

Étude sur les conditions de travail Département d'Aix-en-Provence

Rapport

17 juin 2013

Gérard RIMBERT
Responsable du Département
Risques Psychosociaux

Madeleine MAS
Psychologue du travail
Ergonome

- 1. Rappel de la demande et des enjeux**
- 2. Méthodologie et structure de l'échantillon**
- 3. Des points forts à préserver**
 1. La fierté d'appartenance
 2. L'ambiance de travail
 3. Le sentiment d'autonomie
 4. La mise en œuvre des compétences
 5. Dans le travail
 6. Le soutien entre collègues
 7. Le sens du travail
- 4. Des points de vigilance & des difficultés à traiter**
 1. Sur le travail et son contenu
 2. Sur le soutien professionnel
 3. L'évaluation, l'évolution professionnelle & l'équilibre contribution / rétribution
 4. La gestion des inter-contrats
 5. Relations managériales et la communication
- 5. Synthèse des préconisations**

1 / Rappel de la demande et des enjeux

Demande et enjeux de la mission

- Fréquentes remontées de situations difficiles au sein du Département d'Aix de Thales Services amenant à se questionner.
- Taux de démissions au sein du Département d'Aix parmi les plus élevés de Thales Services.
- Demande de l'intervention d'un cabinet externe permettant d'établir les éventuelles causes organisationnelles, managériales et humaines à l'origine de ces dysfonctionnements.

CONFIDENTIEL

2 / Méthodologie et structure de l'échantillon

■ Passation du questionnaire

- 3 semaines de passation (18 mars 2013 - 13 avril 2013)
- 63 % de taux de réponse (44/70)

■ Tenue des entretiens :

- Entretiens individuels et collectifs, semi-directifs, anonymat des propos
- 13 salariés ont été interviewés en individuel : 6 entretiens en face-à-face et 7 téléphoniques, 1 entretien hors échantillon

Répartition des entretiens selon le métier

Supports/Commerciaux	1
Opérationnels	11
Direction	1
Total	13

Répartition des entretiens selon le lieu de travail

Sur sites distants	8
Au département	4
Département & site client	1
Total	13

Le respect de la confidentialité et de l'anonymat des propos tenus en entretien : du bon usage des *verbatim*

- L'objectif d'un diagnostic des risques psychosociaux est de mettre en exergue des problématiques du risque dans les situations de travail. Les *verbatim* servent à illustrer des situations de difficulté ou de mal-être, tout en préservant l'identité de leur auteur.
- La nécessité de discrétion est d'autant plus importante que la taille de l'établissement et le nombre d'entretiens réalisés sont limités globalement et par catégorie professionnelle.
- Les échanges avec le personnel sont tenus dans une forme de huis-clos après avoir apporté les garanties de confidentialité et d'anonymat. Evoquer une situation au travers d'un *verbatim* peut permettre à des personnes connaissant bien le contexte d'en identifier l'auteur et être source de tensions.
- Dans ce document, les *verbatim* relatifs à des situations particulières (liées au vécu sur un contrat spécifique par exemple) ne peuvent donc être retranscrits.

3 / Des points forts à préserver

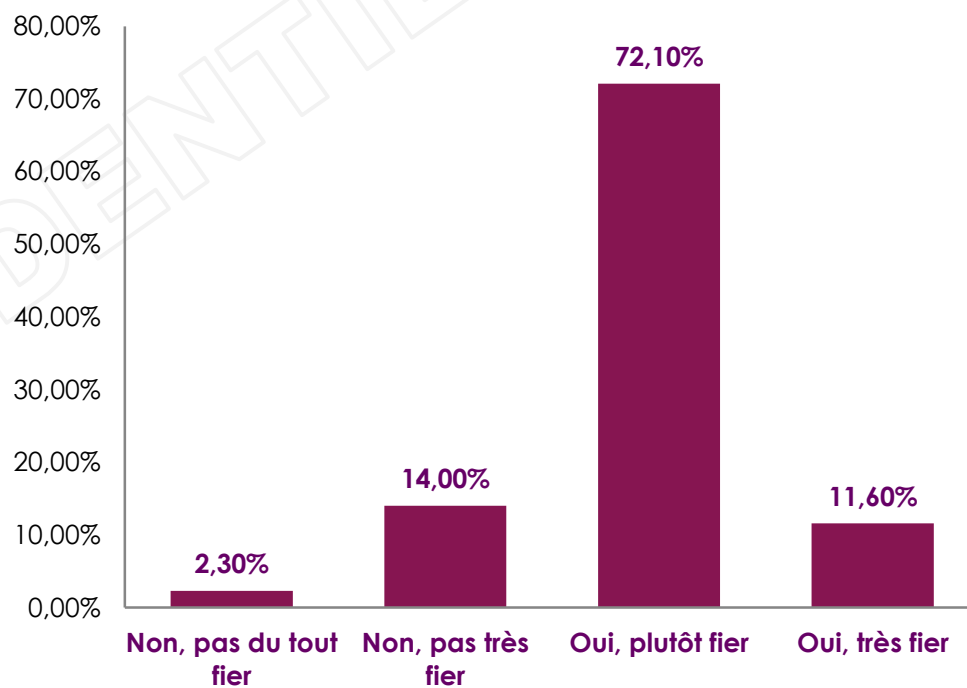
La fierté d'appartenance à Thales Services

- Près de 84 % des salariés du département d'Aix expriment de la fierté à appartenir à Thales Services
- Q 58 : « Vous êtes fier d'appartenir à Thales Services ? »

- Thales est un grand groupe, stable

« Il inspire l'innovation »

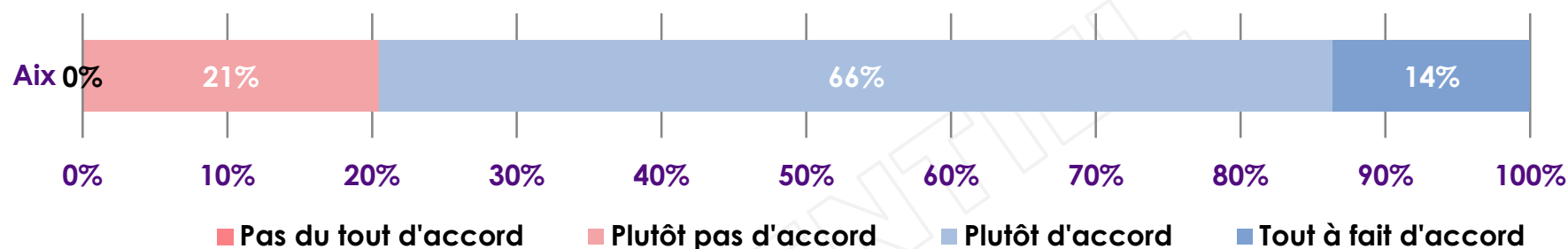
- La rémunération, dimension distinctive de Thales parmi les SSII, est un moteur de la fierté d'appartenance.



