L'appréciation du responsable est consignée sur le champ sur support papier ou informatique, elle ne peut être révisée que si le salarié sollicite une voie de recours, instruite de façon contradictoire, avec les parties en présence. L'appréciation n'est pas soumise à validation par un niveau hiérarchique supérieur ;
- L'évaluation ne peut se limiter à la constatation de l'atteinte ou non des objectifs. Elle confronte les résultats aux objectifs en tenant compte du « travail réel » avec les aléas pris en charge par les salariés, les solutions apportées et les moyens effectivement mis à disposition pour l'exécution de l'activité ;
- A la demande du salarié, le responsable tient compte de la reconnaissance du professionnalisme par les pairs ;
- L'atteinte des objectifs est examinée en fonction de la réalité des situations rencontrées, elle est appréciée avec équité au sein des équipes et la mesure des résultats doit être proportionnée et progressive, pour éviter notamment des effets de seuils ;
- L'évaluation permet d'ouvrir des perspectives (évolution professionnelle, promotion, formation, soutien etc). Elle ne doit pas conduire les salariés à des situations d'échec ou donner lieu à un sentiment d'humiliation en public ou en privé ;
- Aucun responsable ne peut se voir demander de mettre en œuvre, ni mettre en œuvre de son propre chef, une quelconque politique de « quotas » dans ses évaluations.
- L'évaluation du travail donne systématiquement lieu à une évaluation contradictoire et formalisée de la charge de travail du salarié, en particulier pour les cadres en « forfait jour ».

Dans le cadre de la politique de rétribution définie par l'entreprise qui fait l'objet d'une négociation annuelle, l'évaluation sert à fonder les décisions managériales d'évolution de la rémunération et de la progression de carrière. Cette évolution doit s'appuyer sur des critères convenus lors de l'entretien d'évaluation.

Tout salarié qui estime que l'évaluation formulée ne reflète pas la réalité dispose de voies de recours (niveau hiérarchique supérieur, médiation RH ou d'un pair, DP, instances paritaires). Les réponses aux recours sont motivées et notifiées par écrit.

3.3 La gestion du travail

La démarche de gestion du travail se distingue de l'évaluation du travail, c'est un échange, équilibré et réciproque qui n'a pas vocation à produire d'appréciation mais permet d'élaborer et d'améliorer les pratiques de travail et de répondre aux difficultés rencontrées et aux situations nouvelles qui se présentent. La gestion du travail est un temps consacré à la collaboration régulière entre le responsable et les salariés de son équipe.

En tout état de cause, des injonctions répétitives directes, verbales ou écrites notamment par voie d'un courriel ou encore d'un SMS ne permettent pas la collaboration entre le salarié et son responsable, pas plus qu'elles ne facilitent l'apprentissage des pratiques. Elles doivent être proscrites.

3.4 Contrôle

Le contrôle a pour objet de recueillir d'éventuels manquements sur les aspects suivants :

- l'observation des règles d'hygiène et de sécurité,
- le respect des dispositions légales et conventionnelles,
- le respect des règles disciplinaires.

Il est réalisé par le responsable sur le terrain ou sur la position de travail plutôt qu'à distance.

Le contrôle se distingue fondamentalement du soutien du salarié par son responsable.

De même, le contrôle se distingue de l'évaluation ou de la gestion du travail, ainsi que des tâches de « reporting », qu'il convient de limiter au strict nécessaire. A cet égard, les données extraites du Système d'Information qui ont pour but d'évaluer des indicateurs utiles à l'amélioration des processus ou à l'allocation des ressources, ne peuvent être détournées en opportunité à des fins de contrôle des personnes ou de leur travail.

3.5 Reconnaissance, rémunération, promotion et développement de carrière

Toutes les formes de reconnaissance du travail effectué constituent un élément déterminant de santé physique et mentale des salariés.

La reconnaissance sociale permet à chaque personne de trouver sa place dans le collectif de travail au travers de la reconnaissance du rôle qu'il y joue.

