

Travail & CHANGEMENT

NUMÉRO
HORS SÉRIE

FRANCE TÉLÉCOM - ORANGE un pas vers l'amélioration des conditions de travail

- Un regard affûté sur le travail quotidien des salariés
- Un projet concerté direction - syndicats des métiers de la relation client accompagnés par l'Anact*
- Des progrès à étendre à l'ensemble de l'entreprise

ENJEUX (P. 2-3)

Interview de J. Bernon (Anact)

ARGUMENTS (P. 4 à 9)

Le point de vue de la direction
D. Ernotte, L. Zylberberg,
F. André et Ph. Péchard

*Le point de vue
des organisations syndicales*
S. Arbaoui (FO), D. Allix (SUD),
G. Fages (CFDT), B. Chatard
(CFE-CGC/Unsa), R. Kessi (CGT),
et G. Diakité (CFTC)

Les invités du réseau Anact
Ph. Zarifian (université
Paris-Est Marne-la-Vallée)
et L. Pihel (IAE/Lemna)

CÔTÉ ENTREPRISE (P. 10 à 15)

**Les conditions
de travail au bout du fil
de trois centres client**

Points de vigilance

**Régions : transmission
d'améliorations en cours**



FRANCE TÉLÉCOM-ORANGE, un pas vers l'amélioration des conditions de travail

Qu'est-ce que le « travail bien fait » quand on est téléconseiller chez France Télécom - Orange ? C'est en partie à cette question qu'a permis de répondre l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Deux années d'échanges et de débats sur les conditions dans lesquelles chacun réalise son travail et comprend celui des autres.

JACK BERNON,
responsable du département Santé
et travail de l'Anact, pilote
de l'intervention chez
France Télécom - Orange



Dans quel contexte l'Anact est-elle intervenue chez France Télécom ?

En décembre 2008, à la demande du Comité national santé, hygiène, sécurité et conditions de travail (CNSHSCT), nous avons expliqué notre vision du stress. La direction métiers de la relation client avait aussi demandé une réflexion pour des aménagements de postes. Puis il y a eu les suicides...

Remettent-ils en cause votre intervention ?

Ils la font évoluer. Très vite, beaucoup de décisions sont prises : intervention du cabinet privé Technologia, engagement de négociations et... ébullition médiatique. Tout est assez confus. La direction métiers et les organisations syndicales confirment alors qu'elles veulent mener avec l'Anact une action en profondeur autour du changement. Choix est fait d'un travail de longue haleine, dont les résultats ne sont pas immédiatement visibles. Chacun a conscience que cette démarche implique aussi un investissement important en temps, en énergie et... de la constance.

Pourquoi avoir axé l'intervention sur la direction métiers de la relation client ?

Cette direction était prête à s'investir, sur le long terme, en se décalant de l'urgence. Les enjeux étaient de taille : il s'agissait de comprendre les effets de

décisions d'organisation sur le travail des salariés, et des conséquences sur leur santé et la performance de l'entreprise... Une question qui avait besoin d'être débattue et comprise.

Comment vous y êtes-vous pris ?

Nous avons scindé notre intervention en deux étapes : pour comprendre d'abord ce qui se passait dans le travail quotidien, en choisissant trois centres d'appel grand public : Ivry, Villeneuve-d'Ascq et Nice. Ce travail s'est fait en coopération avec le CHSCT de chacun de ces sites. Puis, à partir de ces investigations, des séminaires dits « comités de suivi » ont été organisés pour permettre aux salariés, aux cadres et à la direction de mieux

cerner les sujets qui nous semblaient pertinents, et d'en parler ensemble : c'est là qu'est apparue la notion de « travail bien fait » (voir encadré).

Dans quel état d'esprit avez-vous trouvé les personnels des trois centres investigués ?

Ils se répartissent en trois catégories : le front office, qui gère les appels entrants, le back office, qui gère le service client (contentieux, suivi de dossier) et les fonctions support, qui gèrent les flux et la répartition des appels. Avant qu'ils ne puissent discuter à partir de matériaux complets collectés sur le terrain, et bien que compétents chacun dans leur fonction, ils se rejetaient la responsabilité des

LUDOVIC BUGAND, département Santé et travail de l'Anact



Le « travail bien fait », c'est quoi ?

Les analyses de terrain ont rapidement montré que les conseillers étaient « pris en tenaille » dans leur travail. D'un côté, le client entraîne le conseiller dans une relation personnalisée pour obtenir une réponse à sa demande, toujours singulière. De l'autre, l'organisation embarque le conseiller dans une production de masse, qui masque la particularité de chacun des échanges avec le client, au profit d'un flux d'appels. Cette double exigence – celle du client et celle de l'organisation – souligne toute la complexité du travail du conseiller : vendre, répondre vite tout en conseillant bien. C'est au cœur de cette tension que se joue le travail bien fait et que se nichent les compétences individuelles et collectives des conseillers. Nous avons pu en discuter avec les salariés, les managers et la direction. Il en ressort clairement que cette complexité n'est pas

reconnue, valorisée, donc est faiblement soutenue et accompagnée par l'organisation. Une question se pose désormais : comment remettre le travail bien fait au cœur du modèle de performance des centres ? Orange a regardé cette question sous l'angle de sa stratégie future. Aujourd'hui, en effet, 80 % de la population est équipée de mobiles. La question de demain n'est plus seulement celle de la vente mais de la fidélisation. Or, la fidélisation passe par la qualité du service rendu. Le zoom sur le travail bien fait prend alors tout son sens : il constitue un point d'entrée pour débattre des conditions de travail et de la performance de l'entreprise. Il est source de valeur pour le futur de l'entreprise. Et il permet d'envisager de nouvelles modalités de fonctionnement, favorables au développement des compétences et au bien-être des salariés.

erreurs, du stress, des difficultés... Ils ne se connaissaient pas et ne reconnaissaient pas le travail des uns et des autres.

C'est-à-dire ?

Les téléconseillers, par exemple, ne comprenaient plus ce que faisaient les cadres, tirés par des missions les éloignant du terrain. Un gestionnaire des flux d'appels est venu parler de son travail, des difficultés qu'il rencontrait, de la pression qu'il subissait lui aussi... Chacun a pu reconnaître la réalité du travail de l'autre et les contraintes dans lesquelles il devait se débattre. Les jugements ont évolué. Nous avons aussi proposé à chaque membre des comités de suivi de rencontrer son N+1 pour mieux connaître son travail. Opération très constructive : chaque fois que le travail « réel » a été mis en exergue, cela a fait mouche !

En comparaison avec l'intervention médiatisée de Technologia, comment situez-vous celle de l'Anact ?

Technologia a posé un diagnostic. Il a diffusé un questionnaire envoyé à l'ensemble des salariés et identifié les métiers les plus exposés au stress. Il a ensuite fait des préconisations : c'est le rôle attendu d'un expert. De son côté, l'Anact a mené une démarche concertée d'accompagnement qui a mobilisé la direction et les organisations syndicales. Cela permet aux acteurs de faire leur propre diagnostic de la situation et d'envisager ensemble les moyens de la transformer. Au préalable, il faut qu'une

confiance très forte s'installe entre les uns et les autres. Elle ne s'est jamais démentie ni au comité de pilotage, ni aux comités de suivi, ni dans les groupes de travail sur les sites.

Quelles difficultés avez-vous rencontrées ?

Sans doute n'avons-nous pas assez associé le CNSHSC aux différentes étapes de la démarche, ce qui a pu produire un décalage avec le comité de pilotage, pourtant paritaire.

N'avez-vous pas eu peur de servir à redorer le blason de France Télécom et de vous faire « instrumentaliser » ?

Le problème est d'être instrumentalisé à ses dépens... Cela n'a pas été le cas : notre déontologie était connue de tous les acteurs et a été respectée. Nos remarques et analyses ont toujours été étayées de faits avérés s'appuyant sur le travail quotidien, argumentés par les acteurs eux-mêmes... Si cette transformation du regard porté sur le travail a été jugée bénéfique et utile par la direction et les organisations syndicales, il leur appartient désormais de réfléchir à son déploiement. Notre intervention ne règle rien ; elle met en mouvement. La généralisation de ce mouvement appartient maintenant à l'entreprise.

Propos recueillis par **Béatrice Sarazin** (rédactrice en chef)

* Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail.