L'ambiance de travail – l'ambiance à l'agence

■ L'ambiance de travail est à près de 80 % reconnue comme satisfaisante

- Q34 : Vous travaillez dans une ambiance de travail agréable



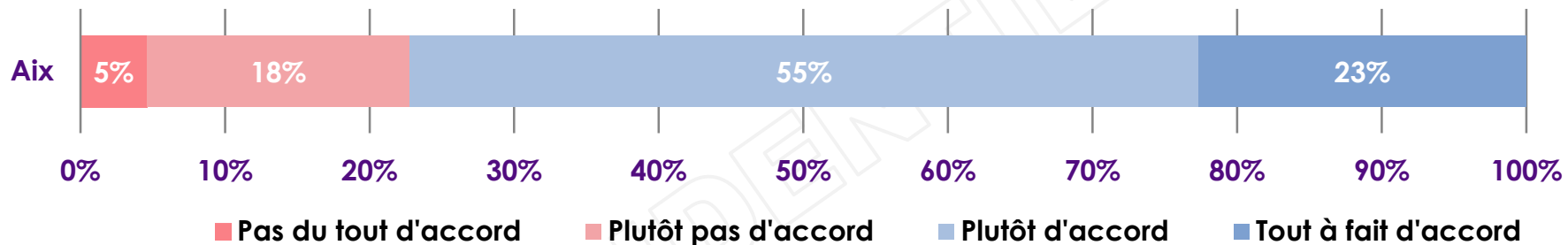
- La perception de l'ambiance de travail est directement liée à l'environnement relationnel immédiat. Selon la modalité de travail, les personnels en assistance technique relatent donc leur perception d'un environnement propre.
- En AT, les conditions relationnelles, à quelques exceptions près, sont jugées plutôt satisfaisantes.
- Dans les locaux du département, des signes de convivialité sont relevés : un lieu de convivialité fréquenté, des repas communs, des sorties communes.
- L'entrée en fonction d'une RRH à vocation « locale » est appréciée.

L'ambiance de travail – l'ambiance à l'agence

- **Mais à l'agence et sur l'agence, les avis sont plus nuancés, en partie parce que le regard posé est plus large & les enjeux de ce que l'on perçoit plus importants.**
- **L'ambiance est donc quelque peu affectée par des rumeurs déstabilisantes :**
 - Les interrogations, non levées dans le cadre d'une communication efficace, trouvent là leur expression, par exemple : pourquoi autant de *turn over* ? Des craintes au regard du volume des inter-contrats ?
 - Le caractère variable est soulevé : des situations particulières de tensions relationnelles entre direction -personnel technique - personnel commercial, affectent la perception, et ne vont pas dans le sens du bien être au travail.
 - Des expressions inappropriées, maladroites, le vocabulaire utilisé pour évoquer une situation ou une personne.
 - Les situations d'inter-contrat sont sûrement des facteurs de distorsion dans la compréhension des tensions dans l'équipe : perception d'une ambiance plus pesante, plus tendue, qui peut affecter la motivation.

- L'autonomie dans le travail est présente pour 78 % des salariés d'Aix.

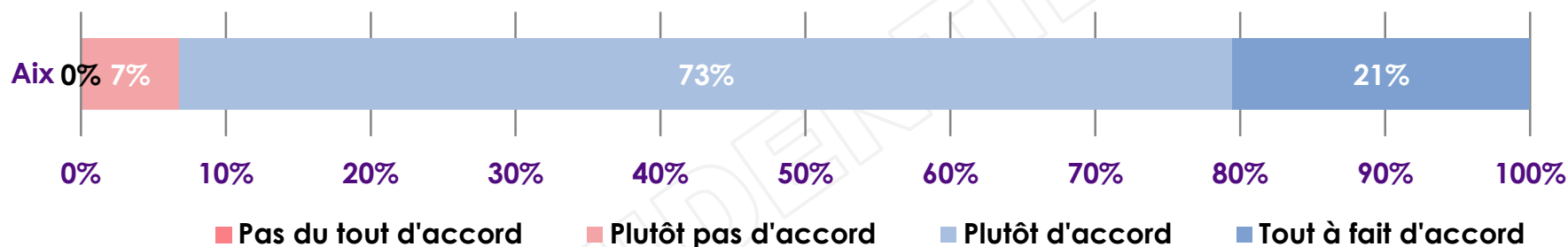
Q1 : « Vous avez la possibilité de vous organiser et de prendre des décisions par vous-même »



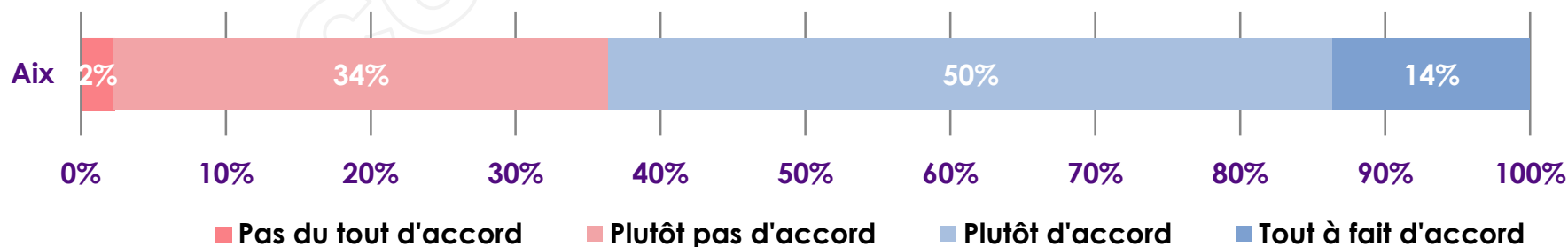
- Les capacités d'autonomie sont inhérentes au travail en assistance technique, le salarié est seul chez le client et il doit faire preuve d'organisation. « *Il faut apprendre à gérer seul* ». Mais cette situation est globalement bien vécue. Il en est parfois signalé le caractère stimulant.
- Sur le travail en projet, structuré par des jalons de validation et de signature, l'autonomie d'organisation est possible.
- Au delà de sa nécessité opérationnelle, l'autonomie est un stigmat de la confiance accordée.

- Le constat d'adéquation de ses propres compétences aux missions à réaliser et le sentiment d'enrichissement au travers des missions constituent des moteurs de satisfaction

Q-2 : « Vous mobilisez vos qualifications et compétences »

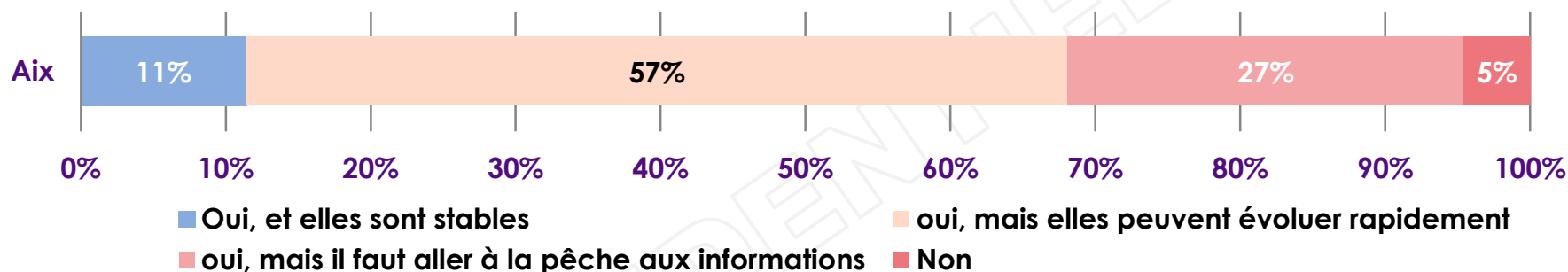


Q-3 : « Vous avez l'occasion de développer vos compétences professionnelles »



- Le contenu de la mission est généralement bien identifié au démarrage de la mission

