

Étude sur les conditions de travail Département de Rennes

Rapport

Gérard RIMBERT
Responsable du Département
Risques Psychosociaux

Vanessa BOISSARD
Psychologue sociale

17 juin 2013

SOMMAIRE

- 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. Les relations entre collègues
 3. Le sentiment d'utilité
 4. Le sentiment d'autonomie
 5. Les points positifs de manière générale
- 4. Des points de vigilance & des difficultés à traiter**
 1. La gestion des inter-contrats
 2. Le développement des compétences
 3. Le soutien opérationnel et l'écoute
 4. Les rapports à la hiérarchie
 5. « L'agence »
 6. La communication et son système de rumeur
- 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 de Rennes de Thales Services amenant à se questionner.
- Taux de démissions au sein du Département de Rennes 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)
- 71% de taux de réponse (70/98)

■ Tenue des entretiens :

- Entretiens individuels et collectifs, semi-directifs, anonymat des propos
- 18 salariés ont été interviewés en individuel (10) et en groupe (8)

Répartition des entretiens selon le métier

Supports/Commerciaux	2
Opérationnels	14
Direction	2
Total	18

Répartition des entretiens selon le lieu de travail

Sur sites distants	11
Au département	7
Total	18

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.

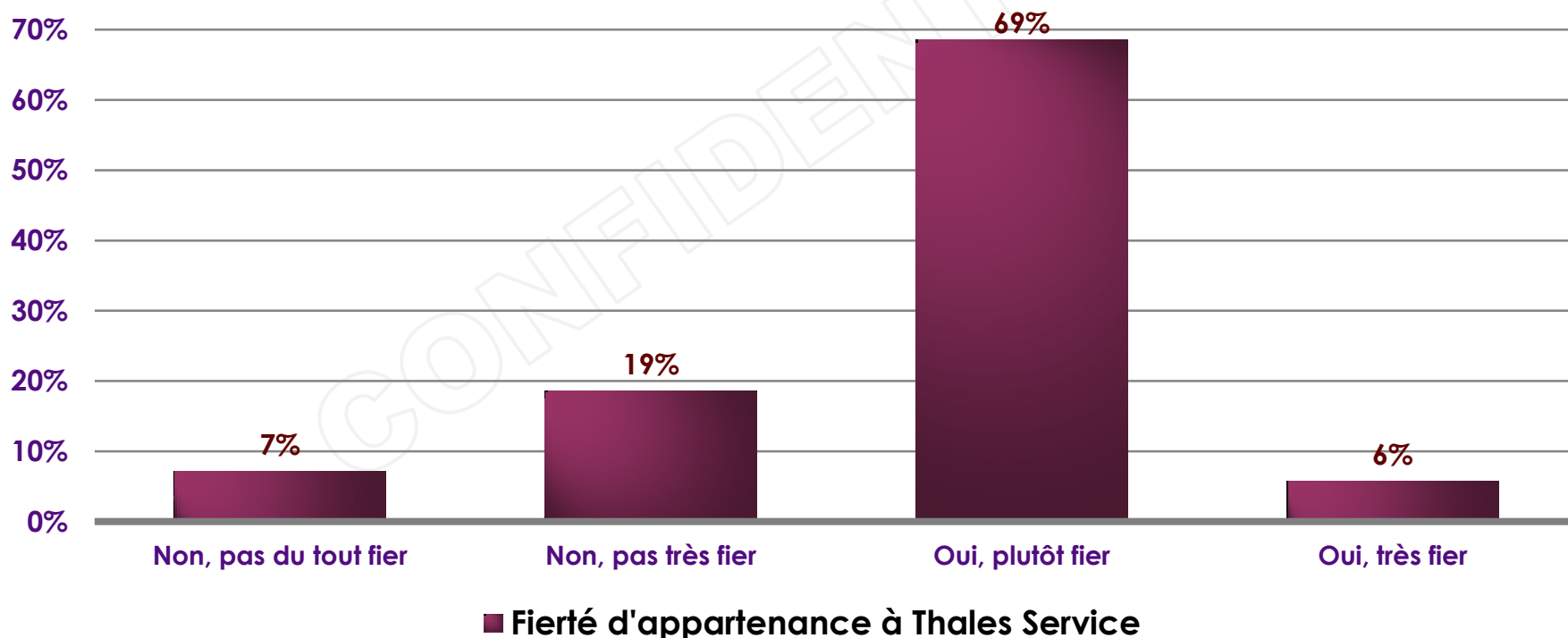
3 / Des points forts à préserver

La fierté d'appartenance à Thales Services

- « *Thales, c'est la sécurité de l'emploi et la stabilité d'un grand groupe.* »
- « *On est bien lotis par rapport aux autres boîtes qui font le même boulot que nous.* »

Q58 : « Vous êtes fier d'appartenir à Thales Services »

La plus grande partie des salariés de Rennes est fière d'appartenir à Thales Services.

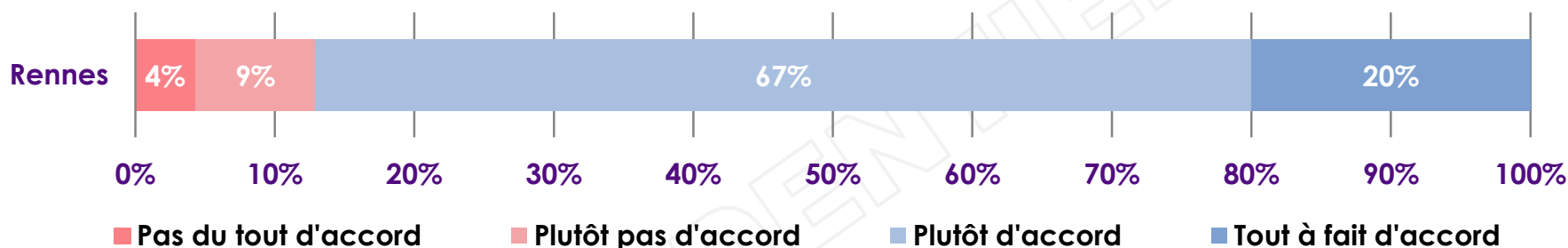


Les relations entre collègues

- « J'ai de très bonnes relations avec mes collègues. »

Q10 : « Les collègues avec qui vous travaillez vous manifestent du respect »

La plupart des répondants et des salariés interviewés estiment avoir de bons rapports avec leurs collègues de travail.



