

SAVOIR POUR ANTICIPER



EXPERTISE CHSCT

**COLT**

23 rue Pierre Valette

92240 Malakoff

Le 25 juin 2013

**Stéphane DE MOISSAC**

Expert

**Marc LOPEZ**

Directeur d'Équation

# Table des matières

<b>1</b>	<b>LE CONTEXTE DE L'EXPERTISE</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>LA DEMANDE DU CHSCT</b>	<b>6</b>
2.1	La délibération	6
2.2	Analyse de la demande	7
2.2.1	Bref historique de la société	7
2.1	La demande	7
2.1.1	Problématique initiale	7
2.2	Déroulement de l'expertise	7
<b>3</b>	<b>DIAGNOSTIC GENERAL</b>	<b>8</b>
3.1	Une perte profonde de repères	8
3.1.1	Un déphasage culturel	8
3.1.2	Un modèle managérial éclaté et ultra centralisé	10
3.1.3	Une organisation à la fois cloisonnée et mouvante	12
3.1.4	L'enquête triennale interne	13
3.1.5	Conclusion	15
3.2	Un schéma managérial sous tension	15
3.2.1	Un management vidé de son pouvoir	15
3.2.2	Excel management / Fwd management / Reporting management	16
3.2.3	SAS Colt Technology Services : une structure vidée de son pouvoir	18
3.3	Les effets pervers de la politique qualité Groupe	19
3.4	Une conduite du changement virtuelle	20
3.4.1	La perte de repères est importante, donc les réorganisations sont vécues très violemment	21
3.4.2	Les outils informatiques en question	21
3.4.3	Conduite du changement et Plan de Sauvegarde de l'Emploi	23
3.4.4	Conclusion	25
<b>4</b>	<b>DIAGNOSTIC DU TRAVAIL</b>	<b>26</b>
4.1	Business Unit ISU	26
4.1.1	Le SRC, un service au cœur du fonctionnement de l'activité locale	26
4.1.2	Activité test de solutions clients en France	31
4.1.3	Services management	31

4.2	Business Unit CCS .....	31
4.2.1	Le Front Desk .....	31
4.2.2	Services Management .....	32
4.2.3	Ingénieur Commercial Voice trading à Monaco.....	32
4.3	Business Unit SU .....	33
4.3.1	Service Comptabilité Fournisseurs.....	33
4.3.2	Services généraux .....	33
<b>5</b>	<b>UNE DEGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL.....</b>	<b>35</b>
5.1	Une dégradation des conditions de travail liées à l'emploi .....	35
5.2	Des risques psychosociaux.....	36
<b>6</b>	<b>OBLIGATION JURIDIQUE DE L'EMPLOYEUR .....</b>	<b>38</b>
6.1	Santé et prévention en droit du travail.....	38
6.1.1	Prévention.....	38
6.1.2	Notion de résultat en matière de sécurité au travail.....	39
6.1.3	Faute inexcusable de l'employeur .....	40
6.1.4	Responsabilité pénale de l'employeur .....	40
6.1.5	Capacité du CHSCT d'ester en justice .....	40
6.2	Moyens du CHSCT .....	41
6.2.1	Partenaires du CHSCT .....	41
6.2.2	Résolution suite à l'expertise.....	41
6.2.3	Inspections du CHSCT.....	41
<b>7</b>	<b>PRECONISATIONS.....</b>	<b>43</b>
7.1	Face aux risques psycho-sociaux dans l'entreprise .....	43
7.1.1	Document unique.....	43
7.1.2	Diagnostic.....	43
7.1.3	Plan d'actions / Accord sur la prévention des Risques Psycho-Sociaux.....	43
7.2	Redonner du sens à l'organisation .....	43
7.2.1	Apporter des repères aux salariés.....	43
7.2.2	Etablir une communication active.....	44
7.3	Conduite du changement .....	44
7.3.1	Visibilité.....	44
7.3.2	Instance de contrôle et de cohérence .....	44
7.3.3	Instaurer une culture de management des projets .....	44
7.3.4	Accompagnement au changement.....	44
7.4	Anticiper l'évolution des métiers et des compétences .....	45

7.5	Repenser le management.....	46
7.5.1	Réincarner le management.....	46
7.5.2	Manager = gérer .....	46
7.5.3	Réinstaurer un pouvoir local.....	46
7.6	Mettre en place une véritable politique qualité .....	46
7.7	Une politique d'objectif à revoir en profondeur .....	47
7.8	En termes d'organisation du travail .....	47

## **LE CADRE RÉGLEMENTAIRE DE L'EXPERTISE CHSCT**

Le recours à une expertise est un droit donné par le Code du travail aux membres du CHSCT conformément à l'article L.4614-12 :

*« Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail peut faire appel à un expert agréé :*

*1° : lorsqu'un risque grave, révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel est constaté dans l'établissement/*

*2° En cas de projet important modifiant les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail, prévu à l'article L.4612-8 [...] ».*

## **1 LE CONTEXTE DE L'EXPERTISE**

La mission d'expertise fait suite à la consultation du CHSCT dans le cadre de la présentation par la Direction du projet de réorganisation du Groupe Colt, impactant différents services au sein de son implantation française. Ce projet vise à redéfinir le périmètre de certaines fonctions, à délocaliser en Europe ou en Inde certaines activités, à externaliser d'autres prestations ainsi qu'à supprimer des postes. Compte tenu de l'impact prévu et du nombre d'emplois concernés, le projet va se traduire par la mise en place d'un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE).

## 2 LA DEMANDE DU CHSCT

### 2.1 La délibération

Le CHSCT de Colt Technology Services a adopté la délibération suivante le 26/04/2013 :

*« Le CHSCT de la Société Colt Technology Services prend acte des premières informations transmises par la direction relatives à l'existence d'un projet important de réorganisation générale avec pour objectifs annoncés, entre autres, une meilleure rationalisation de l'organisation, un rapprochement des équipes Supply Chain, des transferts de tâches, etc. Le tout impliquant la mise en œuvre d'un PSE visant 36 suppressions de postes. Un tel projet ayant nécessairement des conséquences sur les conditions d'hygiène et de sécurité des conditions de travail des salariés.*

#### **Choix de l'expert :**

*En conséquence le CHSCT décide de faire appel à un expert agréé conformément aux dispositions de l'article L4614-12 du code du travail et désigne à cet effet le « Cabinet EQUATION 455 Av Alfred Sauvy à 34470 PEROLS, expert agréé auprès des CHSCT par arrêté du 31 décembre 2012. »*

#### **Cahier des charges de la mission d'expertise :**

*La mission aura pour objectifs de :*

- *D'analyser les situations de travail actuelles ainsi que le(s) projet(s) de transformation afin d'établir un diagnostic des transformations prévues ou en cours et établir un pronostic de leurs effets sur les conditions de travail et la santé des salariés.*
- *Aider le CHSCT à avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail. L'expert devra procéder à l'analyse des textes, des documents, des plans ainsi qu'à une investigation des situations réelles de travail des salariés.*

#### **Désignation d'un membre pour faire appliquer la délibération :**

*Nous donnons mandat à M. Pierre Eric, Secrétaire du CHSCT pour prendre toutes les dispositions nécessaires à l'exécution de cette décision, notamment de prendre contact avec l'expert désigné et éventuellement d'engager, pour défendre les intérêts du CHSCT, toutes les procédures administratives ou judiciaires requises.*

*Résultat du vote de la délibération le 26/04/13 à Malakoff :*

*Nombre de représentants du personnel présents : 3*

*Pour : 3*

*Contre : 0*

*Abstention : 0 »*

## **2.2 Analyse de la demande**

### **2.2.1 Bref historique de la société**

Le Groupe Colt a été créé en 1992, sa filiale française en 1995. Si, à ses débuts, l'entreprise s'est développée dans un esprit start-up, sa croissance l'a amené à envisager différemment sa structuration.

Les premières délocalisations vers l'Inde ont lieu dès 2005. Suivront également des délocalisations intra-européennes avec une partie de l'accueil téléphonique qui fera un aller-retour à Madrid (projet qui durera près de 6 mois), puis à Dublin, pour finir par s'installer à Barcelone.

Si le Groupe a poursuivi cette logique de délocalisation, il a œuvré ces dernières années à un repositionnement marché à 3 niveaux : sur la technologie, sur les cibles clientes potentielles, sur un positionnement pan-européen (et non plus comme un acteur local). Ce repositionnement s'est déjà traduit par une importante restructuration du Groupe en 2011, qui a vu la mise en place de nouvelles Business Units (BU). L'entreprise est constituée de : 2 BU orientées ventes, 1 BU Data Center Services, 1 BU ISU, qui correspond au regroupement de l'ensemble des fonctions support techniques, et 1 BU fonctions supports. En février 2013, le Groupe a dévoilé sa nouvelle stratégie : un plan quinquennal ambitieux appelé « Plan 5, 4, 3, 2, 1 ».

## **2.1 La demande**

### **2.1.1 Problématique initiale**

Les membres du CHSCT souhaitent pouvoir appréhender les effets de la réorganisation en cours sur les conditions d'hygiène, de sécurité et sur les conditions de travail, qu'il s'agisse des services ou des personnes impactés directement ou pas par le PSE.

## **2.2 Déroulement de l'expertise**

En plus du Country Manager, Monsieur Calmejane, nous avons eu des entretiens avec l'ensemble des services impactés par le plan et leurs managers - hormis les Services Management de la BU ISU.

Nous avons également rencontré des services indirectement impactés par la réorganisation. Au total, 33 entretiens collectifs ou individuels se sont déroulés à Paris et à Lyon du 3 juin 2013 au 19 juin 2013. L'enquête de terrain a également été l'occasion d'appréhender le travail in situ.

## 3 DIAGNOSTIC GENERAL

### 3.1 Une perte profonde de repères

#### 3.1.1 Un déphasage culturel

##### 3.1.1.1 Colt France, la nostalgie de l'esprit start-up

Au cours des nombreux entretiens, il est apparu que les salariés de Colt France qui ont plus de 10 ans de présence au sein de l'entreprise font tous part d'un âge d'or qu'ils situent aux années d'avant 2005. Cet esprit se caractérise par un attachement extrêmement fort à l'entreprise et au client qui se doit d'être servi, préservé, quoiqu'il se passe au sein de l'entreprise, quelle que soit l'heure et quelle que soit la charge de travail que cela implique pour les salariés.

Cet esprit, qui correspond à celui qui prévalait aux débuts de l'entreprise, perdure et se constate ou se ressent en échangeant avec la grande majorité des salariés qui ont de l'ancienneté dans la structure. Les managers qui se situent au niveau France ou Europe l'évoquent, mais ne le vivent plus ainsi. Pas que les maîtres-mots de l'entreprise, présentés comme valeurs, aient changé : mais leur réalité n'est plus la même.

Nombreux sont les salariés qui évoquent ainsi le fait que le premier grand changement fut la mise en place de procédures. Compte tenu de la difficulté à les appliquer pour maintenir un service au client de manière optimale, ils expliquent qu'au bout de 6 mois, ils dépassaient dans la plupart des cas les procédures pour assurer une réactivité maximale.

Cet esprit se caractérise également par le constat suivant : à l'époque, le travail supplémentaire était reconnu par la hiérarchie, que ce soit de manière pécuniaire ou par des actes symboliques de reconnaissance (remerciements ou félicitations de la Direction, invitation au restaurant, etc.).

##### 3.1.1.2 La non connaissance / l'absence de conscience de la révolution culturelle du Groupe

Cependant, cette culture a été profondément bouleversée ces dernières années.

La première grande mutation est avant tout organisationnelle et managériale. Elle est intervenue avec la mise en œuvre du concept dit du « one Colt ». Cela implique que ce ne sont plus des entités locales qui constituent le Groupe, mais que celui-ci dispose de relais locaux. La nuance est fondamentale car elle implique un premier bouleversement vers une centralisation Groupe. Cela a pour conséquence de limiter les pouvoirs du management local au profit des directives Groupe. Plus concrètement, cela signifie la mise en place d'une stratégie unifiée et européenne, la mise en place de procédures Groupe au détriment des

spécificités locales (clientes ou managériales). Cette première révolution s'accompagnera également des premières délocalisations d'activité, vers l'Inde pour une partie du monitoring et pour la facturation, vers Madrid, puis Dublin, puis Barcelone pour le Help Desk, correspondant à l'accueil téléphonique des clients sur leurs questions techniques avant redispatching vers les équipes locales.