Q-4 : « Les missions et les tâches à accomplir sont bien identifiées »

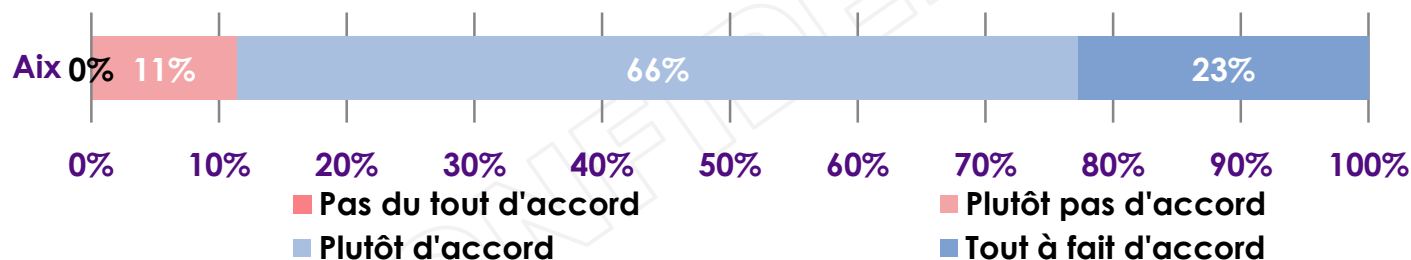


- Néanmoins, le contenu des missions peut évoluer dans le temps
 - C'est une caractéristique des missions en assistance technique
 - Elles évoluent aussi du fait de contraintes propres au client ou d'évolution de son besoin

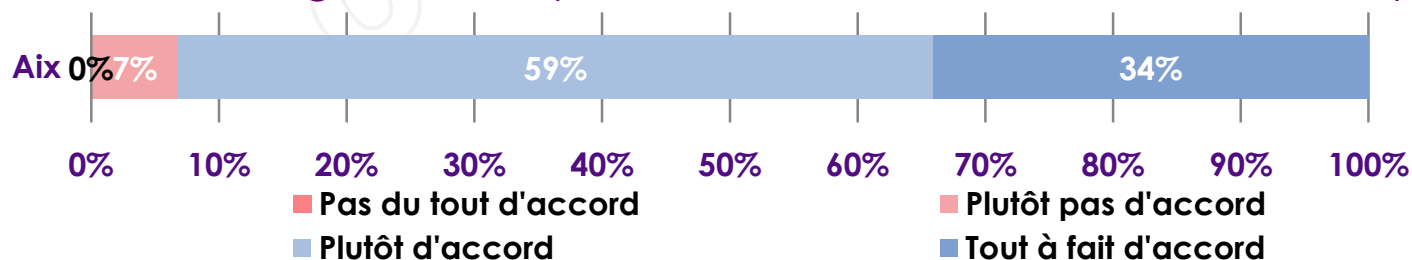
Le soutien professionnel des collègues

- Le soutien professionnel des collègues et la convivialité des relations sont signalés comme une évidence, un pilier sur lequel on peut compter.
- Rechercher des informations, des explications passe en priorité par les collègues

Q-9 : « Les collègues avec qui vous travaillez vous aident à mener les tâches à bien »



Q-10 : « Les collègues avec qui vous travaillez vous manifestent du respect »

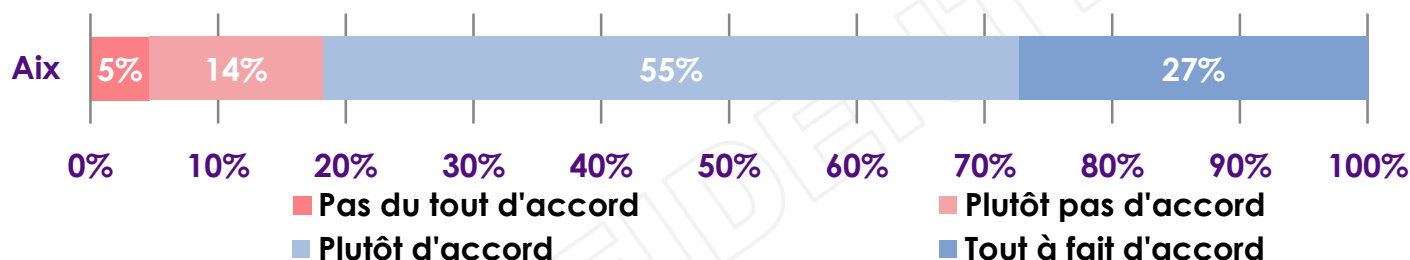


Sens du travail : utilité et qualité du travail

L'utilité et la perception de qualité de son travail donnent du sens au travail, un facteur protecteur des RPS

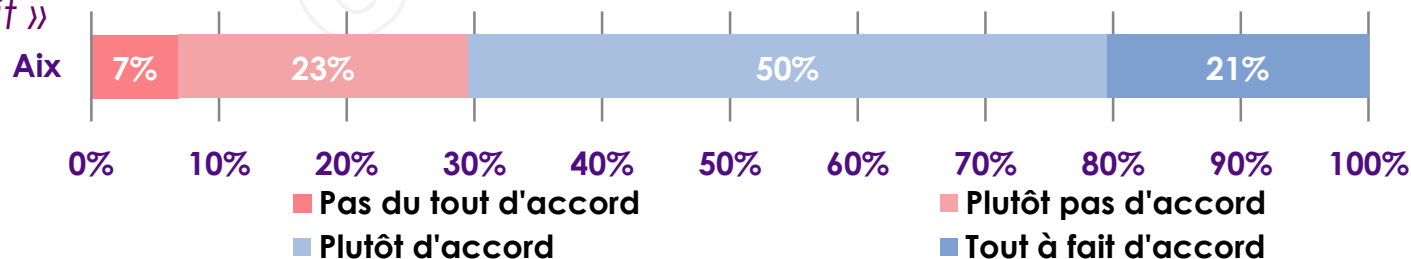
■ 82 % éprouvent le sentiment d'utilité de son travail

Q-12 : « Dans votre travail vous avez le sentiment de faire quelque chose d'utile »



■ 71 % expriment la « fierté du travail bien fait »

Q-- : « Votre activité professionnelle vous permet d'éprouver la fierté du travail bien fait »

