



Stress au travail : est-ce que la vie change à Orange ?

Par Anne-Marie Minella et Valérie Deruelle, membres de la Commission conditions de travail

Le lien entre santé et travail n'est pas nouveau, mais la restitution de l'enquête sur le stress dans le groupe apporte des informations dont la Direction ferait bien de se saisir sur les conditions de travail et leurs conséquences sur les personnels. La dégradation de la santé dans le groupe Orange ne touche pas seulement quelques personnes particulièrement fragiles. Elle est en relation avec l'organisation et les conditions de travail et concerne tous les personnels, de presque toutes les tranches d'âge, dans toutes les entités. C'est la conséquence d'une stratégie d'entreprise qui continue de réduire les équipes par des plans de départ à dimension « industrielle » (dont le Temps Partiel Senior), diminue les rémunérations, augmente sans cesse la charge de travail et les objectifs de ceux qui restent, maintient la pression par les plans d'économie, alors même que beaucoup ont le sentiment d'être arrivés au maximum de ce qui peut leur être demandé. Ses maîtres-mots : « productivité », « rentabilité », « optimisation », « coût du travail », « économies » ... Son objectif ? Gouverner l'entreprise dans l'intérêt des actionnaires, au détriment des personnels mais aussi des clients, car la pression financière empêche une bonne réalisation du travail...

Des compléments d'analyse à prendre en compte d'urgence

La restitution complémentaire de l'enquête sur le stress dans le groupe apporte des informations intéressantes sur les conditions de travail et leurs conséquences sur les personnels. Une première restitution avait été présentée en février. A la demande du CNPS (Comité National de Prévention du Stress, composé de représentants des syndicats et de la Direction) le cabinet en charge de l'étude a réalisé une restitution complémentaire avant l'été, portant sur quelques points particuliers : la charge de travail, le télétravail, les open spaces et les situations pouvant s'apparenter à du harcèlement.

Le CNPS s'est en effet préoccupé d'une charge de travail souvent excessive, alors que le travail est considéré dans tout le groupe comme complexe et exigeant ; concernant les open spaces, les premières conclusions avaient établi un lien entre la dégradation de la santé et ces espaces de travail, alors que la Direction ne cesse de les généraliser. Enfin, les situations pouvant s'apparenter à du harcèlement sont en régression par rapport à l'enquête de 2009, mais toujours présentes.

Voir :

notre lettre sur la première restitution : bit.ly/EnqueteStress
et les documents de l'enquête sur intranoo : bit.ly/enqueteRPS2012

Charge et horaires de travail

Les premières conclusions avaient mis en évidence que, dans le groupe, le travail est globalement complexe et ressenti comme de plus en plus exigeant, mais aussi que 41% des salariés estiment ne pas avoir le temps nécessaire pour l'effectuer correctement. Il a donc paru important d'approfondir la question de la charge de travail et des horaires.

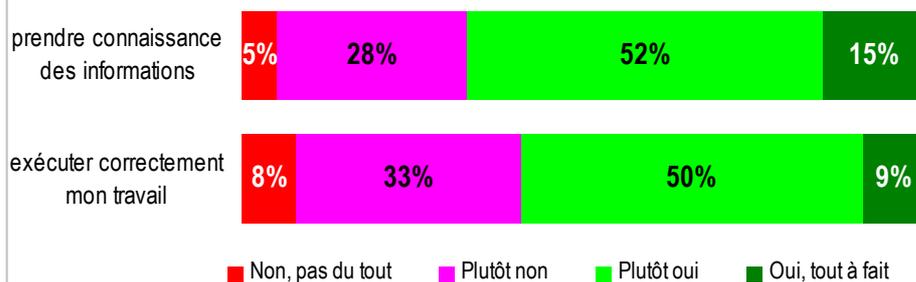
la première place (71% des personnels s'y plaignent de la charge de travail), puis viennent le management et les métiers en boutique et, dans les UI, les techniciens d'intervention grand public.

...et temps de travail élastique !