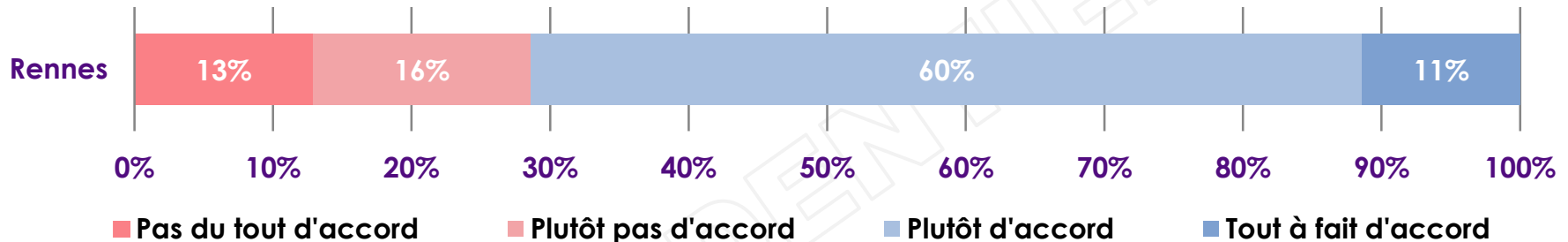
- Avoir de bonnes relations avec ses partenaires de travail, sur site ou en agence, permet de réduire l'impact de certains facteurs de risque comme une forte charge ou une faible autonomie. Elles préservent également de l'isolement.

Le sentiment d'utilité

■ « On se sent utile. »

Q12 : « Dans votre travail, vous avez le sentiment de faire quelque chose d'utile »

La majorité des salariés de Rennes a le sentiment de faire un travail utile.



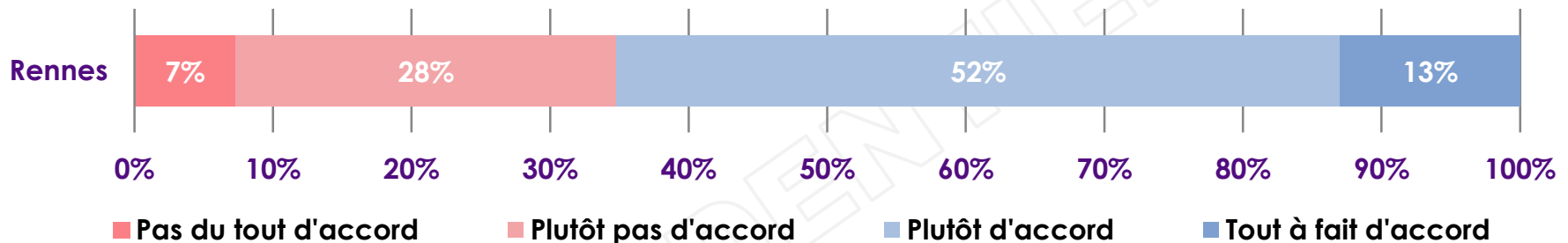
- Dans le cadre des risques psychosociaux, il est important que les salariés aient le sentiment de faire un travail utile pour préserver l'intérêt pour la tâche de travail, aujourd'hui important pour les collaborateurs.

Le sentiment d'autonomie

■ « Je suis totalement autonome. »

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

La plupart des salariés sur le site de Rennes se sentent autonomes.



- L'autonomie dans son activité de travail, même liée à une charge parfois importante, permet aux salariés de les préserver d'éventuelles ruptures.

Les points positifs de manière générale

■ De façon globale, de nombreux aspects positifs ont été relatés lors des entretiens :

- Les avantages sociaux (CE, congés...),
- La rémunération,
- Le développement de projets innovants,
- L'ouverture vers de nouvelles technologies,
- L'arrivée d'un référent RH spécifique au site de Rennes,
- Le soutien des commerciaux pour les salariés sur sites distants ou chez le client.

CONFIDENTIEL

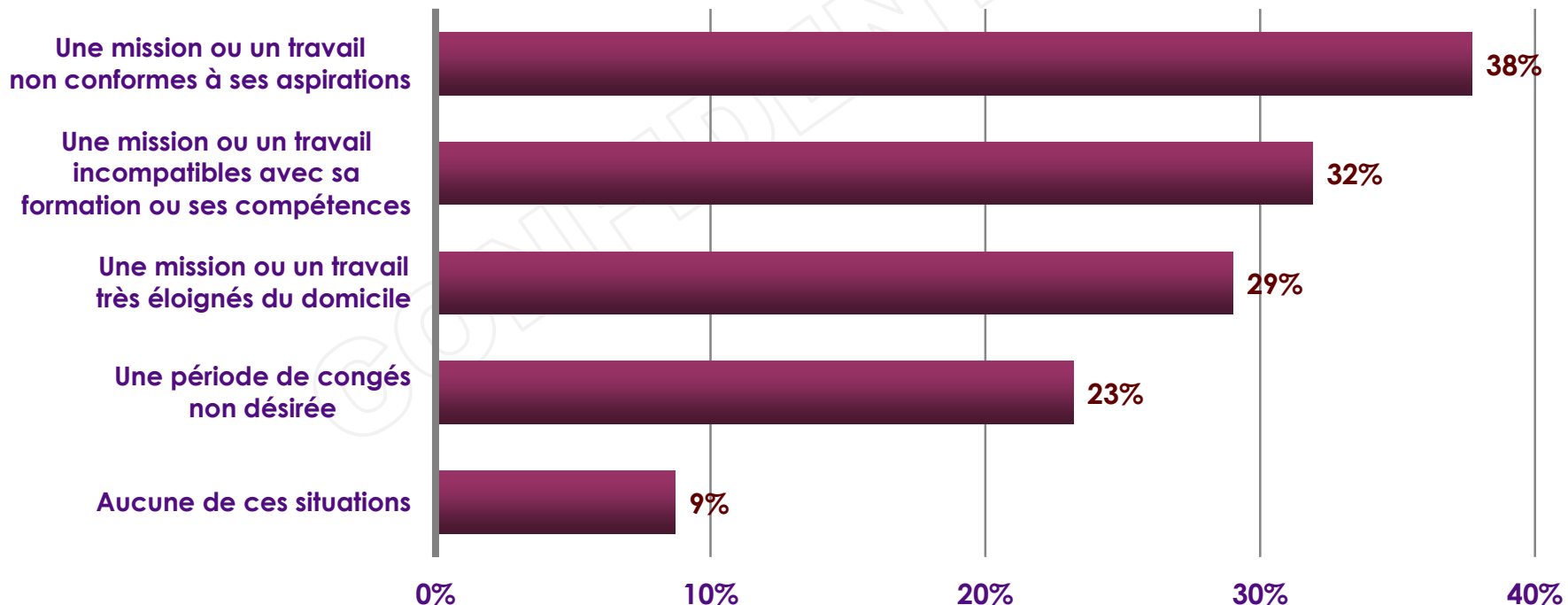
4 / Des points de vigilance & des difficultés à traiter