La deuxième grande mutation est beaucoup plus profonde. Elle s'inscrit dans un projet d'eupéanisation de l'entreprise, de centralisation à l'extrême des pouvoirs en faisant disparaître les managements locaux au profit d'une structuration beaucoup plus forte par Business Unit pan-européenne au sein desquelles se concentrerait le pouvoir. Ce resserrage organisationnel qui marque particulièrement l'année 2011 verra également le développement de ressources partagées de plus en plus européennes lorsque celles-ci ne peuvent être assurées par l'Inde. Barcelone, où se situait le Help Desk, connaîtra un accroissement fort de son périmètre de compétence, avec notamment tout un pan de gestion administrative, anciennement dévolue aux entités locales.

Pour finir, la Direction du Groupe Colt mettra en œuvre un plan stratégique impliquant un repositionnement marché (du local à l'eupéen pour réussir à se positionner à un niveau mondial dans l'avenir) nécessitant, pour cette même Direction, de repenser ses schémas de production, de qualité, et de revoir son organisation au regard des coûts, notamment de masse salariale en local, mais aussi de flexibilité. Concrètement, tout acte doit être quantifiable et profitable. A ce titre, la politique Groupe joue des process, des objectifs et des reportings réalisés par son organisation pour assurer la maîtrise de ses coûts. Dès lors, cette optique ne peut qu'entrer en conflit avec l'esprit Colt développé précédemment.

Force est aussi de constater que les salariés de Colt France, dans leur grande majorité, ne perçoivent pas ces modifications majeures qui sont à l'opposé de l'esprit dans lequel ils travaillent. Ils ne comprennent pas pourquoi ils sont confrontés à toutes ces délocalisations et réorganisations, au fait qu'on leur demande de respecter coûte que coûte les procédures Groupes alors qu'elles vont, de leur point de vue, à l'encontre de la réactivité et du service à apporter au client.

### **3.1.1.3 Une politique de communication passive (existence d'une communication que les salariés doivent aller chercher)**

La question est alors de savoir pourquoi les salariés n'ont pas assimilé ce changement de cap. La réponse est finalement assez simple. Il n'y a pas de communication sur le changement. Non pas qu'elle n'existerait pas, mais les salariés ne sont pas accompagnés.

Il existe apparemment un intranet développé qui propose de nombreuses documentations et informations présentant ce changement aux salariés (malheureusement, n'ayant pas la

possibilité d'obtenir une connexion au réseau de l'entreprise, Equation ne pourra en faire le constat). Cependant, les salariés ne l'exploitent pas. Quand on leur en demande la raison, ils expliquent qu'ils n'en ont pas le temps, qu'ils ne voient même plus l'intranet puisqu'ils travaillent au quotidien sur leur ordinateur ou encore qu'ils jugent les propos mis à disposition comme étant « lisses » et qu'ils ne préfèrent donc pas s'y attarder.

Un autre moyen de communication consiste en l'information transmise par la Direction via les courriels. En ce domaine, les salariés expliquent qu'ils sont « noyés » sous les mails et qu'ils préfèrent se concentrer sur les réponses aux demandes qui leur sont faites plutôt que de lire des mails qui peuvent leur paraître « inutiles ».

Enfin, pour les deux précédents outils, toutes les communications étant en langue anglaise, certains collaborateurs interviewés font part de leur difficulté à appréhender les propos rédigés ou visibles du fait de leur manque de maîtrise de l'anglais.

L'information physique et directe reste la grande absente de ce schéma de communication. Les conséquences de cette carence sont d'ailleurs importantes :

- A commencer par le fait que l'information descendante, aussi importante soit-elle, n'est pas transmise car les salariés ne vont pas la chercher ;
- Les changements culturels ne peuvent donc pas être assimilés puisqu'il n'y a pas non plus de validation de l'appropriation de ces informations ;
- Cette situation crée de plus une distanciation entre les collaborateurs et le top management, voire avec le management local au sein des BU.

Elle crée surtout des zones d'incompréhension et donc de tension et de résistances fortes au changement, du fait de l'absence de sens que peuvent porter, pour les salariés, certaines décisions importantes du Groupe qui impliquent leur charge de travail et leurs activités.

#### **3.1.1.4 La non appréhension du phénomène par les managers**

Il ressort des entretiens avec le top management français et européen (sous contrat français) que ses représentants n'ont pas perçu, voire même appréhendé, ce déphasage culturel et ce décalage profond de vision qui existe entre eux et la base du collectif de travail de Colt France.

Cela explique en partie leur difficulté à percevoir l'importance du malaise que l'on constate dans les équipes, qui ne comprennent pas la situation dans laquelle elles évoluent.

#### **3.1.2 Un modèle managérial éclaté et ultra centralisé**

Colt présente un modèle managérial éclaté du fait de la disparition du management général local, de la dématérialisation partielle du management, et d'une concentration exclusive des pouvoirs.

### **3.1.2.1 La désincarnation du management local**

La particularité de cette organisation est donc l'absence de management local. S'il semble que dans certains pays comme la France, il puisse exister une promiscuité notamment liée à l'histoire des salariés au sein de la société, le groupe a ôté toute possibilité d'existence d'un pouvoir local, qui serait incarné par un Directeur général. Devenu Country Manager, celui-ci ne dispose plus de pouvoir en propre et sa capacité à préempter les événements au sein de son périmètre géographique s'est réduite. La figure du pouvoir est donc désincarnée.

### **3.1.2.2 La dématérialisation du management européen**

Ce phénomène est d'autant plus fort qu'il s'est accompagné d'une forme de dématérialisation du management. En partie des collaborateurs / Chefs d'équipe (Team Leader) / Managers n'ont plus de hiérarchie locale. Pour les équipes concernées, si elles bénéficient encore d'un encadrement de proximité qui reste également œuvrant, leur hiérarchie est européenne.

Indépendamment des qualités relationnelles qui existent entre l'équipe du Front Desk CCS et son management européen, ce groupe présente un schéma hiérarchique intéressant quant à ce phénomène de dématérialisation. On trouve ainsi 6 niveaux :

- N 0 : l'équipe
- N+1 : Chef d'équipe en France
- N+2 : Manager en Italie
- N+3 : en Italie également
- N+4 : en Espagne
- N+5 : en Angleterre.

Une fois ce constat posé, et malgré les avancées technologiques, notamment l'utilisation de la visioconférence, le manager en Italie, qu'il soit positionné en N+1 ou en N+2, ne peut être accessible que s'il le décide : s'il ne veut pas répondre au téléphone, rien ne l'y oblige, s'il ne veut pas répondre aux questions qu'on lui pose par mail, il ne se sentira pas obligé de le faire.

De même, dans ce cas de dématérialisation et d'eupéanisation, comment les instances représentatives du personnel peuvent-elles interroger ce manager si distant ?

Cette question de la distanciation et de la dématérialisation est aussi au cœur de la perte de repères déjà évoquée.

### **3.1.2.3 La centralisation paroxystique des pouvoirs**

Comme signalé précédemment, la mise en place des Business Units (BU), puis leur simplification ainsi que la centralisation des pouvoirs au sein de ces entités, a limité les effets

du management transverse et particulièrement des pouvoirs locaux (pays). Ceci a été renforcé par la disparition du management local, avec comme signe fort la transformation du poste de Directeur général en Country manager (mutation sur laquelle nous reviendrons ultérieurement).

#### **3.1.2.4 Un management européen exécutant**

Ainsi, la ligne hiérarchique est censé se déclinier au niveau des BU. Mais cette ligne hiérarchique n'a que peu de pouvoir, car elle ne fait qu'appliquer directement les décisions prises par le Comité Exécutif et particulièrement par son Président, Monsieur Rakesh Bhasin. Si ce schéma de déclinaison de la politique du Groupe est relativement classique, il l'est beaucoup moins lorsque la remontée d'informations quant à la faisabilité d'une décision Groupe ne peut se faire, comme nous l'aborderons ultérieurement.

### **3.1.3 Une organisation à la fois cloisonnée et mouvante**

#### **3.1.3.1 Une organisation en silo**

La disparition du management local et transversal au profit d'une hiérarchie verticale propre à chaque BU pose différents problèmes.

Les BU peinent à communiquer entre elles : aussi bien la BU CCS que la BU CES ont du mal à comprendre les bouleversements organisationnels qui ont cours au sein de la BU ISU. Si les salariés perçoivent les grandes lignes de ces modifications, ils n'en comprennent pas les stades d'évolution ni la manière de procéder, et la synergie du Groupe s'en retrouve limitée. Un manager de la BU CES parle de la BU ISU en ces termes : « *Vu de l'extérieur, ISU est comme une boîte noire dans laquelle il y a du mouvement sans qu'on puisse comprendre ce qu'il s'y passe* ».

Les managers de la BU CCS font part du même constat. Plus surprenant encore, au sein même de la BU ISU, qui est elle-même découpée en plusieurs pool d'activité, on peine à percevoir avec précision les phases du changement. Enfin, la BU ISU évoque en des termes similaires sa visibilité sur la mutation des autres BU.

Si des collaborateurs communiquent entre eux, qu'ils soient simples salariés ou managers, c'est au travers de liens humains qui préexistaient à ces transformations. Le tissage local permet ainsi de pallier, quoique partiellement, le très fort cloisonnement qui existe dans cette entreprise. Mais ces pratiques vont à l'encontre de la politique Groupe qui attend de ses collaborateurs qu'ils appliquent les procédures sans les outrepasser.

#### **3.1.3.2 Les changements d'appellation**

La multiplicité des réorganisations a notamment entraîné son lot d'évolution des dénominations du rôle de chacun, individus, services, BU. Ainsi, le NOC devient SRC, le

BRM Services Management, tant et si bien que certains collaborateurs se perdent parfois dans ces nouvelles appellations. C'est un problème évident de conduite du changement.

### **3.1.3.3 L'éclatement (géographique) des activités**

Alors que les activités de l'entreprise étaient organisées de manière similaire dans les différents pays où le Groupe est implanté, le redéploiement accompagnant la nouvelle stratégie crée des activités pan-européennes. On note ainsi que la comptabilité fournisseurs est partagée entre la France et l'Inde, la comptabilité clients est partagée entre la France et l'Espagne, l'activité support client (SRC) pour la France est partagée entre l'Espagne et la France, le TAC (Niveau 3 d'expertise technique) est une équipe plutôt pan-européenne mais dont une partie se trouve en Inde, sans compter sur l'activité monitoring qui est partagée entre l'Inde et l'Angleterre... Force est de constater que ces schémas éclatés finissent par être particulièrement complexes car ils induisent, à chaque réorganisation qui les porte, un redécoupage partiel des activités. Or, les réorganisations sont particulièrement fréquentes dans le Groupe Colt.

### **3.1.3.4 Incompréhension et difficultés organisationnelles**

Cet éclatement des activités a dès lors pour conséquence que chaque acteur de la chaîne de production qui n'est pas directement concerné par ces mutations y perd un peu plus ses repères. Il est de ce fait peu étonnant d'entendre des managers expliquer que lorsqu'un incident client monte les niveaux hiérarchiques (processus de « l'escalade »), il leur arrive de se poser la question « *qui dois-je appeler pour faire traiter le sujet ?* ». S'ils trouveront très rapidement la réponse à cette question, cela révèle une perte de repères évidente. Et compte tenu de l'organisation en BU, les salariés extérieurs à la BU concernée peineront d'autant à retrouver leur interlocuteur. Certains d'entre eux expliquent ainsi que « *le carnet d'adresses d'Outlook est bien remis à chaque fois, du coup, avec les nouvelles appellations, on se retrouve parfois à galérer pour trouver comment s'appelle maintenant un service. On finit par s'y perdre inutilement alors qu'il faut qu'on soit toujours super réactifs* ».

Un manager faisait ainsi part de son sentiment d'être parfois dans le Château, en référence au roman de Franz Kafka. Il l'expliquait par le fait que, parfois, pour trouver une information, il avait l'impression de passer de bureau en bureau, qu'on lui délivrait de nombreuses informations mais qu'au final, l'information précise dont il avait besoin ne semblait pas exister.