En moyenne, les 3/4 des personnels travaillent au plus 9h par jour. Mais dans certains services, les journées peuvent être beaucoup plus longues : entre 9h et 10h et au-delà. On trouve en première

Je dispose du temps nécessaire pour...

Source : enquête stress et conditions de travail - Secafi - décembre 2012



Travail en surpoids...

Les entités où la quantité de travail est jugée excessive sont, par ordre décroissant, les Agences Distribution (AD), les Agences Pro et PME, les Agences Entreprises (AE) - plus d'un salarié sur 2 dans ces entités - et les Unités d'Intervention (UI).

Si l'on affine par métier, ce sont les métiers de la vente en AE qui prennent

place les Fonctions Groupe, mais aussi les AD, les filiales et les AE avec tout particulièrement le management en boutique (59% des managers de boutique sont concernés) et le management RH (61%), puis la vente aux entreprises, le management transverse client et le marketing. Charge de travail excessive et temps de travail à rallonge touchent particulièrement le management et en première ligne les métiers de la vente.

Dans les UI, la charge de travail est la conséquence de la politique de réduction des effectifs, mise en place depuis plusieurs années ; elle affecte spécialement les techniciens d'intervention **poussés à partir en TPS** ou en retraite et dont seulement 15% sont remplacés. La Direction répond à la baisse du chiffre d'affaires par la réduction des effectifs (et de la masse salariale). Mais l'activité ne baisse pas dans les mêmes proportions ; d'où une surcharge de travail pour ceux qui restent et un accroissement des risques d'accident du travail, les techniciens étant la plupart du temps en déplacement.

Travail à la maison...

Les personnes qui déclarent emporter du travail à la maison appartiennent aux Fonctions Groupe, à l'État-major d'Orange France, aux filiales et à OBS. En revanche, l'analyse par métier révèle que ce sont les métiers de la vente et le management qui le pratiquent le plus fréquemment, avec, en particulier, la vente entreprises (82% des personnels emportent du travail à la maison) le management RH (75% des managers), le management en boutique, les managements transverses client, et dans le domaine RH, les experts et les préventeurs.

Les entités et les métiers qui ont les **horaires de travail les plus étendus** sont parmi ceux qui emportent du travail à domicile, et ces deux éléments augmentent les risques sur la santé.

Pour certains commerciaux, cette importante quantité de travail se combine avec d'autres facteurs de risques : la pression des objectifs de vente, un travail très contraint, des relations parfois tendues avec les clients, et un manque de reconnaissance de l'entreprise.

Les managers en boutique indiquent fréquemment ne pas disposer d'espace de travail personnel. Cette carence pour-

rait expliquer qu'une partie du travail est faite à la maison, empiétant ainsi sur la vie privée qui devrait être une source de rééquilibrage, particulièrement nécessaire pour ces métiers stressants.

...pour les temps partiels aussi !

Plus d'1 salarié à temps partiel sur 4 emporte du travail à domicile. Un point à creuser : il pourrait signifier que tout en étant à temps partiel ces personnes – majoritairement des femmes – pâtissent d'une charge de travail inadaptée.

Temps de transport

Les entités en **région parisienne** sont les plus pénalisées : OBS, les Fonctions Groupe, l'État-major Orange France, les filiales : 1 personne sur 5 passe plus de 2h par jour dans les transports et plus de 60% des personnels y passent plus d'1h.

On y trouve notamment ceux qui ont dû accepter un poste en Ile-de-France pour faire évoluer leur carrière, alors que leur famille est restée en région.

En région, si les temps de transport restent élevés, les trajets de plus de 2h par jour diminuent notablement par rapport à la région parisienne (1 personne sur 10), mais 1 personne sur 3 passe entre 1h et 2h dans les transports.

Cette situation est le fruit d'une politique de l'entreprise qui, pour des raisons d'économie, a **supprimé les petits sites** et concentré l'activité dans les agglomérations, avec une spécialisation sur quelques métiers. Cette politique persiste, et l'entreprise a par exemple, programmé la **fermeture de 150 boutiques** d'ici 2015.