ÉDITORIAL

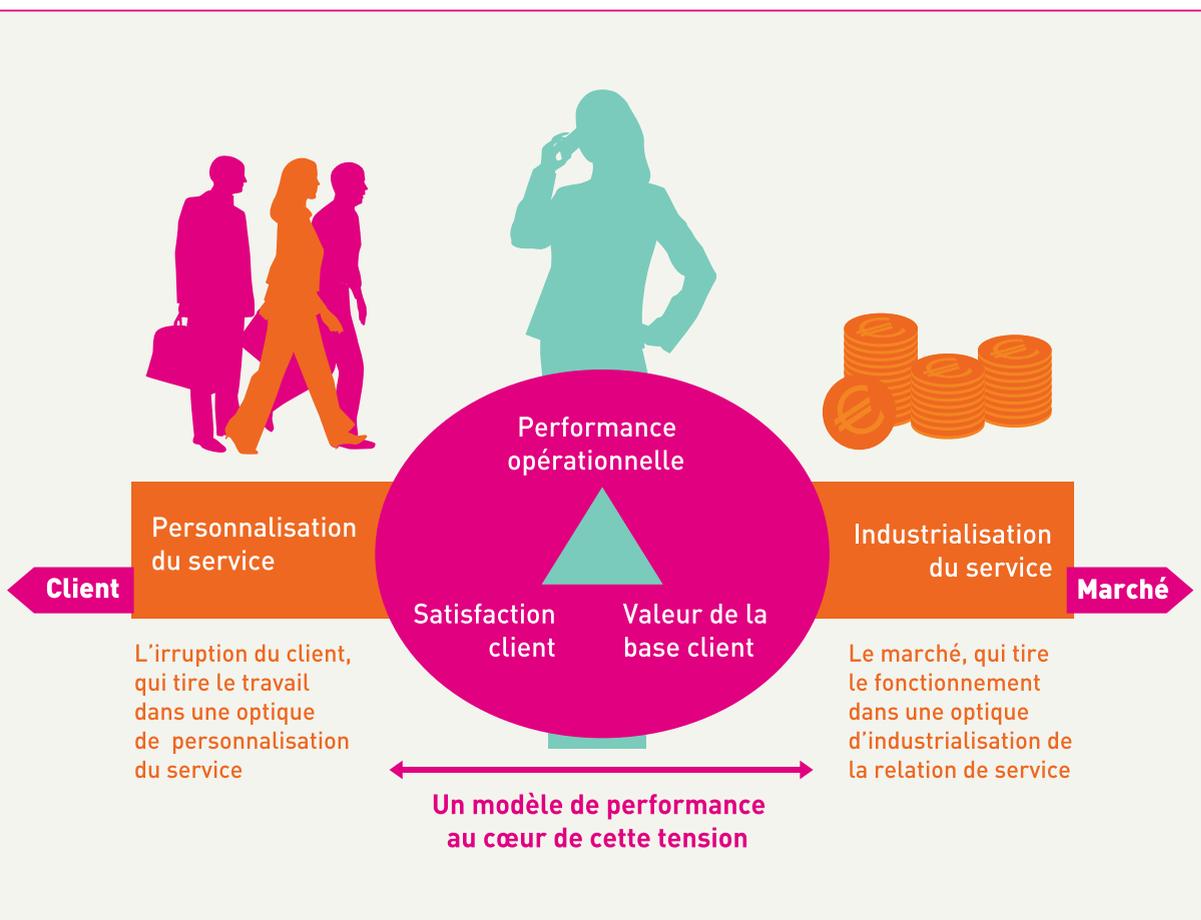
Jean-Baptiste Obéniche, directeur général de l'Anact

Comment parler du travail, de ses difficultés, de la satisfaction qu'il apporte, de la performance qu'il produit ? Voilà ce que veut vous raconter ce numéro de *Travail et changement*, journal du réseau de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact). Dans le cadre de sa mission de service public, l'Anact est intervenue à France Télécom - Orange, avec le réseau paritaire des Aract*. Chez France Télécom, comme dans les entreprises que notre réseau accompagne depuis près de quarante ans, la démarche a eu pour objectif de comprendre le travail, de connaître

« Des investigations réalisées avec la direction et les syndicats. »

ce qui s'y passe réellement... pour agir ensuite, en amont, sur l'organisation et réduire les dysfonctionnements sociaux et économiques qu'elle engendre. Ces investigations se sont réalisées avec la direction et les syndicats, en permettant que s'expriment les points de vue du terrain, des salariés et de l'encadrement. Ce cheminement est aujourd'hui raconté par chacun des acteurs de cette intervention commencée en 2009. Nous tenons à en remercier la direction de France Télécom - Orange, ainsi que les syndicalistes, salariés non-cadres ou cadres, médecins et préventeurs, qui nous ont accompagnés durant l'intervention, bien sûr, mais aussi lors de la réalisation de ce numéro exceptionnel.

* Associations régionales pour l'amélioration des conditions de travail.



Réorganisation du travail... rétablissement de la communication ?

Dans les différentes instances de la direction de France Télécom - Orange, chacun s'accorde à le dire : la volonté de changement est affichée pour mettre en œuvre une nouvelle organisation au pouvoir de décision décentralisé. Pour que l'ensemble des collaborateurs de l'opérateur en sentent les bénéfices, temps et communication sur les nouvelles pratiques de travail sont les maîtres mots de cette réorganisation.

Le point de vue **de la direction** Propos recueillis par Béatrice Sarazin et Muriel Jaouën (journaliste)

DELPHINE ERNOTTE,
directrice exécutive
Orange France



Vous êtes chargée du nouveau contrat social et de la nouvelle organisation : quelles en sont les grandes lignes ?

Le contrat social est un engagement pris auprès des salariés sur toutes les négociations menées depuis 2009. Il pose les bases des nouvelles relations entre l'entreprise et les hommes et les femmes de France Télécom - Orange à partir desquelles, par exemple, nous avons décidé l'arrêt des mobilités forcées ou de la fermeture de petits sites. Nous y avons surtout intégré un accord sur l'organisation du travail. Il doit permettre aux équipes de terrain de retrouver un pouvoir décisionnel pour mieux faire le travail et servir les clients. Il est flagrant de constater que lorsque les salariés parlent de leurs difficultés, ils évoquent spontanément la manière de faire leur travail.

Comment concrètement allez-vous appliquer ce nouveau contrat ?

Les salariés doivent se réapproprier leur travail, avec plus de marges de manœuvre pour le réaliser. Par exemple, dans les unités d'intervention où l'on trouve les techniciens, beaucoup ont réfléchi, avec leur responsable et leurs collègues, à leurs besoins pour réaliser un travail bien fait. *Idem* dans les centres d'appel. Chacun doit avoir une autonomie de décision dans l'organisation de son travail quotidien.

Sur le terrain, les salariés semblent impatients : quelles sont vos échéances ?

Le travail autour de la nouvelle organisation a commencé dès mars 2010, mais pas partout. Réorganiser une entreprise telle que la nôtre ne se fait pas en un tour de main. Et il faut embarquer tout le monde en faisant du cas par cas, dans chaque unité. Mais nous avons la volonté de mener cette

réorganisation. Une étude dans une unité opérationnelle montre que 70 % des dysfonctionnements peuvent être résolus de cette manière, en repensant l'organisation collective du travail. On ne peut pas passer à côté de ce levier.

Peut-on dire que cette nouvelle façon de travailler collectivement est un changement stratégique ?

C'est un tournant stratégique et un pari sur l'avenir. La dimension collective est majeure. Ces décisions d'organisation doivent se

prendre à tous les niveaux : de l'individu, du collectif et de l'équipe, des unités, des différents métiers. Tout le monde doit entrer dans la boucle, en premier lieu les managers intermédiaires, acteurs clés du changement, qui n'ont plus seulement une fonction RH mais aussi deviennent responsables de leur propre organisation. Je suis convaincue, comme Stéphane Richard l'est, que cela générera du bien-être au travail, mais aussi une qualité de service qui permettra de fidéliser la clientèle et d'être plus performants économiquement.

Que retenez-vous de l'intervention de l'Anact autour du travail bien fait ?

Trois points. La méthode tout d'abord : elle a permis d'impliquer les salariés, leurs représentants et la direction en créant une dynamique collective, dans la confiance et le respect des uns et des autres. La durée de l'intervention ensuite : elle a laissé chacun s'approprier le questionnement et le rapprocher des attentes des salariés, en s'extrayant du contexte pour se recentrer sur le travail. La restitution et la mise en œuvre de recommandations élaborées par la direction métiers enfin, phase dans laquelle nous sommes actuellement impliqués.

Comment allez-vous procéder ?

Il nous reste encore des freins à lever, du scepticisme à combattre... L'Anact peut encore jouer un rôle d'accompagnateur et de facilitateur lors de cette prochaine étape. La première proposition du CNSHSCT : est d'organiser le suivi des préconisations de la direction métiers au sein de la commission Stress, avec les personnes impliquées. Nous n'oublions pas tous ceux qui ont contribué à ce travail et allons continuer d'avancer avec eux.

LAURENT ZYLBERBERG,
directeur des relations sociales
groupe, président du CNSHSCT
(Comité national santé, hygiène,
sécurité et conditions de travail)



La volonté de débattre du travail semble forte : souhaitez-vous généraliser cela au reste de l'entreprise ?

De nombreuses actions ont été lancées parallèlement à l'intervention de l'Anact. Le dernier accord d'entreprise de novembre 2010 porte sur l'organisation : il y est prévu des débats collectifs sur le travail ; des initiatives se prennent déjà sur le terrain. Nous vivons un changement important, qui nous fait passer d'une forte centralisation des décisions à une déconcentration donnant des marges de manœuvre aux entités locales. Cela va mener à la création de débats sur la richesse des métiers... Mais le processus ne va pas s'inverser du jour au lendemain.

Où le dialogue social en est-il ?

Plusieurs accords ont été conclus, chaque syndicat en a signé au moins un. Ils constituent le nouveau contrat social envoyé à tous les salariés. Le dialogue social progresse petit à petit, mais il ne faut pas oublier qu'il est récent : le comité d'entreprise ne date



FABRICE ANDRÉ,
directeur métiers
de la relation client de France Télécom

Quels grands enseignements tirez-vous du travail réalisé dans les centres de relation clientèle ?

Ils sont de deux ordres. Tout d'abord, la relation avec les partenaires sociaux est devenue très différente de ce qu'elle était et, dans le futur, devrait permettre des travaux constructifs avec les IRP*. En nous focalisant sur le sujet du travail bien fait, nous avons appris à instaurer et à entretenir un climat de confiance et de concertation. L'intervention de l'Anact a aidé à mettre en lumière des points d'intérêt commun, à identifier ensemble des poches de dysfonctionnement, puis à envisager des pistes d'action. Ensuite – toujours grâce à ce nouvel esprit de dialogue –, nous avons pris conscience de la nécessité de faire évoluer nos modèles de travail.

Dans quel sens ?

Dans les grandes lignes, il s'agit de donner plus d'autonomie au conseiller en le laissant gérer son travail, à sa façon et de A à Z, pour traiter les questions de chacun de ses clients. En gros, nous allons passer d'un modèle tayloriste, où les tâches s'enchaînent selon un processus préétabli, à un environnement où chaque conseiller a les leviers en main et prend lui-même les décisions. Cela implique des transformations importantes, notamment en termes de management. Les managers ne doivent plus s'inscrire dans une logique de pilotage, mais dans une posture d'accompagnement, de soutien et de formation des salariés. Ils sont désormais là pour donner aux conseillers client

que de 2004. C'est un dialogue exigeant, parfois frustrant, mais vivant.