### **3.1.4 L'enquête triennale interne**

Le contexte créé par ces multiples réorganisations et par l'absence de compréhension du modèle en devenir de Colt, tout comme des impacts de la stratégie du Groupe, a fini par

introduire à la fois une perte de repères et un déphasage culturel dangereux pour le salarié comme pour l'entreprise.

Il est intéressant de noter à ce titre les résultats de l'enquête triennale interne, appelée « Employee Engagement Survey ». Tout d'abord, on peut constater que le taux de participation enregistre une diminution importante (82 % en 2007, 75 % en 2010 et 63 % en 2013), marque, aux dires de salariés interrogés, d'un désengagement et d'un manque de confiance dans la confidentialité de l'enquête. Toutefois, l'enquête révèle bien qu'au niveau européen, la stratégie du Groupe n'est pas comprise. En effet, le pire résultat de l'enquête est le score de 63 % de salariés qui sont en désaccord avec la phrase suivante : « *I understand and can confidently explain the Colt strategy and five year business plan* » (ndlr : « je comprends et suis capable d'expliquer avec assurance la stratégie de Colt et le Business plan pour les 5 ans à venir »). Dans les tableaux de synthèse par pays, il apparaît également que la France est le pays qui a le plus bas score sur les questions relatives à : « Je comprends la vision Colt ». La France présente ainsi dans le tableau récapitulatif par pays (au nombre de 17) et par thématique des résultats parmi les plus faibles du Groupe :

- « Je comprends la vision de Colt » : 17<sup>ème</sup> / 17 ;
- « Je peux voir avec évidence le lien entre mon rôle et la vision de Colt » : 14<sup>ème</sup> / 17 ;
- « Mon emploi me permet d'utiliser mes compétences » : 15<sup>ème</sup> / 17 ;
- « Je suis fier de dire aux gens où je travaille » : 15<sup>ème</sup> / 17 ;
- « J'ai un fort sentiment d'appartenance (à l'entreprise) » : 13<sup>ème</sup> / 17 ;
- « L'entreprise a une culture qui m'inspire pour réussir » : 9<sup>ème</sup> / 17.

Dans sa synthèse, l'enquête fait aussi part des points suivants qui entrent en écho avec l'analyse développée dans ce point.

- « La vision et la mission sont comprises mais les collaborateurs trouvent qu'il n'est pas possible d'articuler notre stratégie et le plan quinquennal. Il y a moins de certitude que nous faisons des progrès comparés à il y a 12 mois » (« *The vision and mission are understood but people don't feel able to articulate our strategy and five year plan. There is less certainty that we are making progress compared to 12 months ago* »).
- « Nous n'avons pas une culture qui motive tout le monde – les salariés parlent d'une culture hautement politique et bureaucratique » (« *We don't have a culture that motivates everyone – employees cite a culture that is highly political and bureaucratic* »).

- « Les collaborateurs sont plus en phase avec nos valeurs « Client » et « travail d'équipe », mais ils ne pensent pas qu'il y ait un bon travail d'équipe entre les BU Services et les BU Commerciales. Ceci était aussi (par une marge significative) le commentaire le plus fréquent dans une optique d'amélioration de la culture à Colt » (*"People are most attuned to our Customer and Teamwork values but **do not** think there is good teamwork between Business and Service units. This was also (by a significant margin) the most cited verbatim comment for improving the culture at Colt"*).
- « Il y a toujours un manque de responsabilisation ressenti par les collaborateurs de Colt » (*"There is still a lack of empowerment felt by colleagues at Colt"*).
- « Il faut améliorer le leadership - les gens attendent davantage de confiance entre les leaders et les équipes et des comportements justes de la part des leaders » (*"Leadership is the value that needs improvement – people want more trust between leaders and teams and to see the right behaviours by Colt leaders"*).

### 3.1.5 Conclusion

Le contexte créé par ces multiples réorganisations, par l'absence de compréhension du modèle en devenir de Colt, comme des impacts de la stratégie du Groupe, a fini par introduire une perte de repères et un déphasage culturel dangereux pour l'organisation comme pour le salarié, qui ne peut dès lors comprendre les mutations de son environnement et des postes.

## 3.2 Un schéma managérial sous tension

### 3.2.1 Un management vidé de son pouvoir

#### 3.2.1.1 L'unilatéralité des décisions

Le pouvoir étant tout particulièrement centralisé, les décisions prises par le Comité Exécutif descendent directement au sein des BU, chaque top manager veillant à ce que les directives et les consignes soient appliquées au sein du périmètre dont il a la responsabilité. Compte tenu du cloisonnement entre les BU, il ne semble pas y avoir de réflexion sur la synergie à adopter quant à la mise en œuvre des projets dans chacune d'entre elles, quand bien même leurs activités sont étroitement liées. Malgré les tensions qui vont naître de ces ratés organisationnels, malgré leurs nombreuses conséquences potentiellement graves, il apparaît qu'il n'y a pas de remontées d'information au top management, ou que celui-ci n'y prête pas attention.

### 3.2.1.2 La déresponsabilisation des managers

Ce comportement semble s'expliquer par l'attitude de nombreux managers notamment au niveau européen. L'information ne remonte pas parce qu'elle exposerait son porteur au risque de perdre son poste. Le discours est ainsi récurrent : *« la boîte est claire là-dessus, si on est pas d'accord, on peut partir. Donc de très nombreux managers la ferment ou se cachent derrière le fait qu'il s'agit d'une décision Groupe et qu'ils ne peuvent rien faire. En même temps, le plus fou, c'est qu'ils découvrent parfois les décisions en même temps que les équipes... »*. Le manager se transforme donc souvent en exécutant, ce qui favorise les comportements « politiques » où l'on reporte la faute sur l'autre par peur de perdre son emploi ou plus simplement par opportunisme.

La conséquence directe de cette attitude est la disparition de l'esprit critique au sein de la structure et l'apparition de situations de tensions fortes au niveau des salariés qui subissent ces effets papillons et doivent compenser ces carences managériales. L'absence de cohérence dans la mise en œuvre de projets simultanés dans les différentes BU, ou au sein d'une même BU, ne peut donc que créer des dysfonctionnements, ainsi que des freins au changement qui peuvent être lourds de conséquence également au niveau des clients : *« C'est très unilatéral. Si on est en désaccord, on sort donc forcément. Donc à un moment, on ne se pose plus de questions et on fait ce qu'on nous demande de faire, ce qui peut limiter la motivation, la conviction pour certaines personnes »*.

### 3.2.2 Excel management / Fwd management / Reporting management

L'ensemble des personnes rencontrées dans le cadre de la phase opérationnelle de l'expertise, et quel que soit leur niveau de responsabilité, s'accorde sur ces 3 notions pour définir la culture managériale qui a cours chez Colt :

- Excel management : le fait d'établir les directives managériales à partir de tableaux de chiffres sans questionner la réalité des situations (Excel est un logiciel de production de tableaux) ;
- Fwd management : le fait pour le manager de traiter un problème en faisant simplement suivre (to forward) un courriel à ses subordonnés et en leur demandant de le régler au plus vite ;
- Reporting management : le fait pour le manager de n'avoir pour tâche principale que la remontée d'information sous forme de tableaux de chiffres qu'il doit présenter à sa hiérarchie au regard des tableaux d'objectifs fixés par la Direction du Groupe ou des BU.

### 3.2.2.1 Excel management

Cette pratique managériale présente le risque majeur de la définition d'une politique complètement décorrélée avec la réalité de l'activité. Compte tenu de l'importance de l'activité informelle et de l'efficacité des outils, points qui seront abordés plus loin, il est indispensable d'aller voir au-delà des chiffres, ce qui n'est apparemment pas le cas. Comment appréhender une activité qui n'a pas d'existence dans les chiffres car elle ne rentre pas les procédures ? Comment appréhender la productivité d'une équipe si l'on s'en tient aux heures payées, alors que de nombreux salariés continuent à travailler chez eux après leur journée de travail, quand bien même ils ne sont pas d'astreinte ? Comment percevoir l'intégralité d'un résultat commercial dans une ligne hiérarchique lorsque le résultat est porté par d'autres BU ?

Si les consolidations de données sont des outils de pilotage indispensables, ils ne demeurent que des outils. En aucun cas ils ne peuvent se substituer à la réalité du fonctionnement d'une entreprise.

### 3.2.2.2 Fwd management

Le Forward management est avant tout un acte de déresponsabilisation. Quand un problème arrive, plutôt que de le traiter ou de travailler avec son équipe à trouver une solution, le manager transfère le courriel contenant les directives pour que ses subordonnés le traitent. Le problème de ce mécanisme est qu'il se pratique généralement à tous les niveaux de la ligne hiérarchique. C'est ainsi la base de cette ligne qui doit traiter tant bien que mal le sujet avec pour risque de se voir reprocher de ne pas l'avoir fait correctement. La pression générée par ce type de comportement est importante et peut être lourde de conséquences pour celui qui est en bout de ligne.

### 3.2.2.3 Reporting management

Il s'agit d'une phase ascendante dans la pratique managériale. Cela signifie que le manager, à un certain niveau, a pour mission principale de faire remonter les chiffres qui serviront à nourrir l'Excel management. L'effet pervers de ce mode d'action se situe dans le fait que compte tenu des pressions exercées par la culture du Groupe (« *si tu n'es pas d'accord, tu peux partir* »), les managers doivent tout faire pour que ces reportings (sous la forme de chiffres ou d'actions menées) soient en cohérence avec ce que l'on attend d'eux. Cela peut signifier une relative distorsion de la réalité. Un certain nombre d'exemples a été donné par des salariés montrant que des managers annonçaient qu'une action avait été menée, alors que tel n'était pas le cas. Ainsi, certains se défaussent en expliquant que le Groupe a demandé à ce que telle action soit aboutie, le manager s'est engagé à le faire mais n'a pas avancé, donc plutôt que d'expliquer les raisons de la non réalisation de cet action, il préfère

dire que cela a été fait et demande à son équipe de faire le nécessaire pour faire le travail.

### **3.2.3 SAS Colt Technology Services : une structure vidée de son pouvoir**

La notion de pouvoir, en son sens légal, est cruciale pour appréhender les dynamiques de changement, ses instigateurs et ses exécutants. Or, à ce jour, il est quasi impossible de savoir qui détient un pouvoir de Direction au sein de la structure France.

Au regard de l'extrait K-Bis, il s'avère que Monsieur Pieter Veenman est Président de la SAS Colt Technology Services. Cette personne est à ce jour inconnue des salariés hormis de quelques managers qui peuvent être amenés à avoir besoin de son seing pour, notamment, les dossiers destinés aux marchés publics.

Monsieur Calmejane, ancien Directeur général, aujourd'hui Country manager, fait office de détenteur du pouvoir de la structure France. Mais force est de constater que, s'il signe par exemple les appels d'offre et les contrats (hors marchés publics), il n'a pas de pouvoir d'organisation, pas de pouvoir disciplinaire et pas de pouvoir de décision à proprement parler. Quant à la gestion financière de l'entreprise, il ne semble pas avoir de capacité à prendre de décision autonome. La dénomination de Country Manager semble le désigner comme interlocuteur privilégié auprès des clients, pour le Groupe. Il préside néanmoins le Comité d'Entreprise sans avoir semble-t-il de marge de manœuvre pour prendre une décision engageant l'entreprise – tout au plus a-t-il la possibilité de faire remonter sa position au Groupe, qui arbitrera.

Monsieur Georges da Silva, Responsable sécurité France, préside le CHSCT. Il semblerait qu'il assume ce rôle avec pour pouvoir un mandat de l'ancien Président de la société. Dans tous les cas, il ne dispose pas d'un pouvoir de décision.

Madame Marie-Claude Chazot, DRH France, assiste Monsieur Calmejane au CE, et peut être amenée à présider le CHSCT par délégation de pouvoir donné par Monsieur da Silva.

Après analyse des différentes situations, il ressort que ce sont les managers au sein des BU qui disposeraient d'une capacité de décision sur leur périmètre. On peut ainsi noter que le Manager Sud Europe SRC, sous contrat français, a sanctionné un chef d'équipe. La question est alors de savoir sur quel fondement repose sa décision puisqu'il ne dispose à ce jour d'aucune délégation de pouvoir.

