

Groupe France Télécom

Accord pour de nouveaux principes généraux d'Organisation du Travail

Sud



Mai 2011

Sommaire

PREAMBULE	4
CHAMP D'APPLICATION	5
CHAPITRE 1 : LE CONTENU ET LE SENS DU TRAVAIL	6
1.1 Adaptation à une dimension humaine et individuelle du travail	7
1.2 Apprentissages collectifs	8
1.3 Traitement de situations de travail atypiques, complexes ou nouvelles	8
1.4 Traitement des dysfonctionnements	9
1.5 La communication interne	9
CHAPITRE 2 : MARGES DE MANOEUVRE, AUTONOMIE, POUVOIR D'AGIR	10
2.1 Principe général	10
2.2 Cadre de travail	11
2.3 Adaptation de la charge de travail	11
2.4 Pouvoir d'agir	11
CHAPITRE 3 : OBJECTIFS, EVALUATION ET CONTROLE DU TRAVAIL	11
3.1 Objectifs	13
3.2 Entretien individuel et évaluation	16
3.3 La gestion du travail	18
3.4 Contrôle	18
3.5 Reconnaissance, rémunération, promotion et développement de carrière	19
3.5.1 Rémunération	19
3.5.2 Promotion	21
3.5.3 Parcours professionnel	21
CHAPITRE 4 : LA FORMATION, LA QUALIFICATION ET LE PARCOURS PROFESSIONNEL	21
4.1 Adaptation à l'évolution des métiers	22
4.2 La formation et le parcours professionnel	22
4.3 Outils et pratiques d'accompagnement d'aide au métier	22
4.4 Qualification	23
CHAPITRE 5 : LA RELATION HIERARCHIQUE	24
5.1 Pratiques de management	24
5.2 Rôles des cadres en responsabilité managériale	25
CHAPITRE 6 : FORMALITES DE DEPOT, DUREE DE L'ACCORD, REVISION, DENONCIATION	
DECLINAISON	28
6.1 Formalités de dépôt	28
6.2 Durée de l'accord	28
6.3 Déclinaison	28
6.4 Les modalités de révision, dénonciation	29
ANNEXE 1 : CHAMP D'APPLICATION DU PRESENT ACCORD	30

SUD n'a pas signé l'accord Organisation du Travail

La négociation de cet accord faisait partie du « marathon » de négociations commencé fin 2009 et qui s'est achevé avec cet accord OT. Une clôture prématurée puisqu'il était prévu de finaliser le dernier accord, sur les « conditions de travail », mais il n'a même pas été soumis à la signature des fédérations syndicales. En effet, ces dernières avaient très majoritairement annoncé leur refus de cautionner un texte qui ne comportait aucune avancée notable, car cette négociation est restée à la main des « directions métiers », inflexibles sur les fondamentaux d'un « management par le stress ». Ce blocage sur les conditions de travail, déclinaison concrète de l'organisation du travail dans une entreprise, a illustré le fait que la direction n'a pas tiré de bilan autocritique de la crise sociale de France Télécom Orange. C'est l'élément le plus déterminant au refus de signature de la fédération SUD de cet accord, que nous commentons néanmoins dans cette brochure.

L'organisation du travail facteur de stress

Paradoxalement, c'est donc sur cet accord concernant l'« organisation du travail » que des avancées significatives ont pu avoir lieu, alors que c'est bien le sujet sur lequel nous attendions un raidissement de la direction. Le patronat a toujours considéré que cette question était sa chasse gardée, non négociable avec les salarié-es et leurs représentant-es syndicaux-cales. C'est, à notre connaissance, la première fois en France qu'une telle négociation a pu avoir lieu.

Dans la vague néo-libérale qui a déferlé sur le monde des entreprises depuis plus de 20 ans, une nouvelle organisation du travail s'est progressivement imposée. Cette brochure n'est pas le lieu où nous pourrions détailler cette évolution, mais, très schématiquement, on a pu voir s'installer une logique d'individualisation à outrance des salarié-es dans ces nouvelles organisations du travail. Le rêve des néo-libéraux, dans une pure logique de financiarisation de l'économie et de mondialisation, c'est finalement de réduire le lien entre l'employeur et les salarié-es à sa plus simple expression, jusqu'au statut d'auto-entrepreneur. Externalisation d'activités, précarisation, mobilités forcées, gestion à flux tendu, standardisation des objectifs individuels inatteignables, contrôle de salarié-es interchangeables qui perdent leur « métier »... Les exemples sont multiples pour montrer aussi que cette nouvelle organisation du travail a fait et fera encore malheureusement des dégâts sociaux.

Dans la dernière période, est apparue la notion de « souffrance au travail », une notion critiquable car elle renvoie souvent à des questions individuelles.

Or, de notre point de vue, il faut chercher dans l'organisation du travail les racines de cette souffrance, de ces « risques psycho-sociaux » qui conduisent des millions de salarié-es au mal-être et des milliers jusqu'à des

crises graves qui peuvent mener au suicide.