La crise est-elle passée ?

Non, rien n'est fini. Mais les salariés ont envie de passer à autre chose : nous avons instauré un baromètre social montrant un sentiment d'amélioration des différents critères d'appréciation (management, qualité de vie au travail, organisation, conditions de travail, rémunération) et la perception de changements dans l'entreprise. En revanche, les salariés disent ne pas en avoir senti encore les effets. La confiance se rétablit peu à peu, mais du temps est nécessaire. Le changement est amorcé, il faut désormais qu'il se concrétise pour tous.

tous les outils susceptibles de les aider. Mais c'est aux salariés de choisir ceux dont ils estiment avoir besoin.

Concrètement, comment cela va-t-il se traduire pour les salariés ?

Nous avons construit un plan de travail que nous commençons à mettre en œuvre. Un exemple : en accord avec les syndicats, nous étudions un nouveau système de bonus qui pourrait être opérationnel début 2012. Autre changement : les scripts sont devenus davantage des rappels d'étapes et ne sont plus les trames serrées d'entretien qu'il fallait suivre à la lettre. Il est beaucoup plus pertinent que chaque conseiller clientèle utilise ses mots pour s'entretenir avec

ses clients. Nous avons également travaillé sur une refonte des environnements de travail – plateaux, bureaux, chaises, salles de pause... – en associant les salariés au choix d'aménagement.

Avez-vous arrêté un calendrier ?

Il s'agit d'une réorganisation en profondeur du travail de conseiller clientèle, qui concerne au total onze mille personnes. Les effets devraient être progressivement visibles et s'étaler sur une durée totale de trois ans environ.

* Au sein de l'entreprise, les Institutions représentatives du personnel (IRP) sont notamment le Comité d'entreprise (CE), le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), les délégués syndicaux...

En quoi peut-on considérer que l'intervention réalisée avec l'Anact vous permet d'innover ?

À l'origine, notre idée était plutôt de programmer une intervention autour du poste de conseiller clientèle et de l'interface homme-machine. Nos interlocuteurs à l'Anact n'étaient pas convaincus de l'intérêt d'une telle action. Puis le contexte social extrêmement dramatique nous a obligés à envisager un champ d'intervention sensiblement élargi, dont on peut dire aujourd'hui qu'il relève véritablement de la médiation sociale, dans la mesure où notamment il intègre ensemble des parties prenantes : conseillers clientèle, représentants des salariés, syndicats, acteurs de la santé au travail, managers, ressources humaines, experts...

Comment tous ces acteurs ont-ils travaillé ensemble ?

À l'issue d'un travail d'observation et d'échanges au niveau des unités opérationnelles, quatre séances de deux jours ont été programmées autour de problématiques spécifiques : performance, mode de production, ressources humaines, définition du travail bien fait... Puis une dernière réunion a été consacrée à la notion de travail bien fait comme dénominateur commun déclinable dans l'ensemble des dimensions étudiées. Toutes ces séances se sont avérées très constructives. Elles ont permis à tous, à moi le premier, de lever certains freins comme ceux associés à la fonction que vous représentez (côté entreprise ou côté syndicat). Elles ont forcé à laisser de côté certains réflexes comme la prudence ou l'idée que vos interlocuteurs

PHILIPPE PÉCHARD, DRH métier opérationnel



sont dans un raisonnement trop subtil et vous forcément dans la vérité, ou encore, les raccourcis utilisés sous prétexte de manque de temps. Enfin, elles ont amené à construire un vrai modèle de concertation et d'intelligence collective.

Quelles sont les répercussions concrètes de cette réflexion sur le travail des conseillers client ?

J'ai invité l'ensemble des partenaires sociaux à formuler des propositions, et me suis engagé à toutes les étudier pour définir un programme de mesures 2011-2012. Ce programme n'est pas fermé. Il reste ouvert à la discussion et à toutes nouvelles propositions. Notre idée est de créer une dynamique. Mais nous avons d'ores et déjà arrêté un certain nombre de mesures qui, elles aussi, traduisent une nouvelle manière de faire. Nous avons mis en place des « boucles d'amélioration », dispositifs de consultation qui impliquent les publics concernés au premier chef par l'organisation du travail. Ce sont eux qui identifient les problèmes et imaginent les solutions à apporter. Nous avons également refondu nos critères de fixation des objectifs, en optant, là aussi, pour des processus plus ouverts et plus inclusifs, et en intégrant des indicateurs exclusivement qualitatifs. Autre axe de réflexion : la conduite du changement en termes de ressources humaines. Il s'agit, par exemple, de mieux tenir compte du parcours et de l'histoire de nos collaborateurs au sein de l'entreprise. Nous réfléchissons également à des politiques de rémunération variables, aux parcours professionnels, à la formation...

Du scepticisme à l'espoir, les syndicats donnent la tonalité

Suivant pas à pas la démarche engagée avec l'Anact et parties prenantes du comité de pilotage, les organisations syndicales expriment à l'unisson satisfaction et... méfiance. Des avancées sont bien constatées, mais leur application sur le terrain tarde, insinuant parfois le doute sur la volonté d'action de la direction.

Le point de vue **des organisations syndicales** Propos recueillis par Sylvie Setier (responsable des éditions de l'Anact)

SANA ARBAOUI,
représentante de FO,
centre de Villeneuve-d'Ascq



Quel regard portez-vous sur l'intervention initiée par l'Anact ?

Sa qualité d'organisme extérieur a été déterminante. L'Anact a confirmé, et surtout légitimé, ce que nous disions depuis des années. C'était un œil neuf, un regard critique, qui trouvait un écho auprès de la direction. Pour ma part, je n'ai pas appris grand-chose sur les conditions de travail, l'évolution professionnelle, les horaires ou encore l'équilibre vie privée-vie professionnelle. C'est plutôt normal : cela signifie que, en tant qu'élus, nous n'avons pas raté le coche.

Que pensez-vous de la méthode ?

Mettre les syndicats, la direction et l'Anact autour de la table a permis un travail formidable, très constructif, nourri de respect mutuel. C'était enrichissant d'échanger, même si chacun porte un point de vue spécifique. L'animation du groupe, les synthèses, la capacité à comprendre les attentes des salariés : sur tous ces points-là, je suis satisfaite. Mais la méthode n'est pas tout.

Sur quoi vos attentes portent-elles ?

Au niveau national, j'aimerais que l'on prenne à bras-le-corps les questions de carrière, de formation et de reconnaissance. Les conseillers client, par exemple, n'ont aucune possibilité d'évoluer vers un poste de cadre. Il n'existe pas de parcours fléché, même l'atteinte des objectifs n'est pas un critère pour accéder à une autre qualification.

Constatez-vous des changements au quotidien ?

Dans notre centre, les chaises, les bureaux, les couleurs des tapis... tout a changé. C'est très bien. Mais les objectifs sont toujours les mêmes. Quant aux horaires, nous n'avons pas réussi à trouver un compromis, les propositions de la direction ne répondent

pas à notre demande pour trouver un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle. Nous ne nous sentons pas écoutés et ne percevons pas une grande volonté de changement. Bref, le ressenti est que rien n'a changé.

Qu'en est-il des propositions faites à l'issue de l'intervention ?

Les conclusions des comités de suivi ne sont, pour l'instant, pas appliquées. Nous savons que la concurrence est rude. Mais justement, lorsque les salariés travaillent dans de bonnes conditions, avec de la reconnaissance, les résultats et la qualité de service n'en sont que meilleurs. Il faut avoir envie de changer, de prendre des risques. Pour l'instant, l'espoir est toujours là, mais je reste sur ma faim.

DENIS ALLIX,
représentant de SUD



Dans quel contexte l'intervention de l'Anact prend-elle place ?

Dans un contexte de tension invivable sur les plateaux. Il y a urgence tant la souffrance de nos collègues est grande. Au moment des premiers contacts, la crise était déjà très médiatisée.

Avez-vous immédiatement accepté de travailler avec la direction et les autres syndicats ?

La défiance est grande envers France Télécom... Il a fallu rassurer, convaincre que l'on a quelque chose à gagner à travailler avec la direction, et le principe proposé par l'Anact d'un travail en commun n'était pas facile à vendre. Mais il est encore plus inacceptable de ne rien faire face à la détresse des salariés. C'est la première fois que la direction a accepté de travailler avec un expert externe et les syndicats. Ça a pris un peu de temps, mais personne ne s'est mis en retrait.

Comment expliquez-vous cette avancée ?

L'Anact emporte l'adhésion : c'est un acteur public dont on peut difficilement remettre en cause le statut et la déontologie. Son objectif est d'abord de remettre les acteurs autour de la table, en invitant chacun à prendre ses responsabilités, sans se substituer à aucun d'entre eux.

Comment cela se traduit-il dans vos travaux ?

Avant toute chose, nous devons nous mettre d'accord sur le sens des mots. Chacun a sa propre représentation des choses, surtout lorsqu'il s'agit de sujets émergents ou/et sensibles. Par exemple, les risques psychosociaux et la prévention des risques : c'est la première fois que nous partageons des définitions. Un pas en avant pour dépasser les débats sémantiques et aborder les questions concrètes.

Celle du travail, par exemple ?

Oui, c'est la porte d'entrée proposée. Parler du travail, de son organisation, du quotidien sur les plateaux... La partie n'est pas gagnée. Les réticences étaient encore nombreuses des deux côtés, direction et syndicats n'étant pas d'accord. Cependant, la gravité de la situation a responsabilisé tous les participants.



Le discours « Actes » s'assouplit dans les

Lors de la réunion du CNSHSCT du 31 mars, la direction a officiellement annoncé l'arrêt du discours « Actes », tel qu'il avait été créé en 2006. Cette procédure, appelée aussi « client attitude », préconisait de nombreuses étapes à suivre dans le discours face aux clients. Les syndicats en dénonçaient le côté

Quel regard portez-vous sur l'intervention de l'Anact ?