Ce constat met en avant la question du fondement légal des choix, des décisions appliquées et des changements opérés. Mais il révèle aussi à quel point la structure locale est aujourd'hui vidée de sa substance.

Si les salariés n'ont pas conscience de cette mécanique juridique, ils perçoivent clairement l'absence de pouvoir local. Ils ne savent plus vers qui se tourner puisque la décision appartient « au Groupe ».

L'employeur ne peut pas désigner un représentant dont les pouvoirs se limiteraient à entendre les questions des représentants du personnel et à les lui transmettre. C'est pourtant le cas pour le CHSCT de Colt.

### 3.3 Les effets pervers de la politique qualité Groupe

La politique qualité doit se comprendre sur 3 niveaux :

- L'obtention de la certification fait sens dans une optique marketing ou est indispensable afin de répondre à certains appels d'offre ;
- Les process permettent de parcelliser une activité, ce qui peut permettre de la quantifier et donc de réfléchir à une organisation et une exploitation du temps de travail optimisées ;
- Ce type de politique permet de rassurer les équipes dirigeantes Groupe sur le fait que l'activité qu'ils dirigent est bien structurée.

Si l'entreprise est aujourd'hui en partie certifiée ISO 9001, il ne s'agit en aucun cas d'une démarche introduisant un système de management par la qualité (SMQ). Les process sont établis sans vraiment tenir compte de la réalité quotidienne, ce qui pose la question d'importants problèmes dysfonctionnels en devenir. De plus, ils ne font l'objet d'aucun suivi spécifique :

- Il existe un Responsable certification au niveau du Groupe mais pas de responsable qualité ;
- Les responsables qualité qui étaient présent en local sur les structures (pays / zones) les plus importantes sont en train de disparaître (la France n'en a plus) ;
- Absence de procédures d'incident pour améliorer l'efficacité de la démarche ;
- Absence de propriétaire et de pilote de process ;
- Absence de revue de process.

Par ailleurs, l'organisation étant très changeante car en constante mutation, les process ne sont rapidement plus adaptés. De même, certains process anticipent une mutation à venir alors que les moyens pour assurer le bon fonctionnement de l'activité ne sont pas encore en place, ou n'ont pas encore acquis les compétences nécessaires à la bonne marche de l'activité telle qu'elle est prévue.

Cela est d'autant plus inquiétant que la pratique la plus courante est le hors process. Elle se constate tout particulièrement dans la résolution des incidents techniques et est pratiquée à tous les niveaux (collaborateurs, managers ou Directeurs). Ce comportement n'a qu'un seul

but, réussir à répondre au besoin du client. Encore une fois, ce sont les hommes qui pallient le dysfonctionnement organisationnel. Cette pratique est indispensable à la survie de l'entreprise.

La qualité devient donc un outil de cadrage virtuel qui peut aussi porter son lot d'incohérences et de contradictions.

- Le process, outil de déresponsabilisation : certains font aussi le choix de se cacher derrière la bonne application alors même que le process ne fonctionne pas correctement. C'est alors la personne qui sera passée hors process pour régler une situation qui pourra se voir reprocher son comportement s'il devait y avoir des problèmes par la suite. Cela aurait du sens si le hors process n'était pas la pratique courante.
- Le hors process : Il arrive très fréquemment qu'il soit demandé à une personne de ne pas respecter les procédures, mais de manière informelle, afin de pouvoir répondre dans les plus brefs délais aux attentes du client. C'est par exemple le cas lors d'escalades hiérarchiques avec des clients particulièrement importants.

Lors des entretiens, il a été évoqué le fait qu'un salarié qui trouve une solution, quand bien même celle-ci serait hors process, ne saurait se le voir reprocher. Le problème est que dans le contexte actuel, les salariés s'interrogent de plus en plus à ce sujet.

La politique qualité présente donc un paradoxe dangereux : elle n'est pas efficace et les moyens, notamment humains, nécessaires à la mise en œuvre de sa bonne application sont clairement insuffisants à ce jour. Pourtant, elle est imposée. De ce fait, pour réussir à mener à bien leurs missions, les salariés n'ont pas d'autre choix que d'outrepasser (« by-pass ») ces process pour réussir à faire leur travail, ce qui peut les desservir grandement par la suite.

### 3.4 Une conduite du changement virtuelle

Il apparaît évident que les changements profonds précédemment relatés, qu'ils soient culturels ou stratégiques, n'ont pour ainsi dire pas été assimilés par les salariés.

Pourtant, la conduite du changement a été préparée au niveau du Groupe au regard des éléments de communication existants : supports rédactionnels, interventions mensuelles de Monsieur Bhasin, relayées ensuite sur l'intranet Colt sous format vidéo.

La raison de ce décalage est que le Groupe s'attend à ce que les salariés soient pro-actifs y compris dans la recherche d'information. Il s'agirait presque d'une conduite du changement DIY (Do it yourself), alors que les salariés n'ont pas le temps de le faire au regard du fonctionnement de l'entreprise. Surtout, il appartient à l'employeur d'accompagner

activement ses salariés s'il veut obtenir l'adhésion des collaborateurs au changement. Il lui appartient également de s'assurer, au regard de son obligation de sécurité de résultat, que ces mutations ne mettent pas en danger les collaborateurs, que ce soit par une dégradation de leurs conditions de travail ou du point de vue de leur intégrité morale.

### **3.4.1 La perte de repères est importante, donc les réorganisations sont vécues très violemment**

Force est de constater que la perte de repères qui a été précédemment définie est très importante. Les collaborateurs ne comprennent pas la vision stratégique du Groupe et ne perçoivent pas la modification de la culture d'entreprise. A ce titre, quand des réorganisations qui les concernent s'imposent à eux, ils ne sont pas en mesure de les appréhender, de les comprendre.

Par exemple, alors que dans leur esprit, les maîtres mots de l'entreprise restent « qualité et relation client », et si ces mots sont toujours des « valeurs » Colt, ils n'ont plus le même sens. Quelques exemples :

- La baisse drastique du budget de maintien préventif du réseau ne peut pas être comprise puisqu'elle va à l'encontre de la qualité même de ce réseau.
- Le fait que le Service Comptabilité fournisseur situé en Inde contacte en anglais des clients français par fax ou par téléphone ne va pas dans le sens de la qualité.
- La volonté de remplacer les SRC par une équipe internationale à Barcelone va à l'encontre de la notion de proximité du client.

Pour une grande partie des collaborateurs, cette situation est très mal vécue et ces questions reviennent : « *Mais pourquoi font-ils ça ?* », « *on ne comprend pas ce qu'ils font, ils ont un bel outil, ils le gâchent* », « *on finit par se demander si le but n'est pas de conserver des bureaucrates inutiles et des politiques serviles, je serai curieux de voir comment ils feront à ce moment-là, quand on ne sera plus là* ».

Ces réorganisations sont vécues d'autant plus violemment qu'elles ne sont pas comprises et génèrent un sentiment d'injustice et d'absurdité.

C'est ainsi qu'un collaborateur explique cette situation et ce sentiment : « *Avec Colt, c'est : on est en voiture et on se dirige droit dans le mur. On prévient notre management de ce qui va arriver. Il nous répond alors : 'ok, mais accélère'* ».

### **3.4.2 Les outils informatiques en question**

Il en va de même pour la mise en place de nouveaux outils qui cristallisent un nombre certains de problématiques.

### 3.4.2.1 Siebel

La mise en place de Siebel est assez révélatrice. Siebel est un outil de « ticketing ». Il permet d'assurer le suivi du traitement d'un problème, de son ouverture à sa fermeture. Siebel est un outil particulièrement structurant et au cœur du traitement des demandes clients. La mise en place de Siebel a été décidée il y a 2 ans au niveau du Comité exécutif de Colt. Le déploiement n'avançant pas, il a été décidé de le faire au plus vite au cours du 1<sup>er</sup> semestre 2013. Les retours sur ce déploiement sont inquiétants. Les salariés ne maîtrisent pas complètement l'outil et toutes les personnes pouvant en avoir besoin pour suivre l'évolution d'un incident, notamment le Services Management, n'y ont pas accès.

Ce déploiement pose différents problèmes. Tout d'abord, celui du moment choisi pour sa mise en œuvre. Concrètement, il est demandé aux salariés de s'approprier ce nouvel outil alors qu'ils ont appris 2 mois plus tôt, par des « bruits de couloir », qu'ils risquaient d'être licenciés. De plus, quand on s'intéresse à la gestion du projet de déploiement, il s'avère que pas un salarié ni même un manager n'est en mesure de nommer le responsable du projet au niveau du Groupe. Aucun Comité de pilotage de projet ne semble exister. Les salariés concernés ont été en partie formés un mois et demi avant la mise en œuvre du logiciel, lors d'une session de formation dans les locaux de Malakoff, puis ont dû participer à une formation en conférence téléphonique avec une quarantaine de salariés européens. Cette dernière session s'est faite en anglais et concernait tous les acteurs de la chaîne d'utilisation de l'outil. Ainsi, seule une partie concernait chaque population, ce qui a créé une inattention évidente au cours de cette formation à distance. Les salariés ont donc dû se débrouiller en partie seuls, notamment lorsqu'il a fallu commencer l'utilisation de Siebel, puisqu'ils n'avaient personne pour les accompagner les premiers jours, contrairement aux équipes de Barcelone qui ont bénéficié de tuteurs sur place le jour du lancement. Les conséquences ont été lourdes, car cela a créé d'importants dysfonctionnements dans le traitement des incidents clients. Et une fois de plus, c'est par les relations interpersonnelles que des solutions ont été trouvés, donc par le « hors process ».

Il n'est pas prévu à ce jour de « retour sur expérience » pour affiner l'utilisation de l'outil.

La question est donc de savoir comment un outil aussi structurant pour l'activité peut être mis en place de la sorte. Le management a-t-il conscience de l'impact d'un raté sur un tel déploiement ? Est-il envisagé de tirer les leçons d'une telle non-gestion de projet ?

La réponse à la dernière question semble être négative, tant la culture actuelle de l'entreprise vise la réalisation des différentes étapes du plan quinquennal au détriment de ces conséquences – puisque les ratés seront potentiellement attribués à la non capacité ou volonté des collaborateurs à utiliser correctement l'outil. Il est à noter que la mise en place de cet outil aurait coûté quelques 47 millions d'euros au Groupe.

### 3.4.2.2 Avaya

Avaya est un outil informatique permettant de savoir qui est disponible pour traiter un problème client. Cela implique notamment que chaque poste concerné doit utiliser un téléphone spécifique relié à un logiciel de suivi. L'idée consiste à optimiser la disponibilité des collaborateurs concernés pour une plus grande réactivité, plutôt que de chercher une personne susceptible de répondre au téléphone. Si la finalité de l'outil fait sens, sa mise en pratique est justement un non-sens.

Les salariés ont été informés de la démarche avec la mise en place de ces téléphones spécifiques. Un mois après le lancement, l'équipe du SRC France est rappelée à l'ordre du fait de sa non utilisation de ces téléphones. Chose étonnante, ces collaborateurs ne disposent pas de leur code d'accès et d'activation du logiciel et ne peuvent donc pas mettre en fonctionnement l'outil.

Encore une fois, la mise en place de cet outil intervient alors que les salariés ont appris leur quasi possible licenciement. Ils se posent donc légitimement la question suivante : *« Pourquoi mettre en place un tel outil qui a coûté plusieurs millions alors qu'on va se faire virer bientôt ? ça n'a aucun sens, ils devraient nous laisser notre mode de fonctionnement plutôt que de payer des licences et des téléphones pour rien. Ils devraient plutôt utiliser cet argent pour nous donner de bonnes conditions de départ. »*

Cette fois encore, la mise en place de cet outil aurait coûté plusieurs millions d'euros au Groupe.