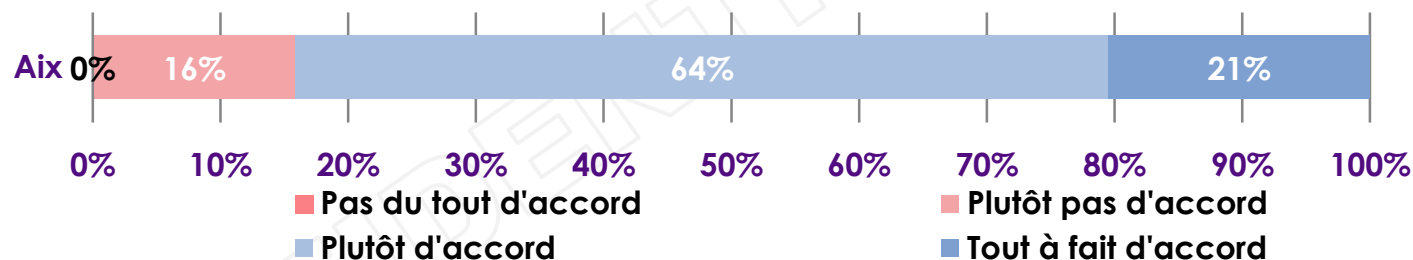


4 / Des points de vigilance & des difficultés à traiter

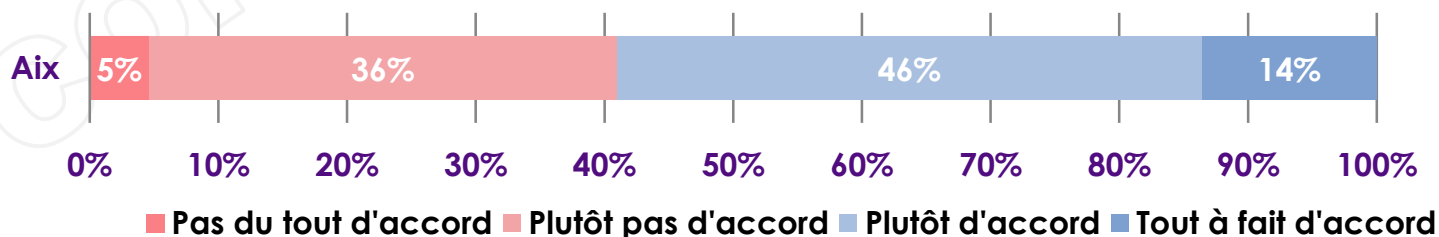
4.1 / Sur le travail et son contenu

- L'intensité du travail, facteur d'épuisement professionnel, est évoquée à 85% avec notamment 21% qui déclarent travailler très intensément. Le travail est affecté par les interruptions de tâches pour 60% des répondants.

Q-5 : « Il est souvent nécessaire de travailler intensément pour mener vos tâches à bien »



Q-7 : « Vos tâches sont souvent interrompues »



■ Parmi les facteurs d'intensification du travail identifiés :

- Des échéances serrées avec des périodes « *un peu usantes* » sont évoquées dans le parcours d'un projet sur une période plus ou moins longue ;
- Des accélérations de production pour d'autres contrats liées au planning client ;
- Des formes d'organisation qui amènent à travailler sur 2 contrats en même temps ;
- Le rattrapage sur la qualité d'un travail.

■ Du stress lié à ces situations peut être évoqué :

- « *...du stress : un peu quand même, quand beaucoup de tâches en même temps à rattraper sur un temps court, mais c'est gérable* »

■ Malgré ce cadencement ponctuel ou plus étendu, 55% des répondants considèrent disposer du temps nécessaire pour réaliser leur travail (Q-6)

Sur l'organisation du travail : de bonnes pratiques identifiées

- De bonnes pratiques d'organisation dans les projets sont relevées, elles créent les conditions d'un travail en équipe, permettent de bien situer les freins et difficultés et inscrivent chacun dans le processus global d'avancement du projet.
- Ces pratiques sont citées clairement comme des facteurs de satisfaction, d'intérêt mais aussi d'adhésion au projet. Elles permettent aussi de faire face aux exigences fluctuantes des clients en créant un climat de compréhension des enjeux et objectifs de la mission.
- Parmi ces bonnes pratiques :
 - L'affectation des tâches sur le projet partagée collectivement – « l'organisation (du projet) est claire, chacun sait ce qu'il doit faire » ;
 - Des points hebdomadaires individuels d'avancement, identification des freins et des modalités pour les lever ;
 - Une visualisation collective de l'avancement du projet ;
 - La clarification de l'autonomie de chacun vis-à-vis du client et des conditions de cette autonomie.

Sur l'organisation du travail : les critères de décision

- **Mais tous les projets ne bénéficient pas d'un tel niveau d'encadrement, c'est alors une forme de démotivation qui s'installe**
 - La disponibilité limitée du chef de projet ne permet pas d'assurer un encadrement efficace des équipes ;
 - Des remontées d'équipes qui ne peuvent être entendues et donc gérées pour assurer ensuite un bon déroulement du projet ;
« [...] du coup, on faisait bêtement, on n'apportait pas les bonnes solutions »

CONFIDENTIEL

Sur l'organisation du travail : les critères de décision

- **L'incertitude sur la reconduction des contrats avec des signatures qui peuvent intervenir très tardivement, voire après que l'équipe ait été redéployée, est source de déstabilisation.**

« Un jour on nous dit que c'est fini et 2 jours après ça se poursuit »

« On peut apprendre que 2 jours après on sera en inter-contrat »

- **La projection dans son activité et dans le temps, un des facteurs de qualité de vie au travail, est mis à mal par la gestion de ces exigences**

- **La réaffectation sur les contrats n'est également pas toujours comprise :**

- *« Pourquoi un tel sort du contrat plutôt qu'un autre ? »*

Cela renvoie implicitement la perception d'être « moins bon » que son collègue alors que le critère de choix peut être objectivement tout différent.

- *« On est des pions »* - Face à ces situations, il est évoqué la « négation de son investissement » à laquelle est associé un sentiment d'injustice.

Sur l'organisation du travail : les critères de décision

- **Le staffing sur mission n'est également pas toujours compris. Alors que le critère principal devrait être la compétence, la perception commune est que l'on vient uniquement puiser sur le réservoir disponible des collaborateurs.**
- **Bien que les collaborateurs estiment de façon générale avoir des activités en cohérence avec leurs compétences, des décalages liés à la maîtrise de telle ou telle technique existent et mettent en difficulté, avec parfois le sentiment d'être stigmatisé.**

« On ne tient pas assez compte de la compétence ni de l'envie pour attribuer le travail mais uniquement de la disponibilité. »

« Parfois, les commerciaux ont tendance à positionner sur des contrats pour lesquels je n'ai pas la compétence. »

- **L'affectation est un exercice de compromis entre les ressources disponibles et le besoin du client, il conviendrait néanmoins pour préserver l'équilibre entre adéquation des compétences et nature du travail à réaliser :**
 - D'expliciter les critères de choix ;
 - De mesurer objectivement l'écart par rapport à la compétence attendue ;
 - De formaliser des modalités de soutien lors de l'affectation :
 - mise en disponibilité d'un tutorat interne pour aider à l'évolution de la maîtrise,
 - déploiement de moyens de formation suffisants et adaptés.
- **Prévenir les déstabilisations consécutives aux choix d'affectation ou de redéploiement en instaurant de la transparence, avec par exemple :**
 - De la pédagogie autour des choix opérés,
 - Des retours individuels sur les motifs de réaffectation.

4.2 / Sur le soutien professionnel

- **Le soutien professionnel qui émane des collègues est souligné, il intervient comme un facteur protecteur des RPS.**
- **(Q-35) Face à des difficultés, l'origine des soutiens émane :**
 - Pour 39 % des collègues,
 - Pour 18 % des interlocuteurs clients
 - Pour 13 % du manager.

Le manager, n'apparaît qu'en 3^{ème} position et en relative faible proportion.

« Quand on demande du soutien, ils en donnent »

- **Sur le soutien en général, il ressort que lorsque le besoin est exprimé, il est entendu et des moyens sont mis en place pour faire face aux difficultés.**
 - Contacter le commercial ou le management de l'agence, s'en référer au chef de projet apparaissent tout à fait possible.
- **Néanmoins, quelques situations difficiles mal vécues et facteur de souffrance**
 - Situations résultant d'un décalage de compétence ou d'un besoin client mal formalisé, qui n'ont pas bénéficié du soutien professionnel et humain, qui ont donné lieu à des remises en cause personnelles.

