



Les solidarités se renouent, le stress demeure

par Anne-Marie Minella et Valérie Deruelle de la commission Conditions de Travail

Les résultats provisoires de la 2^e enquête sur le stress et les conditions de travail à France Télécom-Orange ont été présentés au Comité National de Prévention du Stress (CNPS) fin 2012. En moyenne sur l'ensemble du groupe, l'ambiance et les conditions de travail se sont améliorées depuis 2009, date de la précédente enquête de cette ampleur. Les abus les plus criants dans la gestion des personnels ont été fortement réduits ; on note une certaine confiance dans les collectifs de travail, de l'écoute, un peu de vibration humaine dans le fonctionnement de l'entreprise ; mais les choix stratégiques et le management n'ont pas fondamentalement changé, et le stress est toujours là.

Encore une enquête sur le stress ?

Quelle différence entre cette nouvelle enquête et le Baromètre Social érigé en indicateur de bien-être au travail ? Le Baromètre est géré par la Direction, elle en analyse seule les résultats. Cette enquête est le fruit d'un travail commun entre la Direction et les organisations syndicales au sein du CNPS, créé à la suite de la crise sociale.

Nous avons tout particulièrement noté les points qui requièrent un changement, parce que le but de l'enquête est **d'établir un plan d'action** pour corriger ce qui doit l'être.

Notre vigilance est d'autant plus justifiée que le secteur des Télécoms est perturbé, notamment par l'arrivée du 4^e opérateur ; faute d'un tel plan, les indicateurs qui signalent des conditions de travail et de santé dégradées risquent de s'aggraver dans les mois qui viennent.

Fierté d'appartenir au groupe, mais...

81% des personnes qui ont répondu sont fières d'appartenir à France Télécom – Orange. Un résultat qui attire l'attention, car elles ne représentaient que 39% en 2009 et 98% avant la crise sociale.

L'enquête montre que les personnels en boutique (plutôt jeunes) sont largement en tête. Mais elle confirme aussi que leur travail est parmi les plus stressants et que c'est un facteur de dégradation de la santé. C'est aussi en boutique que l'on estime, plus qu'ailleurs, être mal récompensé de ses efforts ; d'ailleurs France Télécom a décidé d'en fermer 150 en trois ans. Décidément, la fierté n'est pas payée de retour. Il convient, plus généralement, de s'interroger sur le sens à donner à ce sentiment de fierté : signifie-t-il une réelle et soudaine identification à une entreprise qui aurait retrouvé un fonctionnement respectueux de ses personnels ? Ou doit-on y voir une réaction à notre environnement : la dégradation de la filière télécoms et les plans sociaux qui s'y développent ?

Est-ce l'entreprise qui change ou les personnels ?

Pour que les statistiques permettent de tracer des évolutions, il convient de comparer des populations et des contextes comparables ; or la composition des personnels dans le groupe France Télécom - Orange a évolué. Lors de l'enquête de 2009, le personnel en Congé de Fin de Carrière (environ 9 000 personnes) est encore présent ; en 2012, il ne l'est plus. De nombreux collaborateurs quittent FT SA chaque année ; ces départs réduisent essentiellement le nombre de «seniors» non cadres, alors que les recrutements augmentent régulièrement le nombre de jeunes et de salariés de droit privé.

Ceux qui ont de l'ancienneté n'ont peut-être plus le même allant pour répondre à un nouveau questionnaire sur leurs conditions de travail, surtout si les changements intervenus dans l'entreprise ne correspondent pas à leurs attentes. 78% des personnels avaient répondu à l'enquête de 2009, contre 55% cette fois-ci : une partie de la population est devenue « silencieuse ».