### 3.4.2.3 OHS

OHS est un outil informatique d'extraction de données commerciales utile plusieurs métiers. C'est un outil déclaré obsolète par le Groupe et qui devait être abandonné il y a 5 ans pour être remplacé par un nouveau logiciel plus performant : Xtract. Le développement initial de ce dernier a pris du temps, puis la formation des managers a tardé. Au final, Xtract est toujours en cours de développement et OHS s'appuie sur la vingtaine de bases de données qui y sont raccordées pour la France (quant au niveau européen il y en a plus d'une centaine). L'outil est lent, difficilement exploitable, pas toujours à jour sachant que personne n'est capable de répondre précisément à la question de qui doit le remplir.

Pourquoi, dès lors, ne pas investir dans un outil aussi important ? Peut-être est-ce fait, mais personne ne le sait.

## 3.4.3 Conduite du changement et Plan de Sauvegarde de l'Emploi

Un plan de Sauvegarde de l'emploi (PSE) est une mécanique du changement à la symbolique particulièrement forte. Si le changement est annoncé sur intranet, l'objectif de ce PSE n'est pas compris par les intéressés et par les collaborateurs travaillant au sein du

périmètre concerné. Or, au regard des échanges avec les salariés, l'accompagnement à ce changement et à ses impacts fait l'unanimité contre lui, d'autant plus que les salariés ont précédemment vécu la même situation lors du PSE de 2011.

Car, au-delà des aspects abordés au point 3.2.3, la Direction a décidé que toutes les informations abordées lors des réunions de travail avec le CE étaient strictement confidentielles, malgré le rappel d'un élu quant à la limitation du caractère confidentiel aux seules informations présentant un caractère stratégique pour l'entreprise.

Pour rappel, la cour de cassation précise, depuis 1993 (Cass. Crim, 6/04/1993, n°92-80.864), que l'employeur peut informer le personnel d'un projet, parallèlement aux représentants du personnel, à la condition que cette communication n'entrave pas le fonctionnement du CE dans ses droits.

L'effet a donc été désastreux pour les salariés puisque, à quelques exceptions près, la plupart des collaborateurs ont été informés par la rumeur de leur possible situation à venir. Ce moyen de communication est particulièrement dangereux puisqu'il présente un risque fort de déformation du message et qu'il est forcément marqué par la subjectivité de celui qui le rapporte.

En parallèle, certains services ont eu connaissance des décisions du Groupe de mettre en place des Services prenant le relais de leur activité (SRC / Barcelone niveau 2). D'autres encore sont aujourd'hui sans réponse quant à l'organisation de leur tâche future, puisqu'ils ne sont pas conviés aux réunions européennes de Services, alors même que leur activité commence à être gérée en parallèle par un service délocalisé et ce, sans qu'ils en soient informés.

La confidentialité s'appliquerait à certains mais pas à d'autres. La transition serait officiellement en cours pour certains mais pas pour d'autres. Comment dès lors les salariés peuvent-ils comprendre quoi que ce soit ? Quelle est la volonté de l'entreprise en entretenant un tel flou ? Cela peut se comprendre soit comme l'illustration d'une absence forte de conduite de changement, comme une difficulté du Groupe à manager en cohérence un projet qui toucherait plusieurs métiers, plusieurs BU.

### 3.4.4 Conclusion

Cette organisation est bien sous tension car les collaborateurs sont confrontés à :

- Une incompréhension du contexte dans lequel ils travaillent ;
- Une centralisation à l'extrême du pouvoir ;
- Un management vidé de ses prérogatives et qui, dans sa grande majorité, ne souhaite visiblement pas les faire valoir ;
- Une politique qualité et une organisation du travail qui vont à l'encontre de la réalité du travail quotidien ;
- Une carence récurrente dans la conduite du changement, aussi lourds soient les projets concernés.

Les salariés se retrouvent donc sans prise face à une nouvelle réalité qu'ils ne comprennent pas. Cela favorise dès lors des risques pour les collaborateurs qui se sentent livrés à eux-mêmes, des risques pour le fonctionnement des services et des risques pour l'entreprise.

## 4 DIAGNOSTIC DU TRAVAIL

Plus concrètement, les points développés ci-dessus viennent impacter l'activité au quotidien, ce qui ajoute une pression supplémentaire sur le salarié comme sur l'activité. Le contexte de réorganisation permanente, le PSE et des phases de transitions particulièrement mal préparées génèrent d'importants dysfonctionnements et des situations de travail dégradées. Du point de vue du travail, le projet de restructuration va potentiellement aggraver les situations de travail et risque d'avoir des incidences sur la santé des salariés et de dégrader les conditions de travail.

### 4.1 Business Unit ISU

#### 4.1.1 Le SRC, un service au cœur du fonctionnement de l'activité locale

Les missions du SRC consistent à assurer le bon déroulement de la vie du contrat d'un point de vue technique, et à soutenir l'activité commerciale, notamment en assurant une forte réactivité dans le traitement des incidents ou en prévention. Pour comprendre cette activité, il faut commencer prendre en compte 2 notions : l'incident et l'escalade.

L'incident est un problème technique existant sur le réseau. Un incident peut aller d'un simple dysfonctionnement, qui n'impacte pas le client, jusqu'au « noir » qui correspond à une coupure totale ou partielle du réseau du client.

L'escalade est une notion double. Une escalade signifie qu'en cas de difficultés pour résoudre un incident, il se produit une montée en niveau d'interlocuteur, que ce soit du point de vue technique ou au regard du niveau de l'interlocuteur Colt pour le client.

Pour la partie technique, il existe 3 niveaux :

- Niveau 1 : L'accueil téléphonique du client. Aujourd'hui situé à Barcelone, cette équipe prend les appels des clients, établit un pré-diagnostic afin de le transmettre au SRC local (pays) concerné. Mais le niveau 1 peut aussi être généré par les équipes situées en Inde dans le cadre de l'activité de veille du bon fonctionnement du réseau. Dans tous les cas, le niveau ouvre un « ticket », notion correspond à la traçabilité informatique du traitement d'un incident.
- Niveau 2 : les SRC locaux. En fonction du pré-diagnostic supposé être établi, ce ticket est pris en charge par une des 3 spécialités du SRC : Transmission / Data / Voix. Ceux-ci vont œuvrer pour résoudre le problème. Une fois le diagnostic établi, parfois à l'aide d'autres services de la BU ISU (le NODE ou la Fibre), ils régleront le problème directement quand cela est possible ou demanderont l'intervention de techniciens si une intervention physique est nécessaire.
- Niveau 3 : lorsque le SRC n'arrive pas à diagnostiquer ou à traiter l'incident parce

qu'il présente une complexité trop importante, il fait appel au TAC, un service d'expertise qui travaille déjà aujourd'hui dans une optique plus globale, pan-européenne.

Les escalades hiérarchiques sont de 2 types :

- Les escalades au niveau des services de la BU ISU et qui accompagnent l'escalade technique : un collaborateur du SRC saisit son Team leader qui peut saisir le manager France qui peut saisir le manager Sud Europe...
- Les escalades au niveau des interlocuteurs clients : le niveau 1 correspond à l'équipe Services management dont le travail consiste à assurer la bonne réalisation de la prestation contractée. Les niveaux supérieurs correspondront à une escalade dans la hiérarchie commerciale.

La situation actuelle est problématique et paradoxale :

- Elle est problématique car le système en place ne fonctionne pas. Le niveau 1 de Barcelone n'arrive pas à traiter la demande : d'une part, les clients se plaignent car ils peinent à joindre le service ; d'autre part, le SRC se plaint de la qualité du pré-diagnostic quand celui-ci existe ; et enfin, l'équipe de nuit de niveau 2 dite HNO (heures non ouvrées) peine également à traiter les incidents qui se répercutent sur l'équipe du SRC qui doit traiter des demandes en souffrance. Cette situation délicate à l'entrée du process s'explique en grande partie par les difficultés que l'entreprise rencontre pour recruter et fidéliser des interlocuteurs notamment francophones (« langue native ») à Barcelone. L'objectif du Groupe était d'atteindre une équipe de niveau 1 évoluant vers du niveau 2 de l'ordre de 250 personnes à Barcelone pour assurer un bon fonctionnement. Ils sont à ce jour une quarantaine, voire moins, selon les propos recueillis auprès de managers. Concernant l'équipe HNO de niveau 2 dont la mise en place a pour but avéré de remplacer les collaborateurs de SRC France au regard du coût des astreintes, ils ne seraient que 4 pour toute l'Europe. Le Groupe rencontrerait de vraies difficultés pour recruter des profils maîtrisant à la fois la langue et les compétences.
- Elle est paradoxale parce que c'est l'organisation locale qui s'appuie sur le SRC dans une pratique hors-process pour résoudre les problèmes de ses clients au plus vite, car l'organisation actuelle n'est pas en mesure de le faire. Le paradoxe est que ces actions ne peuvent être prises réellement en compte dans les reportings. Le message envoyé au Groupe est donc qu'au travers des chiffres d'activité, la migration d'une partie de l'activité du SRC fonctionne, puisque la satisfaction n'est pas très dégradée. L'action du SRC masque donc partiellement le dysfonctionnement

organisationnel.

Il est question de dysfonctionnement organisationnel parce qu'il impacte dès à présent l'ensemble de la structure locale. Par exemple, 2 scenarii peuvent être envisagés pour des conséquences similaires :

- Dans le cadre de la quasi suppression des astreintes du SRC France, le HNO de Barcelone génère des tickets la nuit. Lorsque l'équipe est dans l'incapacité de traiter les problèmes, notamment pour des raisons de spécificités techniques locales (par exemple la connaissance des particularités des « couches » présentes chez certains clients), les salariés laissent le ticket ouvert en attendant que le SRC prenne la suite. Le problème est que le client reste impacté par l'incident qu'il rencontre. Puisqu'il doit attendre l'arrivée du SRC local, il appelle généralement le Services Management ou directement son interlocuteur Sales (Commercial) pour lui faire part de son mécontentement. Dès lors, et dans le cadre de cette escalade, il faut trouver une solution au plus vite afin d'éviter que la SLA (temps de traitement d'un incident contractuellement prévue) ne soit dépassée. C'est alors le réseau interne qui est sollicité, par la recherche d'un salarié qui a la connaissance technique : soit un membre du SRC, soit une personne qui, par le passé, a occupé un poste technique. Conclusion, la SLA est généralement dépassée, ce qui génère une insatisfaction client, le Services Management ou le Commercial est exposé au mécontentement du client, la pression pèse sur les salariés qui doivent régler le problème en hors-process.
- Les conséquences sont les mêmes lorsque le client fait savoir qu'il a attendu 1h au téléphone pour ne pas forcément obtenir un interlocuteur qui parle français. A ce jour, le manque d'effectif sur Barcelone n'assure pas un taux de réponse téléphonique de 100 %. Les escalades et le hors-process sont dès lors les seules parades de la structure pour pallier ces dysfonctionnements organisationnels.

Aujourd'hui, le projet du Groupe Colt est de positionner ce service local vers un niveau plus global, vers un centre de services partagés européen. Il est ainsi expliqué dans le Livre II :

*« La centralisation des compétences sur une même plateforme est le moyen le plus rapide et le plus pertinent pour uniformiser l'ensemble des processus de travail, favoriser une mutualisation des compétences, afin de garantir au client que, quelle que soit sa localisation et quel que soit son interlocuteur, le support qui lui sera apporté sera au même niveau d'exigence et de qualité. »*

Concrètement, il s'agit de transférer l'activité des SRC, donc du niveau 2 technique à

Barcelone.

Si ce projet sur le papier peut paraître séduisant au regard de la politique de l'entreprise, il semble à ce jour en déphasage avec la réalité de l'activité.

L'empressement à réaliser ce projet est d'autant plus surprenant que le niveau 1 installé à Barcelone ne fonctionne déjà pas correctement. Pourquoi dès lors muter ce centre de services partagés en lui apportant une capacité à traiter plus de complexité, à partir du moment où il n'est pas à ce jour un outil fiable, quoique puissent en dire les chiffres ?

Ce transfert pose également de nombreuses questions :

- Capitalisation des savoirs spécifiques locaux ;
- Phase de transition ;
- Intention de la Direction dans la suppression totale du SRC France quand ce n'est pas le cas sur d'autres équipes SRC en Europe.

Aujourd'hui, un des éléments clefs de la réussite du SRC repose sur la connaissance des particularités françaises – qu'elles soient générales ou spécifiques, propres à certains clients ; ainsi que sur la proximité / réactivité.

