



COMPRENDRE & AGIR

Enquête stress & conditions de travail 2016

Trop de complexité et manque d'effectifs face aux clients !

Collectif de la CIT conditions de travail et santé de la CFE-CGC

Si les résultats du baromètre social piloté et publié par la Direction affichent « une paix sociale retrouvée », l'enquête réalisée par le cabinet SECAFI en collaboration avec les organisations syndicales, dont les résultats ont été présentés en juillet 2016, révèle une dégradation de la santé des personnels : 21,5 % des répondants sont en stress fort ou très fort contre 20,8% il y a trois ans. Elle souligne également que les objectifs de [l'accord du 6 mai 2010 sur la prévention du stress](#)¹ n'ont pas été tenus. Malgré [la communication de la Direction](#), Orange poursuit une stratégie qui privilégie les intérêts des actionnaires au détriment des personnels et de leur santé.

Méthodologie et lecture des résultats

3^{ème} enquête réalisée auprès de l'ensemble des personnels du Groupe Orange en France, via un questionnaire en ligne – très proche de celui de 2012 pour permettre des comparaisons - diffusé en mars & avril 2016, et qui a recueilli 47 000 réponses.

L'analyse est segmentée selon 14 activités : Agence Distribution (AD), Service Client Orange (SCO), Agence Pro et PME (PRO PME), Agence Entreprise (AE), Orange Business Services – regroupant les personnels de SCE et des filiales Equant et NRS – (OBS), Unité Assistance Technique (UAT), Unité d'Intervention (UI), Unité de Production Réseau (UPR), Direction Technique et du Système d'Information hors UPR (DTSI), Innovation, Marketing Technologie et Wholesale (IMTW), Orange France Siège (OFS), Fonctions support et finances (FS&Fin), Moyens propres des DO (MP-DO), DR hors métropole (DR-hM).

Les « scores » synthétisent les réponses obtenues, et sont gradués sur une échelle de - 100 (appréciation très négative) à + 100 (appréciation très positive).

Les graphiques restitués dans ce document sont directement issus du rapport d'enquête SECAFI.

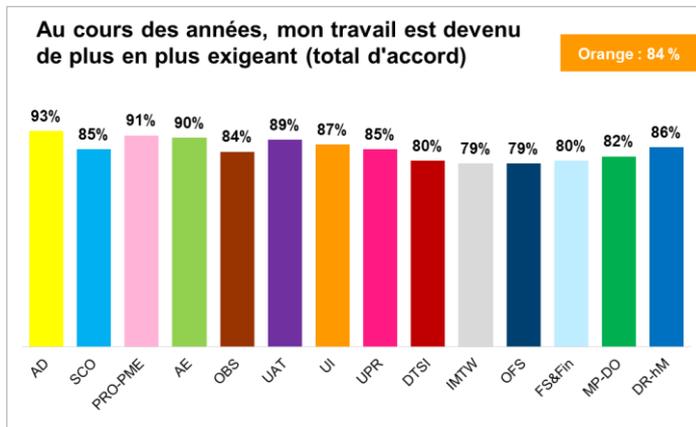
Vous pouvez retrouver notre analyse de l'enquête 2012 sur le site de la CFE-CGC Orange : bit.ly/EnqueteStress

Sommaire :

- Surcharge, intensité, complexité
- Les grands open-spaces se multiplient
- Le SI : un point noir
- Liberté surveillée
- Du soutien social... sans levier
- Violence aux personnels
- Absence de reconnaissance
- Insécurité socio-économique
- Nos conclusions

■ Surcharge, intensité, complexité

Certains scores sur l'intensité du travail enregistrent une petite évolution positive, mais demeurent significativement négatifs. Par rapport à l'enquête 2012, « je dois travailler intensément » évolue seulement de -34 à -31, tandis que « au cours des années, mon travail est devenu de plus en plus exigeant » passe de -50 à -47.