Je connaissais l'Anact et étais très favorable à sa déontologie, qui associe tous les acteurs du CHSCT au sein d'une même démarche. Nous avons dû convaincre la direction de son intérêt à travailler dans cet esprit. Elle a accepté. Être considéré de la sorte, c'est une révolution chez France Télécom.

Une révolution : un mot lourd de sens...

Nous partions de loin. Pour moi, travailler dans cette configuration paritaire en abordant l'organisation du travail, c'est une révolution. Jusqu'alors, on parlait couleur de la tapisserie et choix des bureaux. Nous avons enfin abordé les conditions de travail. Cette thématique est très sensible, porteuse de très fortes attentes de changement.

Comment ce travail a-t-il été possible ?

D'abord, grâce au respect extraordinaire qui s'est construit pendant l'intervention. Ensuite, grâce à la parole accordée à des acteurs jamais écoutés : des syndicalistes, des salariés, qui donnent souvent les solutions pour améliorer leur travail. Sûrs de détenir la vérité, les dirigeants ont dû les écouter, accorder du crédit à leurs propositions, sans les rejeter d'emblée. Enfin, grâce à une

GUY FAGES, représentant de la CFDT



méthodologie bien huilée, le volontarisme et la compréhension mutuelle ont permis que toutes les parties en sortent dans une logique « gagnant-gagnant ».

Pointez-vous des difficultés ?

J'ai parfois eu le sentiment qu'il y avait de la déperdition d'informations entre les différents comités. Je pense aussi que l'Anact n'est pas allée assez loin dans l'analyse des méthodes de management. Même avec une organisation du travail donnant plus d'autonomie aux salariés, rien ne sera possible si la direction continue d'exiger des managers un pilotage tatillon et permanent des salariés. Il faut donc revoir les objectifs imposés aux managers.

Comment envisagez-vous la suite ?

Le 31 mars dernier, la direction a annoncé que le suivi des propositions de la direction métiers se ferait au sein de la commission Stress, émanation du CNSHSCT dans laquelle la direction est partie prenante. Nous pourrions également faire des propositions, enrichir ou infléchir les résultats selon les avancées. Les améliorations ne s'arrêteront jamais.

Et le déploiement sur les sites ?

Pour que les CHSCT locaux s'emparent de cette démarche, le rôle et le volontarisme des relais seront essentiels, tant du côté direction que syndical. L'appropriation de ce travail doit venir d'une impulsion collective, mais les directions et les préventeurs ne sont pas assez formés à cela. Un accompagnement extérieur sera sans doute nécessaire.

sommes encore dans une phase de transition. Cela ne répondra pas à toutes les attentes individuelles...

Pourtant, des marges de manœuvre existent ?

Pas sur tous les plans. Ainsi, les salariés n'ont pas de perspectives d'évolution de carrière et de rémunération. C'est un facteur de stress indéniable. Un conseiller client en catégorie C chez Orange, par exemple, gagne environ 22 000 € annuels à 30 ans. Il en touchera 30 000 à 60 ans. Un actionnaire de OF SA multipliera près de quatre fois son capital en quatre fois moins de temps... Nous nous heurtons à une équation simple : de moins en moins de salariés pour travailler, de plus en plus d'exigences et pas de reconnaissance proportionnelle à la valeur ajoutée produite par chacun.

Le levier économique est-il intouchable ?

France Télécom est la première valeur de rendement du CAC 40. Pour en arriver là, les coûts ont été réduits de façon drastique, avec une masse salariale prise comme « valeur d'ajustement » des résultats. En même temps, on concentrait les sites, on renforçait les processus de contrôle de l'activité, on multipliait les objectifs de vente et de qualité, le tout ponctué de dysfonctionnements incessants des systèmes d'information. Tous les ingrédients de la crise étaient réunis.

Sur quoi peut-on agir alors ?

Beaucoup de choses ont avancé en près d'un an et demi de négociations sur les conditions ou l'organisation du travail. Mais je constate que les discussions liées à la productivité (pauses, horaires, congés...) ont, quant à elles, échoué. Il reste aussi à débattre de la pénibilité, des parcours professionnels, de la qualité de vie au travail et de la répartition des richesses.

Cinq mois après l'intervention, que s'est-il passé ?

Au dernier CNSHSCT [le 31 mars], la commission Stress a été mandatée pour instruire les propositions issues de l'intervention. C'est un premier pas, mais il reste beaucoup à faire. La direction a aussi annoncé l'abandon du discours Actes (*voir encadré*), décision sans doute liée aux réflexions de ces derniers mois. Elle révèle que l'on a pris la pleine mesure des dégâts provoqués par ce type de management, robotisé et infantilisant. On peut espérer qu'un nouveau regard sur le travail et les façons de le réaliser vont donner naissance à un meilleur cadre de travail.

BERNARD CHATARD, représentant de la CFE-CGC/UNSA



Quel regard portez-vous sur l'intervention de l'Anact ?

L'Anact a apporté sa pierre à l'édifice, comme Technologia à un autre niveau et l'observatoire du stress avec des universitaires. Ces accompagnements ont contribué à faire évoluer les mentalités, notamment grâce à l'expression des salariés. Avec l'Anact, nous avons appris « en marchant » par l'écoute, le dialogue et sans recettes prêtes à l'emploi. À partir de ces réflexions, nous avons pu alimenter les négociations en cours.

Quels en sont les principaux apports ?

Cela a confirmé qu'il fallait modifier les relations sociales et humaines, renouer le dialogue social, négocier les objectifs, l'organisation, les conditions de vie et de travail. Ce qui passe par l'abandon du management « top-down ». Mais nous

centres d'appel

infantilisant, peu respectueux de la personnalité de chacun. Après déjà des assouplissements en 2009, la « client attitude » évolue vers des réponses à cinq attentes essentielles du client : on m'accueille, on me comprend, on me répond, tout est clair, on prend congés courtoisement... Formations courant 2011.

L'intervention de l'Anact vous paraît-elle différente des autres ?

Je dirais qu'elle est complémentaire d'interventions telles que celle de Technologia. Elle confirme ses résultats. Ces interventions et la médiatisation des suicides ont permis de mettre sur la table ce que la CGT n'a cessé de dénoncer depuis très longtemps : la souffrance au travail. France Télécom était dans le déni et refusait l'idée que l'organisation du travail puisse engendrer de la souffrance.

Que pensez-vous de la méthode proposée ?

Ce qui importe, c'est le résultat. On connaît l'Anact et son réseau pour son sérieux, la qualité de son expertise et de ses intervenants. C'est un « outil » et un partenaire essentiel. Mais aujourd'hui, seule la suite nous intéresse. Le temps des diagnostics, des observatoires, des cellules d'écoute et des numéros verts est révolu. Il faut passer à la vitesse supérieure et s'attaquer à l'organisation du travail.

L'organisation du travail n'était-elle pas au cœur de cette intervention ?

Les séminaires ont abordé les horaires, les indicateurs, les scripts. Mais la restitution finale ne reflète pas la richesse de ces

RACHID KESSI,
représentant de la CGT



travaux : rythmes de travail, arrêt des doubles écoutes, allègement de la charge de travail n'y ont pas été évoqués, pas plus que le système informatique dont les dysfonctionnements ont été relevés.

Êtes-vous satisfait des propositions présentées à l'issue de cette intervention ?

La question primordiale de l'emploi n'y est pas soulignée. Ces propositions ne changeront pas le quotidien des salariés, qui doivent faire face, chaque jour, à des contre-la-montre qu'un imprévu peut transformer en catastrophe. La pression est toujours là... Au centre de Villeneuve-d'Ascq, une grève est reconduite depuis plus de deux ans, aucune solution satisfaisante n'étant trouvée pour les horaires de travail, faute d'embauche.

Qu'attendez-vous pour la suite ?

L'urgence est toujours là, la souffrance des salariés aussi, et France Télécom se contente

d'actions curatives et individuelles au lieu d'agir au niveau collectif. Il s'agit de redonner du sens, sortir du taylorisme et de l'idéologie de l'évaluation quantitative individuelle. Refondre l'organisation est donc une priorité, tout comme mettre l'accent sur la qualité plutôt que sur la quantité, proposer une vraie politique de développement des compétences et de parcours professionnels. L'être humain doit être remis au centre du travail.

Êtes-vous optimiste ?

Plutôt circonspect. La commission Stress va s'emparer des propositions d'amélioration pour un « travail bien fait ». Il est encore tôt pour se prononcer. Une chose est sûre : le CHSCT doit être une instance respectée et écoutée ; une force de proposition et un acteur essentiel de la politique de prévention.

GUILLAUME DIAKITÉ,
représentant de la CFTC

Quel regard portez-vous sur l'intervention de l'Anact ?

France Télécom traverse une crise grave. Les situations d'échanges entre organisations syndicales et direction existent : nous avons beaucoup d'instances pour cela, mais avons connu des périodes de grande tension, voire de blocages. L'Anact a été un facilitateur de discussion. Nous avons pris le temps de débattre, hors des rounds de négociations habituels. Nous avons abordé d'une manière différente les fondamentaux du métier, le travail en soi. Nous avons pu échanger sur l'évolution professionnelle, les parcours, les processus d'évaluation...

Comment cela a-t-il été possible ?

À la CFTC, nous avons une culture de négociation, de médiation et de dialogue... La méthode d'intervention n'était donc pas ori-

ginale pour nous, mais le fait que l'Anact soit une agence nationale, un acteur extérieur reconnu, tant par la direction que par les organisations syndicales, a été déterminant.

Comment cette intervention s'articule-t-elle avec les accords déjà signés en 2010 sur l'organisation du travail ?