Parmi les différentes formes qu'elle peut revêtir, la rémunération, la promotion et le déroulement de carrière tiennent une place prépondérante.

Cette reconnaissance inclut le salaire, l'accès à la promotion selon des critères transparents et liés à une évaluation objective du travail effectuée.

Cette reconnaissance implique l'égalité salariale hommes femmes et exclut toute discrimination, et notamment celles qui conduiraient à méconnaître le respect de la vie privée.

3.5.1 Rémunération

La rémunération est mise en œuvre dans le respect des règles légales, conventionnelles et/ou contractuelles et s'appuie sur un principe de transparence et des critères stables, équitables, homogènes, prédictibles et facilement opposables.

La rémunération et ses modalités d'évolution participent de façon majeure aux sentiments de valorisation et de sécurité des salariés. Elle doit être mise en œuvre de manière à contribuer à la reconnaissance de la personne dans son métier et apporter une meilleure qualité dans l'environnement et les relations de travail, sans concurrence ou risque de transgression des règles.

Les parties conviennent d'examiner au cours des NAO l'évolution des équilibres de la rémunération au regard des principes prévus au présent accord. Elles déterminent et réévaluent ainsi des principes et modalités pratiques destinés à éviter ou à défaut à réduire les risques psychosociaux.

La rémunération s'appuie sur 2 composantes, la première étant centrale :

- un salaire fixe qui rémunère une qualification, l'exercice du métier et dont l'évolution prend notamment en considération la manière de l'exercer (autonomie, entraide, capacité à traiter des situations complexes), l'expérience acquise et les compétences mises en œuvre ;
- et selon la politique de rémunération en vigueur décidée par l'entreprise, d'éléments variables rémunérant notamment l'atteinte et le dépassement d'objectifs collectifs et individuels évalués pour la période écoulée.

La limitation de l'individualisation du rapport salarial est un facteur de prévention de la fragilisation des individus.

L'application d'une mesure catégorielle ou spécifique, comme celle des dispositions en faveur de la suppression des écarts de rémunération femmes / hommes, est dé-corrélée des décisions managériales d'augmentation individuelle et ou de promotion.

Et concernant les éléments de rémunération variable, lorsque l'entreprise en décide la mise en œuvre :

- Les critères d'attribution répondent aux principes applicables aux objectifs (cf. §3.1) ;
- Les évolutions du salaire fixe ne dépendent pas de l'attribution de ces éléments variables ;
- Les éléments d'individualisation négociés au cours de la NAO, donc les catégories de populations éligibles, et les équilibres généraux ;
- Les éléments de rémunération variable considérés s'ajoutent au salaire fixe. Ils ne dépassent pas un pourcentage plafond dudit salaire. Ce plafond est déterminé au cours de la NAO ;
- Les éléments fournis au titre du suivi des accords ou décisions salariales permettent de vérifier l'application des principes généraux.

Les décisions en matière de rémunération fixe ou variable peuvent faire l'objet de recours (niveau hiérarchique supérieur, médiation RH ou d'un pair, DP, instances paritaires).

3.5.2 Promotion

Le budget consacré aux promotions est intégré dans les NAO. L'ouverture des promotions est publiée, et les critères de sélection sont communiqués.

Les commissions paritaires peuvent être saisies du suivi détaillé des appels à candidature, des promotions et des recours éventuels.

3.5.3 Parcours professionnel

Tout au long de sa carrière, l'ensemble des évaluations et des entretiens individuels, ainsi que les promotions, les formations suivies et les qualifications acquises est archivé par les services RH, et tenu à la disposition du salarié.

CHAPITRE 4. La formation, la qualification et le parcours professionnel

La formation est un droit pour tous.

Elle est conçue pour permettre au salarié d'accomplir son métier et d'obtenir la qualification nécessaire à l'exercice de son métier. Dans ce cadre, elle est réalisée sur le temps de travail.