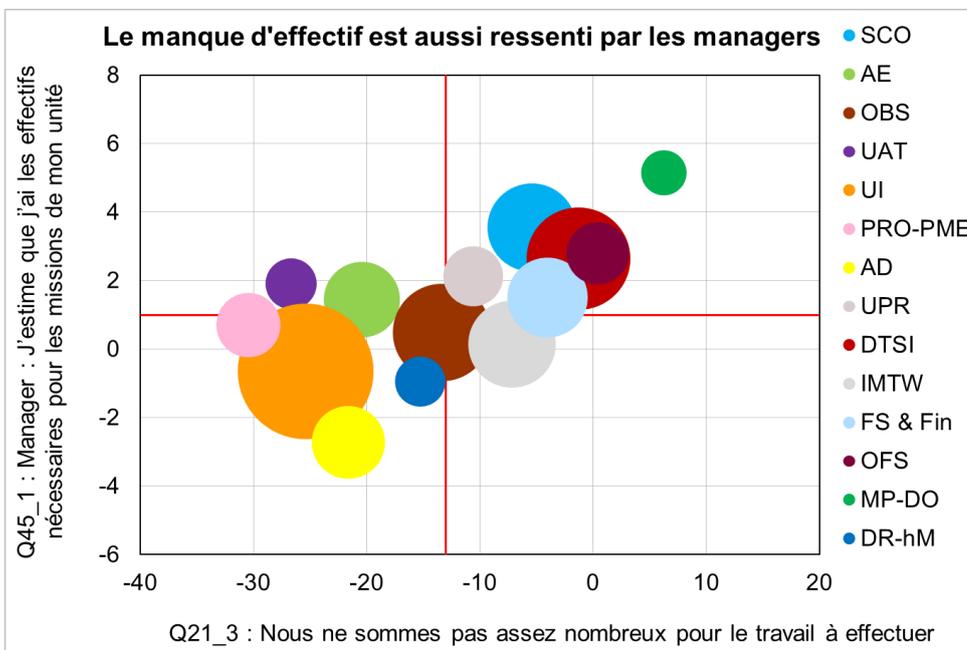


La très forte intensité qualitative du travail reste une caractéristique majeure dans l'ensemble du Groupe Orange.

L'enquête 2012 avait déjà mis en évidence la forte demande qualitative et le ressenti d'une quantité excessive de travail, particulièrement sensible dans les Agences Distribution (AD), les Agences Entreprises (AE), les Agences PRO-PME et OBS.

Cette intensité excessive persiste, malgré les plans d'action engagés, et elle est également ressentie par le management. Selon SECAFI, elle est liée à la faiblesse des effectifs en poste, à la perception d'objectifs inadaptés aux contextes de travail, à un manque d'anticipation des absences, à l'impossibilité ressentie par les salariés de pouvoir faire un travail de qualité (tâches interrompues, besoin accru de concentration non respecté, etc.).

¹ « Le groupe doit mettre en œuvre une politique volontariste (avec pour premier objectif de réduire l'exposition au stress en ramenant ou en maintenant la médiane des salariés sur les indicateurs « charge de travail », « autonomie latitude décisionnelle » et « soutien » à des valeurs inférieures à celles de la population nationale, telles que mesurées par l'enquête SUMER ».



cessitant davantage de concentration de la part des personnels, Orange maintient et développe ces environnements de travail néfastes (Orange Gardens, Cesson Clos Courtel...)