Le temps de trajet n'est pas secondaire, l'étude l'a mis en évidence : les personnels ayant un travail très stressant et une santé psychique très dégradée sont plus nombreux parmi ceux qui ont des temps de trajet très longs.

Télétravail

En moyenne dans le groupe, un peu **plus d'une personne sur 3 télétravaille** sous une forme ou sous une autre : régulièrement en bureau satellite ou à domicile, ou bien occasionnellement ; soit près de 40 000 personnes dont 30 000 pour le télétravail occasionnel.

Plus le trajet domicile – travail est long, plus le télétravail augmente : plus de la moitié des personnels qui dépassent les 2H de trajet effectue du télétravail sous ses différentes formes.

Le télétravail allège le temps de trajet, mais ce n'est pas son seul rôle.

Les salariés déclarant une **charge de travail excessive** sont également plus nombreux à pratiquer le télétravail. Ce qui semble indiquer que le travail à distance sert à éponger les tâches qui ne peuvent être effectuées dans les horaires de référence, par manque de temps ou de conditions appropriées (environnements bruyants par ex.)

Certains **métiers d'intervention technique** pratiquent le télétravail, qui paraît pourtant peu conforme à leur activité. Dans la mesure où ces métiers ne disposent pas de bureau, on peut imaginer qu'il s'agit de traiter les tâches administratives ; mais on les sait en sous-effectif et comme ils disent également ressentir une charge de travail excessive, le télétravail tendrait à confirmer qu'ils sont bien surchargés.

Les salariés avec **enfants** pratiquent également davantage le télétravail, qui, dans ce cas, permet de mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

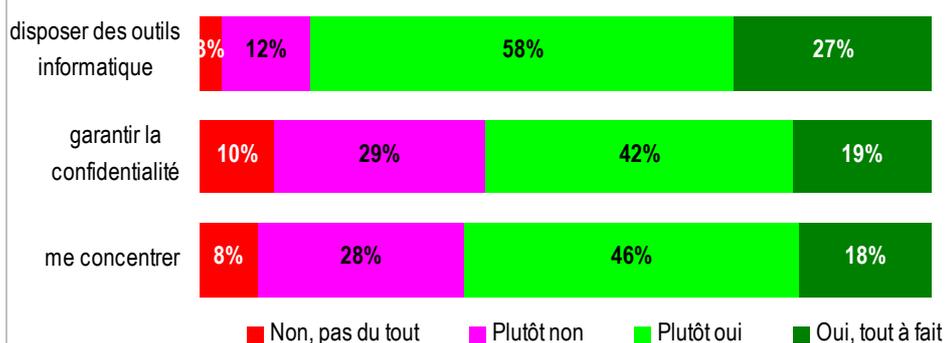
Télétravail par entité

Concernant le télétravail, on voit se dégager deux sous-ensembles dans l'entreprise. Le premier rassemble les entités où la **pratique du télétravail est plus élevée**. Ce sont en particulier les fonctions groupe, l'État-major d'Orange France, OLNC/Direction du SI groupe (DSI), des Directions opérationnelles France et des filiales.

Ces entités ont des temps de travail plus longs, et des temps de trajet – en région parisienne – plus importants ; le télétravail permet donc au moins d'alléger le temps passé dans les transports. La population des cadres des groupes F et G non assujettis à des horaires y est plus importante : détenant un ordinateur portable, ils ont vraisemblablement plus de facilité à pratiquer le télétravail occasionnel.

Mon environnement de travail me permet de...