3.1 / La gestion des inter-contrats

Les craintes de l'inter-contrat

- « On me propose de la mobilité, cela se passe bien car je ne refuse pas mais je ne sais pas si dans 5 ans je ne veux plus, est-ce qu'ils me forceront ? »
- « On nous met la pression pour prendre des postes loin ou qui ne nous correspondent pas. »

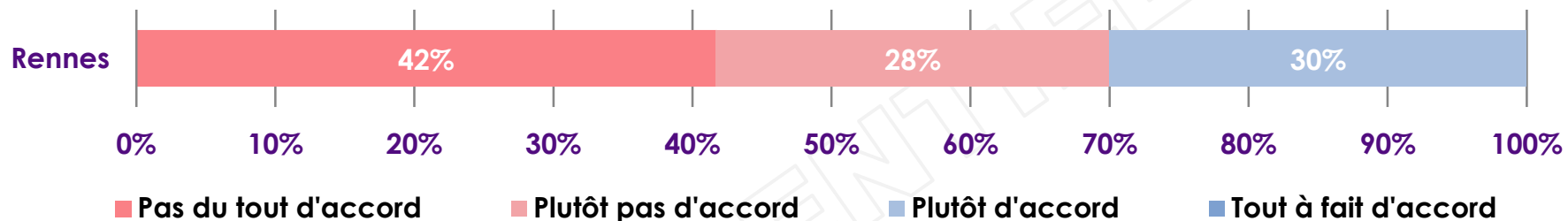
Q23 : « La crainte de la situation d'inter-contrat vous a-t-elle déjà amené à accepter : »



Le contact et l'accompagnement lors des périodes d'inter-contrats

- « On ne rapporte pas d'argent, on sent que l'on est un poids. »

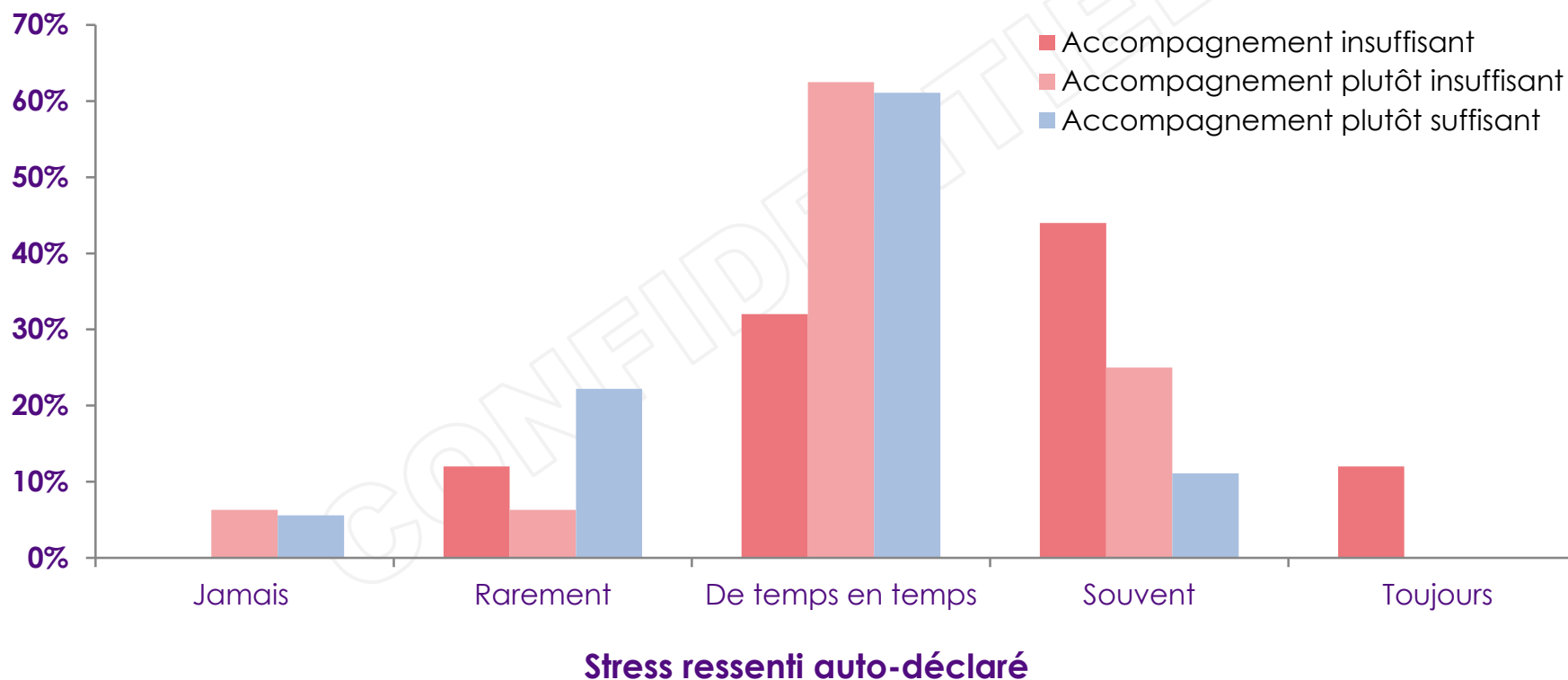
Q24 : « Estimez-vous être suffisamment contacté et accompagné par votre département lors de ces périodes : »