■ Le SI : un point noir dans l'entreprise « digitale » Orange

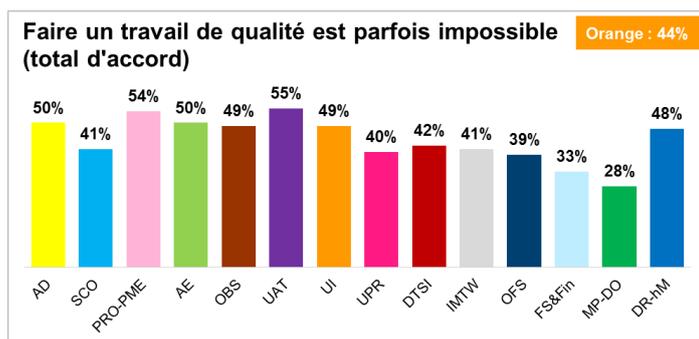
Le nouveau plan stratégique « Essentiels2020 » prévoit, entre autres, la construction d'un nouveau modèle d'employeur « *digital et humain* ». Mais l'enquête « stress » confirme le constat fait en 2012 : les personnels ont le sentiment de disposer de terminaux adaptés, mais le système informatique en place continue de ralentir leur travail. Cette situation s'observe

surtout dans les AD, les SCO, les PRO-PME, les AE et les UAT.

Les nouvelles questions concernant la « digitalisation » de l'entreprise, introduites dans le questionnaire 2016, confirment que la numérisation impacte les conditions de travail et en transforme le contenu. Elle génère également de l'inquiétude pour le personnel. Elle « *va permettre de tout savoir sur mon travail* » déclare un tiers des salariés ayant un niveau bac + 5 et au-delà, et 60% des salariés ayant une expérience professionnelle de 10 ans et plus. Les plus jeunes sont moins enclins à percevoir un possible excès de contrôle sur leur travail et leur vie privée par les outils numériques : nul doute que la Direction exploitera la différence générationnelle pour « faire passer la pilule ».

Les personnels en contact avec la clientèle sont les plus mal lotis

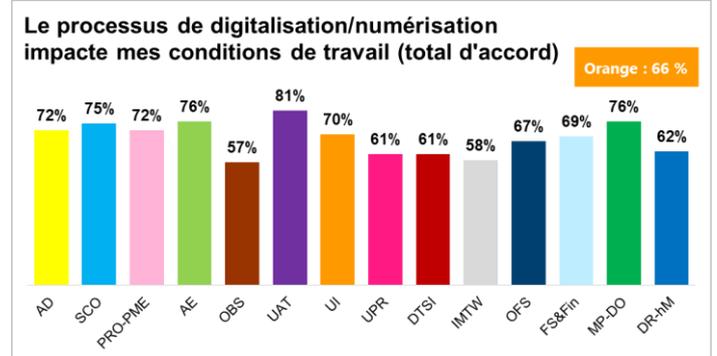
Faire un travail de qualité est souvent impossible en UAT, PRO-PME, AD, AE et OBS. Par ailleurs, l'organisation en « silos » se maintient et ne favorise pas les coopérations entre les services.



Alors que la stratégie de la Direction est de « *faire vivre à ses clients une expérience incomparable* », les personnels qui sont en contact avec eux (AD, AE, PRO-PME, SCO et UAT) sont confrontés aux difficultés maximales, qu'il s'agisse du manque d'effectifs, et donc du manque de temps pour « bien faire son travail », de la complexité croissante des tâches... mais aussi des conflits de valeur. Ce sont en effet ces équipes qui doivent le plus souvent « *faire des choses qu'elles ne partagent pas sur un plan moral* ».

■ Les grands open-spaces se multiplient... malgré les alertes répétées !

En 2012, l'enquête avait démontré que les répondants travaillant en open-space de plus de 10 personnes évoquaient plus que les autres une concentration difficile, une ambiance sonore désagréable et la difficulté de garantir la confidentialité. De nombreuses études (INRS, ANACT, etc.) ont mis en évidence que les salariés disposant d'un espace de travail individuel ou travaillant à l'extérieur se portent mieux que ceux qui sont en open-space. Tandis que ces constats se multiplient, et que le travail se complexifie, né-



■ Liberté surveillée

« *Pour rester compétitives, les entreprises doivent être innovantes et libérer la créativité de leurs équipes* » entend-on régulièrement dans la bouche des dirigeants et les médias économiques. Les salariés ont donc besoin de marges de manœuvre leur permettant de prendre des risques et d'être créatifs.