Il n'est à ce jour pas prévu d'établir une capitalisation de ce savoir indispensable au traitement des besoins clients.

La phase de transition présente un caractère particulièrement inquiétant au regard de l'effectif et des compétences présentes actuellement à Barcelone. Les managers rencontrés confirment la difficulté que rencontre l'entreprise sur place pour recruter des collaborateurs parlant le français (critère de la langue native) et ayant le niveau technique suffisant. De plus, il leur faudra se familiariser avec les outils et comprendre l'organisation, ce qui n'est pas chose aisée. La Direction SRC / TAC souhaite donc que le SRC France forme les collaborateurs de Barcelone. Au regard du contexte, il est évident que ce projet n'entraîne pas une adhésion particulièrement forte de la part de salariés dont la suppression du service est programmée.

Enfin, on peut constater que là où la France doit supprimer l'ensemble de son équipe SRC dans le cadre du PSE, certains pays conservent un service a minima ou s'organisent différemment. Ainsi, en Allemagne, 6 salariés du SRC local continueront leur activité en étant spécifiquement dédiés à un client important.

Le mouvement de grève en réaction aux mauvaises conditions de travail d'octobre 2012 pèsera dans les choix, même s'il n'existe pas d'éléments objectifs le démontrant. Dans le PV du CE du 1<sup>er</sup> mars 2013, la Direction fait écho à ce sentiment : « *J'ai toujours dit que je respectais le mouvement qui a eu lieu. [...] Je reconnais cependant que les événements*

*m'ont influencé quant à la manière d'envisager la réorganisation de l'Entreprise au niveau Européen. Du moins ils ne m'ont pas aidé face aux Anglais. »*

L'état de l'équipe est aujourd'hui inquiétant au regard de la pression que les salariés subissent, de la perspective de la perte de leur emploi avec des échéances possibles de licenciement en 3 phases. La mise en place de Siebel et d'Avaya dans ce contexte a fortement contribué à créer des dysfonctionnements supplémentaires. L'arrivée de ces nouveaux outils a ajouté à l'incompréhension de la situation dans laquelle se trouvent les salariés.

Il y a une grande démotivation chez la majorité d'entre eux, un sentiment de colère et de frustration, une souffrance. L'activité s'est apparemment réduite et pourtant, paradoxalement, la pratique du hors-process subsiste et est même d'autant plus conséquente que le lancement de Siebel a été un échec, entraînant quasi quotidiennement des escalades hiérarchiques jusqu'au Country manager.

La situation du SRC fragilise d'autres services, notamment les BU Commerciales (CES / CCS) qui se retrouvent en difficulté, parfois gravement, avec leurs clients. Leur situation est d'autant plus compliquée que la France a connu des succès commerciaux en devenant prestataire unique pour certains de ses très gros clients. Or, aujourd'hui, la prestation n'est pas au niveau puisque le SRC est en crise, et l'avenir de cette fonction fondamentale chez Colt est particulièrement inquiétant au regard de la « transition » qui se prépare. Les BU Commerciales sont donc exposées à leurs clients sans pouvoir expliquer officiellement les raisons de ces dysfonctionnements, puisque la confidentialité absolue au sujet de la réorganisation et du PSE en cours est imposée par la Direction.

Ce bouleversement est vécu d'autant plus violemment par ces salariés que le Groupe leur demande davantage, alors qu'ils constatent que le support ne suit pas et que l'entreprise n'envisage pas de se doter des moyens suffisants. De plus, il est important de préciser que leurs objectifs annuels, qui représentent 40 % de la rémunération pour la grande majorité d'entre eux, prévoit un développement de leur chiffre d'affaires parfois extrêmement conséquent ainsi que leur capacité à renouveler les contrats.

D'une autre manière, les services internes à la BU ISU, notamment sur la partie Fibre, NODE et maintenance, s'inquiètent de la baisse de la réactivité du SRC au regard des conséquences existantes sur leurs activités, tout en comprenant les raisons.

Force est de constater que la réalité est extrêmement éloignée de ce qui est annoncé dans le Livre 2 au sujet de la suppression du service SRC : *« Cette réduction permettra en outre*

*une réduction de l'ensemble des coûts fixes générés en local par la démultiplication des ressources et des interventions ».*

#### **4.1.2 Activité test de solutions clients en France**

Ce service est chargé de valider un cahier des charges de tests, de les réaliser et de s'assurer que les solutions sont conformes aux besoins et aux souhaits du client.

Le manager, aujourd'hui en France, dispose d'une équipe en Inde. L'objectif du Groupe est de rapprocher cette équipe et son manager ; et, à ce titre, de supprimer le poste français pour le créer en Inde en tant que Associate Director Testing M1. Le choix du Groupe est assez logique quand bien même il convient de constater qu'à partir du moment où une activité commence à se développer en Inde (ou à Barcelone) elle finit systématiquement par être délocalisée dans son ensemble. Ce cas révèle également l'absence de clarté partielle qui existe aujourd'hui dans le discours du Groupe quant à ses objectifs à moyen terme. On constate ainsi que dans le PSE de 2011, il n'était pas envisagé que ce poste soit supprimé au profit d'une délocalisation.

#### **4.1.3 Services management**

N'ayant pas eu la possibilité de rencontrer les salariés concernés et au regard des difficultés pour obtenir des informations sur cette activité (assez obscure pour l'ensemble des salariés), nous nous en tiendrons à une analyse du Livre II, qui présente certaines incohérences et pose la question de la motivation réelle des licenciements envisagés.

Le positionnement de ces salariés dans l'organigramme présenté semble correspondre à l'organisation cible. L'organisation envisagée présente la suppression d'un poste dans le périmètre et d'un poste au sein du Service « Customer Operations » alors qu'il est évoqué la suppression de 4 postes, 2 au sein des « opérations Windows messaging », 2 dans les « opérations Unix ».

Par ailleurs, à la lecture des objectifs de cette réorganisation qui vise une optimisation du fonctionnement de l'activité Services Management, aucune motivation n'est avancée quant aux problématiques actuelles que rencontrerait le service, ni même sur le but concret de la manœuvre. A ce titre, on peut se poser la question de la justification réelle de ces licenciements, hormis un gain de masse salariale pour l'entreprise.

## **4.2 Business Unit CCS**

### **4.2.1 Le Front Desk**

L'activité de cette équipe consiste à fournir un support administratif et technique aux commerciaux de la BU CCS : Rédaction de bon de commande, cotation pour fourniture de

prix aux commerciaux et contrôle de la possibilité de déployer sur le réseau la solution qui doit être vendue.

Si une partie de l'activité de cotation est déjà en partie traitée par l'Inde, il est envisagé de transférer l'activité de ce service au sein d'une équipe baptisée « Central Team » située à Barcelone.

Il est envisagé, au sein de cette équipe de 5 personnes (1 chef d'équipe, 3 salariés en CDI, 1 intérimaire), la suppression de 2 postes.

Au-delà de la justification réelle du transfert d'activité, hormis une économie de masse salariale, l'équipe est actuellement confrontée à une situation particulièrement délicate.

Ce service a appris tardivement qu'il était concerné par le plan, par les « bruits de couloir ». En parallèle, leur management européen les a systématiquement exclus de toute réunion du Front Desk CCS, allant même jusqu'à les convoquer pour les avertir, peu de temps avant la réunion, qu'ils ne doivent pas y participer. De plus, des clients ont contacté le service car ils ne comprenaient pas pourquoi des personnes de Barcelone, la « Central Team », les avaient contactés. L'équipe a donc compris qu'une partie de son activité était d'ores et déjà traitée par Barcelone – ce qui a été confirmé après prise de renseignements.

Enfin, les salariés de ce Service ne savent pas ce qu'il va advenir d'eux, de leur activité et de leur emploi.

La méthode, qu'elle soit volontaire ou pas, est bien évidemment particulièrement déstabilisante pour ces collaborateurs. Le stress et l'angoisse générés par cette incapacité à se projeter sont évidents et les salariés en pâtissent forcément.

#### **4.2.2 Services Management**

Il est envisagé de supprimer 2 postes sur cette équipe de 5 salariés. A ce jour, 2 salariés ont trouvé une solution de reclassement. L'activité ayant été partiellement redéployée sur une équipe dédiée se trouvant à Barcelone, la charge de travail restante de ces 2 salariés a été reportée sur les 3 personnes toujours en poste. Si la logique de coût supplante avant tout une véritable logique stratégique, la question de la délocalisation de l'ensemble de l'activité se posera sans doute prochainement, ce qui peut une fois encore générer un stress important pour ces salariés quant à leur avenir.

#### **4.2.3 Ingénieur Commercial Voice trading à Monaco**

N'ayant que peu d'information sur ce poste, hormis la perte de vitesse du marché Voix, et compte tenu de la spécificité du périmètre d'action de cette personne, la seule problématique potentielle sur ce licenciement envisagé est l'accompagnement qui sera mis en place pour envisager une reconversion, sur l'activité commercial Cloud par exemple.

## 4.3 Business Unit SU

### 4.3.1 Service Comptabilité Fournisseurs

La suppression du poste à la comptabilité fournisseurs pose problème dans la mesure où le service délocalisé en Inde, qui traite les factures, n'est aujourd'hui pas efficient, pour plusieurs raisons :

Au moindre écart de procédure ou d'incompréhension de la part de ce service délocalisé, une charge de travail supplémentaire apparaît pour l'équipe, ce qui peut avoir des conséquences perturbantes. Ainsi, le service récupère tous les non traitements (facture qui n'est pas suffisamment lisible, une case mal remplie, etc.). Il peut arriver qu'une facture soit bloquée, ce qui peut avoir pour incidence le blocage de l'ensemble des factures du fournisseur. Il a également été question d'un problème de maîtrise des procédures d'acompte et d'avoir. La gestion de tous ces éléments prend du temps.

Par ailleurs, et comme cela peut se pratiquer pour le Front Desk CCS avec la gestion parallèle de leur activité par Barcelone, la comptabilité Fournisseurs a pu constater que le service en Inde cherchait à traiter directement des dossiers. Cela pose un certain nombre de problèmes, notamment lorsque le collaborateur indien demande des compléments d'information par fax, en anglais et avec l'en-tête de sa société, qui n'est pas Colt. De plus, il peut arriver que les salariés indiens joignent directement le fournisseur, qui n'est pas forcément anglophone, tout en sachant qu'il peut s'agir de sujet sensible pour certains d'entre eux.

Le service indien n'est donc pas prêt à se substituer pleinement aux postes locaux. Il est donc curieux d'apprendre que, dans les départs envisagés, le comptable fournisseurs est en cours de reclassement partiel sur un poste interne et que la personne qui assurait son remplacement devrait faire partie du PSE. Or, au regard de la charge de travail et des communications avec les fournisseurs locaux, il est indispensable de conserver un interlocuteur dédié en local. Qui gèrera alors cette activité ? Pourquoi ne pas transférer la personne de la comptabilité clients de manière pérenne sur ce poste et préserver un emploi qui semble nécessaire ?

La situation crée de toute évidence un malaise parmi les salariés concernés.

### 4.3.2 Services généraux

Le PSE prévoit l'externalisation au sein de la société MACE MACRO, avec laquelle l'entreprise signe un accord cadre. L'ancienne responsable des services généraux, anglaise, a déjà rejoint ce groupe il y a 6 mois pour superviser les prestations externalisées. Il s'agit donc d'un transfert poste pour poste, à la limite près que le manager aujourd'hui concerné

par le poste partira très prochainement à la retraite.

En outre, si les conditions de travail actuelles sont connues, celles au sein de la société MACE MACRO ne le sont pas. Quelle est par ailleurs la possibilité que le périmètre d'action du salarié aille au-delà du service apporté à Colt ?

## 5 UNE DEGRADATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL

### 5.1 Une dégradation des conditions de travail liées à l'emploi

Le manque de préparation dans les phases de changement et l'empressement à déployer des projets qui ne sont pas prêts entraînent de nombreux dysfonctionnements. Dans un cadre de travail en pleine mutation, les salariés doivent dès lors trouver des solutions par eux-mêmes pour poursuivre leur travail.

Le salarié s'adapte au travail pour pallier les dysfonctionnements de l'organisation, qu'il soit directement concerné ou indirectement touché par la restructuration.