« Il faut être capable de dire "je suis en difficulté". »

- **Toute forme de soutien n'est pas toujours aisée à verbaliser. Cette difficulté peut se doubler de la crainte de renvoyer une image de fragilité qui serait préjudiciable.**
- Ainsi en va-t-il par exemple de situations relationnelles complexes, d'un environnement relationnel pesant, d'un déficit partiel de compétences, ou d'exigences qui peuvent dépasser ses capacités de gestion du moment, source de stress.
 - ➔ La crainte de reproches et, d'être ensuite considéré comme « source de problème » ou d'affecter la confiance entre manager et managé est souvent présente chez les salariés.

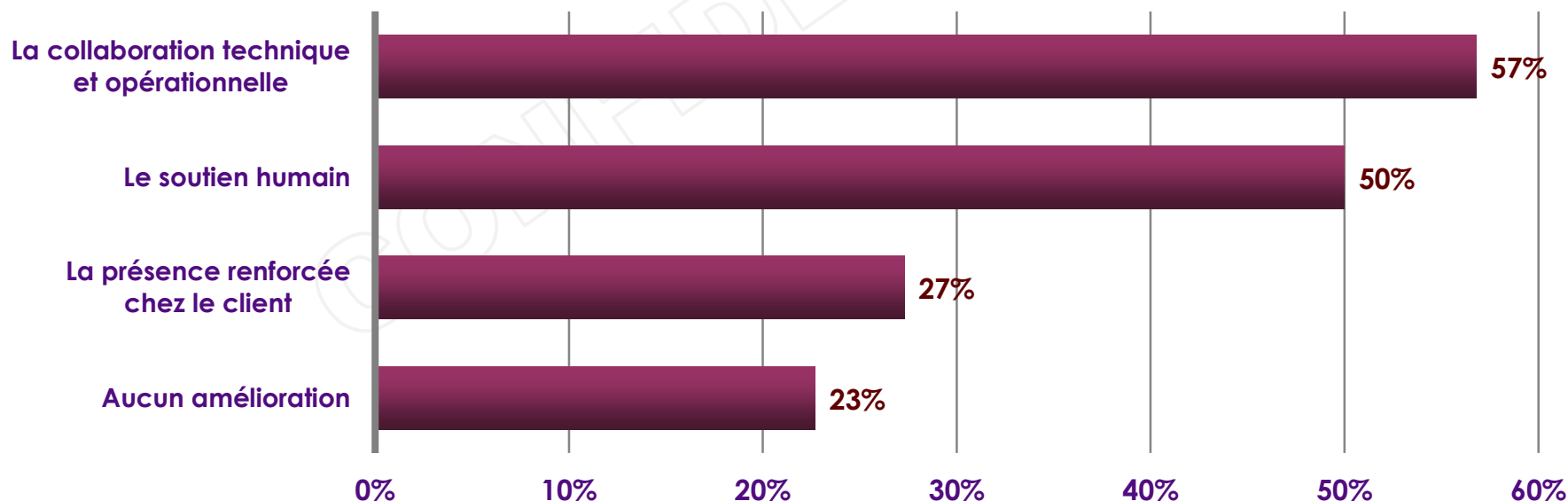
Le soutien managérial & professionnel

- **Répondre aux attentes lorsqu'un soutien est exprimé est un besoin pour le salarié. Un retour, a minima, sur la difficulté exprimée et qui ne fasse pas jugement est nécessaire pour maintenir la motivation et apporter un élément de gestion de la difficulté.**

Par exemple, sur un contrat qu'on savait difficile pour le consultant : « ... venait me voir, voir l'avancement et repartait sans même un mot d'encouragement »

- **Parmi les améliorations managériales attendues, la collaboration technique et opérationnelle ainsi que le soutien humain sont attendus prioritairement.**

Q-11 : « Le management des collaborateurs de Thales Services dans votre Département mériterait des améliorations sur les plans suivants : »



Le soutien managérial & professionnel

Des instances de management insuffisamment exploitées

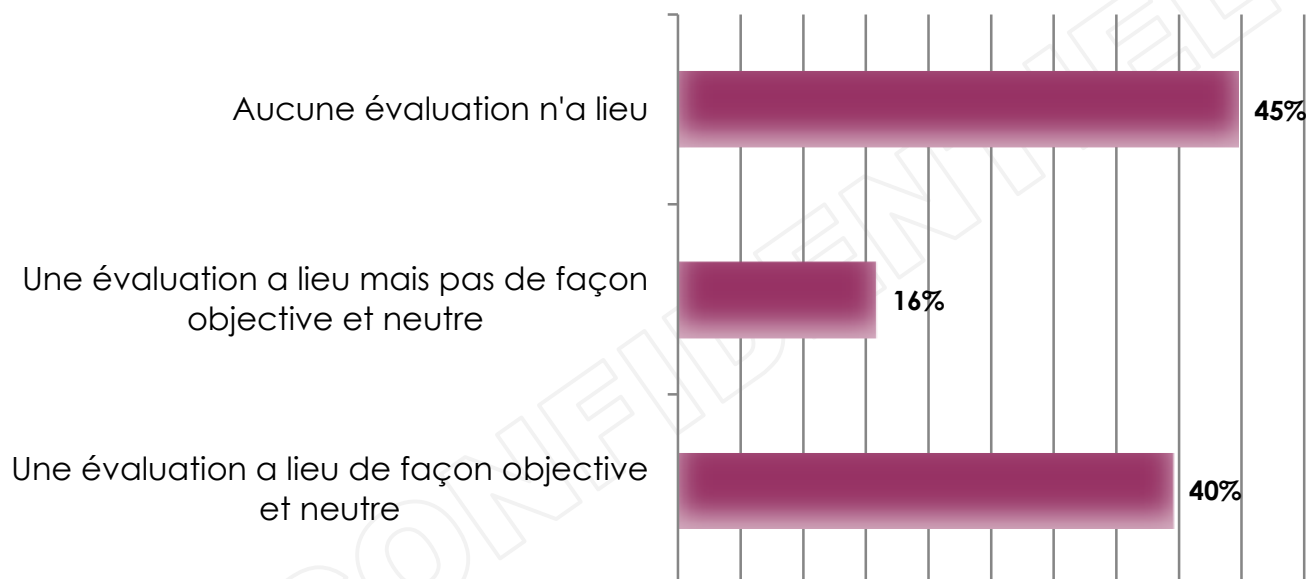
- **Dans l'organisation actuelle, des actes de management de projet ou de mission ont (aussi) pour fonction d'assurer du soutien :**
 - Le suivi des projets et missions assuré par les chefs de projet et les commerciaux
 - L'évaluation de fin de mission
- **Le suivi des projets et des missions**
 - Les points sur site client assurés par les commerciaux sont aussi des moments qui permettent d'exprimer des difficultés éventuelles mais aussi de faire le lien avec l'agence. Mais ils apparaissent néanmoins comme un suivi informel, de fréquence insuffisante et sur lequel on passe peu de temps.
 - En mode projet, de bonnes pratiques sont déjà relatées, la présence en agence et la proximité du manager de projet rendent plus facile l'organisation de ces débriefings. Elles ne sont pas cependant généralisées à tous les projets.