Or, 59% des salariés des AD déclarent que leur travail fait l'objet de contrôles répétitifs. Ce taux est de 52% dans les UAT, 45% dans les Agences PRO-PME et 44% à SCO. De même, 44% des personnels des UAT déclarent avoir très peu de liberté pour décider comment faire leur travail. Ce

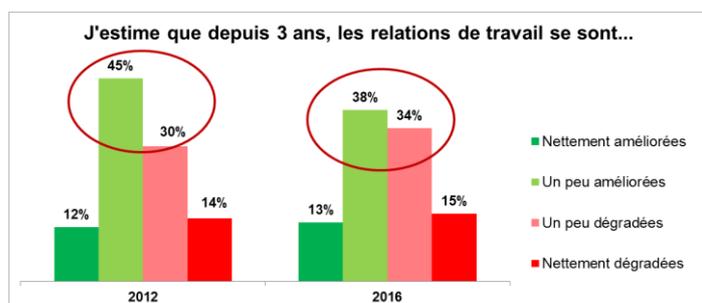
taux atteint 43% dans les AD. Le niveau de contrôle est de toute évidence excessif.

On observe par ailleurs une dégradation du niveau de créativité requis sur les positions de travail (évolution de -5 à -11 de 2012 à 2016).

Paradoxalement, les personnels d'Orange doivent à la fois faire face à un travail répétitif, et gérer une activité demandant de plus en plus de compétences, ce qui leur fait craindre en permanence de ne pas être à la hauteur du travail demandé. Une conjonction particulièrement néfaste, tandis que l'organisation du travail ne fournit pas les ressources nécessaires pour répondre à la contrainte.

■ Du soutien social... sans levier pour faire évoluer l'organisation du travail

Globalement, les personnels estiment que les relations de travail se sont dégradées sur la période 2012-2016 (l'addition des réponses « un peu dégradées » et « nettement dégradées » passe de 44% en 2012 à 49% en 2016), sur une population qui s'est pourtant en partie renouvelée depuis la crise sociale. Est-ce le signe d'une forme d'indifférence à l'autre qui se normaliserait dans l'entreprise ?



Le score du système de veille et d'alerte reste négatif en 2016 (-1 pour -5 en 2012) : les personnels ont du mal à identifier vers qui se tourner lorsqu'ils rencontrent des difficultés. Les collègues, le responsable et les représentants des salariés restent les trois principaux acteurs sociaux auprès desquels ils trouvent du soutien. Le rapport note d'ailleurs que la perception des représentants du personnel est plutôt meilleure chez Orange qu'ailleurs. Il est en revanche difficile de s'appuyer sur les RH ou DRH : même si le score évolue de -28 à -21, les résultats restent très négatifs.

Un autre indicateur souligne la difficulté des échanges qui permettraient de faire émerger des règles de vie commune dans l'entreprise : pour près d'un tiers des répondants, les réunions de service ne permettent « jamais » ou « rarement » d'échanger sur « comment bien faire son travail ».

Les accords sociaux sont connus surtout par les salariés les plus âgés (« peu » de connaissance pour les moins de 35 ans) et par les managers. Les plus connus sont ceux sur : l'organisation du travail, le télétravail, le Temps Partiel Senior et la prévention du stress. L'accord sur les expérimentations, qui pourraient permettre d'agir avec les équipes sur les méthodes et l'organisation du travail, n'est connu que de 8% des répondants. L'audit réalisé en 2015 démontrait déjà que dans l'ensemble, cet accord n'est pas, ou mal, mis en pratique par les RH et les responsables hiérarchiques.