Le travail se fait donc de plus en plus en mode dégradé, ce qui ne peut permettre d'assurer une qualité de prestation optimale et met sous tension l'ensemble de l'organisation.

La politique qualité, évoquée dans la partie 3 du présent rapport, s'avère inadaptée à la réalité du travail. Alors que ce devrait être un outil structurant, un socle permettant de guider l'activité même en mode dégradé, le management l'utilise dans certains services pour répondre à l'impératif lié aux directives du Groupe, alors même que ce n'est pas adapté à la situation. Il y a donc là création d'un contre-sens. L'expression en mode « pompier », souvent utilisée pour décrire l'activité de certains collaborateurs, est explicite.

La question de la surcharge se pose également, dans la mesure où la disparition de certains postes peut créer un report de charge sur les autres postes similaires. La Direction expliquera qu'une suppression de poste dans un service est accompagnée d'une délocalisation d'une partie des tâches de ce même service, ce qui amène à un équilibre de volume de travail.

Ce calcul pose toutefois 2 questions : celle de la méthode utilisée pour évaluer la charge de travail, et celle de l'appauvrissement du travail des salariés. On note ainsi que la réorganisation actuelle, comme les réorganisations précédentes, tend à morceler les tâches pour les délocaliser partiellement – puis, au final, totalement.

Il y a donc un appauvrissement de l'activité jusqu'à sa suppression, une dégradation de la condition de travail liée à l'emploi en lui-même.

## 5.2 Des risques psychosociaux

L'ANI du 2 juillet 2008 (transposition de l'accord cadre européen du 8 octobre 2004) précise que : « *Un état de stress survient quand il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. L'individu est capable de gérer la pression à court terme mais il éprouve de grandes difficultés face à une exposition prolongée ou répétée à des pressions intenses.* »

La situation actuelle pointe une dégradation globale des conditions de travail. La disparition des tâches et des emplois sans que le salarié ne soit capable de comprendre réellement pourquoi, la perte de repères, le déphasage culturel très prégnant, l'absence de visibilité, l'angoisse de l'avenir, la politique d'objectif très pressante, voire absurde dans certains cas, le management européen en partie en décalage avec la réalité, sont autant de maux qui viennent affecter le salarié dans son environnement.

Ces éléments rencontrent de plus une dégradation de la valeur travail. Nous renvoyons ici à ce que nous avons appelé « Excel management » et qui va se caractériser par le fait que le collaborateur tend à ne plus être une personne, mais une unité de valeur et de production. Cette évolution est vécue brutalement par les salariés, qui se sentent pris dans le flux incessant des réorganisations, et soumis au gré des chiffres.

La peur de l'avenir est particulièrement forte et la médecine du travail en fait état dans son rapport 2012 :

*« 11 salariés vus en consultation ont présenté un état de stress préjudiciable à leur santé.*

*Les principales causes sont :*

*Les réorganisations répétées ;*

*Des conflits avec la hiérarchie pouvant être à l'étranger (problèmes de langues, de cultures, de réglementations, d'incompréhension difficile à maîtriser) ;*

*Le manque de visibilité sur l'avenir est un facteur d'inquiétude. »*

Nous rejoignons complètement l'avis du médecin du travail. Nous avons également constaté une profonde démotivation des collaborateurs, en perte totale de sens, ainsi qu'un manque de reconnaissance très fort.

Par ailleurs, dans le cadre des échanges avec les salariés, sont apparus des comportements

« travaillomanes » qui pourraient mener à des burn-out. Nous ajouterons également une nuance complémentaire et importante, celle du nombre de salariés pour lesquels nous avons pu percevoir un malaise ou une souffrance au travail, et qui est bien supérieure à 11 salariés. Elle concerne une grande majorité des salariés rencontrés.

## 6 OBLIGATION JURIDIQUE DE L'EMPLOYEUR

### 6.1 Santé et prévention en droit du travail

Depuis que le CHSCT a pris une autre dimension en 1982, en passant d'une simple commission du CE (au même titre que la commission formation, égalité professionnelle ou logement) à un organisme à part entière, ses prérogatives n'ont cessé d'être élargies, soit à l'initiative du législateur, soit par la jurisprudence :

- En 2002, à l'obligation de préserver la santé physique des travailleurs, est ajoutée la notion de santé mentale.
- En 2006, la Cour de cassation, dans une série d'arrêts, introduira l'obligation de sécurité de résultat. Les intentions ne suffisent pas, l'employeur doit assurer l'effectivité des mesures de sécurité.
- En 2008, l'arrêt SNECMA s'oppose à un des 3 pouvoirs de l'employeur (pouvoir de direction, pouvoir règlementaire, pouvoir disciplinaire) en annulant une organisation du travail jugée néfaste pour les salariés.
- En 2012, le jugement de la Caisse d'épargne (septembre, Lyon) annulera la mise en concurrence entre les services (benchmarking), et celui de la FNAC, cette fois en appel (décembre, Paris) viendront confirmer la tendance des Juges à ne pas laisser les conditions de travail se dégrader à l'occasion d'un changement d'organisation du travail présenté pour avis au CHSCT.

#### 6.1.1 Prévention

Le Code du travail est d'une grande clarté sur l'idée de prévention, au point que les 9 principes généraux de prévention peuvent être considérés comme une véritable méthode de prévention.

Art. L. 4121-1

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

1. Des actions de prévention des risques professionnels et de la pénibilité au travail ;
2. Des actions d'information et de formation ;
3. La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés. L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Art. L. 4121-2

L'employeur met en œuvre les mesures prévues à l'article L. 4121-1 sur le fondement des principes généraux de prévention suivants :

1. Éviter les risques ;
2. Évaluer les risques ;
3. Combattre les risques à la source ;
4. Adapter le travail à l'homme ;
5. Tenir compte de l'état d'évolution de la technique ;
6. Remplacer ce qui est dangereux par ce qui ne l'est pas ou ce qui l'est moins ;
7. Planifier la prévention ;
8. Prendre des mesures de protection collective ;
9. Donner les instructions appropriées aux travailleurs.

### **6.1.2 Notion de résultat en matière de sécurité au travail**

En 2002, les juges ont estimé que l'employeur avait vis-à-vis de ses salariés une « *obligation de sécurité de résultat* », ce qui signifie qu'ils ne peuvent atteindre à la santé des salariés sans devoir en répondre.

En 2008, ils ont subordonné la mise en place d'une organisation à la capacité de démontrer qu'elle ne présente aucun risque pour la santé des travailleurs

Les mesures sont celles nécessaires et les moyens et l'organisation doivent être adaptés, l'employeur ne doit plus simplement répondre à des obligations de moyen mais obtenir des résultats, c'est-à-dire diminuer le nombre d'accidents ou de maladies. On parle de l'obligation générale de sécurité. On peut aussi en déduire que toute nouvelle organisation du travail doit faire baisser les risques d'atteintes à la santé des travailleurs.

Dans ce cadre, ce qu'on nomme l'Arrêt Snecma indique clairement les obligations de l'employeur dans le cas d'une réorganisation :

« En vertu de l'obligation de sécurité de résultat, la Cour de cassation a suspendu le 5 mars 2008 la réorganisation d'un atelier de la Snecma "de nature à compromettre la santé et la sécurité des salariés". Une décision qui renforce le rôle du CHSCT.

Et de sept ! On ne compte plus les déclinaisons de l'obligation de sécurité de résultat pesant sur l'employeur. Ce concept, forgé de toutes pièces par la Cour de cassation en 2002, n'a cessé depuis lors de se démultiplier pour embrasser bientôt l'ensemble des questions liées à la santé au travail.

Pour l'heure, le dernier acte - l'arrêt Snecma du 5 mars - constitue l'apogée d'une évolution fondamentale, marquée par l'extrême détermination des tribunaux. Avec cette décision qui fera date, les juges sont désormais autorisés à suspendre la mise en œuvre d'une organisation du travail "de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés". Les choix de l'employeur seront désormais soumis aux principes supérieurs : la santé et la sécurité ».<sup>1</sup>

### **6.1.3 Faute inexcusable de l'employeur**

En vertu du contrat de travail le liant à son salarié, l'employeur est tenu envers celui-ci d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les maladies professionnelles contractées par ce salarié du fait des produits fabriqués ou utilisés par l'entreprise ; le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable, au sens de l'article L. 452-1 du Code de la sécurité sociale [cet article prévoit qu'en cas de faute inexcusable, la victime ou ses ayants droit ont droit à une indemnisation complémentaire], lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié, et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver. En outre, même en dehors de tout accident du travail ou de toute maladie professionnelle, le fait d'exposer un salarié à un risque identifié, sans prendre les mesures de prévention qui s'imposent, constitue un manquement de l'employeur à son obligation de sécurité de résultat (Cass. Soc., 30 novembre 2010, n°08-70390).

### **6.1.4 Responsabilité pénale de l'employeur**

Le Code pénal prévoit la responsabilité pénale de l'employeur qui commet une « maladresse, imprudence, inattention, négligence ou (un) manquement à une obligation de sécurité ou de prudence imposée par la loi ou le règlement » en cas d'homicide (Code pénal, art. 221-6) ou de blessures (Code pénal, art. 222-19) involontaires. L'article 4-1 du Code de procédure pénale prévoit qu'un salarié victime d'un accident du travail ou d'une maladie professionnelle peut désormais faire reconnaître la faute inexcusable de son employeur devant les juridictions de sécurité sociale alors même que le délit non intentionnel de l'article 121-3 du Code pénal n'a pas été retenu contre celui-ci.

### **6.1.5 Capacité du CHSCT d'ester en justice**

Le CHSCT dispose d'une personnalité civile et morale, et peut désigner son secrétaire (ou un autre membre) comme personne ayant mandat général pour le représenter devant les juridictions civiles, pénales et administratives. Il est ainsi recevable à intervenir ou demander

---

<sup>1</sup> Santé & Travail n°63 de juillet 2008.

l'annulation de tout projet de réorganisation de l'entreprise, eu égard à ses prérogatives particulières d'institution représentative du personnel, spécialisée dans les questions relatives aux conditions de travail des salariés de l'entreprise et dans les domaines de la santé, de l'hygiène et de la sécurité, au sens des articles L 4612-1 et suivants du Code du travail.

L'employeur a l'obligation d'avoir recueilli l'avis du CHSCT avant toute mise en œuvre du projet.

Il est à noter que toutes les décisions du CHSCT doivent être prises à l'issue d'une délibération collective majoritaire (Cass. Soc. 21 novembre 2012, n° 10-27452, société GDF-Suez).

## **6.2 Moyens du CHSCT**

Le CHSCT dispose de moyens conséquents afin de poursuivre les pistes de travail que l'expertise a dégagées.

### **6.2.1 Partenaires du CHSCT**

Le travail du CHSCT est d'autant plus efficace qu'il associe ses partenaires :

- La médecine du travail ;
- L'Inspection du travail ;
- La CRAMIF.

Bien que les positions puissent être clairement divergentes, le CHSCT doit permettre à la Direction et aux membres élus du personnel de travailler ensemble afin d'améliorer les conditions de travail du personnel.

### **6.2.2 Résolution suite à l'expertise**

Le CHSCT peut reprendre dans une résolution votée par ses membres les pistes d'action (tout ou en partie) du rapport d'expertise. Elle sera adressée à l'employeur (qui peut être différent du Président du CHSCT) et à l'Inspection du travail.

Elle aura pour conséquence d'alerter l'employeur sur les conséquences prévisibles de la restructuration envisagée.

### **6.2.3 Inspections du CHSCT**

Selon l'article L 4612-4 du Code du travail, le CHSCT procède à intervalles réguliers à des inspections [le terme est important] dans l'exercice de sa fonction. La fréquence de ces inspections est au moins égale à celle des réunions ordinaires du Comité, c'est-à-dire au moins trimestrielle. Mais s'il s'agit d'activités à haut risque, plus dangereuses, les inspections peuvent être plus nombreuses.

Le médecin du travail et/ou l'inspecteur du travail peuvent éventuellement accompagner le(s) membres du CHSCT lors de cette visite d'inspection.