L'accord sur l'organisation du travail est très générique et n'a pas encore produit ses effets dans l'entreprise. L'intervention menée par l'Anact était centrée sur la direction repérée par Technologia comme celle abritant les métiers les plus sous pression (ceux de la relation clientèle). Ce périmètre d'action a permis de travailler sur le métier, l'activité. Les salariés ou les représentants sollicités se sont retrouvés, écoutés, ont échangé et, ensemble, ont produit de l'intelligence.

Que pensez-vous des propositions faites en sortie d'intervention ?

J'ai parfois eu le sentiment que certains sujets, largement abordés dans les sémi-

naires, comme les horaires ou l'évolution professionnelle, ont été écartés, alors qu'ils sont très sensibles sur le terrain. Nous avons beaucoup insisté sur la nécessité de travailler sur la reconnaissance, sur les parcours et la fixation des objectifs.

Êtes-vous optimiste sur la mise en œuvre ?

Cela représentera l'occasion de mesurer la réelle volonté de changement de la direction. Pour l'instant, nous sommes au milieu du gué. J'ai encore des doutes, mais aussi de l'espoir. Comme l'ensemble des salariés, j'attends des mesures concrètes.

Vous semblez prudent...

Bien des situations restent problématiques. Pour ne citer qu'eux, trois centres d'appel ont très récemment connu des débrayages liés aux conditions de travail. Le mouvement est amorcé, mais changer une culture d'entreprise et des pratiques managériales dans une entreprise de plus de cent mille salariés nécessite du temps. Il n'empêche qu'il faut donner des signes concrets aux salariés. Le plus rapidement possible.

Reconnecter l'individu et le collectif

Pour ces deux intervenants chez France Télécom - Orange, le constat est le même : le travail collectif doit être remis au centre de l'organisation. En redonnant à chacun une certaine autonomie tout en se dégageant d'objectifs individuels, les nouvelles organisations peuvent permettre de retrouver confiance en soi, en les autres... et en son travail.

Les invités **du réseau Anact** Propos recueillis par Muriel Jaouën

PHILIPPE ZARIFIAN,
professeur de sociologie à l'université Paris-
Est Marne-la-Vallée, spécialiste
des organisations du travail



Vous avez récemment mené des recherches au sein des unités d'intervention (les techniciens) de France Télécom. Quels changements constatez-vous aujourd'hui en termes d'organisation du travail ?

L'évolution est incontestable... Depuis un an, on est revenu sur la prescription « bête et méchante », qui consistait pour les salariés à appliquer strictement la procédure. On a redonné de l'initiative aux techniciens. Lorsqu'il est chez le client, le salarié a désormais une autonomie de jugement. Il prend le temps de faire son propre diagnostic, décide de la réponse à apporter, et mène son intervention selon des critères qualitatifs : ainsi, côté évaluation de la performance, le principal critère n'est plus la durée d'intervention, mais le taux de réintervention*. La pression productiviste est donc relativisée, et le travail du technicien valorisé, ce qui permet une meilleure prestation. Par ailleurs, cette valorisation se trouve renforcée par la réintroduction d'une dynamique collective, là où l'individualisme était devenu la règle.

Comment cette dimension collective se traduit-elle ?

Les réunions entre techniciens ont été réinstaurées. Les salariés peuvent ainsi échanger sur leurs pratiques, donner leur avis sur les modalités et les moyens d'intervention, soumettre des idées à la discussion... Certaines unités vont même jusqu'à prévoir des ateliers de réflexion sur les problèmes rencontrés lors des interventions. Cette approche est, bien sûr, essentielle en termes d'optimisation des compétences, mais elle a aussi le grand mérite de redonner à chaque technicien l'impression d'exister en tant que corps social, d'appartenir à un milieu social de métier. Avec cette dimension collective, la solidarité dans les équipes a également

été revalorisée : lorsqu'un technicien rencontre des difficultés en intervention, il peut appeler un collègue.

Les salariés ont-ils été associés à ces changements de l'organisation du travail ?

Ils n'ont pas été associés aux décisions, qui relèvent de la direction. En revanche, ils ont été associés à leur mise en œuvre. Et pour cause : sans eux, ces nouvelles orientations n'auraient pas pu prendre corps. Quand il est question d'autonomie et de collectif, les salariés sont nécessairement les acteurs du changement. Cela dit, il est inévitable de se heurter à un certain scepticisme lorsqu'on change à ce point l'organisation du travail...

Pensez-vous que ces évolutions puissent se décliner à l'identique sur les centres d'appel ?

Pour les conseillers client, la tâche est sans doute plus difficile, car ils ne forment pas un corps social. On ne considère pas encore la relation client à distance comme un métier.

* Un nombre d'interventions réduit signifie que la demande du client a été satisfaite avec rapidité et efficacité.

LÆTITIA PIHEL,
maître de conférences, Institut
d'économie et de management de Nantes -
IAE/Laboratoire d'économie et de
management Nantes-Atlantique (Lemna)



Vous êtes intervenue chez France Télécom dans le cadre de l'étude Santé, organisation et gestion des ressources humaines (Sorg). Quel était votre champ d'investigation ?

Avec Cécile Clergeau et Bénédicte Geffroy-Maronnat, nous avons travaillé sur un centre d'appel. Les conseillers client étaient des agents redéployés qui avaient exercé des métiers bien différents par le passé au sein de France Télécom (marketing, RH, secrétariat, entretien des lignes...). Ils avaient

l'habitude de réaliser des missions de bout en bout, en autonomie, loin du travail segmenté des centres d'appel.

Quels sont les grands enseignements de cette intervention ?

Elle a mis en exergue les contraintes de travail et ses tensions pour des travailleurs pris entre leur volonté – très affirmée – de fournir un service de qualité et l'obligation de répondre à des règles de travail strictes (objectifs quantifiés, scripts). Le travail en centre d'appel nécessite une adaptation permanente, qui n'est pas propre à France Télécom. Alors que l'on considère souvent ces métiers comme très individuels, l'étude montre que c'est avant tout un travail collectif. Et chez France Télécom, un sens profond de la solidarité existe sur les plateaux. L'entraide entre collègues est continue et spontanée.

Comment qualifieriez-vous la relation des salariés à l'entreprise ?

Pour les plus anciens, l'entreprise est devenue une société « anonyme », au sens propre. C'est d'autant plus douloureux pour eux qu'elle a une longue histoire à laquelle ils sont très attachés. Beaucoup avaient l'impression d'être devenus de simples numéros, dans des restructurations vers le commercial dont ils ne voyaient pas la fin. Preuve de leur ressenti : la gestion des ressources humaines (GRH) se faisait à distance par un centre d'appel ! Cet éloignement était très mal vécu.

Qu'en est-il du rôle des managers de proximité ?

Ce délitement relationnel, c'est au management de proximité de le gérer. Et c'est dur : les difficultés de la fonction managériale sont mal comprises ; les managers doivent jongler entre la proximité et le contrôle... Ce sont des funambules improvisés. Ils manquent de moyens. Beaucoup finissent par basculer d'un côté ou de l'autre, donc par se couper de l'une des deux dimensions structurantes de leur fonction.

Les conditions de travail au bout du fil de trois centres client

Réorganiser le travail et améliorer ses conditions imposaient à la relation client de France Télécom - Orange de mener une analyse de terrain. Trois centres client Orange ont donc été choisis pour leur représentativité. Les remontées des difficultés rencontrées par les collaborateurs de ces sites ont mené aux prémices d'une meilleure prise en compte de la réalité du travail effectué par chacun.



IVRY-SUR-SEINE

Activité : centre client Orange
Effectifs : 410 salariés
Moyenne d'âge : 40 ans
Statut : privé, majoritairement personnel Orange
Région : Île-de-France



NICE

Activité : centre client Orange
Effectifs : 150 salariés
Moyenne d'âge : 49 ans
Statut : public, anciens salariés de France Télécom
Région : Provence - Alpes - Côte d'Azur



VILLENEUVE-D'ASCQ

Activité : centre client Orange
Effectifs : 300 salariés
Moyenne d'âge : 30 ans
Statut : privé, nouveaux embauchés Orange
Région : Nord - Pas-de-Calais

De mémoire commune, la première rencontre fut quelque peu tendue... Une prise de contact un peu difficile, menant pourtant à six séminaires de travail réunissant les salariés et la direction de la relation client. Le but de ces échanges ? Aboutir à une définition du travail bien fait et identifier les

même réunion, relève Patricia Goriaux, directrice du centre client Orange de Rhône-Méditerranée. Nous avons appris à dialoguer entre différents acteurs de l'entreprise, avec un réel partage et dans le respect des points de vue de chacun. Au fur et à mesure, nous nous sommes retrouvés avec plaisir, quelles que soient nos cas-

quettes, autour d'une thématique commune : le travail. » Déléguée syndicale Sud-PTT, membre du comité de pilotage et active au sein des comités de suivi, Annie Mosnier constate de son côté que des discussions concrètes sur le travail de téléconseiller ont été rendues possibles : « D'un affrontement sur

Différence des difficultés selon les centres

le terrain de l'idéologie, nous sommes arrivés à un débat reposant sur des arguments factuels. Cela a fait entendre la voix de personnes qui parlent du vrai travail réalisé face au client, et a conduit à constater la convergence de leurs analyses. »

En effet, ces séminaires du comité dit « de suivi » ont été nourris en amont par une démarche menée auprès de trois centres d'appel locaux, à Nice donc, mais aussi à Ivry-sur-Seine et Villeneuve-d'Ascq. Recueil de données, entretiens, observations et groupes de travail ont aidé à l'identification des situations qui



Patricia Goriaux, directrice du centre client Orange de Rhône-Méditerranée

Myriam Saqué, conseillère front-prévenance et secrétaire du CHSCT

éléments susceptibles de le mettre en péril, avec pour perspective un futur plan d'action. « Entre le premier séminaire et le dernier, nous n'avons pas eu l'impression de participer à la

sein des comités de suivi, Annie Mosnier constate de son côté que des discussions concrètes sur le travail de téléconseiller ont été rendues possibles : « D'un affrontement sur

Trois questions à ...