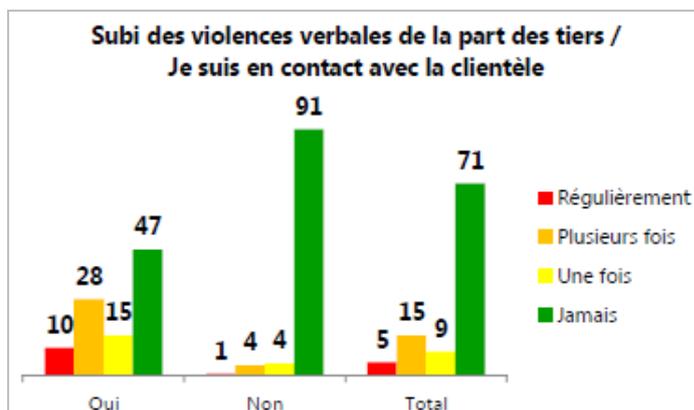
Malgré tout, l'autonomie au travail progresse (de +19 à +23) entre 2012 et 2016.

■ Violences aux personnels en contact avec la clientèle

Dans les activités de service, la violence des clients est devenue régulière depuis plusieurs années. Selon certains auteurs ([C. Dejours, dans un rapport de 2005](#)), son aggravation trouve notamment son origine dans l'organisation du travail. L'analyse révèle que les violences au travail surviennent toujours en phase de surcharge.

Chez Orange, la [réduction régulière des effectifs](#) (près de 8 000 postes supprimés pour le Groupe entre 2012 et 2016, + de 50 000 depuis la libéralisation du marché en 1998) s'est traduite par une réorganisation du travail qui a, évidemment, entraîné une charge de travail plus élevée pour ceux qui sont restés.

Les personnes qui déclarent subir des propos violents sont plus nombreuses dans les AD (64%), les UAT (59%), à SCO, dans les Agences PRO-PME. On constate que près d'un salarié sur deux en contact avec la clientèle a subi au moins une fois des violences verbales.



Sur le thème du harcèlement, l'enquête souligne une dégradation sur presque tous les thèmes. Les femmes, les salariés d'Orange France Siège et des Directions Orange hors métropole se révèlent les plus impactés. A ce stade de l'analyse, l'enquête n'en explique pas les raisons.

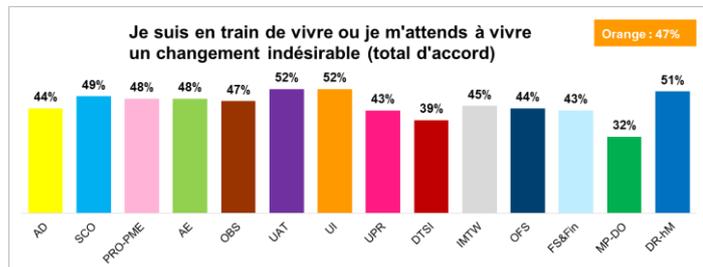
■ Absence de reconnaissance

La reconnaissance au travail et les perspectives d'évolution conservent des scores nettement négatifs (-12 en 2012, -7 en 2016), et constituent un sujet d'insatisfaction majeure pour les personnels. Même si le manager entend les souhaits d'évolution de ses équipes, ils sont rarement exaucés.

Ces résultats sont à mettre en lien avec le quasi gel des promotions, et l'émiettement des mesures d'augmentation salariale, qui les rendent de moins en moins perceptibles et compréhensibles pour les personnels (voir [nos observations sur l'accord salarial 2016](#)). De fait, 53% des personnels du Groupe considèrent comme opaque la manière dont leur rémunération est calculée. Et les salariés de droit privé de 30-40 ans sont les plus insatisfaits. Il y a donc urgence à traiter cette question si l'on souhaite maintenir leur motivation à rester dans l'entreprise.

■ L'insécurité socio-économique demeure très préoccupante

Si la crainte de perdre son emploi n'est plus à l'ordre du jour, celle de vivre un « changement indésirable » (réorganisation, changement de métier, d'outils, d'activités ou de service, etc.) est une constante chez Orange depuis 2009.