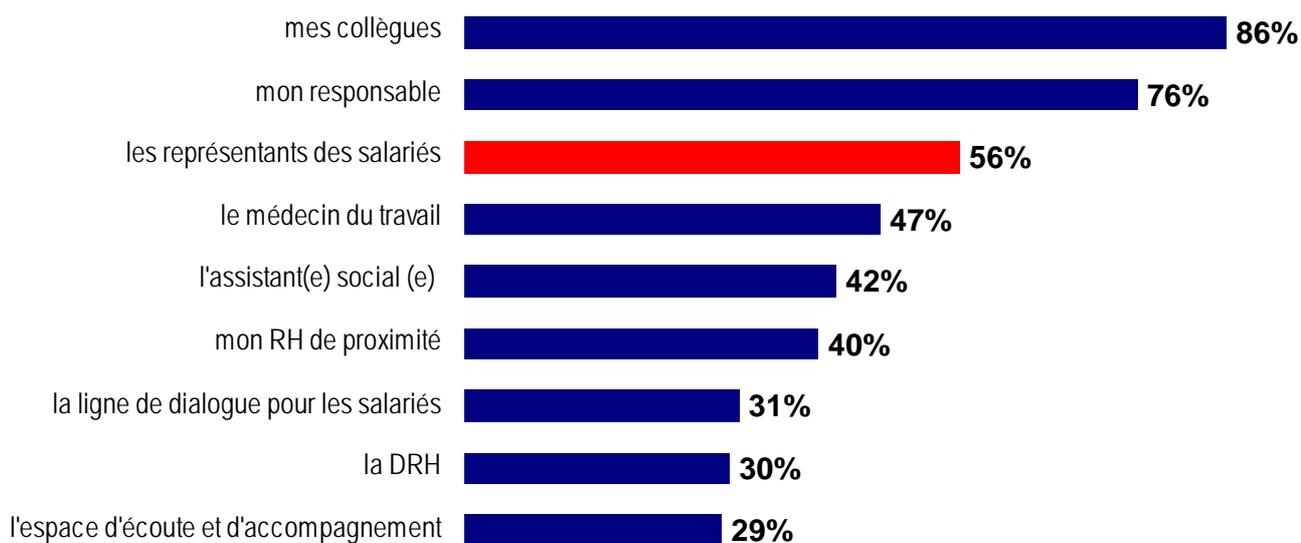
Enfin, l'approche quantitative laisse à l'écart des facteurs non mesurables, tel que la réalisation du travail dans les règles de l'art, qui s'avère pourtant essentiels à la bonne santé des personnels. Il nous semble indispensable non seulement de compléter ce cadrage statistique très général par des analyses plus fines (par métier par exemple), mais aussi par des enquêtes qualitatives.

La solidarité : un bon point

Une très large majorité des personnels estiment pouvoir compter sur leurs collègues en cas de difficulté professionnelle, et sur leur manager (respectivement, 86 et 76%). Le management par la compétition n'a pas entamé la solidarité entre collègues ; c'est un élément d'autant plus important qu'en cas de stress le soutien de l'environnement est un facteur clé pour éviter la dégradation de la santé. Les managers de proximité ont retrouvé une relative autonomie, et

En cas de difficultés dans ma vie professionnelle, je peux m'appuyer sur :

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



pour certains un rôle de soutien dès lors qu'ils n'ont plus comme objectif essentiel la réduction de leurs propres équipes

Mais les Unités d'Intervention (UI) doivent faire l'objet d'une attention particulière : le soutien social y est insuffisant et ne vient pas contrebalancer le stress dû, notamment, au manque d'autonomie et de reconnaissance, malgré le niveau de compétences et d'implication des techniciens. De plus, on y retrouve essentiellement le personnel fonctionnaire qui a déjà beaucoup souffert pendant la période Lombard. (Le 31 décembre 2012, un technicien d'intervention clients s'est suicidé pendant ses heures de travail.)

Attention également au fait que 4 salariés sur 10 estiment que les relations de travail se sont un peu ou nettement dégradées depuis 2009. Ce qui explique peut-être que les représentants du personnel ont aussi leur place dans le soutien social : ils y occupent en effet la 3^e position avec 56% des réponses. Un chiffre à remarquer, car, selon le prestataire, il est souvent inférieur à 25% dans ce type d'enquête.

Qui sont les plus heureux ?

Il y a des personnels en bonne santé et heureux de travailler à France Télécom – Orange : ce sont les moins de 25 ans et les managers responsables de plus de 100 personnes. Malheureusement, ils sont peu nombreux...

Le stress a-t-il disparu ? Non

Il est même encore très présent : 61% des répondants déclarent avoir un travail fortement ou très fortement stressant et 11000 personnes environ ont une santé si altérée qu'elle nécessite une prise en charge médicale. L'enquête confirme le lien entre le stress et les filières métiers : la proportion de personnes stressées, ou dont la santé est altérée, est plus importante dans les métiers liés à la vente. Mais le stress reste

d'autant plus préoccupant qu'il touche presque toutes les familles de métiers, de la vente à la gestion des réseaux. (voir graphique dans : première analyse des résultats, page 42 – lien intranet : bit.ly/enquêteRPS2012)

Le temps, c'est de l'argent... les équipes aussi !