DENIS BÉRARD, département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

Comment les trois centres ont-ils été choisis ?

Ils ont tous trois fait l'objet de compromis représentatifs : par la prise en compte des populations diverses en âges et en statuts, de l'équilibre géographique Nord - Sud - Île-de-France, ainsi que du dosage des représentations syndicales présentes. C'est le comité de pilotage paritaire de l'intervention qui a eu la charge de les choisir.

Combien d'entretiens avez-vous menés ?

Une vingtaine dans chaque centre, essentiellement avec des salariés aux fonctions diverses (mais la direction a évidemment été entendue). Partant de leur situation personnelle, ils ont chacun exprimé leur ressenti. Aussi, y avait-il une différence entre certains « anciens » de France Télécom, au vécu marqué par les « accidents » de parcours, et les

salariés d'Orange, qui vivent leur première expérience professionnelle...

Combien d'observations du travail ont été faites ?

Une dizaine, choisies de manière aléatoire, en allant dans les centres et dans les différents services. Au bout de dix, nous avons une bonne vision du travail des téléconseillers. Et, surtout, des « situations problème » les plus courantes...



posent des problèmes (les « situations problème »), lesquelles ont ensuite concouru à dégager des problématiques d'ensemble liées, par exemple, au management ou aux moyens et ressources mis à la disposition du salarié (*voir interviews*). « Travailler quotidiennement face aux clients, ne pas se sentir quelqu'un d'important dans le système, venir travailler sans savoir ni pourquoi, ni si l'on est un bon ou un mauvais salarié, manquer d'autonomie sur les dossiers... d'un centre à l'autre, ces mêmes problématiques se sont posées, mais dans des ordres d'importance différents », détaille Christophe Visse, délégué syndical CFDT, qui a à la fois participé à la démarche aux niveaux local, à Villeneuve-d'Ascq, et national, en tant que membre du comité de pilotage.

Mieux vivre les horaires décalés

C'est à Villeneuve-d'Ascq qu'est ressortie la question des horaires, particulièrement prégnante dans ce centre d'appel. « Le sujet des horaires touche directement les salariés dans leur vie de tous les jours, et cristallise beaucoup de crispations, explique Cyrille Henniaux, responsable du site. Il n'est pas toujours évident d'assurer les "20 heures" et les samedis. » Un chantier a été ouvert mi-2010, qui vise à « mettre l'accent sur l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, en lien avec les engagements du nouveau contrat social de France Télécom, et en concertation avec les organisations syndicales et le CHSCT », raconte Cyrille Henniaux. Par exemple, les nouvelles grilles horaires ne devraient plus imposer à un salarié qui a travaillé jusqu'à 20 heures de reprendre le travail le lendemain matin dès 8 heures. « La solution actuellement à l'étude entend donner aux salariés le choix des jours où ils ne veulent pas travailler, cela en contrepartie des contraintes du service qui nous amènent à répondre aux clients en horaires décalés », déclare Christophe Visse, qui souligne aussi que « les difficultés se ressentent d'autant plus que l'ancienneté des conseillers avance ». Et si certaines organisations syndicales ont souhaité quitter le groupe de travail, le responsable du site de

Trois questions à ...

ANNE-MARIE GALLET, département Santé et travail de l'Anact

Qu'est-ce qu'une « situation problème » ?

C'est une situation concrète qui met un individu en difficulté pour réaliser son travail. Il faut la repérer, la préciser et la formaliser en répondant à la question : « dans quelle(s) situation(s) de travail ressentez-vous des tensions, du mal-être, une impression de débordement ou d'impasse ? »

Quels sont les exemples « types » de situations problème chez France Télécom ?

Nous en avons repéré une quinzaine par centre et établi la sélection d'une dizaine, représentatives de la direction métiers. Par exemple, : « Le front office manque de soutien et répercute les appels qu'il ne peut pas traiter au back office.

Ce qui génère des "appels polluants" pour le back office. » Ou encore : « Quand un client appelle un conseiller, puis un autre, et obtient deux réponses différentes à son problème, cela montre un manque de clarté des procédures, qui génère la colère du client. »

Quelles sont les solutions les plus pertinentes ?

Elles se trouvent souvent dans la formulation de la situation problème. Nous les avons catégorisées, en déterminant ce qui relevait du local ou du national. Cela a ainsi renvoyé à des problématiques telles que la professionnalisation, la gestion de l'information et des procédures, ou encore la qualité de la relation client...



Villeneuve-d'Ascq précise que « cette méthodologie, si elle permet de bien intégrer les contraintes

personnelles tout en tenant compte de celles du service, prend du temps, si bien que les attentes sont de plus en plus fortes ».

Ne plus être isolé face au client

Un autre groupe de travail s'est penché sur les parcours professionnels. Dans ce cadre, Cyrille Henniaux indique que, à Lille, par exemple, « certaines personnes présentes depuis la création du site, en 1998, connaissent finalement assez peu les autres métiers et activités de France Télécom. L'une des actions consiste déjà à leur faire percevoir ces possibilités d'évolution professionnelle, en organisant, par exemple, des journées découverte ».

À Ivry-sur-Seine, la réflexion sur le travail bien fait a plus particulièrement porté sur le système d'information (SI). « Il n'y avait pas d'interlocuteur identifié pour assurer les remontées des problèmes vers le national et trouver des solutions aux dysfonctionnements, explique Khalid Boukacem, conseiller client et élu CHSCT. Le travail avec l'Anact a mené à la mise en place d'une boucle d'amélioration et la réactivité dans la réponse devient meilleure. C'est essentiel pour que le conseiller

Christophe Visse, délégué syndical CFDT

Cyrille Henniaux, responsable du site de Villeneuve-d'Ascq



ne se sente pas isolé face au client ». « Nous sommes en train de nommer un correspondant SI dans chaque département, indique Barbara Colin, directrice du centre client Orange d'Île-de-France. De plus, un brief régulier est désormais organisé avec les responsables d'équipe, ce qui permet de faire remonter les dysfonctionnements. » « Parallèlement à cela, poursuit-elle, nous travaillons à ce que les salariés montent en compétences. Notre objectif est de mettre en place un plan individuel de développement des compétences et d'améliorer les modules de formation. Disposer d'un plan de formation solide et connaître les réponses adéquates à apporter au client favorisent la prévention du stress. » Fin juin, un questionnaire sera proposé aux salariés pour mesurer leur bien-être au travail et, précise Barbara Colin, pour « s'assurer

Khalid Boukacem, conseiller client et élu CHSCT

Barbara Colin, directrice du centre client Orange d'Île-de-France



que les conditions de travail ont bien progressé après la mise en place des différentes mesures mises en œuvre dans le cadre du management en mode lean » – un type de management cependant dénoncé par certaines organisations syndicales.

Par ailleurs, dans le cadre du nouveau contrat social, le plateau d'Ivry-sur-Seine a aussi bénéficié d'aménagements, comme des espaces privatifs pour décompresser après un appel difficile, des espaces verts ou des salles dédiées à la convivialité.

Objectifs et double écoute rediscutés

Le centre d'appel de Rhône-Méditerranée, à Nice, a, quant à lui, récemment déménagé dans un bâtiment, certes, plus fonctionnel et aux qualités acoustiques meilleures mais, aux dires du personnel, moins convivial. Ce centre traite en particulier des tous premiers clients, qui n'ont souvent aucune option attachée à leur forfait. « L'un des challenges que l'on nous pose est de les faire monter en gamme », déclare Myriam Saqué, conseillère front-prévenance et secrétaire du CHSCT. Outre les défaillances du système informatique – « les



Annie Mosnier, déléguée syndicale SUD-PTT

appels continuent d'arriver alors que nous n'avons pas les moyens techniques de les traiter... C'est une source d'énormément de stress » –, deux sujets en particulier sont remontés : les objectifs et la double écoute (écoute du salarié par son manager). « À titre personnel, je ne regarde qu'une seule chose sur la feuille d'objectifs que je reçois au début de chaque mois,

continue-t-elle : le nombre de portables que je dois vendre. C'est là qu'on m'en demande le plus. C'est ma façon de faire, quitte à perdre des bonus. Mais certains vivent très mal cette pression. » Expliquer pourquoi certains objectifs augmentent quand d'autres baissent, c'est le but de la lettre mensuelle PVV (Part variable de vente), remise à chaque conseiller client. Un support de communication qui va être enrichi : « Nous allons mettre en place un comité de rédaction en y associant des responsables d'équipe et des conseillers clients, affirme Patricia Goriaux. L'objectif est d'aller au-delà du simple tableau chiffré et de donner du sens à la stratégie commerciale de l'entreprise. » La double écoute, quant à elle, est perçue par beaucoup comme un outil de contrôle... Ainsi, une salariée* confie : « Je suis entrée en 2000 chez Orange. J'aime beaucoup le contact avec les clients, la qualité... Perfectionniste, je prends beaucoup de temps pour chaque appel. Du coup, les responsables d'équipe me poussent à faire plus vite. [...] On

nous demande de traiter sept appels à l'heure. » « Ce débat est ouvert, précise Patricia Goriaux : il faut redonner du sens, faire de la double écoute un outil de montée en compétences, non d'évaluation. Le débriefing doit avant tout porter sur les points positifs. Une première action va consister à réécrire la charte de la double écoute, une autre à accom-

pagner les responsables d'équipe sur le sujet. »

Renouer la confiance dans les équipes

Pour Myriam Saqué, les réunions d'équipes, dans l'ensemble, se déroulent mieux : « Tout le monde est à l'écoute de ce que l'on a à dire. Cela a libéré la parole des agents. » Même ressenti du côté de Christophe Visse : « Durant ces séminaires, nous avons partagé entre managers et non-managers, et fait le constat commun de la nécessité de trouver des solutions. Il faut redonner confiance en eux aux managers – qui, dans l'histoire, ont beaucoup été désignés comme les boucs émissaires –, mais aussi retisser celle des salariés vis-à-vis d'eux. Nous avons parlé formation, responsabilité, autonomie, et nous sommes aperçus que, dans une très grande entreprise, des pratiques différentes existent parfois. De façon générale, ce que nous souhaitons, c'est davantage d'autonomie et moins de standardisation, pour améliorer les conditions de travail. » Pour sa part, Annie Mosnier veut espérer que les boucles d'amélioration, « en partant du salarié, permettent à chacun de participer à une réflexion collective lorsqu'un problème concret rencontré sur le terrain est relevé. Un porteur, désigné au niveau local, s'assurerait de la mise en œuvre de la solution retenue, de son évaluation et de son suivi. »

Comme beaucoup de personnes dont le témoignage a été recueilli par l'Anact, Annie Mosnier relève la durée qu'impose un accompagnement du changement en profondeur, et regrette « le décalage qui peut exister entre le discours qualité tenu par la direction à Paris et ce qui se vit sur le terrain ainsi que le manque de temps et de lieu pour débattre, à l'instar de ce qui a été fait durant l'intervention de l'Anact. »

Caroline Delabroy (journaliste)

* Ce témoignage étant issu des échanges avec l'Anact, l'anonymat de son auteur est donc respecté.