Pour ce faire elle comprend trois volets :

1. la formation initiale, par laquelle les salariés acquièrent les connaissances et les savoirs fondamentaux au domaine dans lequel s'inscrit le métier
2. la formation au poste de travail par laquelle les salariés adaptent les savoirs fondamentaux à leur poste de travail
3. les formations complémentaires qui tiennent compte de l'évolution du métier, qui répondent aux besoins exprimés par les salariés.

L'entreprise a la responsabilité de construire en lien avec les salariés et les IRP concernées des plans de formation professionnelle pour chaque métier.

L'organisation du travail favorise l'apprentissage collectif destiné à transformer les acquis de la formation en savoir faire et en compétences.

4.1 Adaptation à l'évolution des métiers

L'encadrant évalue avec son équipe et les soutiens métiers les besoins de formation et organise les plans de formation des membres de son équipe.

4.2 La formation et le parcours professionnel

La formation est un outil pour sécuriser le parcours professionnel tout au long de la vie.

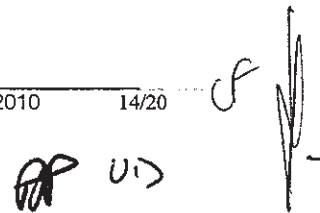
Les salariés expriment des souhaits d'évolution professionnelle qui peuvent nécessiter des formations complémentaires. L'entreprise a cet égard met à dispositions les moyens prévus à l'article 2.6 de l'accord *sur les principes fondamentaux perspective-emploi et compétences-développement professionnel- formation-mobilité*.

L'expression de leurs besoins fait l'objet d'un échange avec le Responsable d'Equipe et est transmise au service RH.

4.3 Outils et pratiques d'accompagnement d'aide au métier

Les soutiens métier de proximité, associant leurs missions de soutien et de formation complémentaire, contribuent de manière essentielle à l'accompagnement efficace à l'exercice du métier et au développement des compétences des salariés.

En outre, il est manifeste que les compétences des formateurs, tant du point de vue de l'aptitude pédagogique que de la connaissance des métiers, sont un gage d'efficacité de la formation. Une attention particulière est donc apportée à la professionnalisation des salariés formateurs qui bénéficient de parcours qualifiants adaptés et reconnus.



Ils assurent, en complément des écoles métier, la formation des salariés :

- accompagnement du salarié dans son plan de montée en compétences selon les dispositions contractualisées avec le manager ;
- déploiement des formations nationales ;
- formation initiale des nouveaux arrivants.

S'agissant des dispositifs complémentaires à la formation, ils ont pour finalité l'aide exclusive à l'exercice des métiers. Ils n'ont pas pour objet d'évaluer la performance individuelle, le volume d'activité, ni la conformité aux prescriptions et a fortiori ils ne sont pas des outils de sanction ou de surveillance.

Conformément aux procédures d'information et de consultation des IRP concernées, chaque dispositif est testé, et n'est proposé aux salariés que lorsque sa fiabilité est prouvée et qu'une analyse des risques a été conduite. Comme tous les nouveaux outils, ils feront l'objet d'une expérimentation systématique avec recueil du ressenti des salariés. L'expérimentation et son bilan sont soumis au CHSCT compétent. Les expérimentations à caractère national seront présentées ainsi que leur bilan en CNSHSCT.

La présentation est faite sur la base de la grille des facteurs de stress avec comme base de référence le code du travail et la jurisprudence.

Les outils présentant des risques significatifs sur les conditions de travail seront éliminés. La mise en œuvre des outils prendra en compte les recommandations recueillies.

L'utilisation de ces dispositifs complémentaires de la formation est une aide à l'exercice du métier, donc elle n'est ni permanente ni obligatoire : c'est leur utilité vu des salariés qui fera qu'ils seront ou non utilisés. Il est proposé aux salariés que ces dispositifs soient mis en œuvre avec une autre personne que le responsable d'équipe, notamment avec un soutien métier ou un pair plus expérimenté.