L'enjeu syndical de cette négociation était bien de sanctionner le passé proche de France Télécom Orange, et de tracer les grandes lignes d'un futur immédiat où l'exploitation des salarié-es serait moins exacerbée.

Les « directions métiers »

Il sera beaucoup question des « directions métiers » dans cette négociation. Véritable état dans l'état, ces directions ont été mises en place par l'ancienne direction, pour mener à bien les plans de suppressions d'emplois et de restructurations. Elles ont fixé autoritairement les normes des processus de travail, dans tous leurs aspects, y compris sur les éléments variables de rémunération, sur la base de ce nouveau management par le stress. Cette organisation verticalisée de l'entreprise sera décrite comme une « organisation matricielle » ou « organisation en silo ».

Si toutes les organisations syndicales ont dénoncé le rôle de ces directions, c'est aussi parce qu'aucune instance de représentation du personnel n'était prévue en face de leur pouvoir exorbitant. Et pour cause, la volonté délibérée de l'ancienne direction d'échapper aux capacités de résistance syndicale.

Au cours de cette négociation, les représentant-es de la direction ont changé et les directions métier ont déserté le débat, comme s'il n'était plus décisif. Et ce débat est devenu peu à peu plus constructif. Les délégations SUD, mais aussi CGC et CFDT, ont largement contribué à l'évolution du texte.

Si l'accord reste muet sur la condamnation du passé, on peut quand même y lire en creux quelques critiques réelles. Par contre, sur l'avenir, l'accord reste finalement sur des lignes générales qui sont malheureusement démenties quotidiennement dans les services.

C'est bien le problème essentiel de la période que nous traversons : il ne suffit pas d'afficher de bonnes intentions, il faut aussi que les changements soient palpables pour les salarié-es !

Nous n'avons pas signé

Au final, voilà un accord intéressant dans la forme et dans ses orientations, mais un accord énonçant des principes. Or, les négociations parallèles sur les conditions de travail ont montré l'incapacité de la direction à s'imposer face aux directions métiers qui restent encore aujourd'hui en place. Pire, la déclinaison logique de ce texte, à travers les accords expérimentations et pauses-congés, n'a pas vu le jour, faute de signataires. Donc, ce texte « principes généraux d'organisation du travail » a été signé par CFDT, CGC et CFTC, trois organisations représentant moins de 40% aux dernières élections. SUD ne l'a pas signé, mais n'a cependant pas exercé son droit d'opposition.

Accord pour de nouveaux principes généraux d'Organisation du Travail

Préambule

Prenant en compte l'existence des risques psycho sociaux, 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.

Les commentaires de Sud

Les remarques qui suivent relèvent des principes généraux. Elles peuvent paraître abstraites, mais ces principes peuvent consolider et légitimer les débats nécessaires sur le travail parmi les salarié-es, et soutenir leurs luttes pour transformer leur quotidien.

Ce texte pourrait servir de référence pour examiner les projets du groupe France Télécom Orange (réorganisations, mise en place de challenges, évaluation du travail...) dans les CE et les CHS-CT. Mais nous avons la crainte qu'il ne soit pas du tout le fil à plomb de la direction !

Le calendrier de négociation n'est toujours pas fixé et, là encore, nous avons la crainte que cet engagement reste lettre morte, alors que les points listés sont des questions essentielles à traiter pour sortir de la crise sociale.

En particulier, nous réclamons une négociation sur la fonction RH à reconstruire, pour permettre par exemple la remise en cause du N+1 comme premier RH et le retour à des services RH plus étoffés et de proximité, distincts de la ligne hiérarchique.

L'enjeu ici est d'avoir un outil qui permette à chaque salarié-e et ses représentant-es de contester sa charge de travail, de débattre dans les équipes des besoins précis d'effectifs, etc.

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.

Très général mais à nous d'argumenter et de s'en saisir à chaque projet, chaque modification d'organisation, chaque réaménagement s'ils sont fait du point de vue d'une "adaptation à l'homme" ou au contraire contraignent les salarié-es à s'y adapter au mépris de leur santé.

La reconnaissance de l'importance de la qualité du travail devrait avoir des conséquences sur la politique de l'entreprise. Cependant il n'y a toujours pas d'engagement concret.

Cette disposition devrait permettre d'intervenir dans chaque situation concrète pour déterminer les « *conditions optimales* » et élaborer ainsi des revendications adaptées.

Cette « nouvelle organisation » peut être un point d'appui pour contester des challenges, des objectifs et revenir à la notion d'équipes de travail, permettant ainsi de rompre avec l'individualisation du rapport managérial.

Le but est bien sûr de tordre le cou aux scripts et autres prescriptions qui entravent les salarié-es dans son activité

Voir l'annexe 1, page 30.

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.

L'entreprise reconnaîtrait-elle enfin que le travail ne se réduit pas au « *travail prescrit* » et surtout pas quand le prescrit se résume aux seuls résultats économiques voulus par les actionnaires, indépendamment des conditions objectives ?