Le soutien managérial & professionnel

Des instances de management insuffisamment exploitées

- **Pour seulement 40 % des répondants, les fins de mission en assistance technique font l'objet d'une évaluation « objective et neutre »**

Q-37 : Dans le cadre de missions Assistance Technique qui se terminent, généralement »



- L'exercice qui consiste à effectuer un bilan sur les missions est peu réalisé, les fins de mission se soldent par une information sur les motifs de fin du contrat, c'est en fait la transmission des motifs avancés par le client.

Le soutien managérial & professionnel

Des instances de management insuffisamment exploitées

- **Parfois, ces motifs ont pu remettre en cause la compétence ou la pratique du consultant, ils sont alors vécus comme une vive remise en cause, et sont fortement déstabilisants.**

« (je)n'était pas compétent et le client a reconnu sa faute, il reconnaissait qu'on allait dans le mur et lors de l'entretien annuel on m'a mis la faute dessus ». »

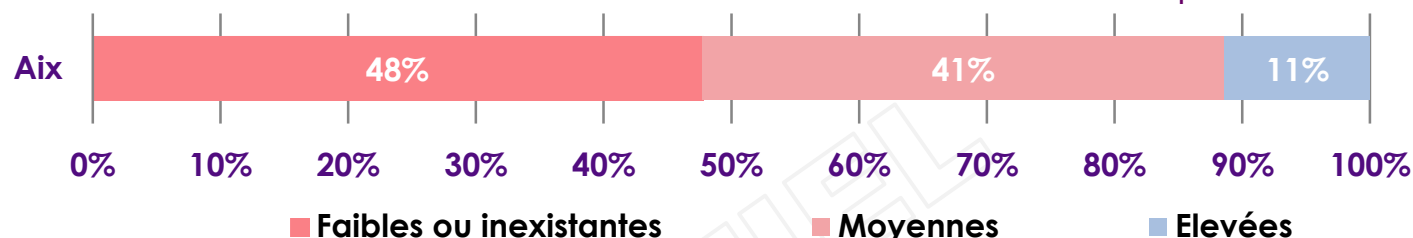
« On m'a fait des reproches de mettre le projet en péril »

« On a fauté mais derrière aucun processus d'amélioration »

- **Améliorer les processus de suivi des consultants sur la durée de vie d'une mission pour anticiper et gérer en amont des situations à risque.**
- **Bannir le jugement vs rétablir la confiance**
 - Il y a nécessité à garantir aux collaborateurs des échanges professionnels qui ne soient pas teintés de jugement et relatent de façon neutre la parole du client et l'analyse que peut en faire l'encadrement de mission ou de projet.
- **Formaliser un processus de suivi des consultants avec :**
 - Une fréquence du suivi significative ;
 - Un standard de suivi qui permette de débriefer sur l'avancement du contrat et des difficultés ;
 - L'établissement d'une relation de confiance professionnelle exempte de jugement.
- **Formaliser des bilans de projet pour établir un retour d'expérience sur la mission afin de dégager les aspects positifs, négatifs et les marges de progrès. Structurer un plan d'action pour engager les évolutions nécessaires.**

4.3 / L'évaluation - l'évolution professionnelle & l'équilibre contribution / rétribution

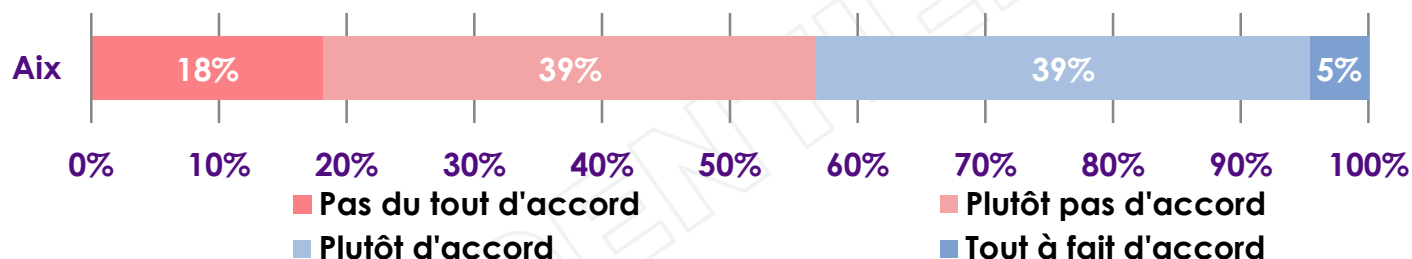
Q-15 : « Vos perspectives de promotion ou d'évolution professionnelle dans l'entreprise sont »



- Il est couramment considéré qu'il n'y a pas ou peu d'évolution possible en SSII et le fait d'en intégrer une passe par l'acceptation de cette condition. Au mieux, il peut exister des passerelles au sein du groupe Thales.
- Les salariés d'Aix-en-Provence sont conscients que les perspectives d'évolution sont d'autant plus limitées : le marché régional et la taille de l'agence limitent les possibilités d'évolution vers des postes de management mission / projet ou vers des compétences techniques plus élevées.
- La volonté d'évolution n'est pas un objectif pour certains : être affecté à des missions intéressantes et multiplier les expériences sur des missions variées qui permettent de progresser dans la maîtrise de technologies, répondent à leur attentes.
- Néanmoins, lorsque des souhaits d'évolution sont exprimés (management de projet, architecture système), ils craignent quelques difficultés pour y accéder.

- Bien que la rémunération ne soit pas jugée satisfaisante pour 57%, on peut observer que le regard porté sur la rémunération partage en 2 la population.

Q-18 : « Au regard de votre investissement, votre rémunération est satisfaisante »



- La rémunération est un moteur de reconnaissance mais aussi d'acceptation des exigences et des contraintes du poste occupé
 - Le positionnement de la rémunération pour les jeunes recrues a souvent été un critère de choix pour intégrer Thales Services.
 - « Thales paie bien les nouveaux mais ensuite la progression est lente. »
 - Pour les plus expérimentés, anciens de Thales, l'évolution de la rémunération peut être en souffrance et affecter le sentiment de reconnaissance, sans pour autant qu'ils s'estiment « sous-payés ».
 - Il n'y a visiblement pas de lieu formel pour discuter de cet aspect.

- **Rappel : la procédure d'évaluation est estimée permettre d'exprimer ses besoins et ses aspirations (68%).**
- **Au-delà, maintenir de l'intérêt pour le travail, la motivation, comme la fidélisation de l'effectif requiert la prise en compte des souhaits d'évolution professionnelle et des compétences.**
- **L'amélioration de ce processus pourrait être réalisé en :**
 - Organisant un suivi des entretiens d'évaluation, évaluer les souhaits exprimés et la réponse à donner. Effectuer un retour au salarié.
 - Ouvrir un espace dans ces entretiens pour évoquer les souhaits d'évolution des rémunérations et effectuer un retour aux salariés.