4.4 Qualification

L'arrivée sur un nouveau métier implique, lorsque l'écart de qualification avec le métier précédent est significatif, la mise en œuvre d'un « parcours de professionnalisation ». La VAE (Valorisation des Acquis de l'Expérience) ou l'obtention d'un label ou d'un certificat est facilitée lors du passage au niveau d'expérience référent. Les changements de niveau de compétences dans un métier font l'objet d'une reconnaissance par l'entreprise, selon des modalités définies dans la négociation annuelle obligatoire sur les salaires.

L'acquisition de nouvelles compétences concourt à la reconnaissance des qualifications, qui sont un des éléments à prendre en compte pour l'obtention d'une promotion.

Conformément à l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2008 sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, le Groupe réaffirme sa volonté de contribuer à permettre à chaque salarié de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa carrière professionnelle.

Plus globalement, le sujet des évolutions entre métiers et des éventuelles promotions associées sera examiné dans la future négociation GPEC.

CHAPITRE 5. La relation hiérarchique

A tous les niveaux, les encadrants font partie intégrante de l'équipe qu'ils dirigent et jouent un rôle essentiel dans les relations de travail.

Dans ses choix stratégiques et opérationnels, l'entreprise prend en compte les intérêts des salariés qui sont les créateurs de la richesse de l'entreprise.

5.1 Pratiques de management

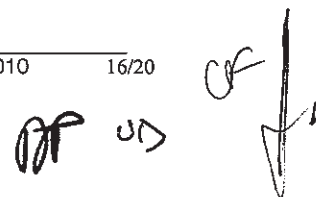
Certaines méthodes de management peuvent induire ou accroître les facteurs de risques psychosociaux. C'est pourquoi, les pratiques de management veilleront notamment à :

- conforter les relations collectives et la solidarité, favorisant les temps formels et informels de régulation et de collaboration sur l'activité de travail, en s'enrichissant des pratiques et de l'expérience de ses pairs, et en évitant la mise en concurrence des personnes et des équipes ;
- privilégier la confiance et le respect et éviter les contrôles et pressions répétitifs ;
- éviter ou à défaut réguler les conflits de valeurs ;
- agir d'abord sur l'organisation du collectif et les moyens alloués par rapport à la contribution individuelle dans la recherche d'efficacité ;
- déléguer à la ligne hiérarchique, au plus près du terrain, le pouvoir de décision et les moyens d'actions nécessaires pour exercer et assumer sa mission, en cohérence avec la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- créer et organiser les conditions pour que les salariés, et l'ensemble des cadres puissent s'exprimer sur leur travail ; les cadres notamment, doivent pouvoir librement faire connaître leurs éventuelles réserves et proposer les améliorations qu'ils estiment nécessaires au regard des risques potentiels, et doivent disposer du droit d'alerte sans crainte pour leur avenir professionnel ou pour leur rémunération ;
- éviter une focalisation exclusive sur des mesures chiffrées qui éloignent de la perception de la réalité du travail ;
- définir clairement les responsabilités de gestion de l'activité et du personnel entre la ligne managériale et la filière RH. Cette dernière participe essentiellement au respect des principes écrits dans le présent accord.

5.2 Rôle des cadres en responsabilité managériale

En conséquence, le rôle de cadre en responsabilité managériale est centré vers :

- l'animation du collectif de travail et les apprentissages ;
- l'efficacité de la formation, du soutien et de l'entraide aux personnes et aux équipes. Dans la démarche de soutien, lorsque le responsable observe la manière dont un collaborateur résout les difficultés qu'il rencontre dans son travail et dans la mise en œuvre des procédures qui s'y rapportent, il se tient à sa disposition pour lui apporter le soutien désiré ;



- la mise en cohérence technique et humaine par l'adaptation de l'organisation aux réalités locales ;
- l'organisation et la régulation de l'activité globale de son équipe, en particulier face à sa charge de travail, par une affectation adéquate des moyens et ressources ;
- la fixation des objectifs ;
- la représentation de son équipe vis-à-vis des autres parties prenantes (y compris la filière RH), et participe aux décisions susceptibles de la concerner directement : organisation, gestion des compétences de la rémunération, des carrières et de l'emploi (promotion, primes...) ; il dispose du budget et des moyens nécessaires ;
- l'information collective régulière avec discussion et débat des expériences et des points de vue (sur l'efficacité, l'organisation et les moyens de l'équipe) ;
- l'évaluation du travail, des compétences et non des personnes ;
- le contrôle du respect des consignes de sécurité et des règles disciplinaires, énumérées dans un référentiel (cf. infra).