Par exemple, aujourd'hui, un vendeur n'est considéré comme travaillant effectivement que s'il vend ! Tout ce qu'il fait par ailleurs (renseignements de clients, gestion des stocks...) n'est pas pris en compte. Des exemples similaires existent dans chaque métier.

Le travail prescrit correspond à ce qui est attendu du salarié (la description écrite dans des référentiels (processus), le mode opératoire préconisé, les normes à respecter, et bien souvent seulement le résultat attendu), c'est la tâche à réaliser. Le prescrit est nécessaire en terme de références pour l'action et doit être formalisé.

Le travail réel correspond à ce que le salarié fait concrètement, comment il intègre les aléas du moment, les imprévus, les évolutions de son environnement, etc. C'est là qu'il exerce son intelligence, son savoir faire pour que " *ça marche* ", pour que malgré tout, le travail " *soit bien fait* ".

Il y a donc forcément un écart entre le travail prescrit et le travail réel. Cet écart est irréductible par nature et a tendance à se creuser dans la durée. C'est dans cet écart que peut s'exprimer l'intelligence et se crée l'intérêt du travail.

La volonté des employeurs de réduire cet écart, correspond à la volonté de tout maîtriser, de ne laisser aucun espace aux salariés. Ils ne comprennent pas que c'est dans cet espace que le travail se déploie, que le résultat devient possible et que se crée la richesse.

Par contre, il devient périodiquement nécessaire de revoir le prescrit, car devenu trop éloigné du réel il ne peut plus jouer son rôle de référence et d'orientation. C'est donc le prescrit qui doit être révisé à la lumière de ce qui se fait, et non l'inverse : contraindre les salariés à adapter leurs pratiques à une vision extérieure et abstraite du travail.

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 Mission : la définition des missions doit s'entendre ici au sens fonction, missions permanentes. Elle précise les actions à mener par le titulaire du poste en lien avec le résultat final auquel elles concourent.

Ce paragraphe est une proposition patronale basée sur la théorie suivante : si le salarié comprend sa place et sa contribution, il intégrera d'autant mieux l'objectif idéologique de l'entreprise en terme de « *création de valeur* ».

Le rapport Technologia a pourtant démontré que nombre de salarié-es étaient aujourd'hui perdu-es dans l'entreprise.

On se pince pour savoir si nous ne sommes pas en plein rêve ! « *Répétition des tâches* », « *mise en concurrence* », sont encore aujourd'hui la norme de l'organisation du travail à France Télécom, particulièrement dans les centres d'appel...

A l'appui de ce texte, les CHSCT peuvent interpellier vivement les directions !

L'évolution des métiers comme des savoirs faire de chacun-e posent la question de la polyvalence. Pour nous, elle ne doit être ni générale, ni imposée : elle doit être adaptée à la diversité des salarié-es et limitée à un nombre restreint de compétences métier afin que chacun-e soit en mesure de maîtriser son activité. La maîtrise d'une compétence métier dépend de sa pratique réelle ; une trop grande polyvalence réduit la pratique sur chaque compétence et met en échec (« *être bon en rien et mauvais en tout* »)

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 procèdera 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.

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.

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

Chaque membre d'une équipe possède une qualification, un parcours professionnel, une expérience qui contribuent à résoudre les problèmes auxquels est confronté le collectif de travail. Nous avons rejeté la segmentation des salarié-es en 3 niveaux que proposait FT (débutants, confirmés et référents) car elle faisait courir des risques en terme de rémunération, de nouvelle mise en concurrence des salarié-es entre eux. Il faut considérer que les savoirs faire sont issus de confrontations collectives au réel, par la résolution collective des problèmes rencontrés. La compétence est avant tout collective car elle est répartie dans la diversité du collectif.

Est-ce un vœu pieux ? Si la direction a finalement annoncé 10 000 recrutements sur 3 ans, elle a vite corrigé ses affirmations en parlant seulement d'une garantie de stabilité en 2010. Vu les suppressions d'emploi de ces dernières années, il faut plus de recrutements ! Sur le télétravail pour les salarié-es isolé-es, il faut noter que SUD avait refusé de signer l'accord sur cette question, parce que la direction refusait d'envisager un « *télétravail collectif* ». Une nouvelle négociation doit avoir lieu...Nous l'attendons toujours !

En effet, les situations de travail que nous connaissons aujourd'hui laissent le plus souvent les salarié-es seul-es face au client ou face aux dysfonctionnements des « *processus* ».

En particulier, le système d'information est aujourd'hui une source de stress pour les salarié-es. Ce problème n'est pas nouveau et n'a toujours pas trouvé de solutions au sein d'une direction qui utilise finalement le SI beaucoup plus pour contrôler l'activité que pour assister les salarié-es.

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, lancements 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.

Combien de fois les vendeurs-euses découvrent les nouvelles offres commerciales face aux clients ? Le pilotage national des directions métier, sans préoccupation des conditions de formation et de travail des salarié-es, doit être remis en cause !