- Les périodes d'inter-contrat et une conjoncture peu favorable (dont les collaborateurs sont conscients) sont synonymes d'un niveau de stress élevé, par définition.
- Le manque de soutien et d'accompagnement peut être susceptible d'augmenter ce niveau de stress.
- Aujourd'hui, il existe, chez de nombreux salariés du site de Rennes, une peur de revenir en inter-contrat à l'agence (en lien avec la conjoncture et avec l'ambiance).
- Ils ont le sentiment que les commerciaux ne recherchent pas de mission en adéquation avec leurs souhaits de carrière. Une sensation qu'ils sont « *staffés pour être staffés* », ce qui peut nuire aux relations entre commerciaux et opérationnels.
- Les tâches à effectuer en inter-contrat ne sont pas toujours à la hauteur des souhaits des salariés.
- Cela aura pour conséquence notamment une ambiance dégradée au sein de l'agence.

Les effets d'un accompagnement en inter-contrat ressenti comme insuffisant sur le niveau de stress

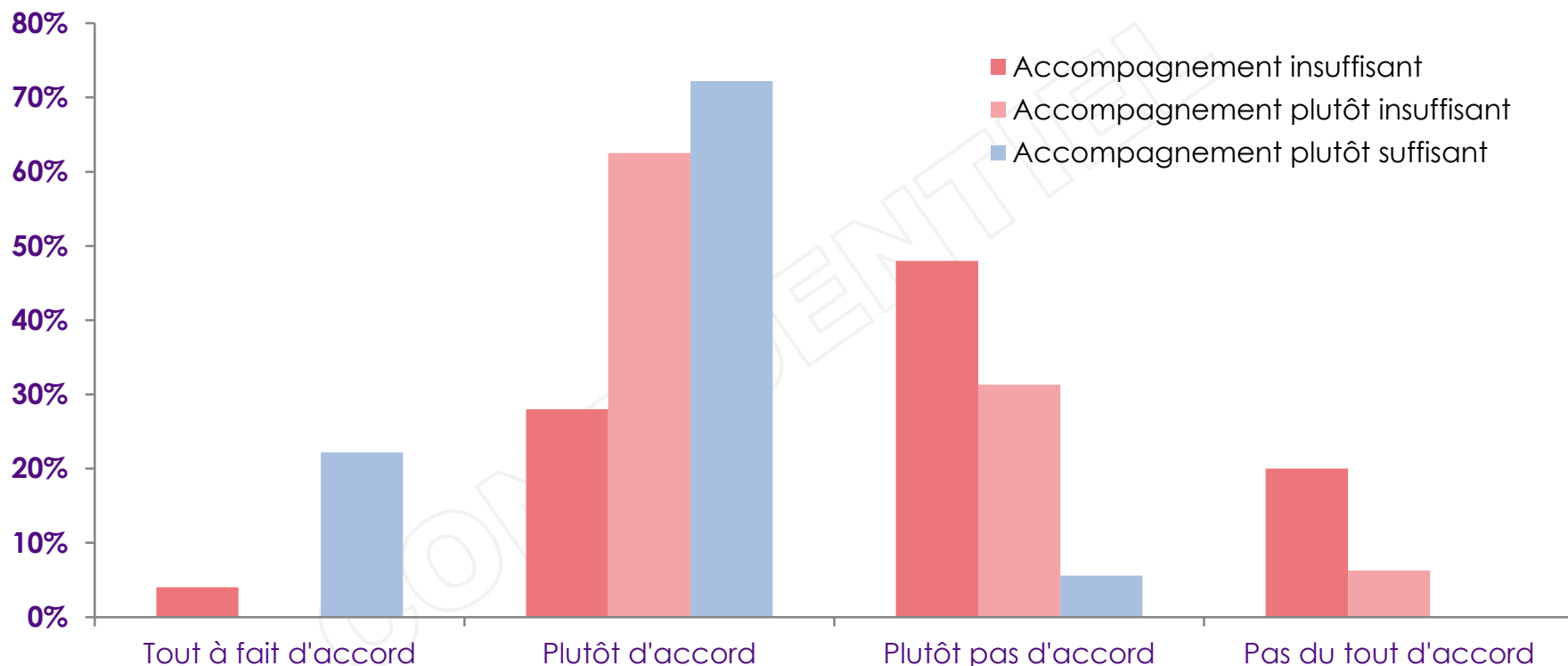
- *« En inter-contrat, on a la sensation d'être inutile. »*
- *« On a la sensation de ne pas être sécurisé car si je suis en inter-contrat sans mission c'est que je ne vauds rien. »*



- Le manque d'accompagnement peut être susceptible d'augmenter le niveau de stress.

Les effets d'un accompagnement en inter-contrat ressenti comme insuffisant sur l'ambiance

- « Quand on est en inter-contrat, c'est un peu crispé. »
- « Les inter-contrats sont mis à l'écart. »



Perception de l'ambiance comme agréable

- Le manque d'accompagnement peut mener à une ambiance dégradée au sein de l'agence.