La ligne hiérarchique s'engage à intégrer dans l'évolution de ses pratiques managériales l'expression des salariés.

L'ensemble des dirigeants de l'entreprise, cadres en responsabilité managériale, experts, responsables de projet et filières métier, lorsqu'ils définissent des orientations générales, s'assurent de l'absence ou de la prévention de risques psycho-sociaux. La ligne hiérarchique doit adapter les exigences, les modalités ou le calendrier de mise en œuvre aux réalités techniques, géographiques et humaines locales dans l'esprit de la stratégie de l'entreprise.

Si l'organisation globale peut prévoir des fonctions transverses définissant la politique de l'entreprise, la stratégie, et apportant soutien et expertise, la ligne hiérarchique, sans exclure le management à distance doit être claire, unique, proche et responsable. La ligne hiérarchique régule la relation avec les autres entités du Groupe afin de ne pas faire peser sur les salariés le poids de la gestion au quotidien de l'organisation du travail (interactions nécessaires, objectifs, charges de travail, délais).

Le responsable hiérarchique direct doit réguler les objectifs et les charges de travail qui découlent des rattachements et tutelles multiples.

L'ensemble des cadres, comme tous les salariés, doivent pouvoir disposer de lieux de débat, d'échanges et de confrontation, tant avec leurs pairs qu'avec les collectifs de travail dont ils sont partie prenante.

Le Groupe garantit à tous les salariés, et notamment à l'ensemble des cadres, des droits d'expression, de proposition, d'intervention, de réserve et d'alerte sans que cela puisse avoir des conséquences négatives sur leur avenir professionnel ou leur rémunération.

Pour les cas de désaccord persistant une procédure d'arbitrage et de recours sera définie et mise en place.

Les personnels en responsabilité managériale, directe ou transverse disposent des formations, des habilitations et des pouvoirs de décision nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités hiérarchiques et notamment sociales.

Pour accomplir leur mission, ils doivent ainsi disposer :

- d'une formation initiale leur donnant une connaissance suffisante, théorique et pratique de l'activité réelle dans leur domaine afin d'appréhender et de comprendre le travail réel ;
- d'une formation initiale à l'exercice des responsabilités managériales, couvrant notamment l'animation d'équipe, l'accompagnement collectif et individuel, l'évaluation du travail, l'expression orale et écrite, les principes du droit social et des IRP, la connaissance des référentiels applicables, la prévention en matière de santé physique et mentale ;
- de la formation continue tant sur le métier que sur le management.

L'entreprise définit clairement, un référentiel unique et opposable, disponible librement sur l'intranet, ayant vocation à rassembler les règles et accords, dispositions et fonctionnements applicables en matière de gestion du personnel. L'entreprise veille à assurer la complétude et la mise à jour de ce référentiel. Ces dispositions s'appliquent à tous les niveaux de la ligne managériale.

Ces règles explicites font systématiquement l'objet d'une analyse préalable des risques éventuels, notamment psycho sociaux, et d'un suivi dans le temps dans les instances appropriées. Leur déploiement s'appuie sur une formation adéquate à leur bon usage, concrétisée par une habilitation. En fonction de cette analyse, les points correspondants des méthodes de management, de la formation correspondante des cadres et des dispositions applicables au management sont soumises aux IRP en fonction des règles en vigueur.

A chaque niveau de l'entreprise, la décision est un processus comportant plusieurs phases (fixation des objectifs, préparation, arbitrage, suivi, et évaluation de la décision) qui doivent toutes être partagées par tous les membres de l'équipe.