L'exemple des dysfonctionnements à l'occasion du lancement de l'offre « *Open* » est significatif !

Oui ! Comme nous le disons plus haut, il faudrait reconnaître que ces dysfonctionnements sont liés à l'organisation actuelle de l'entreprise. Comment croire à la résolution des dysfonctionnements du SI alors que l'expérience et les avis des utilisateurs de terrain ne sont pas pris en compte ?

Il s'agissait de faire admettre que la communication de l'entreprise doit avoir comme objectif d'informer et non de faire « adhérer » les salarié-es à la politique de l'entreprise. Pas plus que les cadres qui relaient cette communication ne doivent être utilisés comme vecteurs de la propagande patronale.

La direction cessera-t-elle ses communications appelant les salarié-es à être « *Orange à l'intérieur* » ? Rien n'est moins sûr.

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 se 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.

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

C'est un des principaux enseignements de l'étude de Technologia : une des causes principales de risques psycho-sociaux est bien l'absence d'autonomie dans le travail. C'est en particulier une situation que nous dénonçons lorsque FT impose l'utilisation du script (dans les métiers des centres d'appels).

Pour que l'autonomie ne soit pas une injonction de plus, l'entreprise doit décrire ce qu'elle attend de ses salarié-es. Cela se concrétise dans sa rémunération et son lien de subordination.

L'identité professionnelle est un concept issu de la sociologie : c'est une part de notre identité qui nous structure, celle qui nous insère socialement, qui nous situe, qui porte notre sentiment d'utilité sociale, et en grande partie, de raison d'être.

Comme pour l'identité sexuelle, elle se réfère à une double dimension collective et singulière : s'identifier à un genre (masculin, féminin) et exister au sein de ce genre par singularisation.

Dans le travail, appartenir à un métier, socialement identifié, à un collectif de travail, intégrer et respecter ses règles de métiers (règles de l'art, mais aussi conventions implicites) et en même temps se singulariser par un style propre reconnaissable par les pairs, est un des enjeux importants de cette question. La reconnaissance par le collectif et les pair-es passe par des critères d'efficacité et de travail bien fait. La reconnaissance de la hiérarchie, formelle, officielle porte sur des critères d'utilité de l'action et d'efficience. Ces deux registres sont liés et nécessaires à l'épanouissement de la personne.

Comme l'identité personnelle se construit aussi à partir de l'identité professionnelle, à nous de faire la relation entre le travail, la vie privée et la santé.

Autre cause de risques psycho-sociaux, l'abandon depuis plusieurs années de la notion de qualité du travail au profit de la « performance ».

Le sentiment d'un travail bien fait est indispensable à la santé des salarié-es puisqu'il contribue à l'identité professionnelle.

Le but visé est que l'entreprise n'impose pas le soutien au salarié-e. C'est donc celui-ci qui choisit ou non de faire appel à un soutien.

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 manoeuvre 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,
- 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.

L'élaboration et les évolutions du cadre de référence des métiers ne peuvent se faire sans les salarié-es. L'enjeu est bien d'imposer que les salarié-es puissent se faire entendre sur leurs pratiques de travail, en particulier des directions métiers.

C'est au collectif de travail, avec l'appui des CHSCT, d'évaluer l'adaptation de la charge de travail en référence aux attendus décrits ci-contre.

- production sans stress, en fonction des règles HSCT, du métier et de l'expérience.
- pouvoir « *s'affranchir* » des temps imposés de traitement des dossiers en fonction de la finalité en terme de qualité (travail prescrit/travail réel).
- respect des temps collectifs et des temps de formation

Il s'agissait d'éviter un écueil : le pouvoir d'agir n'est pas une obligation de réussite. Dans la relation de subordination du salarié-e, il y a plus une obligation de moyen (temps de travail à disposition) que de résultat.

L'expression travail de qualité comprend aussi la notion de travail bien fait qui est une aspiration naturelle des salarié-es et est une condition importante de 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,

En début de négociation la formulation des finalités pour l'entreprise était la suivante :
« *Le nombre d'objectifs sera limité en prenant en compte trois finalités importantes : la satisfaction des clients, externes ou internes, la création de valeur, la contribution à l'équilibre économique de l'activité, notamment par un chiffre d'affaires rentable* »

Le résultat de la négociation permet de contester tout objectif inatteignable. L'entreprise a toujours fait des objectifs un point dur dans la discussion. Il nous a semblé que le plus important était de mettre un coup d'arrêt à la gestion des salariés par les résultats, en finir avec la politique des indicateurs chiffrés, éléments essentiels de la pression sur les salariés. Donc nous avons privilégié l'introduction d'objectifs non quantifiables comme la qualité du travail ou d'objectifs reliés à la réalisation du travail (prescrit) plutôt qu'au résultat obtenu.