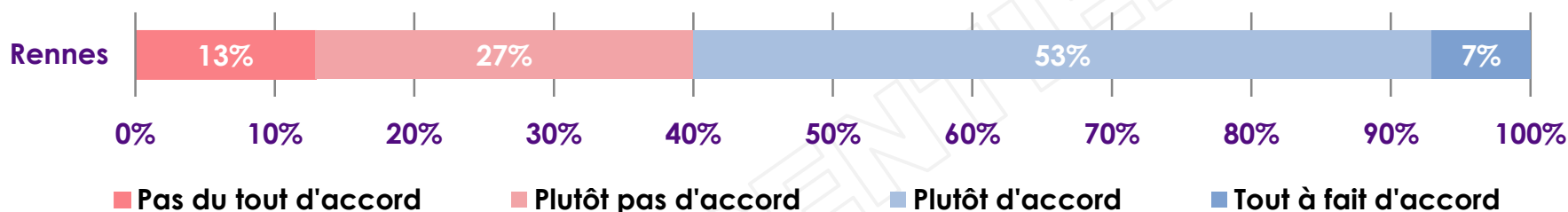
- **Dans le but de réduire le niveau de stress et la crainte liée à l'inter-contrat, quelques préconisations**
 - Mettre en place un système d'entretiens de sortie de mission, structurés et communs à tous, permettant :
 - De faire le bilan de la mission,
 - De fournir aux ingénieurs la reconnaissance du travail effectué,
 - De faire un point sur les aspirations, les possibilités et les besoins de chacun.
 - Fournir, lors de ces périodes, des formations axées sur les besoins des salariés en termes d'apprentissage de nouvelles technologies (*e-learning* par exemple).
 - Préparer les salariés aux entretiens clientèle (dans une logique de préparation de type « jeu de rôle », autour des objectifs du client, des engagements de Thales Services...).
 - Développer la réalisation de missions au forfait à l'agence.
 - Valoriser les missions au forfait au même titre que les missions en assistance technique.
 - Fournir aux salariés le matériel (ordinateur) et l'espace (bureau – en cours) nécessaires à leur intégration en agence à la sortie de chaque mission ; au regard de récentes situations d'inter-contrat.

3.2 / Le développement des compétences

Le développement des compétences

- « En mission, ce n'est pas possible de changer de poste. »
- « Nous avons la sensation de ne pas pouvoir utiliser nos compétences jusqu'au bout. »

Q3 : « Vous avez l'occasion de développer vos compétences professionnelles : »



- Les salariés sont conscients des perspectives d'évolution plutôt limitées du fait de leur statut de prestataire de service.
- De par le niveau déjà élevé de leurs qualifications, les collaborateurs ont davantage le désir de monter en compétences.
- Leur domaine d'activité étant en perpétuel mouvement, il est important de fournir aux ingénieurs les moyens de rester à haut niveau et donc préserver leur intérêt pour la tâche de travail.
- Sans cela, le risque à moyen terme pourrait être une fuite des talents allant rechercher des missions ou des formations plus axées sur leurs souhaits d'évolution.

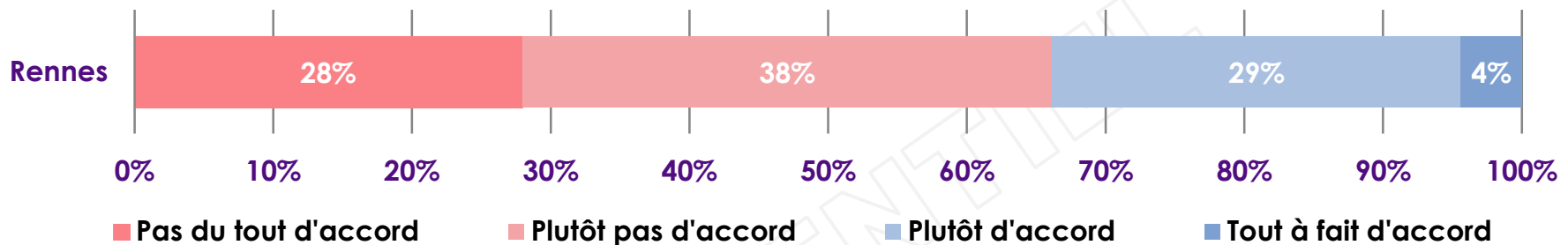
- **Dans le but de fidéliser le personnel opérationnel et d'augmenter leur niveau de satisfaction, quelques préconisations :**
 - Réaliser un suivi des entretiens annuels d'évaluation axé sur leurs souhaits d'évolution et d'acquisition de nouvelles compétences, permettant ainsi d'augmenter le sentiment d'écoute des collaborateurs.
 - Fournir des formations axées sur les besoins des salariés en termes d'apprentissage de nouvelles technologies (*e-learning* par exemple).

CONFIDENTIEL

3.3 / Le soutien opérationnel et l'écoute

■ « On n'est pas soutenu. »

Q25 : « Votre manager Thales Services vous aide à mener les tâches à bien »



- En termes opérationnels, la majorité des salariés ne se sentent pas soutenus par leur manager Thales Services principalement sur site mais aussi à l'agence.
- Les collaborateurs sur sites clients ont souvent le sentiment d'être isolés, notamment lorsqu'il s'agit de prendre des décisions sur le projet (exemple : extension de périmètre de la prestation). Ils peuvent être dans l'impossibilité d'y répondre rapidement malgré les pressions du client. A terme, ils peuvent prendre des décisions qui les responsabilisent outre mesure. Le dysfonctionnement s'auto-entretient puisque plus un manager est distant, plus le client sollicitera le collaborateur.
- De par le secteur très spécifique dans lequel ils interviennent, les salariés ont besoin d'avoir une aide technique ponctuelle où qu'ils soient.

- **« Les commerciaux ne sont pas sur site mais restent disponibles. »**
- **« Je n'ai pas eu d'entretien avec le commercial et le client depuis deux ans. »**
- Bien que le soutien opérationnel ne soit pas toujours à la hauteur des attentes des salariés sur site, les commerciaux restent à l'écoute des remontées d'information.
- Ils tentent de répondre au mieux aux interrogations des collaborateurs.
- Ce système informel d'écoute met les fonctions support sous pression.
- Leur charge de travail étant déjà élevée, ils ne peuvent pas satisfaire tout le monde, ce qui crée chez eux une grande frustration.
- Un sentiment d'isolement se développe chez certains salariés. Dans le but de le réduire, ils peuvent davantage s'identifier à leur client qu'à Thales Services.

➤ **Dans le but d'augmenter le soutien technique aux ingénieurs, quelques préconisations :**

- Mettre en place un forum accessible à tous pour échanger sur les projets et les techniques utilisées.
- Etablir un système de référent technique pour les projets en externe et à l'agence, permettant une aide pour chacun mais aussi de valoriser les compétences des référents.
- Etablir des règles plus claires concernant les évolutions de projets possibles liées aux demandes clients.