Le questionnaire révèle que l'activité demande une forte implication à tous les niveaux de l'entreprise, et pourtant 80% des personnels déclarent travailler **dans l'urgence !** Être en permanence « à la bourre », ne pas parvenir à faire un travail de qualité dans les temps impartis et ne pas pouvoir en parler aux collègues eux-mêmes débordés, ces conditions confinent les travailleurs dans leur isolement et peut générer de la souffrance. L'inadéquation du SI, déjà dénoncé en 2009, ressort particulièrement. Mais, **la question des effectifs** nous semble essentielle : 1 collaborateur sur 2 dénonce le manque d'effectifs, et presque autant de managers. Année après année, les objectifs d'économie se traduisent mathématiquement en postes supprimés et non remplacés, quelles que soient les conséquences sur l'activité et les équipes en place. Les départs en Temps Partiels Seniors (TPS) ou en retraite en sont l'illustration.

La priorité accordée au « facteur humain » s'accompagne étrangement d'une réduction obsessionnelle de **la masse salariale** ; 2 personnes sur 3 dénoncent le manque de reconnaissance par la rémunération ; les métiers en boutique (AD), en Agences Entreprises (AE), et en UI s'estiment, plus que les autres, mal récompensés de leurs efforts. De plus, 80% des personnels ne parviennent pas à se projeter dans l'avenir par manque de perspective de promotion. Facteur aggravant : rémunération et promotions sont jugées opaques par la moitié des répondants. La rareté des récompenses s'accompagne d'une distribution arbitraire, ou perçue comme telle.

Réorganisations et mobilités

Presque 1 salarié sur 2 estime que les réorganisations n'ont pas d'effets positifs. Tout en les désignant sous des noms plus doux à l'oreille (« évolutions d'organisation » par exemple), la Direction continue à les pratiquer, sans jamais les justifier par le bilan des précédentes. Mais alors, à quoi servent-elles ? Le changement perpétuel imposé entretient un sentiment général de précarité et contribue à supprimer quelques postes au passage, mais la preuve n'est jamais faite que les nouvelles organisations sont plus performantes que les précédentes.

La fin des mobilités forcées a ramené les mouvements internes à un niveau plus supportable. Cependant 1 personne sur 4 vit négativement sa mobilité et ce chiffre nous paraît encore trop élevé. N'y-a-t-il pas des mobilités « imposées » dans le sillage des réorganisations et des fusions ? La pression sur les effectifs rend-elle les offres d'emplois insuffisantes et impose-t-elle des déclassements ? Y-a-t-il des déceptions entre les postes promis et la réalité ? Ce point mérite d'être approfondi, en relation avec les recrutements que les candidats trouvent souvent opaques.

Normalisation et contrôle

Une certaine autonomie a été globalement réintroduite dans le groupe, mais 1 répondant sur 3 estime qu'il n'a pas de liberté dans l'exercice de son travail. Les managers manquent de latitude pour négocier les objectifs de leur équipe ; quant aux équipes, elles constatent que leur responsable n'a pas un pouvoir de décision suffisant.

40% des personnels considèrent qu'ils font l'objet de contrôles répétitifs, cette répétition étant vécue comme abusive. A nouveau, les métiers de la relation clients sont, plus que les autres, concernés par ce manque de liberté (AD, UAT, AVSC, CCOR, agences Pro et PME, AE). Mais aucune fonction n'est à l'abri. Les décisions restent centralisées et les contrôles généralisés imposent leur application sur le terrain.

Contrat, ou affichage social ?

Les personnels disent être entendus par leur management, mais ils constatent aussi que cette écoute n'est pas suivie d'effets. **Plus révélateur encore : 71% d'entre eux estiment que le nouveau contrat social est surtout une opération de communication.** Et pour plus de la moitié des répondants, le nouveau contrat social n'est pas suivi d'effets dans leur unité. C'est dire le gouffre perçu entre les discours de la Direction et la réalité sur le terrain.