Trois questions à ...

NADIA RAHOU, département Changements technologiques et organisationnels de l'Anact

Qu'est-ce que le travail dans ces trois sites a apporté à l'intervention ?

Il a permis de monter les comités de suivi pour que salariés et directions échangent sur des thématiques et nourrissent la notion de travail bien fait. Sur la forme, trois séminaires de deux jours chacun ont traité du management du travail, des outils et moyens organisationnels, puis de la professionnalisation. C'est de ces comités qu'est ressortie la préconisation majeure du « travail bien fait ».

Qu'est-ce que cela a généré au niveau du dialogue social ?

L'une des recommandations était la mise en place d'un espace où réguler l'organisation

afin de réagir rapidement à tout changement. Cela peut être, par exemple, les boucles d'amélioration proposées par la direction de la relation client. Le principe est de reconnaître le changement permanent de l'organisation et d'en anticiper les effets sur le travail des uns et des autres.

Quelles suites donner au comité du travail bien fait ?

La phase de production de connaissance étant achevée, il serait souhaitable de mettre rapidement en place des espaces et cadres pour que chacun puisse se réapproprier le questionnement et la méthode. C'est tout l'objet des discussions actuelles...



→ Les points de vigilance

Propos recueillis par Béatrice Sarazin



« Se centrer sur le collectif pour dépasser les raccourcis habituels. »

Linda Constans-Lesne, médecin du travail

La qualité du dialogue grâce au choix du thème retenu : le travail bien fait

La réussite de cette démarche est venue avant tout de la volonté de chacun de débattre du travail bien fait, en laissant tomber ses postures de fonction. Cela a été possible car cette thématique renvoie autant à des questions de performance pour l'entreprise que de bien-être pour les salariés. Elle est porteuse d'espoir et permet de dégager des convergences entre toutes les catégories d'acteurs.

Le centrage de la démarche sur le collectif

En évitant la personnalisation et l'individualisation, on permet de dépasser les raccourcis habituels, qui pointeraient de supposées faiblesses individuelles et amèneraient à des solutions simplistes. Mettre le travail et son organisation au cœur de la démarche : une façon efficace de porter les vraies questions et de dégager des solutions en profondeur.

Les situations problèmes en point d'orgue

La prévention primaire, qui permet de positionner les actions de prévention le plus en amont possible en s'attellant à identifier les risques dans le travail et son organisation, a prévalu. Elle s'est appuyée sur une démarche très concrète, une méthodologie pratique : celle des situations problèmes.

CONCLUSION → Certains points mis en exergue lors de cette intervention sont également valables pour d'autres métiers. Cela fait parfois écho à des problématiques que je rencontre dans d'autres services.



« Une méthode d'intervention solide, qui doit être suivie d'effets. »

Pierre Ottaviani, chargé de la sécurité et des conditions de travail

La force d'une démarche venant de l'extérieur

L'apport de l'intervention est notamment lié au poids que représentent des arguments parfois connus, mais portés par une équipe qui n'appartient pas à l'entreprise et dont la compétence et l'indépendance sont reconnues par les différents interlocuteurs. C'est un élément fort de cette démarche que d'avoir pu échanger entre nous, soutenus par le regard d'experts du domaine des conditions de travail et de l'organisation.

Une méthode solide et peu utilisée dans l'entreprise

Partir du travail réel, de l'expression du vécu de chaque catégorie de salariés pour aller au cœur des problématiques de l'entreprise est un bon choix : la méthode a été très structurante pour investiguer de façon approfondie des sujets comme les compétences, les parcours professionnels, la reconnaissance, les modes de management, la définition d'objectifs, puis de les reprendre globalement pour orienter les actions. Elle a créé du consensus en permettant d'élaborer des actions à partir d'un diagnostic partagé.

Un plan d'action à concrétiser

Désormais, le principal enjeu pour que cette démarche soit suivie d'effets reste la diffusion et la mise en œuvre des plans d'action au niveau local. La direction métiers s'est engagée, mais il convient d'aller plus loin, de passer à une réappropriation par les CHSCT et les acteurs locaux.

CONCLUSION → Tout l'enjeu est de propager la dynamique créée. Trois centres ont été investigués... Il faudrait maintenant capitaliser sur la méthode, les résultats de l'analyse, le diagnostic, pour que les entités où l'activité est comparable s'engagent dans ce type de démarche.

Régions : transmission d'a

Chez France Télécom - Orange, les demandes d'accompagnement pour améliorer les conditions de et dans les Caraïbes, des unités territoriales ont fait appel aux Aract pour les aider à progresser

→ MARTINIQUE, GUADELOUPE, GUYANE

Activité : agence vente service clients

Effectifs : 320 salariés

C'est après la mise en place d'un module de formation des managers aux risques psychosociaux, avec l'accompagnement de l'Aract (Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail) en Martinique, que l'agence Vente service clients Caraïbes (AVSC) a resollicité celle-ci pour l'aider dans une démarche plus générale de prévention. « Notre agence est répartie sur trois départements d'outre-mer – Martinique, Guadeloupe et Guyane –, et nous ne pensions pas être concernés par ces risques que nous avons du mal à cerner », indique Rose-Aimée



Rose-Aimée Boléor, directrice des ressources humaines

Sonia Martial, chargée du développement à l'Aract Martinique

Boléor, directrice des ressources humaines. C'est pourquoi la première phase de l'accompagnement a consisté à former les membres du comité de pilotage* aux notions et connaissances sur les risques psychosociaux et le stress. « Après avoir défini le rôle du

comité, nous avons travaillé avec lui sur les indicateurs, ajoute Sonia Martial, chargée du développement à l'Aract Martinique. L'objectif était d'identifier les services les plus en souffrance ».

Près des trois quarts du personnel consultés

Parmi les indicateurs passés en revue figurent l'absentéisme, les comptes rendus des réunions de CHSCT, des questions des délégués du personnel, ou encore les activités de l'assistance sociale et du médecin du travail... « Les résultats de cette première étude n'étaient pas très caractéristiques, estime Rose-Aimée Boléor. Il en a été tout autrement de ceux obtenus à la suite des entretiens menés avec des salariés volontaires : les remontées ont montré que de vrais problèmes se posaient à toutes les catégories de personnel. » L'Aract a en effet rencontré près de deux cents collaborateurs et managers de tous les services de l'agence, en front office comme en back office, soit 73 % de ses effectifs.

Une douzaine de sources de tensions potentielles ont été passées en revue, puis mieux cernées grâce aux obser-

vements faites sur le terrain du travail au quotidien. « Les difficultés caractérisées sont d'ordres multiples et se cumulent, relève Sonia Martial. L'étude a révélé un manque de soutien généralisé, quel que soit le niveau hiérarchique. Le diagnostic a aussi montré l'impact des dysfonctionnements des applications et du système informatique sur les objectifs fixés et sur la qualité de services que les collaborateurs rendent aux clients. Derrière ces questions apparaît celle de la perte de sens du travail. Le manque de perspective professionnelle est aussi considéré comme un défaut de reconnaissance : notre situation d'insulaire réduit nos possibilités d'évolution... Pour certains, évoluer professionnellement signifie changer de métier ou de territoire. »

Place à l'action et à la communication

Les résultats ont été restitués à l'ensemble du personnel par le comité de pilotage, qui s'est approprié le diagnostic et a rédigé une synthèse. Un plan d'action est en cours d'élaboration, de façon collective, et doit bientôt être soumis pour validation à la direction. La réflexion devrait permettre de revoir les moyens de reconnaissance, le mode de management, la question de la formation et de préciser le contenu et la nature de chaque fonction. Des efforts de communication sont aussi envisagés, « notre gros point noir », reconnaît Rose-Aimée Boléor.

Caroline Delabroy

* Le comité de pilotage réunissait le directeur, les DRH de l'AVSC et de France Télécom, les trois secrétaires de CHSCT (un par département-région), un manager, trois collaborateurs volontaires, le médecin du travail et l'assistante sociale.

SANDRA VOLTINE, secrétaire du CHSCT et membre du comité de pilotage

Il y avait un vrai besoin de reconnaissance.

Cette démarche a été positive et très constructive. Elle a donné aux salariés de l'entreprise la possibilité de faire part de leur mal-être au travail : il y avait un vrai besoin d'expression. Il est essentiel que chacun puisse s'identifier au travers des actions actées par le comité de pilotage pour lutter contre les sources de stress.

Nous avons déterminé des actions à court, moyen et long termes, dont nous suivrons l'impact et l'efficacité dans le temps. Notre priorité va à l'adéquation entre les compétences et le poste occupé. Si elle est absente, cela peut générer beaucoup de stress ou de manque de reconnaissance.