➤ **Afin d'améliorer le sentiment d'écoute sur sites distants :**

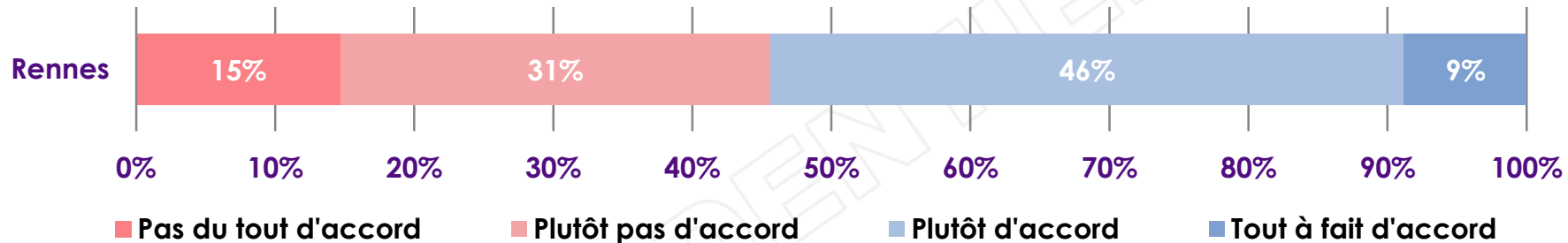
- Etablir un système de passages ou d'appels réguliers au profit des collaborateurs sur sites clients, prioritairement pour ceux qui sont seuls chez le client.
- Dégager du temps pour les commerciaux afin de les décharger et de leur permettre de mieux accompagner les collaborateurs sur sites.

3.4 / Les rapports à la hiérarchie

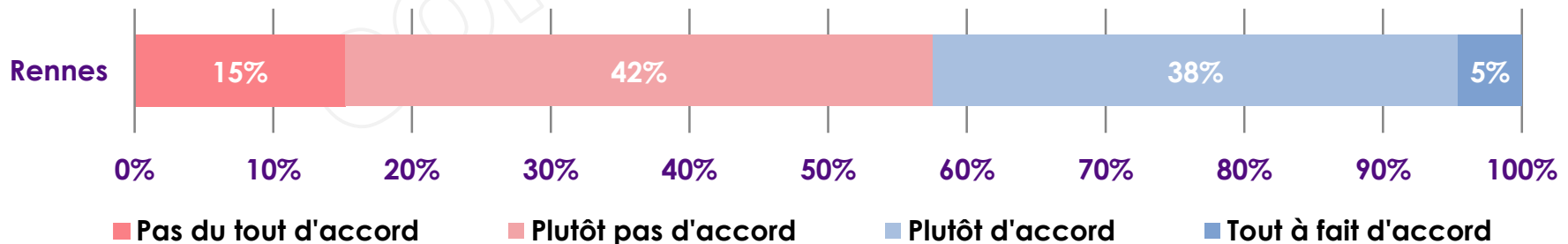
La perception de la hiérarchie

- « En assistance technique, on ne sait pas vraiment qui est la hiérarchie. »
- « Aujourd'hui, notre manager c'est un commercial qui n'est pas sur site donc ce n'est pas pareil mais il reste disponible pour nous. »

Q40 : « L'organisation hiérarchique de votre département est formalisée et explicite »



Q41 : « L'organisation des rôles et des responsabilités dans les projets est formalisée et explicite »



Qui est responsable ?

- **« Je n'ai vu le directeur d'agence qu'une fois. »**
 - Une grande confusion existe autour du responsable hiérarchique de manière générale.
 - Qu'ils soient sur site ou dans les locaux du département, les salariés ne savent pas toujours définir qui est leur responsable direct parmi les chefs de projet, les commerciaux, le directeur technique ou le directeur d'agence.
 - Ce flou est à la fois difficile à gérer pour les collaborateurs mais aussi pour la hiérarchie. L'absence de hiérarchie claire et définie peut déresponsabiliser chaque acteur.
 - Cela est susceptible de mettre en difficulté les opérationnels qui ne savent pas à qui s'adresser. A défaut, la plupart d'entre eux estiment que c'est le directeur d'agence qui a toutes les clefs. Ne le voyant que peu, ils ont le sentiment de ne pas être écoutés par les interlocuteurs pouvant les aider.
 - Ce sentiment est exacerbé pour les opérationnels sur sites distants.

- **« L'entretien annuel n'est pas axé sur le travail et il n'y a pas de suivi des souhaits. »**
- **« Le directeur d'agence ne sait pas ce que l'on fait. »**
- Les entretiens annuels sont aujourd'hui réalisés par les commerciaux, le directeur technique et le directeur d'agence.
- Le manque de clarté sur les responsabilités de chacun amène les collaborateurs à penser que si leur entretien se fait avec les commerciaux ils pourront évoquer leurs compétences, et s'ils sont reçus par le directeur d'agence, ils pourront traiter de leur rémunération.
- La procédure d'évaluation n'étant pas claire pour tout le monde, les ingénieurs sur site et dans les locaux du département estiment souvent que la hiérarchie ne les connaît pas. Ils ont alors l'impression d'être jugés sur des éléments « anodins », comme leur présence aux réunions de département, plus que sur leurs réelles capacités.
- Aujourd'hui, les commerciaux, le directeur technique et le directeur d'agence se réunissent pour faire un point sur les entretiens, pourtant les collaborateurs ne semblent pas au courant. Ce manque d'information les amène à croire que l'entretien annuel n'est qu'une formalité.

➤ **Pour clarifier le système hiérarchique, quelques préconisations :**

- Etablir une communication plus claire intégrant toutes les strates de la hiérarchie au moyen d'un organigramme descriptif des responsabilités de chacun.
- Définir les interlocuteurs-clés pour les opérationnels sur site et dans les locaux du département.