La satisfaction du client était un point dur pour la direction, malgré une contre-proposition de notre part. Nous devons tempérer celui-ci en revendiquant la cohérence de l'objectif avec la réalité du travail. En mettant en avant que la satisfaction du client dépasse parfois le pouvoir d'agir du salarié (prix des offres, délais, qualité du matériel, etc.).

La création de valeur et le chiffre d'affaires rentable sont devenus l'équilibre économique durable de l'entreprise, ce qui est plus élogieux, mais avec la même exigence patronale.

Ces 4 éléments sont identifiés comme des causes possibles dans la détérioration de la santé. Cela doit permettre la contestation des éléments qui pourrissent la vie de chaque salarié-e.

Les résultats individuels sont partiellement relativisés. La satisfaction durable comme la fidélité du client dans le temps doivent permettre de contester les pratiques de placement « *forcés* » ou à court terme, mais aussi la politique marketing en perpétuelle évolution qui met en difficulté les salarié-es et complexifie sans cesse leur activité.

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.

L'introduction d'un caractère géographique de proximité a permis de supprimer la proposition patronale de « *parc client* »

La notion d'objectif est arrimée à la prescription du travail qui détermine le travail attendu. Ce qui devrait d'une certaine manière contraindre l'entreprise, lorsque l'attendu n'est pas au rendez vous, de se retourner contre la prescription, et non pas contre le salarié.

Cela borne la question de l'atteinte des résultats qui sont forcément distincts des objectifs, comme le travail réel est différent du travail prescrit.

Le concept d'« *objectif* » est bien au cœur des systèmes de management par le stress lorsqu'il est utilisé en terme de somme « *d'objectifs individuels* » souvent inatteignables, imposés dans l'entretien individuel, sans que les moyens dont disposent les salarié-es, en terme d'effectifs, d'entraide, de formation, ne soient eux négociables.

C'est une façon « *moderne* » insupportable d'inciter les salarié-es à être leur propre chef et, parallèlement, le rôle des encadrant-es se limite à contrôler la réalisation des objectifs, en déconnexion complète du travail concret qu'il est censé encadrer.

Le texte de l'accord souligne cette mécanique infernale en reconnaissant que « *l'écart entre le travail prescrit, à accomplir, et le travail réel* » doit être réduit « *par délibération et arbitrages collectifs* ».

Etre « *intelligent* », ce n'est pas appliquer intelligemment, mais adapter la prescription à la réalité de la situation. Tant pis pour ceux qui pensaient supprimer la volonté de rendre un service public par des scripts. Cela renverra à un débat sur la prescription, et donc sur les objectifs de l'entreprise aujourd'hui tout à fait commerciaux, mais en ayant le mérite de clarifier ce qui est de la volonté de l'entreprise dans sa stratégie, de la réalisation des salarié-es dans les activités quotidiennes.

Texte de l'accord Organisation du Travail

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 réali-

Commentaires *Sud*

Le prescrit ne peut répondre à tout, mais s'il doit changer et évoluer, ce sera avec les salariés par délibération et arbitrages.

Les objectifs ne sont que des repères. La finalité du travail ne doit pas être de passer tous les indicateurs au vert !

Notre but est que les objectifs soient débattus collectivement. Ce doit être le moment d'en contester, s'il y a lieu, leur pertinence et d'exiger leur modification.

Cela doit limiter les objectifs qui ne sont que la déclinaison d'indicateurs marketing. C'est aussi un point d'appui pour l'intervention des délégués du personnel sur des situations individuelles.

Les objectifs sont en nombre limité et différenciés en fonction des moyens de chacun(e) (connaissances, expérience, ancienneté dans le métier, mission de soutien).

Les objectifs reflètent tout le champ du travail : quantité, qualité, coopération.

Les objectifs doivent être proportionnés aux moyens et prendre en compte les réalités locales : cela permet de contester des objec-

tés 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

- 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

tifs homogènes nationalement et réintègre une latitude d'analyse et de décision locales.

Pour éviter la fixation des objectifs de vente et fixer les règles parts variables vendeurs (PVV) en fin de période objectivée...Les règles des PVV sont fixes et connues au moment de l'entretien individuel.

Il s'agit là d'anticiper sur les pièges que pourraient tendre les Directions Métiers (en particulier dans la vente), en créant peu d'objectifs, mais tous constitués d'une multitude de sous-objectifs. Nous n'avons pas réussi à faire supprimer le terme «composites artificiels».

Les objectifs peuvent être qualitatifs (description littérale), et non quantitatifs (mesure numérique).

Là encore, il s'agit de déjouer les pièges des Directions Métiers qui proposent comme objectifs collectifs la somme des objectifs individuels, difficiles à atteindre. C'est l'affirmation de la non mise en concurrence. Les objectifs ne doivent pas aboutir à des stratégies individuelles (rétention d'information, ventilation de client ou de dossier, etc.).

Cela implique l'expression explicite des besoins, donc un espace pour la délibération collective dans l'équipe.

C'est un point d'appui pour réclamer des effectifs.