Source : enquête stress et conditions de travail - Secafi - décembre 2012



Dans l'autre sous-ensemble, le télétravail, toujours lié à la charge de travail et au temps de trajet, est nettement moins développé ; il s'agit des CCOR, AVSC, UAT, AD, UI, UPR et les Agences Pro et PME. Pour l'essentiel, ce sont des **entités régionalisées** où les non cadres et cadres de premier niveau (Dbis) sont plus nombreux et assujettis à des horaires de travail. Par ailleurs, pour une grande partie des personnels, la fonction commerciale ne permet pas le télétravail : soit le contact avec le client est nécessaire (en boutique) soit le télétravail n'est pas permis par l'organisation du travail : c'est le cas notamment des conseillers clients (ou téléconseillers) qui sont d'ailleurs, en très grande majorité des conseillères. Rien techniquement ne les empêcherait de travailler à distance, puisque tous leurs outils sont en ligne ; mais l'organisation du travail en centre d'appels et la culture du contrôle éliminent cette possibilité.

Conciliation vie privée, vie pro : oui et non

Le télétravail pose plus largement la question de conciliation de la vie privée avec la vie professionnelle.

Elle s'avère plus facile pour OLN/DSI groupe, les Directions opérationnelles France, l'État-major d'Orange France, les Fonctions Groupe et OBS. Ces fonctions télétravaillent, mais il est peu probable que cela soit la seule explication. D'autres facteurs peuvent intervenir comme une grande satisfaction dans le travail lui-même relativisant de facto l'importance de la vie personnelle, l'autonomie dans les horaires et, si les fonctions concernées sont essentiellement celles de cadres supérieurs, la possibilité matérielle de se faire aider dans la vie domestique.

La conciliation est plus difficile pour les AE, UI, Agences Pro et PME, les AVSC, CCOR, UAT et les AD ; essentiellement les métiers de la vente et de la relation clients, donc. Ceux qui exercent en boutique sont les moins satisfaits. D'une manière générale, les plages horaires des métiers de la relation clients – 8h – 20h et le week-end, les horaires des temps partiels – variables d'une semaine à l'autre – peuvent expliquer cette difficulté. Dans ces métiers la proportion des femmes est importante ; la prise en charge des tâches do-

mestiques restant essentiellement féminine, l'incompatibilité entre la vie professionnelle et la vie privée en est plus lourdement ressentie.

Open spaces : nocifs, mais de plus en plus nombreux !

Les premières conclusions de l'enquête avaient mis en évidence la mauvaise perception que les personnels ont de leur poste de travail dans les espaces de 10 personnes et plus.

C'est dans les **centres d'appels** que cette appréciation négative est la plus marquée ; et pour cause, c'est dans les CCOR, AVSC, les Agence Pro et PME et les UAT que se trouvent le plus souvent les grands open spaces. Mais c'est aussi l'espace de travail le plus fréquent à l'échelle du groupe : 1 personne sur 3 y travaille.

Le rapport établit clairement une relation entre l'espace de travail et la santé

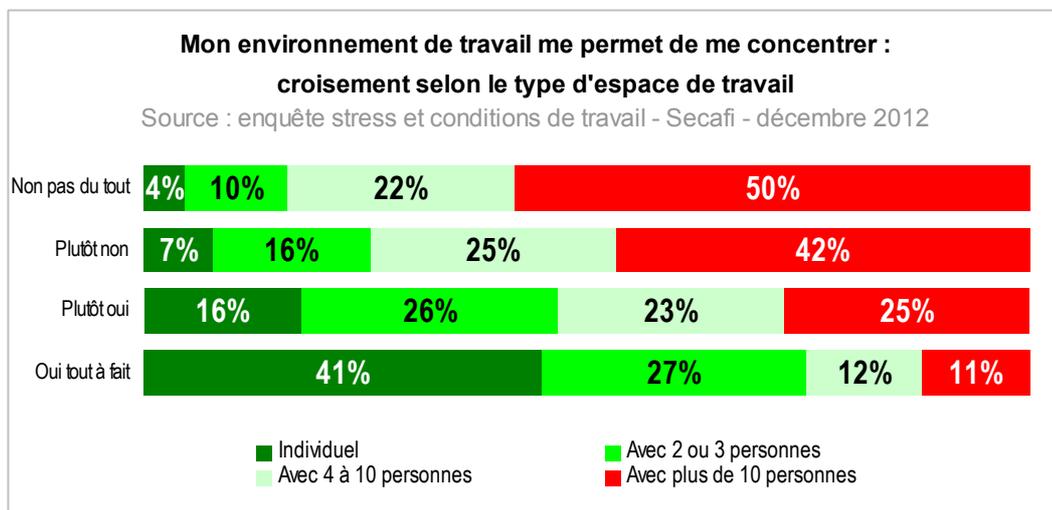
solidarités quand l'organisation du travail met délibérément les individus en situation de rivalité.