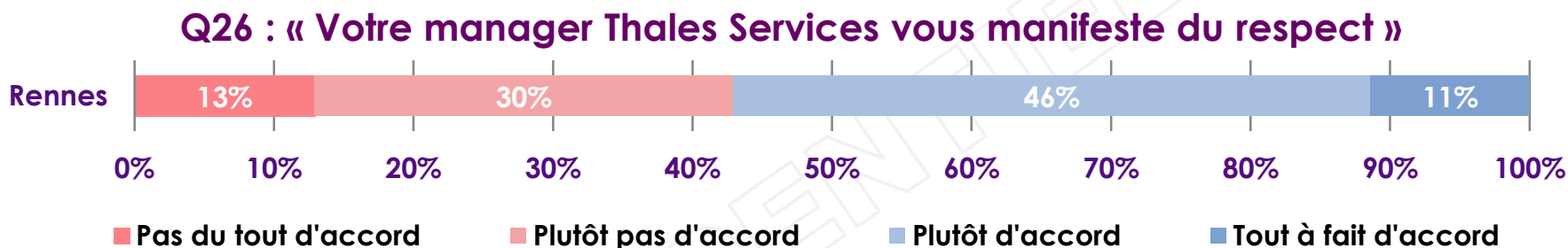
➤ **Dans le but de redonner aux entretiens annuels toute leur importance :**

- Etablir une grille commune à chacun des collaborateurs permettant un descriptif des tâches de travail ainsi que des souhaits d'évolution et d'acquisition de nouvelles compétences.
- Réaliser le suivi de ces entretiens.
- Communiquer sur la procédure de l'entretien déjà en place.
- Aujourd'hui, les impératifs de Thales Services obligent la conduite des entretiens annuels sur une période limitée en fin d'année. Il s'agirait donc d'étaler davantage celle-ci permettant aux interviewers d'avoir le temps nécessaire à la mise en place de cette pratique.

3.5 / « L'agence »

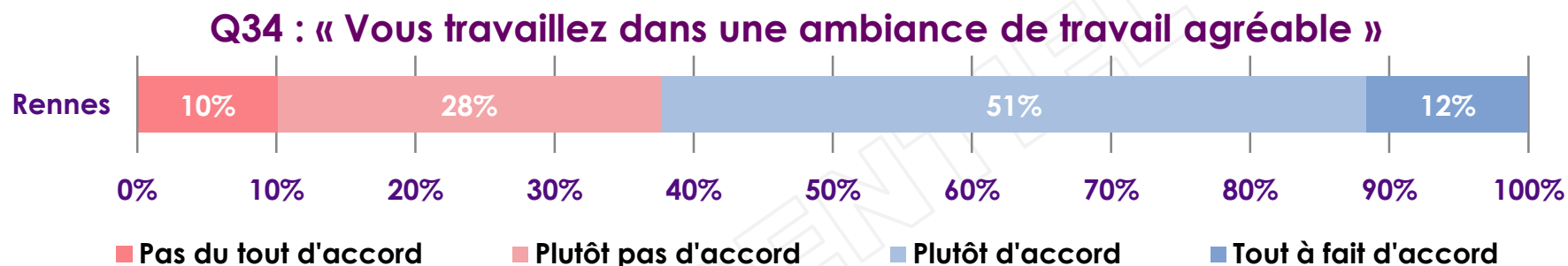
- **« On ne sait pas ce que pense le client mais si on reste on se dit que cela se passe bien. »**
- **« On est des pions mais c'est aussi la société de services qui veut cela, cependant ici c'est exacerbé. »**
- **« On a plus de reconnaissance chez le client. »**
- Les retours sur l'efficacité des missions réalisés de manière disparate donnent l'impression aux salariés de n'être que de la main d'œuvre.
- Ils sont conscients des difficultés de la conjoncture et sont prêts à faire des sacrifices mais ces derniers ne sont pas toujours récompensés.
- Le sentiment de manque d'écoute et d'accompagnement lors des périodes inter-contrats contribue également à diminuer le niveau de reconnaissance chez certains.
- Par conséquent, de nombreux salariés en assistance technique s'attachent davantage à la reconnaissance fournie par le client. Le risque se situe au niveau des collaborateurs ayant des clients peu reconnaissants.
- Un salarié non reconnu pour ses efforts diminuera son investissement à la hauteur de la reconnaissance qu'il reçoit.
- Pour certains, le directeur d'agence a pu les féliciter et les accompagner dans leur mission, ce qui a considérablement augmenté leur niveau de reconnaissance.

- **« Le conflit avec la Direction est surtout historique car chaque nouveau Directeur cumule les tares des autres. »**
- **« Cela change un peu trop souvent de Directeur, donc heureusement que les commerciaux restent. »**



- Le sentiment d'absence de clarté de la ligne hiérarchique décrédibilise la Direction, ce qui laisse penser aux collaborateurs qu'« il n'y a personne dans le navire ».
- La Direction semble très indisponible de par sa surcharge de travail et pourtant les collaborateurs souhaiteraient tous s'entretenir avec le directeur d'agence.
- Les salariés ont la sensation que la pression présente au niveau de la Direction se répercute sur les autres collaborateurs.
- Les changements réguliers de directeur d'agence génèrent un sentiment de défiance et d'instabilité pour les salariés.

- « L'ambiance est améliorable. »
- « Je suis content de repartir de l'agence à chaque fin d'inter-contrat car je m'éclate plus chez le client. »



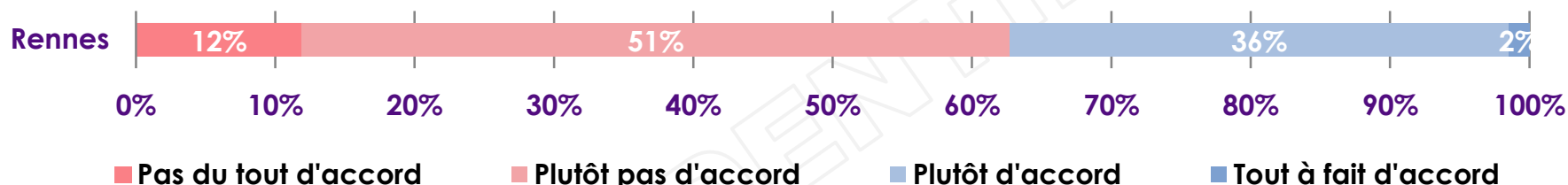
- Selon les interviewés, la dégradation de l'ambiance serait le résultat de périodes d'inter-contrat mal vécues et d'une conjoncture peu favorable.
- Par ailleurs, le fossé entre les collaborateurs et la Direction y contribue également.
- Le matériel informatique ne semble pas être en adéquation avec les besoins des collaborateurs sur place.
- Les locaux sont aujourd'hui trop petits pour accueillir tous les salariés dont la présence est requise.
- Pour les salariés externes, l'accès à l'intranet et l'usage des reportings semblent laborieux.
 - Par souci de protection, les salariés pourront avoir tendance à s'isoler voire à user de comportements individualistes, ce qui nuira d'autant plus à la collaboration.