La situation ne s'est pas améliorée significativement ces dernières années, au point d'apparaître comme caractéristique de l'entreprise. Ce phénomène persistant, que SECAFI qualifie de « très préoccupant », entretient un climat d'insécurité qui impacte la santé psychologique des personnels.

Les individus sont sommés d'être « agiles », la pression étant censée favoriser leur soumission au changement permanent. Mais l'environnement est tellement rigide et contraignant que leurs efforts sont vains, ce qui augmente leur stress.

Une stratégie et des méthodes qui continuent de dégrader les conditions de travail et la santé des personnels

Sans conteste, la situation a progressé depuis la crise sociale de 2009, très largement d'ailleurs en raison du contrat social de 2010 et des embauches associées, qui ont donné une bouffée d'oxygène aux personnels d'Orange.

Cependant, la situation réelle est très contrastée selon les services, et beaucoup moins riante que ne le laisse croire la communication de la Direction. La baisse drastique des effectifs qui se poursuit démontre à elle seule une stratégie essentiellement focalisée sur l'augmentation du profit à court terme pour les actionnaires, au détriment des personnels, de leur santé, et de la qualité du travail.

En dépit d'alertes répétées par les représentants du personnel, dont les CHSCT, les médecins du travail, et les résultats explicites d'études qui se multiplient pour conforter les mêmes analyses, la Direction reste dans le déni.

Les réorganisations prévues ou prévisibles qui stressent les personnels, avec à la clef une réduction systématique des

effectifs et une polyvalence accrue pour ceux qui restent, ont d'abord pour objectif, avoué dans les présentations de résultats, de faire baisser la masse salariale.

La pression sur les objectifs de production qui empêche toute prise de recul pour réfléchir sur « comment mieux travailler ensemble », et laisse à peine le temps aux équipiers de se former est, elle aussi, définie par les objectifs « business » de court terme.

La « digitalisation » à marche forcée, qui s'accompagne d'une fermeture accélérée des points de vente physiques, et l'extension des open-spaces, présentés comme des « progrès inéluctables » voire, comble d'hypocrisie, comme « favorisant les échanges entre les salariés », sont d'abord des moyens pour comprimer les coûts.

...DES IDÉES POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE TRAVAIL



Tout laisse à penser que l'entreprise est exclusivement pilotée par les financiers, à rebours de la communication développée dans les médias, voire en déloyauté avec les orientations affirmées par l'actuel PDG de l'entreprise.

Quelles suites pour cette enquête ?

Une restitution doit être présentée dans chaque CHSCT, avec les informations spécifiques à leurs périmètres respectifs, pour leur permettre d'engager des plans d'action locaux. Les militants CFE-CGC s'y impliqueront tout particulièrement.

Quant à la Direction, le plan d'action national qu'elle proposera (ou pas) sera l'occasion pour elle de démontrer sa cohérence entre les discours et les actes.

Les résultats de l'enquête confirment nos constats sur le terrain, et confortent la CFE-CGC Orange dans ses revendications : il faut réduire la complexité et des contrôles pour alléger la charge sur les personnels, et rééquilibrer les forces de l'entreprise, en renforçant prioritairement les équipes qui sont face aux clients.

Employés, maîtrises et cadres, toutes vos infos sur www.cfecgc-orange.org

**Version électronique
avec liens actifs**

www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications/

**Vous abonner gratuitement
bit.ly/abtCFE-CGC**

Vos correspondants CFE-CGC

Francis Hamy - 06 07 10 44 49

Pierre Gojat - 06 85 91 66 63

Ludovic Landois - 06 89 98 70 57

Tous vos contacts CFE-CGC

bit.ly/annuaireCFE-CGC

Lettre éditée par le syndicat
CFE-CGC Groupe Orange
et diffusée par les sections syndicales
Responsable de la publication
Sébastien Crozier

Coordination éditoriale et maquette
Hélène Marcy - Frédérique Limido-Milesi
Photo bannière : [geralt via Pixabay](http://geralt.via.Pixabay)