Exemples de situations concrètes entraînant des difficultés (situations problèmes)

RELATION CLIENT

- Évaluation individuelle reposant sur un script
- Réponses « standardisées » à des demandes spécifiques
- Mission réelle du conseiller client peu explicitée : vente ou service ?
- Débordement des demandes clients peu gérables

méliorations en cours

travail ne sont pas seulement pilotées par le national... C'est ainsi que, en Lorraine sur cette voie.

→ LORRAINE

Activité : unité d'intervention
Effectifs : 1 500 personnes

Métier phare de la relation clientèle avec celui du téléopérateur, l'activité de technicien d'intervention s'effectue directement chez le particulier ou l'entreprise. Les techniciens construisent une ligne, installent un équipement de télécommunications ou réparent une liaison défectueuse... Ces métiers ont eux aussi beaucoup évolué depuis le boom des années 1970-1980, quand la France s'équipait de lignes téléphoniques. Il n'était alors pas question d'ADSL, encore moins de fibre optique, et la situation de monopole caractérisait le rapport au client, que l'on appelait encore « usager ».

Urgence après deux suicides

« Outre les changements en termes de technologie, les notions de client et de productivité étaient moins prégnantes, admet François Pierson, responsable des relations sociales de l'unité d'intervention Lorraine Nord. L'environnement de travail a évolué avec le statut de France Télécom. » Le suicide de deux agents en juin 2008 a fortement secoué les équipes. En mars 2009, une lettre du CHSCT sollicite l'appui de l'Aract Lorraine pour accompagner une démarche de prévention des risques psychosociaux. « Les analyses des différents facteurs du stress étaient souvent dénoncées comme étant trop générales et loin des réalités quotidiennes du métier », affirment de concert Aline Dronne et Anne-Marie Gallet, chargées de mission à l'Aract Lorraine

CHRISTIAN TRICAUD, secrétaire du CHSCT

Des progrès, mais pas de remise en cause de l'organisation.

Nous étions face à une entreprise qui, pendant longtemps, a nié tous les risques alors que les valeurs et nos métiers ont changé du tout au tout. Dans cette démarche, j'ai beaucoup apprécié la prise en compte des choses dans leur aspect global, en partant d'une situation concrète, et avec une certaine neutralité. Il m'apparaît impor-

tant que la continuité se fasse entre les membres du comité de pilotage accompagnés de l'Aract et de l'Anact et le groupe de travail qui a pris leur suite. On a commencé à redonner un peu plus d'autonomie aux gens. Néanmoins, je dresse un bilan plus contrasté sur l'organisation qui, de façon générale, n'est pas remise en cause.

et à l'Anact. Il a donc fallu travailler sur des cas concrets – par exemple, celui d'un technicien soumis à un plan de charges trop lourd. Nous les avons analysés au prisme de quatre familles de tensions – contraintes, exigences des salariés, relations et changements – qui, lorsqu'elles sont insuffisamment régulées par l'organisation et le système de relations sociales, génèrent des risques psychosociaux. » « L'intérêt de cette méthode est de permettre d'identifier les risques de la façon la plus exhaustive possible, mais aussi d'en partager le déroulé et les retombées avec les membres du CHSCT », complète François Pierson.

La reconnaissance avant tout

L'accompagnement du Réseau Anact s'est terminé à cette étape, et le travail s'est poursuivi en interne sur la définition de pistes d'action. Parmi les axes de réflexion : la reconnaissance. « Nous avons suspendu la pratique qui consistait à désigner le "salarié du mois" : elle a été identifiée comme un facteur de stress puisque

susceptible de faire entrer les salariés en concurrence les uns avec les autres, au mépris des règles de sécurité », indique François Pierson.

La facturation – mal vécue par certains intervenants – n'est pas supprimée,

François Pierson, responsable des relations sociales de l'unité d'intervention Lorraine Nord

Aline Dronne, Aract Lorraine

mais un argumentaire a été construit pour aider à trouver un équilibre entre la dimension commerciale et les valeurs du métier. Côté organisation de la journée, la direction a clairement indiqué que la pause méridienne de l'heure du déjeuner devait être respectée. Ainsi, si le plan de travail se révèle plus important que prévu, le technicien n'est pas tenu de faire tout ce qui a été planifié. « Les personnes ayant vu passer beaucoup d'experts, nous avons été vigilants à ce que cette étape de diagnostic soit suivie d'un plan d'action », indiquent Aline Dronne et Anne-Marie Gallet. Autre bénéfice tiré de cette action : la construction du dialogue social autour de cet objet partagé qu'est le travail.

Caroline Delabroy



RELATIONS INTERSERVICES

- Transferts « sauvages » du front vers le back office
- Pas de lieux d'échanges pour harmoniser les pratiques
- Des objectifs individualisés ne favorisant pas les coopérations

PROFESSIONNALISATION

- Notions de base mal intégrées par les nouveaux
- Manque de maîtrise des procédures, formation peu prioritaire
- Difficultés avec le management/déficit de soutien
- Mobilité faible entre le front et les autres services

OUTIL INFORMATIQUE

- Conception de l'outil en décalage avec les besoins des téléconseillers
- Dispositif de formation mal adapté, conseillers non associés à la conception
- Outil informatique peu moderne : lenteur, fonctionnalités manquantes...

SUR FRANCE TÉLÉCOM - ORANGE

ARTICLES

« France Télécom : nouveaux principes généraux d'organisation du travail », *Bref Social*, n° 15732, supplément 222/2010, 18 novembre 2010.

« Deux accords sociaux à la signature chez France Télécom », *Entreprise & carrières*, n° 989, 16 février 2010.

« France Télécom : une mutation à marche forcée », *L'Usine nouvelle*, n° 3163-3164, 8 octobre 2009, pp. 18-22.

OUVRAGES

Pendant qu'ils comptent les morts : entretien avec un ancien salarié de France Télécom et une médecin psychiatre, Marin Ledun et Brigitte Font Le Bret, postface Bernard Floris, éd. Le Tengo, 2010, 167 p.

Orange, le déchirement : France Télécom ou la dérive du management, Bruno Diehl et Gérard Doublet, éd. Gallimard, 2010, 113 p.

La machine à broyer : de France Télécom à Orange, quand les privatisations tuent, Christophe Faurie, édition revue et augmentée, coll. « Coup de gueule », Dominique Decèze, éd. Jean-Claude Gawsewitch, 2008, 248 p.

Orange stressé : agir contre le stress chez France Télécom, Observatoire du stress et des mobilités forcées - France Télécom, 2008, 223 p.

SUR LA QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

OUVRAGES

Le Travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux, Yves Clot, éd. La Découverte, 2010, 190 p.

Travail : la révolution nécessaire, Dominique Méda, éd. de l'Aube, 2010, 93 p.

Faire face aux exigences du travail contemporain, Pascal Ughetto, éd. de l'Anact, 2007, 157 p.

Travailler sans dérouiller ? Le bien-être au travail est-il encore possible ?, Michel Niezborala et Annie Lamy, éd. Milan, coll. « Déclat de soi », 2007, 141 p.

TRAVAIL ET CHANGEMENT

NUMÉROS

Quels indicateurs de la qualité de vie au travail ?, n° 334, novembre 2010, 16 p.

Manager le travail, n° 333, septembre 2010, 16 p.

Risques psychosociaux : repenser le travail, agir sur l'organisation, n° 332, juillet 2010, 16 p.

Construire les parcours professionnels, n° 319, mai 2008, 20 p.

Quelles priorités pour la qualité de vie au travail ?, n° 325, mai 2009, 16 p.

Améliorer la qualité de vie au travail : des pistes pour agir, n° spécial, mai 2007, 31 p.

Tous ces numéros sont en téléchargement libre sur

www.anact.fr



Des ressources, des articles, des informations, des exemples d'entreprises qui ont amélioré les conditions de travail sur **www.anact.fr**

CE HORS SÉRIE N'AURAIT PU ÊTRE RÉALISÉ SANS LE CONCOURS ACTIF DE FRANCE TÉLÉCOM - ORANGE

Remerciement particulier à Hélène Escalet-Salette, Philippe Péchard, Fabrice André, Denis Allix, Sana Arbaoui, Bernard Chatard, Guillaume Diakité, Guy Fages, Rachid Kessi, Annie Mosnier, Christophe Visse, membres du copil de l'intervention... ainsi qu'à l'ensemble des intervenants de l'Anact : Jack Bernon, Denis Bérard, Ludovic Bugand, Anne-Marie Gallet et Nadia Rahou. Ce numéro est tiré à 135 000 exemplaires dont 105 000 destinés aux salariés de France Télécom - Orange et 30 000 aux abonnés habituels de *Travail et changement*.



TRAVAIL ET CHANGEMENT, le bimestriel du Réseau Anact pour l'amélioration des conditions de travail.

Directeur de la publication : Jean-Baptiste Obéniche — directeurs de la rédaction : Gilles Heude — Dominique Vandroz — directrice technique et scientifique : Pascale Levet — rédactrice en chef : Béatrice Sarazin, b.sarazin@anact.fr.

Contributeurs au dossier : Denis Bérard, Jack Bernon, Ludovic Bugand, Aline Dronne, Anne-Marie Gallet, Sonia Martial, Nadia Rahou.

Réalisation Reed Publishing — chef de projet : B. Lacraberie ; journalistes : C. Delabroy, M. Jaouën, S. Setier ; secrétaire de rédaction : G. Hochet ; directrice artistique : V. Brocard ; illustratrice : S. Allard ; fabrication : M-N Faroux — 52, rue Camille Desmoulins 92448 Issy-les-Moulineaux cedex — impression : imprimerie Chirat, 744, rue Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-La-Pendue. Dépôt légal : 2^e trimestre 2011. Une publication de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, 4, quai des Étroits, 69321 Lyon Cedex 05, tél. : 04 72 56 13 13.