- **Dans le but d'augmenter le niveau de reconnaissance, quelques préconisations :**
 - Faire des retours réguliers sur les points positifs et à améliorer, fournissant ainsi le niveau de satisfaction du client.
 - La reconnaissance n'étant pas toujours présente chez le client, s'assurer que tout se passe bien pour le collaborateur.
 - Fournir un accompagnement et de l'écoute aux salariés au moyen, par exemple, du suivi des remontées via les commerciaux.
- **Pour aider le management et réduire le fossé entre la Direction et les collaborateurs :**
 - Former la Direction aux bonnes pratiques managériales.
 - Réduire la charge au niveau de la direction leur permettant de s'attarder davantage sur la facette managériale de leur poste.
 - Faire preuve d'exemplarité (suivi des procédures, retours sur le travail...) à tous les niveaux.
- **Afin d'améliorer les conditions de travail :**
 - Fournir aux collaborateurs le matériel nécessaire pour une meilleure efficacité.
 - Obtenir de plus grands locaux.
 - Améliorer l'accès à l'intranet.
 - Réaliser les reportings sur des applications Thales internes et moins sur des tableurs.

3.6 / La communication et son système de rumeur

- *« C'est comme s'il n'y avait pas de communication entre eux et donc pas de coordination entre eux et nous. »*
- *« On a la sensation que l'on n'est pas concerné si on n'est pas à Rennes. »*

Q38 : « Vous êtes en mesure de faire remonter vos attentes en matière d'amélioration des conditions de travail »



- Bien que les remontées se fassent depuis les sites distants vers les locaux du département, il apparaît que le suivi n'est pas toujours assuré.
- Ces obstacles à la remontée d'informations peuvent être synonymes d'une communication opaque entre le département et les collaborateurs.
- Il est constaté que des informations, comme l'obtention de locaux plus grands, sont détenues par la Direction, mais pas communiquées aux collaborateurs sur sites et dans les locaux du département.
- Les « réunions d'agence » sont appréciées mais pas toujours accessibles à tous physiquement.
- La plupart des salariés sur sites distants n'ont pas l'impression d'appartenir à l'agence de Rennes de par ce manque d'informations.
- Pour les salariés, la stratégie du département semble assez floue, pourtant le développement des missions au forfait est un souhait partagé par les collaborateurs et la Direction, seulement il n'est pas toujours communiqué.

- *« Nos collègues nous disent tout le temps de ne jamais revenir en agence. »*
- *« J'entends parler de problèmes dans l'agence. »*
- *« J'entends des rumeurs sur l'ambiance pas terrible de l'agence et des techniques de management un peu trop directes. »*
- Les salariés présents sur sites distants ne s'estiment pas assez informés de la vie de l'agence de Rennes. Ils ne savent donc pas ce qui les attend sur place.
- L'éventualité de l'inter-contrat étant souvent présente dans les esprits, les collaborateurs vont nourrir un réseau de rumeurs afin de diminuer l'angoisse de l'inconnu.
- De là, naît une crainte de revenir en inter-contrat, ce qui pourra contribuer à dégrader l'ambiance sur place.

- **Pour améliorer la communication, le développement des relations entre les sites distants et l'agence mais aussi pour réduire le réseau de rumeurs, quelques préconisations :**
 - Communiquer sur les événements importants tout au long de l'année (agrandissement des locaux...).
 - Réaliser un compte rendu des réunions d'agence afin de le fournir aux salariés ne pouvant venir sur place.
 - Partager avec tous les salariés la stratégie de l'agence et du groupe comme le développement des missions au forfait.

5/ Synthèse des préconisations

Comment traiter les préconisations ?

- **La tendance à se focaliser sur les problèmes n'est pas rare, il s'agit donc aussi de préserver ce qui fonctionne bien, par exemple :**
 - Les avantages sociaux,
 - L'arrivée d'un RH à l'agence de Rennes,
 - L'autonomie.
- **Pour fournir des leviers « pratiques » à l'entreprise, quelques préconisations ont été retenues pour une meilleure priorisation.**

CONFIDENTIEL

- **Le système d'entretiens de sortie de mission tenus par le Directeur de site en faisant le bilan de la mission :**
 - Indiquer au salarié le niveau de satisfaction du client. La critique devant être constructive (évoquer des faits, demander ce qu'il en pense, revenir vers lui pour un apport de solutions de sa part),
 - Questionner les aspirations du salarié et les intégrer à son bilan annuel,
 - Questionner ce qui a été mis en place pour pointer le niveau de connaissances spécifiques au domaine d'intervention.
- **Travailler les entretiens clientèle avec le salarié :**
 - Fournir les attentes et les détails du projet,
 - Réaliser des jeux de rôles.
- **Faire preuve d'exemplarité au niveau managérial et commercial :**
 - Féliciter régulièrement,
 - Remercier,
 - Demander aux salariés si tout va bien sur site.

Préconisations liées au soutien technique des ingénieurs

- **Etablir un système de référent technique pour les projets en externe :**
 - En fonction des compétences de chacun et du désir de « tutorat », il s'agit de nommer un référent technique,
 - De là, attribuer à chaque ingénieur en dehors de l'agence et travaillant seul son référent,
 - Le référent n'est pas le responsable du projet mais le soutien technique du salarié hors agence.

CONFIDENTIEL

➤ Communiquer sur les événements importants tout au long de l'année :

- Les sujets importants y seront évoqués, comme l'agrandissement des locaux et les stratégies de l'agence telles que le développement des missions au forfait (ces sujets pourront être repris lors des réunions d'agence).
- Mettre en place, lors des réunions d'agence, un système de questions-réponses entre les salariés et le Directeur de site, avec une possibilité d'expression écrite permettant l'anonymat, brisant le cycle de la non communication.
- Réaliser un compte rendu des réunions d'agence pour les ingénieurs ne pouvant s'y rendre, à transmettre à tous les salariés.

CONFIDENTIEL

Merci de votre attention