De l'éthique et de la cohérence au-delà du service et de l'unité (par exemple UPR / UI, ou AVSC / UI, ou AD / CCOR).

L'entretien est toujours individuel, mais ancré sur l'annualité et incluant les moyens. Les objectifs ne peuvent plus être imposés et modifiés à n'importe quel moment.

Ce point devrait obliger l'entreprise à présenter le processus de fixation des objectifs

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 psychosociaux, 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

devant les IRP (ce qui n'a jamais été le cas).

Les objectifs sont fixés au prorata de la présence, notion importante pour les temps partiels et les représentant-es du personnel.

Ces possibilités de recours et de réponse motivée par écrit sont à faire vivre par les délégué-es du personnel.

Entretiens individuels à répétition, séances de jugements arbitraires... Les entretiens d'évaluation ont été le plus souvent et à juste titre mal vécus dans l'entreprise, par les salarié-es, mais aussi par de nombreux encadrant-es. L'accord reconnaît implicitement que ces entretiens sont des lieux et des outils de pression engendrant les risques psychosociaux. Ce paragraphe de l'accord tente de « moraliser » des entretiens individuels annuels, pour en limiter la finalité, les resituer dans le cadre collectif de l'équipe. Cette évaluation « *ne doit pas conduire les salarié-es à des situations d'échec ou donner lieu à un sentiment d'humiliation en public ou en privé* ». C'est une façon de reconnaître implicitement le fait que ces entretiens ont alimenté la crise sociale de France Télécom.

Ce qui doit finalement être évalué, c'est le travail, pas l'individu et il est question aussi du « *travail réel* » du salarié car « *l'évaluation ne peut se limiter à la constatation de l'atteinte d'objectifs* ». La négociation a permis d'obtenir l'identification des besoins des salarié-es, le respect de ses convictions et opinions, l'abandon de leur formulation d'origine : « *adhésion à la politique de l'entreprise* ».

Les entretiens individuels annuels sont-ils obligatoires ou facultatifs ? Le texte ne fait que prévoir une « *évaluation unilatérale du*

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.

responsable », « *communiquée au salarié* ». Les salarié-es peuvent-ils se faire assister en cas de conflit important ? Le texte ne prévoit que la possibilité que l'entretien soit « *effectué par le salarié et son responsable de niveau 2* ».

Pour la fédération SUD, il est sans aucun doute positif de cadrer plus précisément ces entretiens individuels pour garantir des droits aux salarié-es. Mais ils sont devenus la norme contestable des relations hiérarchiques au travail, car ils individualisent par principe le lien des salarié-es avec leur encadrement, sur des questions salariales, de formation, d'objectifs individuels...

L'entreprise n'a visiblement pas la volonté d'explorer d'autre système de gestion du personnel. C'est un point de désaccord important pour SUD.

Il y a là une rupture potentielle de pratique concrète actuelle. Cela doit aussi permettre pour de nombreux responsables de revenir à une pratique d'encadrement (non de management / gestion), qui implique la défense de son équipe.

L'évolution de la rémunération et la fixation des critères sont convenus lors de l'entretien individuel.

Il faut distinguer :

- l'entretien lui-même, son déroulé, auquel le- la salarié-e peut refuser de participer
- de la contestation de l'entretien (unilatéral ou non) pour lequel ce dernier paragraphe prévoit des voies de recours.

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...

Lorsque France Télécom a commencé à remplacer les « cadres » par des « managers », c'était très précisément pour que les nouveaux responsables de services ne soient plus choisis en fonction de leur compétence sur les métiers de leurs équipes, mais sur leur capacité à contrôler le respect des objectifs, à coup d'« injonctions répétitives directes, verbales ou écrites notamment par voie d'un courriel ou encore d'un SMS ».

C'est un point d'appui au travail des DP. La distinction faite ici entre la « gestion du travail » et l'« évaluation du travail » est intéressante, mais bien loin des réalités... A moins de prévoir une refonte rapide et complète d'une ligne hiérarchique qui a vu de nombreux cadres disparaître dans un placard...Chiche ?

Notre objectif dans la négo a été de limiter au maximum la notion de contrôle (aux divers manquements...). Aujourd'hui comme hier pour le management, évaluation, gestion du travail et contrôle sont globalement du même tonneau. Il est essentiel de s'appuyer sur cette distinction qui n'a pas la même temporalité : la gestion du travail, c'est du quotidien, alors que l'évaluation est annuelle (ou semestrielle pour les cadres). Le contrôle, c'est seulement quand des manquements sont constatés ou suspectés, à priori rarement, dans l'esprit du texte. Les élu-es peuvent se prévaloir de ces distinctions dans de nombreuses situations, dont celles d'évaluations incessantes de résultats.

Ce qui est clairement visé ici ce sont les écoutes sur les plateformes, moyen de contrôle s'il en est, qui doivent disparaître au profit du soutien. Mais qui dit soutien n'implique pas une généralisation et une périodicité...Tout cela est à mettre en délibération dans les collectifs comme le permettent plusieurs passages du texte.