Les grands open spaces ne sont pas les seuls éléments défavorables au travail et à la santé : le stress et la fatigue sont nettement plus marqués chez les personnes qui **n'ont pas d'espace de travail**, en particulier les métiers en boutique et les techniciens d'intervention chez les clients ou sur le réseau.

Violence au travail

L'enquête évalue deux types de violence :

- **la violence verbale**, à partir des réponses aux propositions « On m'ignore ou m'empêche de m'exprimer », « On tient sur moi des propos désobligeants » « On critique injustement mon travail ».
- **la violence en acte** à partir des réponses aux propositions « On me charge de tâches inutiles ou dégradantes » « On



psychique : plus l'espace est collectif, plus le stress et la fatigue sont ressentis, plus la santé se dégrade. La difficulté à se concentrer s'aggrave de façon plus marquée dans les open spaces de 10 personnes et plus.

Ce n'est pas la première fois qu'une étude montre que les open spaces sont nocifs au travail et à la santé : de nombreuses expertises auprès des CHSCT l'ont déjà prouvé, des organismes officiels comme l'[INRS](#) ou l'[ANACT](#) aussi. Les salariés y sont opposés, mais la Direction persiste et continue à les généraliser prétendant qu'ils favorisent le travail en équipe et la relation avec le manager. L'enquête montre cependant que les **open spaces ne favorisent ni l'entraide entre collègues ni la relation de proximité avec le N+1**. La proximité physique ne peut faciliter les

sabote mon travail, m'empêche de travailler correctement ».

Violences verbales

Les personnes qui déclarent subir des propos violents sont plus nombreuses dans les Agences Pro et PME, dans les Fonctions Groupe et dans les AVSC. Le focus par métier fait ressortir les métiers de la vente et de la relation clients, ceux du support et de l'assistance technique, mais aussi ceux de la gestion des ressources réseaux, et dans le domaine RH, le management, les experts, les préventeurs, enfin les personnels de l'immobilier et de la logistique.

On sait que les métiers en relation avec les clients supportent les conséquences négatives de tous les dysfonctionnements auxquels les clients sont confrontés. Mais une meilleure prise en charge

de leurs difficultés par l'entreprise pourrait améliorer le ressenti.

Pour les métiers RH, la violence pourrait être liée au fait que, comme le management de proximité, ils sont en butte aux pressions gestionnaires de la hiérarchie et à l'insatisfaction que les salariés expriment sur le terrain ; ils peuvent aussi être confrontés au mécontentement des représentants du personnel, compte tenu de la mauvaise qualité du dialogue social. Les premières conclusions de l'enquête indiquaient que pour les personnels, le contrat social est surtout une affaire de communication...

Violence en acte

Les métiers qui se déclarent soumis à des actes violents sont une nouvelle fois ceux de la vente et les techniciens d'intervention, mais aussi ceux du support comme les préventeurs, l'immobilier et la logistique.

Qui subit la violence ?

L'analyse des violences par tranches d'âge révèle des éléments inattendus. La violence est inconnue des personnels de moins de 30 ans, mais les 31 à 45 ans sont exposés aux deux types de violence. Les 61 ans et plus et les femmes subissent plus particulièrement les violences verbales. Pour les personnes les plus âgées, cela montre qu'une discrimination par l'âge perdure ou que ces populations, certainement dans la mesure où elles ne trouvent plus leur place dans l'entreprise, sont plus vulnérables.

Concernant les femmes, leur présence plus importante dans les métiers de la relation client et du support peut expliquer leur surreprésentation face à la violence verbale, sans exclure cependant des comportements machistes.