L'observation des postes, sur le terrain, et les informations fournies par les salariés sur les problèmes rencontrés sont des éléments essentiels pour que le Comité puisse procéder, d'une part à l'analyse des conditions de travail, d'autre part à la formulation de propositions pour l'amélioration de celles-ci, qui seront inscrites dans les priorités, lors de l'élaboration du programme annuel de prévention des risques.

## 7 PRECONISATIONS

### 7.1 Face aux risques psycho-sociaux dans l'entreprise

Au regard du malaise fort, voire de la souffrance au travail, constatés au sein de l'entreprise, il convient que la Direction prenne en compte l'ampleur du phénomène pour agir en fonction.

#### 7.1.1 Document unique

Il est nécessaire de mettre à jour le Document Unique dans les plus brefs délais (chose qui ne semble pas avoir été faite depuis le 7 février 2011). Il faudra particulièrement se concentrer sur les « risques liés au stress » afin d'établir un plan d'actions qui pourrait inclure la démarche de diagnostic ci-dessous préconisée. Une fois cette première démarche aboutie, la Direction présentera son plan d'actions à partir des éléments qui en ressortiront.

#### 7.1.2 Diagnostic

L'état moral des salariés se dégradant dans un contexte continuellement instable, la Direction doit faire procéder au plus vite à un diagnostic de la situation des salariés au regard des risques psychosociaux. L'article L4614-12 donne par ailleurs la possibilité au CHSCT de conduire une expertise sur les risques psychosociaux.

Toute mesure prise avant un diagnostic n'aurait pas de sens, parce qu'elle ne répondrait sans doute pas au besoin spécifique des salariés ou à défaut constituerait un pansement.

#### 7.1.3 Plan d'actions / Accord sur la prévention des Risques Psycho-Sociaux

Une fois ce diagnostic établi, la Direction doit travailler avec le CHSCT à l'élaboration d'un plan d'actions adéquat et concret. Il en va de l'obligation de sécurité de l'employeur, comme précédemment rappelé. Transposer ce plan d'actions dans le cadre d'un accord sur la prévention des risques psychosociaux serait un signe fort de dialogue, impliquant l'ensemble des représentants du personnel.

### 7.2 Redonner du sens à l'organisation

#### 7.2.1 Apporter des repères aux salariés

Compte tenu de la perte de repères des salariés et de ses effets néfastes, il est absolument nécessaire de leur en redonner, en commençant par leur expliquer quelle est la culture de l'entreprise aujourd'hui.

Il est également indispensable de leur apporter une vision claire de la stratégie du Groupe et de ses conséquences envisageables sur la structure France.

## **7.2.2 Etablir une communication active**

Face à l'ampleur des changements et des mutations imposés aux salariés, la Direction ne peut se contenter de mettre à disposition des supports informatifs. L'entreprise doit communiquer avec l'ensemble de ses collaborateurs, et pas uniquement avec ses managers dans le cadre potentiellement limitatif des BU. Sans communication, il ne peut pas y avoir de compréhension ; sans compréhension, il ne peut y avoir d'adhésion. Les managers, quels que soient leurs niveaux, doivent apprendre à communiquer, ce qui implique écouter et expliquer si besoin (et ne pas se contenter d'un « *vous trouverez toute l'information sur intranet* »). De même, lorsque d'importants projets se présentent, le Country Manager ou le Sponsor peuvent organiser des réunions avec les collaborateurs dans la grande salle du sous-sol.

## **7.3 Conduite du changement**

### **7.3.1 Visibilité**

A l'instar des points précédents, la conduite du changement commence par apporter aux intéressés de la visibilité, leur communiquer les tenants et les aboutissants d'un projet, quel qu'il soit.

### **7.3.2 Instance de contrôle et de cohérence**

Du fait du cloisonnement extrêmement fort qui existe entre les BU, le Groupe doit envisager d'instaurer des instances surveillant la cohésion de la mise en œuvre des projets de chaque entité. Cela pourrait éviter de voir plusieurs changements majeurs arriver en même temps (par exemple : PSE + Siebel + Avaya...).

### **7.3.3 Instaurer une culture de management des projets**

Qu'il s'agisse de projet technique ou de réorganisation, il est évident que la préparation n'est pas le point fort de Colt. L'entreprise gagnerait à se remettre en question sur ce sujet qui porte préjudice aux salariés comme aux intérêts du Groupe.

Pour cette raison, avant chaque mise en œuvre d'une décision Groupe, la Direction doit établir un cahier des charges interne, désigner les responsabilités dans le déploiement du projet, mettre en place un Comité de suivi du projet, établir un rétro-planning, etc. Les fonctions supports Qualité, Sécurité et Ressources Humaines doivent être consultées systématiquement en amont pour considérer l'impact sur les personnels.

### **7.3.4 Accompagnement au changement**

Si un changement se prépare, il doit aussi prévoir l'accompagnement des collaborateurs qu'il

impacte directement ou indirectement. C'est une phase qui prend du temps parce que ce temps est nécessaire à la compréhension et à l'appropriation du changement.

## 7.4 Anticiper l'évolution des métiers et des compétences

L'entreprise est en mouvement et en mutation depuis déjà plusieurs années et l'impact sur les salariés se ressent très clairement aujourd'hui.

Dans une optique de visibilité apportée, de repères auxquels les salariés peuvent se rattacher et bien évidemment du développement de l'employabilité interne et externe, la mise en place d'une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétence (GPEC) a toute sa place.

Rappelons que toute entreprise de plus de 300 salariés (ou 1000 salariés sur un périmètre communautaire) a l'obligation de négocier un accord portant sur la GPEC, depuis la loi de cohésion sociale du 18 janvier 2005.

Pour rappel, cet accord doit porter sur les 3 volets suivants :

- « *Les modalités d'information et de consultation du Comité d'Entreprise (CE) sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires* ». Il ne s'agit pas de négocier de la stratégie suivie par la Direction, mais de négocier sur le contenu des documents transmis au Comité d'Entreprise, la périodicité de cette transmission, l'horizon de prévision, les conditions de confidentialité requises.
- « *La mise en place d'un dispositif de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ainsi que sur les mesures d'accompagnement associées en particulier en matière de formation, validation des acquis et de l'expérience (VAE) et de bilan de compétences, ainsi que sur les accompagnements de la mobilité professionnelle et géographique des salariés* ». Il s'agit de négocier sur la mise en place d'outils d'anticipation des évolutions des métiers et des compétences, et d'outils d'accompagnement des salariés.
- « *Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des salariés âgés et de leur accès à la formation professionnelle* ».

Ce dispositif permettrait également de replacer l'emploi au cœur des considérations du Groupe.

## 7.5 Repenser le management

### 7.5.1 Réincarner le management

Face au caractère de plus en plus virtuel du management, l'entreprise doit trouver des solutions pour rétablir un lien physique entre les collaborateurs et leur management, notamment européen.

### 7.5.2 Manager = gérer

Le management n'est pas qu'un acte de pilotage. Les managers, aidés par la Direction, doivent se réapproprier un certain pouvoir. Cela signifie que l'entreprise ne peut fonctionner uniquement sur le mode « *soit tu es d'accord, soit tu pars* », qui empêche tout esprit critique et donc tout ancrage dans la réalité du travail. Cela signifie aussi que les manager doivent, pour certains, cesser de pratiquer ce que nous avons appelé le « forward management ». Manager, c'est aussi accompagner. Cela signifie qu'un manager, s'il demande à son équipe des actions, ne peut se contenter d'un simple « pour action », « ASAP », etc. Une demande doit systématiquement être accompagnée d'éléments permettant la réalisation de cette action.

### 7.5.3 Réinstaurer un pouvoir local

La disparition d'un management local a eu un effet néfaste sur les collaborateurs. Une structure doit être dirigée pour assurer une cohérence des actions dans le périmètre géographique qui la définit. Il doit également avoir la possibilité d'arbitrer entre les différentes BU, particulièrement lorsqu'il s'agit de problématiques impliquant des collaborateurs.

Par ailleurs, la création / réinstauration d'une instance de décision de type Comité de Direction, ou à défaut d'une instance de contrôle, assurerait une prégnance dans la réalité du quotidien du travail.

## 7.6 Mettre en place une véritable politique qualité

La mise en place d'une réelle politique qualité est absolument nécessaire dans une telle structure. Aujourd'hui, les bribes d'outils qualité sont éloignées de la réalité terrain, puisque le fonctionnement en hors process est particulièrement important.

De plus, les process en place à ce jour semblent avoir pour vocation principale de nourrir les reportings. S'ils peuvent avoir entre autres cette fonction, le but premier d'une démarche qualité est la structuration de l'activité. Elle permet ainsi d'identifier clairement les rôles de chacun, de révéler les dysfonctionnements et de questionner l'efficacité d'un process trop souvent contourné pour optimiser le fonctionnement de l'entreprise. Favoriser le hors process, c'est mettre le salarié en porte-à-faux et créer un risque de dysfonctionnement plus

conséquent.

Colt n'est plus une start-up et n'est pas une PME. Ses importantes ambitions l'obligent à se doter d'outils lui permettant de se structurer.

L'entreprise doit donc se doter des moyens nécessaires et refondre l'ensemble de ses process, et travailler à la mise en œuvre d'un Système de Management par la Qualité (SMQ). La conséquence de cette démarche pour les salariés ne pourra être que bénéfique, puisqu'elle permettra de baliser le travail de chacun et de repositionner les responsabilités. Il appartiendra aux managers de veiller au respect des procédures applicables, à partir du moment où celles-ci sont en phase avec la réalité du travail. Cette démarche qualité, si elle est mise correctement en œuvre, permettra également à tout un chacun de suivre les évolutions organisationnelles.

## 7.7 Une politique d'objectif à revoir en profondeur

La politique d'objectif induit un effet pervers et dangereux qu'il convient de rectifier au plus vite. Au cours de la phase opérationnelle de l'expertise, nous avons pu constater des dérives importantes quant à la fixation de ces objectifs. Certains salariés sont en véritable souffrance du fait du poids de leurs objectifs dans leur rémunération et de l'impossibilité de les atteindre. Il serait nécessaire de repenser les méthodes de fixation des objectifs et de revoir la politique afférente en conséquence. Cela peut se faire très simplement, en questionnant simplement ces objectifs avec la méthode « SMART ». Un objectif doit être :

- Spécifique (propre à la personne à qui on le fixe) ;
- Mesurable (soit quantifiable par des indicateurs, soit « fait ou pas fait ») ;
- Ambitieux (évolution d'une année sur l'autre si l'objectif est atteint) ;
- Réaliste (atteignable) ;
- Délimité dans le Temps (combien de temps pour atteindre l'objectif).

Si cela n'est pas envisageable au regard des objectifs du Groupe, il convient dès lors de mettre les moyens nécessaires, humains et matériels, à disposition des équipes pour qu'elles puissent atteindre leurs objectifs.

## 7.8 En termes d'organisation du travail

L'empressement du Groupe à mettre en place sa nouvelle stratégie a pour effet de mettre l'organisation sous tension, et d'une manière d'autant plus brutale que les phases transitoires ne sont pas anticipées (ou si elles le sont, c'est dans le texte et en décalage extrêmement fort avec la réalité).

L'entreprise met ainsi ses collaborateurs, qu'ils soient directement ou indirectement concernés par le PSE, dans des situations de malaise, voire de souffrance, qui risquent de

s'aggraver au regard de l'avenir proche annoncé.

De plus, l'entreprise se met ainsi en difficulté vis-à-vis de ses clients. Les réorganisations déjà mises en place semblent avoir pour conséquence de fragiliser les ressources de l'entreprise, sa position commerciale et son image.

Ainsi, tant que les situations projetées ne sont pas concrétisées et stabilisées, il pourrait être envisagé, pour toute activité, de conserver une structure locale (France) afin que la transition puisse se faire dans des conditions optimales, ne mettant pas en danger les salariés comme l'entreprise : il pourrait notamment s'agir du SRC (comme en Allemagne), de la comptabilité fournisseurs ou du Front Desk CCS.



ASSISTANCE  
FORMATION  
EXPERTISE

Parc de l'aéroport  
Le Lancaster  
455 Rue Alfred Sauvy  
34 470 Pérols  
04 67 68 85 85

[www.group-equation.fr](http://www.group-equation.fr)