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 :

La fédération SUD ne s'est jamais privée de dénoncer ce manque de reconnaissance de la part de l'entreprise. L'individualisation de la gestion du personnel a vite montré que la « *reconnaissance* » accordée à quelques unes signifiait avant tout le déni de reconnaissance pour la majorité.

Il y a du travail à France Télécom pour redresser cette situation et redonner un sens à la « *reconnaissance* » de l'entreprise qui s'accompagnera alors seulement d'une nouvelle confiance des salarié-es !

Ce chapitre doit permettre de construire une intervention syndicale sur les questions de promotions avec « *des critères transparents* », de rémunérations, mais aussi de réparation des discriminations nombreuses subies ces dernières années, en particulier concernant les reclassé-es, les femmes, les militant-es syndicaux-ales ...

SUD est d'accord avec ce principe. S'il n'y a pas « *transparence* », de « *critères stables, équitables, homogènes, prédictibles et facilement opposables* », le principe n'est pas appliqué.

Ce texte devrait permettre de structurer les futures NAO sur les salaires. Pourtant le bilan de l'application de l'accord salarial 2010 nous laisse inquiets !

La négociation a permis d'ajouter la référence à la qualification, ce qui n'est pas négli-

- 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 laNAO
- 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, OP, instances paritaires).

geable. Mais la fédération SUD n'a pas cessé d'exiger une négociation spécifique sur la partie variable du salaire, c'est à dire la Part Variable Manager (PVM) et la Part Variable Vendeurs (PVV), sans effets notables ! Un accord a été soumis aux organisations syndicales sur la PVV. Il était tellement en discordance avec l'esprit même de cet accord, qu'une seule organisation syndicale a souhaité le signer. La direction n'a pas donné suite ! Ce sont en fait les « *directions métier* » qui ont la main sur les critères des parts variables et leur état d'esprit est très clairement dans le sens d'une mise en concurrence des salariées pour développer le « *business* ».

C'est la condamnation du modèle d'organisation basé sur l'individualisation totale du rapport salarial (objectifs individuels, rémunérations individuelles, relation hiérarchique unique et individuelle, etc.).

Il ne devrait plus être possible de justifier la non-attribution de mesures spécifiques, par exemple des mesures de rattrapage d'inégalités, pour cause d'augmentation managériale nulle.

Ce paragraphe permet d'éviter le principe de la triple peine en vigueur : pas de rémunération variable = pas d'augmentation individuelle = pas de mesures spécifiques ou catégorielles.

La notion de plafond des parts variables est admise par l'entreprise et fera partie des éléments de discussion de la négociation salariale (NAO), avec la PVV incluse.

C'est en contradiction avec ce qui s'est passé lors de la négociation sur la PVV qui n'a débouché sur aucun accord. La pression des directions métiers et le positionnement des organisations syndicales n'ont pas permis de mettre en œuvre concrètement cette idée de plafonnement, compensée par une reconnaissance de la qualification par l'augmentation du salaire fixe ou la promotion...

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.

Ce n'est pas ce que nous souhaitons. Le budget consacré aux promotions ne donne pas la visibilité sur le nombre de promotions intra et inter bande, par sexe, etc...

Il s'agit là d'un retour à ce que les plus ancien-es ont connu en matière de formation (obtention de qualifications). Pour appliquer ce chapitre, une négociation sur le système et la direction de la formation est nécessaire.

C'est la formation de base au domaine.

Que ce soit en mobilité interne ou lors d'un recrutement.

Une formation pour mise à niveau et pour suivre les évolutions du métier.

Un distingo est fait entre la qualification (savoirs fondamentaux), les savoirs faire (propres au domaine d'emploi) et les compétences (la mise en œuvre efficace des qualifications dans la pratique).

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

Les besoins de formation sont élaborés collectivement.

La sécurisation des parcours peut permettre la préparation à des mobilités et des évolutions métiers souhaitées par les salarié-es mais l'expression des souhaits n'est pas précisée. C'est sûrement sous-entendu par l'entreprise dans l'entretien individuel. Nous serions favorables à une gestion collective des souhaits.

C'est la reconnaissance des « *presque formateurs de terrain* » dans le dispositif. Cela recadre le rôle des soutiens, tout en leur reconnaissant une dimension de formation.

C'est le retour à des formateurs professionnels ayant une double formation : métier et pédagogique.

Enfin la séparation entre d'une part, le soutien et la formation, et d'autre part, l'évaluation qui revient au responsable d'équipe devrait être actée.

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.

Pour SUD, il est indispensable que les outils présentés comme des outils de formation, mais dont la finalité réelle était le contrôle et l'évaluation permanente des salarié-es (double-écoute, coaching...) soient présentés devant les IRP dont le CHSCT.

Prise en compte réelle de la qualification. La VAE est un moyen de faire reconnaître par un diplôme (et éventuellement de compléter) un niveau de qualification. Elle doit permettre une évolution professionnelle ou promotionnelle, revendication à faire valoir.