Les modes de décisions doivent être communiqués à tous et les objections traitées y compris par d'autres parties comme la filière RH ou les représentants du personnel. Toutes les décisions managériales défavorables aux salariés (recrutement, promotion, rémunération...) sont motivées et notifiées par écrit, et peuvent faire l'objet d'une procédure de recours (niveau supérieur, médiation RH, DP et instances paritaires).

CHAPITRE 6. Formalités de dépôt, durée de l'accord, révision, dénonciation, déclinaison

6.1 Formalités de dépôt

Conformément aux articles L.2231-6 et D.2231-2 du nouveau Code du Travail, le présent accord sera déposé auprès du secrétariat-greffe du Conseil des Prud'hommes de Paris en un exemplaire. Deux exemplaires dont une version sur support papier signée des parties et une version sur support électronique seront transmis à la DIRECCTE de Paris.

En outre, un exemplaire sera établi pour chaque partie.

6.2 Durée de l'accord

Le présent accord est conclu pour une durée indéterminée.

6.3 Déclinaison

Les principes contenus dans le présent accord seront déclinés et mis en œuvre dans l'ensemble des entités du Groupe en France dont France Télécom S.A. détient directement ou indirectement au moins 50% du capital, listées en annexe 1.

L'accord donnera lieu à des réunions de déclinaison par domaine métier qui seront suivies par la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

6.4 Modalités de révision, dénonciation

Les parties signataires peuvent déposer une demande de révision de tout ou partie des dispositions du présent accord conformément à l'article L.2222-5 du nouveau Code du Travail. Toute demande de révision devra être portée à la connaissance des autres signataires par lettre recommandée avec accusé de réception et être accompagnée d'un projet sur le ou les articles concernés. Les négociations commenceront le plus rapidement possible avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans le champ d'application du présent accord.

Le présent accord peut faire l'objet d'une dénonciation totale ou partielle dans les conditions prévues aux articles L.2222-6, L.2261-9 et suivants du nouveau code du travail.

Fait à Paris, le 27 septembre 2010

La Direction, pour le Groupe France Télécom
Olivier Barberot

O Barberot

Les organisations syndicales

Pour la CFDT <i>Albering</i> <i>FRÉHA</i>	Pour la CRE-CGC <i>Jean-Claude</i> <i>MINET</i>	Pour la CFTC DIOCHET <i>Patrice</i>
Pour la CGT	Pour FO	Pour SUD

AP *CF* *J.C.*

ANNEXE 1 : champ d'application du présent accord

Nom de la société
Almerys sas
Corsica Haut Débit (ex Rapp 17)
Orange Sports (ex Rapp 24)
FCR
SOFRECOM
Innovacom gestion
Francetel
Globecast France
Globecast Reportages (ex FT Reportages)
EGT S.A. (ex-Rapp 8)
France Telecom Lease (ex Solicia)
Viaccess
Gironde Haut débit
w-HA
Nordnet
Telefact
Orange Distribution (ex FTM Distribution)
Orange Promotions (ex FTM Promo.)
Etrali France (ex-Resocom Services SA)
Etrali SA (à partir de 1/1/02)
Orange France SA (ex FTM SA)
Studio 37 (ex Rapp 27)
Orange Vallée (ex NEDDI)
Orange Cinéma Series (ex Rapp 35)
Soft At Home (ex HNSA - ex Rapp 37)
Orange Prestations TV (ex Rapp 41)
Orange Consulting
Data & Mobiles International (ex Rapp 44)
FT Marine
Orange Caraïbes (ex FCM)
Orange Réunion (ex FTM La Réunion)
Equant (EUR) - France
Enora Technologies
Netia
SPM Telecom (Saint-Pierre & Miquelon)
Ten
Cityvox
Multimedia Business Services (ex Newpoint)
Neocles Corporate
Network Related Services (ex Groupe Silicomp)
Silicomp-AQL
Obiane (ex Silicomp Réseaux)
Silicomp Management
France Télécom SA