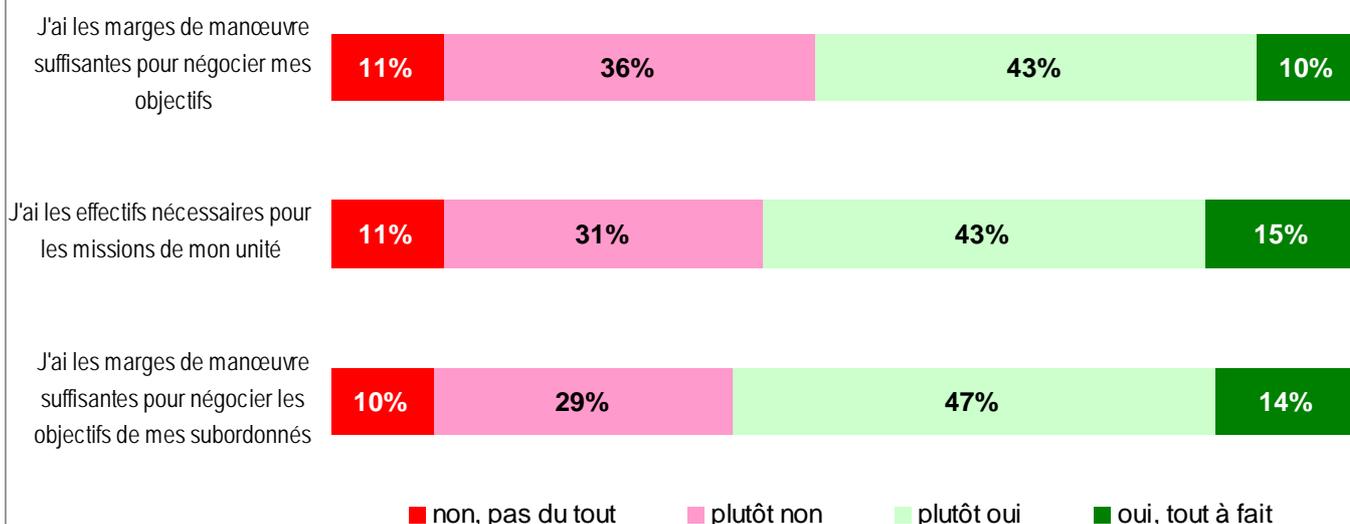
Une entreprise traversée par ses contradictions

1 personne sur 3 continue à vivre des **conflits de valeur** dans l'exercice de sa profession. Il s'agit certainement des métiers en relation avec les clients, pris entre la qualité du service à rendre et la pression du chiffre à réaliser. Mais ces conflits sont probablement plus largement répandus dans l'entreprise : qui n'a jamais été sollicité pour « arranger » les chiffres dans les tableaux de supervision qui remontent la ligne hiérarchique ? Qui n'a jamais dû bâcler son travail par manque de temps ?

Quant aux **directives contradictoires**, elles concernent presque 1 personne sur 2, en aggravation depuis 2009 : L'enquête elle-même nous donne des explications : comment prétendre être une entreprise innovante et limiter les marges de manœuvre des cadres ou procéder à des contrôles incessants du travail ? Comment mettre l'humain au cœur de l'entreprise et refuser une reconnaissance à la hauteur du travail accompli ? Comment être au service des clients et ne pas donner aux métiers concernés les moyens nécessaires ? La gestion de la première richesse de l'entreprise, les personnels et leur expertise, censée être prise en compte par la Gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) reste décorrélée de la réalité : sur le terrain, des équipes sont désœuvrées, alors que d'autres sont surchargées.