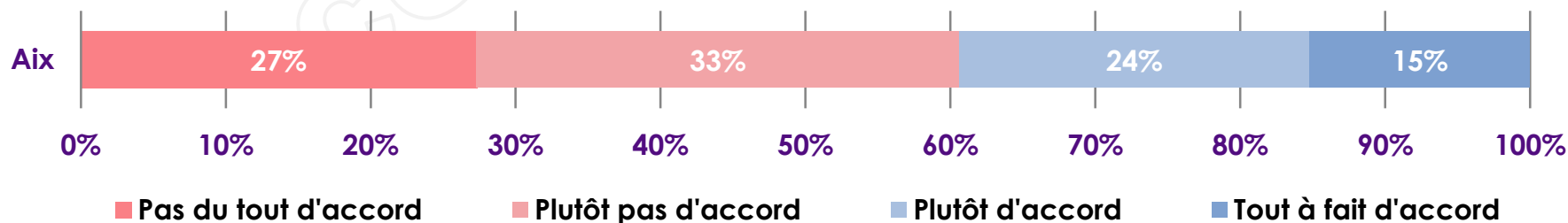
4.4 / La gestion des inter-contrats

- Dans le département d'Aix, au cours des 18 mois précédents le questionnaire, 42% des répondants ont été en inter-contrat.
- Tous les inter-contrats se déroulent à l'agence et cela est vécu comme une contrainte importante pour la majorité des personnes.
 - Ce qui résume la perception est l'exigence de venir en agence alors qu'aucune activité n'est prévue pour les personnes en inter-contrat
 - « On se tourne les pouces... l'ennui... Les premiers jours, c'est plutôt agréable, après c'est pénible de ne rien faire et de faire 50 kilomètres pour venir ne rien faire. »
- Le vécu de ces situations d'inter-contrat révèle des situations très déstabilisantes voire porteuses d'angoisse.
 - « ... (je) ne se sent pas exclu, d'autres tombent dans une spirale de l'autodestruction : je suis le paria, on m'exclut. »
 - « C'est déstabilisant d'être payé à ne rien faire. C'est angoissant. »

- **Dans l'attente d'être sollicité pour présenter sa candidature à un client, le niveau d'occupation des personnes en inter-contrat est faible, ce qui renforce le sentiment d'inutilité**

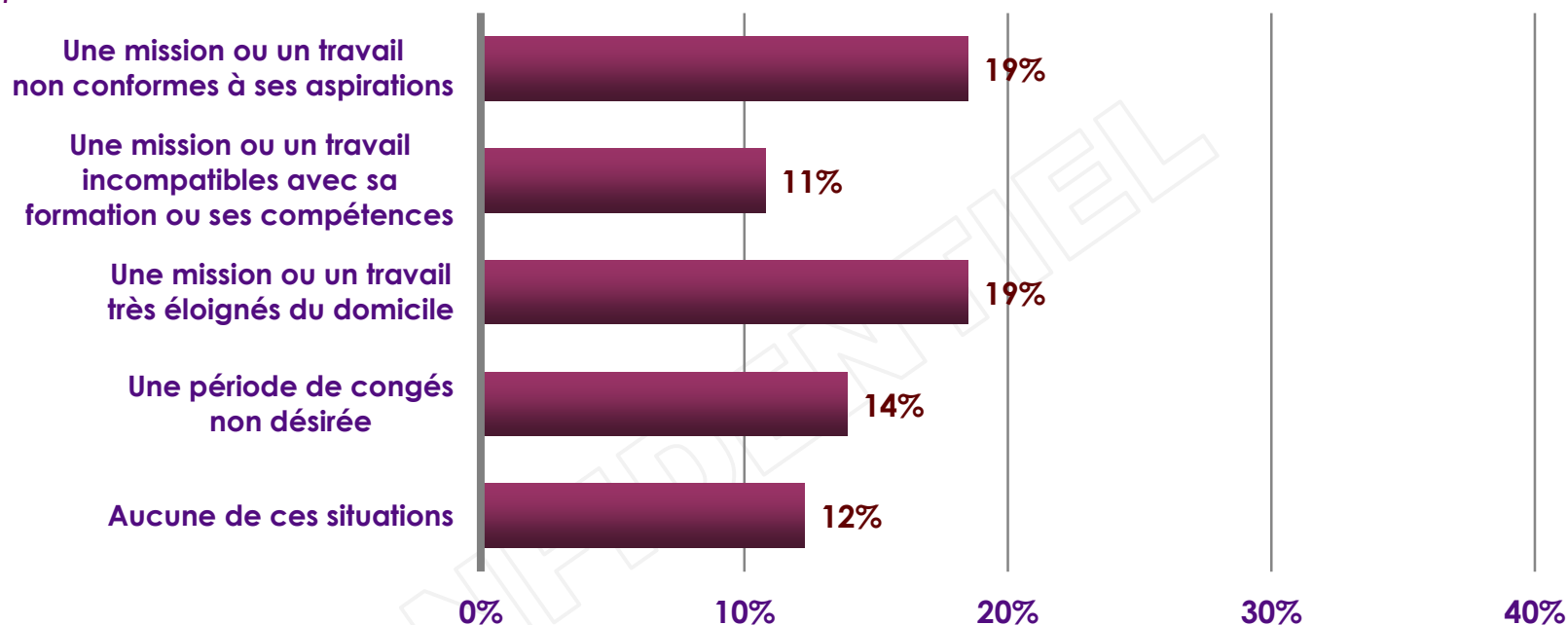
- Selon les compétences, certains peuvent être mobilisés sur des réponses à appel d'offre.
- Parfois, des tâches d'auto-formation sont confiées mais sans véritable importance, avec une insuffisance de moyens :
 - « Pas de tâche pour s'occuper, des problèmes de connexion pour s'auto-former. »
- Elles sont considérées comme des tâches occupationnelles mais qui « ne servent à rien ».

Q - 24 : « Estimez vous être suffisamment contacté et accompagné par votre département lors de ces périodes »



Vécu & regard sur les périodes d'inter-contrat

Q-23 : « La crainte de la situation d'inter-contrat vous a-t-elle déjà amené à accepter »



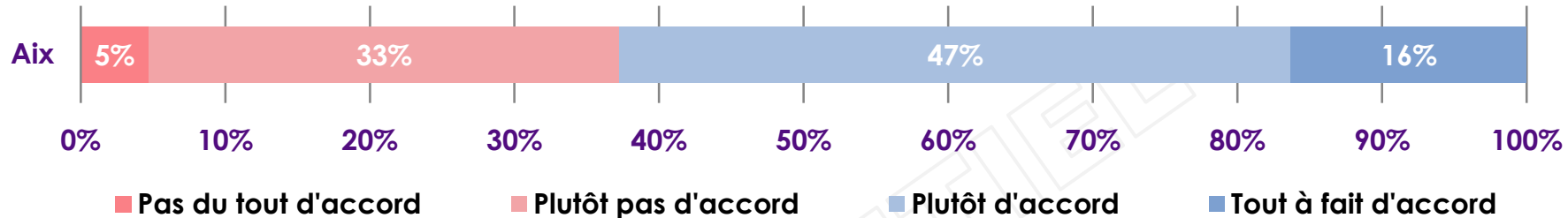
- De nombreux collaborateurs de l'agence d'Aix sont de jeunes parents et ne veulent pas se retrouver en situation d'accepter ou de refuser une mission très éloignée du domicile.
 - Accepter une mission pour une autre agence qui oblige à être absent la totalité de la semaine a trop d'impact sur la vie personnelle.
 - Les distances dans la mesure où elles permettent de rentrer quotidiennement chez soi sont acceptables à leurs yeux.

- **Toute SSII est amenée à gérer un volume d'inter-contrats avec des durées plus ou moins longues et des fréquences variables. Étant par essence une situation improductive, le vécu de ces situations est toujours plus ou moins difficile.**
- **On pourrait néanmoins améliorer son vécu en concevant cette situation comme une situation de production au bénéfice de Thales.**
 - Deux grands axes pourraient être envisagés :
 - Développer le dispositif de formation et pas seulement d'auto-formation ;
 - Développer un projet (par exemple un projet logiciel) doté d'un chef de projet pérenne mais qui permettrait à une équipe éphémère de s'investir le temps de l'inter-contrat.