Sud revendique que l'acquisition de nouvelles compétences et/ou de changement de niveau doivent permettre la 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 puis-

Le responsable d'équipe fait partie de l'équipe !

Le mode de management est susceptible de générer des RPS.

Il ne s'agit donc pas du brief du matin, mais bien d'un échange entre tous les membres de l'équipe.

Ceci peut permettre aux cadres de s'exprimer, voire de s'opposer, sans crainte.

sent 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

On peut enfin penser que la direction remet en cause le management par les indicateurs.

C'est le début de la fin du N+1 comme étant le premier RH, et donc la séparation des fonctions d'encadrement de la filière RH.

Fini le temps des encadrant-es qui ne connaissent rien ou pas grand-chose au travail de l'équipe dont ils ont la responsabilité. Leur rôle est d'abord d'organiser le travail de l'équipe et de représenter ses « *intérêts* » vis à vis des autres services.

On voit bien, pour les encadrant-es, l'importance d'être formé-es au métier du personnel qu'ils encadrent, et à l'encadrement. Il y a là un enjeu important quant à la légitimité d'un manager et de la contestation de procédure de promotion et de nomination qui se pose partout. Nous devons nous appuyer sur cette partie pour réinstaurer des règles et pratiques plus saines.

Des marges de manœuvre pour l'adaptation locale ont créées.

Les responsables d'équipe ne doivent plus être écarté-es des décisions importantes et ne sont plus seulement les porteurs de messages. Donc, s'ils ou elles ont la responsabilité de l'organisation du travail et de la gestion de leur équipe, alors les services actuellement en charge d'une partie du contrôle (vigies...) et de la gestion (cellules 3P...) n'ont plus de raison d'être. Or, on en est loin !

Texte de l'accord Organisation du Travail

- 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

Commentaires *Sud*

L'encadrant-e doit informer collectivement son équipe, organiser des discussions, des débats et faire remonter le point de vue de son équipe. C'est peut être la fin du couvercle sur la réalité du terrain !

Enfin l'entreprise reconnaît l'expression de salarié-es. C'est un début, il faut rester vigilant.

Ce paragraphe impliquerait en particulier les directions métiers dans la prévention primaire, dans l'élaboration des projets et des préconisations. Reste à déterminer comment les élu-es du personnel pourront être informé-es alors que le CCUES et le CNSHST n'arrivent pas aujourd'hui à obtenir une information loyale de l'entreprise ?

Ceci devrait définir et délimiter les rôles des directions métiers, qui ne doivent pas interférer avec la ligne hiérarchique « *unique, proche et responsable* »

Notre refus de l'organisation matricielle n'a pas été intégré, mais l'accord remet au centre la ligne hiérarchique directe et relativise les fonctions transverses.

Une nouvelle tâche de régulation est donnée au responsable d'équipe dans un rééquilibrage des pouvoirs. Une nouvelle allusion aux directions métiers.

Liberté d'expression des cadres, comme les salarié-es, en dehors de leur propre ligne managériale.

se 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.

Pour nous le problème reste de savoir où cette possibilité de recours pourra avoir lieu : en CAP-CCP, en commission de médiation locale ? En tout cas, aucune négociation n'a eu lieu et cet engagement est bien fragile !

Cette formation pour les cadres est en cohérence avec le diagnostic et les préconisations de l'enquête Technologia. Mais il nous semble nécessaire que les contenus de ces formations soient présentés devant les instances représentatives du personnel, d'autant que les formations précédentes et souvent invraisemblables pendant la crise sociale avaient été réalisées sans aucune information officielle. Une formation au métier, une formation à l'encadrement, une formation continue, sont indispensables pour exercer une fonction d'encadrement.

La conséquence est importante car les équipes pourraient ainsi avoir des interlocuteurs sur leurs difficultés au quotidien.

Ce retour à un « référentiel unique » des règles et des droits des salarié-es, « disponible librement sur l'intranet », est pour nous fondamental. Les droits du personnel doivent être écrits, sans interprétation arbitraire, à quelque niveau que ce soit.

Mais il y a du travail pour la direction et pas beaucoup de moyens pour le réseau RH alors qu'il y a urgence à reconstruire une confiance... fondée sur le respect des droits !

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. Déclinaison et suivi

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 oeuvre 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.

Pour l'instant, ce n'est évidemment qu'une disposition d'ordre général, mais qui est en contradiction totale avec la réalité des services.

Le plus intéressant est l'affirmation que toutes les décisions « défavorables aux salarié-es » doivent être « motivées et notifiées par écrit ». Ce n'était par la norme des relations sociales à France Télécom !

Grâce à ces notifications écrites, les délégués du personnel devraient ainsi avoir plus de moyens pour faire leur travail de défense du personnel !

De plus, ces écrits peuvent aussi alimenter des procédures juridiques externes.

C'est la fin des commissions de suivi. Il s'agira d'une déclinaison avec les directions métiers, sous contrôle de la DRH 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 de 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.

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