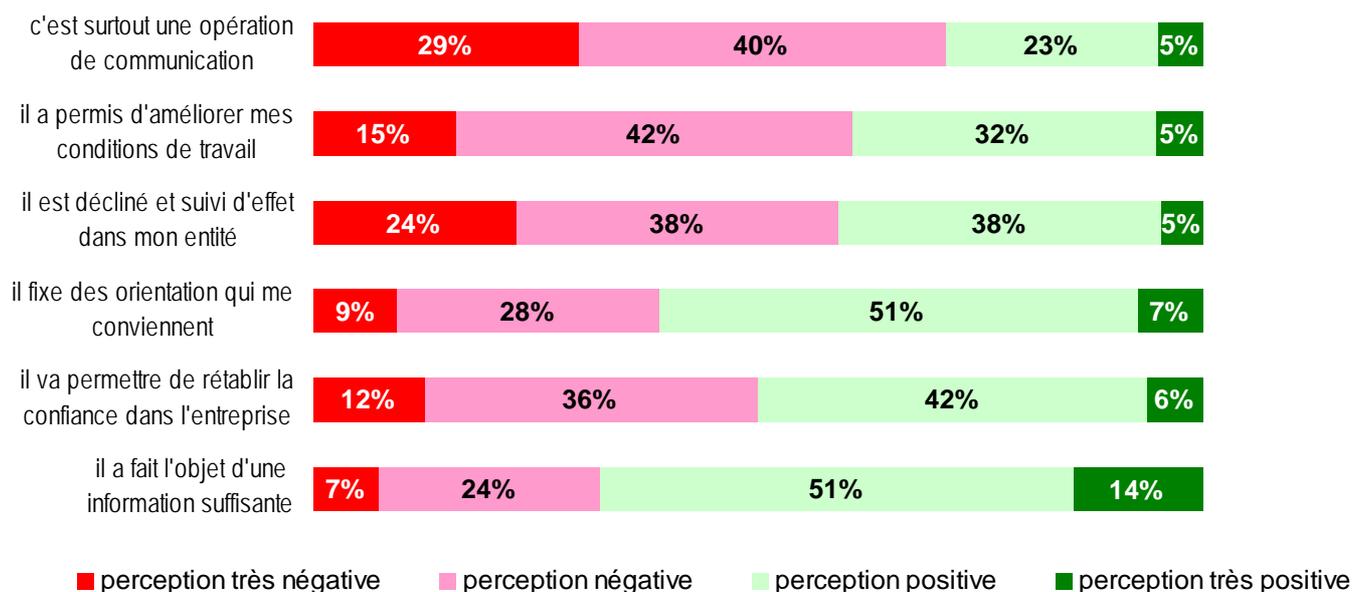
L'autonomie des cadres

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



Perception du nouveau contrat social

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



Il est vain d'imaginer qu'une stratégie de communication qui entend donner de France Télécom - Orange l'image d'une entreprise préoccupée du bien-être de ses personnels puisse masquer une gouvernance par les chiffres et la pratique d'un management coercitif.

Le travail doit rester un facteur d'épanouissement personnel, collectif et social. La CFE-CGC/UNSA continuera à se battre pour que les personnels retrouvent leur juste place dans l'entreprise, contre les dérives de la gestion financière court-termiste.

Fiche d'identité de l'enquête

Enquête triennale mise en place dans le cadre de l'accord sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux au travail du 6 mai 2010 (lien intranet : bit.ly/accordRPS), pilotée avec les représentants du personnel.

Principaux objectifs : identifier les principaux facteurs de risques psychosociaux et les populations les plus impactées, suivre l'exposition au stress sur la durée, disposer d'une source de données pour définir des plans d'actions

Mise en œuvre par Secafi : questionnaire soumis à l'ensemble des personnels du Groupe France Télécom-Orange en France, du 15 octobre au 9 novembre 2012

Taux de réponse : 54,6% des personnels ont répondu (77,9% en 2009, dans un contexte tout à fait différent), avec une qualité de réponse et une représentativité permettant une bonne interprétation des résultats.

Télécharger le rapport et ses annexes (lien intranet : bit.ly/enquêteRPS2012)

Note : pour simplifier la lecture, les graphiques omettent les décimales

Cadres et non cadres, toutes vos lettres et plus d'infos

www.cfecgc-uns-ft-orange.org

- Épargne & actionnariat salariés France Télécom - Orange
- Observatoire du stress et des mobilités forcées France Télécom - Orange

Retrouvez cette lettre en format électronique avec les liens actifs

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

Vos correspondants CFE-CGC/UNSA

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 France Télécom - Orange, et diffusée par les différentes sections syndicales

Responsable de la publication :

Sébastien Crozier

Maquette :

Hélène Marcy

Contributeurs :

Francis Hamy, Jean-Pierre Testi,

Antoine Micheli

Photo bannière

By shebaduhkitty via Morquefile

Pour recevoir cette lettre par courriel :

info@cfecgc-uns-ft-orange.org