La forte représentation des 31-45 ans paraît surprenante. Mais elle va de pair avec un autre constat des premières conclusions de l'enquête : ces tranches d'âge subissent de fortes pressions, ressentent le travail comme particulière-

ment intense et effectuent leurs tâches dans l'urgence permanente. En conséquence, la **dégradation de la santé psychique augmente avec l'âge pour culminer vers 36/40 ans**. Ces résultats montrent que les difficultés au travail ne touchent pas que des seniors ou des personnes particulièrement vulnérables, comme le laisse souvent entendre la communication de la Direction.



Violence de l'organisation du travail

Au-delà des raisons particulières qui peuvent expliquer la violence, on est en droit de se demander si **l'organisation du travail ne produit pas d'elle-même la violence** par les multiples pressions qu'elle exerce sur les personnels pour les soumettre à l'atteinte d'objectifs financiers et économiques : pressions des conditions de travail, pression psychologique pour obtenir leur adhésion à un système qui leur laisse de moins en moins de liberté.

Une stratégie agressive

Les résultats de cette seconde analyse montrent une nouvelle fois que la santé et l'efficacité des personnels au travail dépendent des **choix stratégiques** faits par la Direction : la politique sévère de réduction des effectifs planifiée sur les années à venir, la raréfaction continue des sites, la course aux économies de

toutes sortes, la pression de la productivité... relèvent d'une stratégie générale qui vise à augmenter le profit pour les actionnaires le plus rapidement possible, **au détriment des personnels et de la qualité du travail**.

Une fois encore, ils prouvent que les métiers de la vente et de la relation clients sont particulièrement exposés. Mais tous les personnels sont, de différentes manières, touchés, car le groupe tout entier est sous la pression toujours plus forte de la **stratégie financière** qui gouverne l'entreprise.

L'étude sur le stress dans le groupe fournit une nouvelle fois à la Direction de **nombreuses pistes** de réflexion et d'action pour **améliorer l'organisation et les conditions de travail**, et prendre davantage en compte les personnels au sein de l'entreprise.

En a-t-elle envie ?

Point de vue

Certains dysfonctionnements dans l'organisation du travail n'apparaissent qu'en filigrane dans les résultats de l'enquête : processus complexes, reporting permanent, empilage d'applications souvent dysfonctionnelles, sigles et anglicismes incompréhensibles, changements incessants dans l'organisation des équipes et du travail, sans évaluation par la Direction des conséquences sur l'efficacité

Ils constituent cependant une importante source de stress et de surcharge inutile, qui nuit à la fois au bien-être et à la productivité des équipes, managers compris. Ils nécessitent un changement de culture au plus haut niveau de l'entreprise. Si la démarche **« Orange simplement »** marque une prise de conscience, elle est encore loin du but. Il faut aller plus loin pour alléger le travail de chacun et lui permettre de se concentrer plus efficacement sur le cœur de sa mission.

**Cadres et non cadres,
toutes vos lettres et plus d'infos**
www.cfecgc-orange.org

- Épargne & actionnariat salariés Orange
- Observatoire du stress en entreprise

**Retrouvez cette lettre en format
électronique avec les liens actifs**
www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications

Vos correspondants CFE-CGC

Sébastien CROZIER – 06 86 27 32 72

Patrice SEURIN – 06 86 48 05 96

Claude RUGET – 06 70 27 89 03

Élisabeth RIVIER – 06 30 54 49 86

24h/24 et 7j/7 : ligne SOS Salariés

N°Azur 0 810 355 355
PRIX APPEL LOCAL

Cette lettre est éditée par le syndicat CFE-CGC du Groupe Orange, et diffusée par les différentes sections syndicales

Responsable de la publication :
Sébastien Crozier

Coordination éditoriale et maquette :
Hélène Marcy, Frédérique Limido-Milesi

Contributeurs :

Marie-Christine Bousquet

Photo bannière :

Grafixar via morqueFile

Pour recevoir cette lettre par courriel :
info@cfecgc-orange.org