4.5 / Relations managériales et communication

- **Qui est le manager ? ... Savoir identifier qui a la responsabilité formelle**
 - Les réponses au questionnaire, pour une grande majorité, indiquent que l'organisation hiérarchique du département et des rôles et responsabilités sont bien identifiés.
 - Cependant, la notion de manager a suscité des échanges entre les salariés sur la définition du manager : on identifie bien la fonction de management de projet et de proximité et la fonction de direction, sans pour autant connaître le niveau de responsabilité rattaché.
 - La confusion, si elle existe, est entretenue par le fait que tout manager (directeur, directeur technique, commercial, directeur de projet) effectue des entretiens de développement professionnel (EDP).
- **Préconisation : clarifier les rôles et responsabilités et les communiquer, exemples à l'appui (pour tel sujet, tel responsable, etc.)**

- Q-38 : « Vous êtes en mesure de faire remonter vos attentes en matière d'amélioration des conditions de travail »



- Le sentiment de respect de la part des managers est globalement bien présent.
- La forme des échanges entre managers et salariés est parfois soulignée comme stigmatisante, et associée à un vécu quelque peu douloureux. Des formules qui remettent en cause entourées de peu de précaution, énoncées de façon brutale (par exemple, dire à un consultant « qu'il travaillait mal », que « sa méthodologie n'était pas la bonne » sans autre forme de précision ou encore « (untel) n'est pas impliqué »).
- Les modes de communication peuvent altérer la confiance entre managers et managés et être à l'origine d'une dégradation de l'ambiance de travail.
- **Préconisation : prendre conscience de ces formes de communication et les améliorer passent probablement par une aide externe de type formation ou coaching.**

5/ Synthèse des préconisations

■ **Sur le travail : son organisation et son contenu**

- L'intensité du travail et l'interruption de tâches sont reconnues comme des facteurs de charge.
- L'encadrement de certains projets bien structuré, d'autres en bénéficient très peu voire pas.
- L'affectation sur les contrats non explicitée, des décalages de compétence et le souhait individuel peu pris en compte.

■ **Les situations d'inter-contrats : un vécu toujours délicat. La nécessité de valoriser ce temps.**

■ **Sur le soutien professionnel**

- Des pratiques identifiées, lorsqu'il est exprimé, il est apporté, néanmoins des situations au vécu difficile.
- Mais l'organisation n'est pas suffisamment formalisée pour apporter du soutien professionnel.

■ **Management & relations managériales**

- L'évaluation de fin de mission peu réalisée et souvent très rapidement. Des motifs donnés perçus comme de vives remises en cause.
- Des rôles et responsabilités pas suffisamment identifiés.
- Une relation managériale parfois difficile : des expressions inappropriées, des remises en cause, l'insuffisance d'échanges objectifs sur le plan professionnel.

CONFIDENTIEL

Retrouver de la confiance professionnelle – améliorer les relations professionnelles

Retrouver de la confiance est nécessaire et passe par l'amélioration des formes relationnelles

■ Éléments du constat

- Des expressions inappropriées, des jugements ressentis comme dévalorisants
- Les formes relationnelles qui peuvent altérer la confiance entre manager et managé et être à l'origine d'une dégradation de l'ambiance de travail.
- Des difficultés dans le repérage des rôles et responsabilités.

■ Préconisations

- Former l'équipe managériale et les chefs de projet à la communication interindividuelle et managériale dans un objectif de favoriser la prise de conscience de ces formes de communication et de leur impact, et de promouvoir de bonnes attitudes relationnelles.
- Manifester de l'intérêt et du soutien à l'égard des collaborateurs : en félicitant régulièrement, en demandant des nouvelles ...
- Formaliser l'organigramme de façon à situer les responsabilités hiérarchiques et les responsabilités fonctionnelles. Communiquer pour expliciter l'organisation.
- Communiquer sur l'agence, les contrats et les démarches commerciales.

Sur l'organisation du travail : l'affectation des consultants

■ Éléments du constat

- Le staffing : des décalages entre compétences attendues et compétences disponibles, insuffisance dans la prise en compte des souhaits individuels.

■ Préconisations

- Expliciter et évaluer les écarts entre les attendus du client et les compétences possédées par le consultant
 - ✓ Sur la base d'une grille de compétences, procéder au préalable et en concertation avec le consultant pressenti, à l'évaluation des compétences attendues par le client et mettre en regard celles possédées par le consultant.
 - ✓ Évaluer avec le consultant, les besoins en formation et/ou le soutien à apporter (tutorat interne, relais d'expertise).
 - ✓ Formaliser par écrit le plan d'action envisagé et soumettre à approbation.
 - ✓ Effectuer un retour au consultant.

Sur l'organisation du travail : le suivi des consultants

Assurer le soutien professionnel nécessaire à la réalisation des missions

■ Éléments du constat

- De bonnes pratiques sont signalées dans le suivi de certains projets. Néanmoins, la majorité des projets et missions ne bénéficient pas d'un suivi régulier.
- Le besoin de formaliser des modalités de suivi est nécessaire pour assurer le soutien professionnel et contribuer au succès des projets.

■ Préconisations

- Assurer l'information du salarié sur la vie du contrat.
- Effectuer des points réguliers avec le consultant, qu'ils soient physiques ou téléphoniques, et tracer ces entretiens :
 - ✓ Déterminer la fréquence des points avec le consultant
 - ✓ Formaliser un cadre, un standard, pour effectuer ces points d'étape avec, par exemple : le bilan des tâches réalisées depuis le précédent point, les difficultés techniques et la façon dont elles ont été gérées, les difficultés liées aux conditions relationnelles chez le client, au mode de management du projet, aux moyens et aux conditions de travail.
 - ✓ Si nécessaire, définir des actions et soumettre à approbation.

Sur l'organisation du travail : l'évaluation de fin de mission

■ Éléments du constat

- La clôture d'un contrat ou de la fin de mission donne souvent lieu à l'évocation sommaire des motifs parfois à charge du consultant. Situation d'autant plus mal vécue que le contrat était en difficulté.
- La réduction des effectifs sur mission ou contrat est peu explicitée.

■ Préconisations

- Effectuer des bilans projets et missions sur la base d'un formalisme qui permette d'apprécier les difficultés techniques, les conditions relationnelles, les moyens affectés.
- Dégager les marges de progrès, pour le consultant et pour l'organisation des missions.
- Cette évaluation de fin de mission doit aussi permettre d'informer sur les motifs objectifs de fin de mission et au-delà d'explicitier les positions respectives.
- Ces bilans projets doivent être conçus comme des situations d'échange et d'écoute et non orientés sur la recherche de fautes, mais de compréhension des contraintes et des exigences de la mission.

Améliorer le vécu des situations d'inter-contrats

■ Éléments du constat

- Des situations déstabilisantes voire porteuses d'angoisse
- L'insuffisance de moyens lorsque de l'autoformation est prévue
- De la faiblesse de l'occupation à l'absence de tâche à réaliser

■ Quelques pistes d'action pour permettre tirer bénéfice de cette situation à titre individuel et collectif

- Développer le dispositif de formation et pas seulement d'auto-formation
- Réfléchir au développement d'un projet au bénéfice de Thalès Services
- Faire travailler les consultants sur des projets de présentation de prestation au client

Merci de votre attention