



CFE-CGC Orange

Adresse postale : 10/12, rue Saint Amand - 75015 Paris
Tél : 01 46 79 28 74 - Fax : 01 40 45 51 57
E-mail : secretariat@cfecgc-orange.org

Réf. : SC/ PG /NM/26-11-2018

Orange SA
78 rue Olivier de Serres
75015 PARIS

A l'attention de Madame Valérie Le Boulanger
Directrice des Ressources Humaines Groupe

Lettre ouverte

Paris, le 26 novembre 2018

Objet : Baromètre salariés

Madame,

Le questionnaire en cours de diffusion « *Votre Baromètre salarié* » pose de nombreux problèmes méthodologiques qui compromettent largement la validité de ses résultats, et interrogent sur la loyauté du questionnaire en question. Vous trouverez dans ce courrier nos analyses et nos interrogations.

Ni les personnels, ni leurs représentants, n'ont été associés à son élaboration

A ce titre, le nom « *Votre baromètre salarié* » apparaît comme une appellation mensongère : les personnels n'y ont pas du tout été associés, pas plus que leurs représentants. Les questions ont été élaborées par la Direction avec la « caution » d'un organisme de sondage qui n'a pas de compétences spécifiques en psychosociologie du travail. A notre connaissance, ni sociologue du travail, ni cabinet d'expert spécialisé en la matière n'y a contribué. A aucun moment les personnels n'ont été sollicités pour identifier les questions qu'ils se posent eux-mêmes sur leur travail ou sur le « climat » de travail au sein duquel ils évoluent. Au final, le « questionnaire » proposé par CSA ressemble à un vulgaire sondage marketing, comme en réalisent régulièrement les marques de consommation grand public.

Des titres manipulateurs

Ce « questionnaire » se présente sous la forme d'une suite d'affirmations, surplombés par des titres et sous-titres qui reprennent des slogans utilisés par la Direction dans ses communications internes et externes, assénés au lecteur avant qu'il soit invité à indiquer son degré d'adhésion à une série de propositions. Ces titres et sous-titres conditionnent le lecteur, énonçant des évidences, des lieux communs, ou des affirmations sans preuve, délivrant des messages très « bien-pensants », affirmatifs et flatteurs.

S'agit-il pour la Direction de se convaincre d'abord elle-même ? de diffuser des injonctions et des consignes, d'imposer une manière de penser ? de construire des prophéties auto-réalisatrices ?

Ces formulations apparaissent, à l'analyse, comme une construction du consentement, c'est-à-dire de la propagande, voire de la manipulation.

.../...

.../...

Titres et sous-titres du questionnaire

page	Titre	Sous-titre
3/14	Garantir les compétences utiles pour demain	Orange conduit une politique de l'emploi responsable
4/14		Pour Orange chaque salarié est unique
5/14		Orange est l'employeur digital de référence
6/14	Développer notre agilité collective	Orange favorise l'initiative
7/14		Orange encourage le travail collectif
8/14		Orange propose un environnement de travail motivant, adapté et respectueux de tous
9/14	Favoriser l'engagement de chacun	Pour Orange, la voix de chaque salarié compte
10/14		Orange reconnaît la contribution de chacun
11/14		Pour Orange, éthique, responsabilité et diversité sont sources de performance économique et sociale durable
12/14	Pour aller plus loin	
13/14		
14/14		

Des questions... qui n'en sont pas, et un vocabulaire biaisé.

A l'exception de la dernière rubrique « Pour aller plus loin », le personnel n'est jamais interrogé : les formulations proposées ne sont pas des questions, mais de simples affirmations : pas de forme interrogative ou interrrogative, pas de point d'interrogation. On ne trouve pas même de préliminaire introductif de type « pensez-vous que », « selon vous », « estimez-vous que », qui transformerait l'énoncé et inviterait le lecteur à s'interroger réellement.

A titre d'exemple : « *Orange m'aide à développer mes compétences pour m'adapter aux évolutions des métiers d'Orange* ». Cette formulation affirmative n'est pas neutre, elle incite au consentement. Mettre un point d'interrogation à la fin d'une question n'est pas facultatif. La formulation neutre d'une vraie question aurait dû prendre une toute autre forme, telle que : « Pensez-vous qu'Orange contribue à développer vos compétences ? » ou « Selon vous, etc. », ou encore « Pensez-vous avoir besoin de développer vos compétences pour vous adapter aux évolutions des métiers d'Orange ? ». De plus, il aurait été judicieux de scinder le questionnement en deux, pour vérifier d'une part le besoin de formation ressenti, d'autre part la perception de l'accompagnement proposé par l'entreprise.

Notons enfin que tous les mots employés sont extrêmement positifs : « *adapté, bienveillant, confiance, fier, garantissant, respectueux, valorisé, etc.* » Ces formulations constituent un biais qui déplacent les résultats vers une plus grande approbation d'assertions ayant une consonance positive.

Une telle présentation n'est pas professionnelle : plus qu'à un questionnaire, cela ressemble à un formulaire d'adhésion.

Des formulations qui interdisent toute réponse exploitable

Certaines « questions » atteignent des sommets.

A l'affirmation « *J'ai les compétences nécessaires pour bien faire mon travail* », seuls les grands distraits ou les personnes profondément déprimées et ayant une catastrophique image d'elles-mêmes répondent « non, pas d'accord ». Celui ou celle qui le ferait affirmerait (i) qu'il n'a pas les compétences et (ii) qu'il ne fait pas bien son travail, ou en d'autres termes déclarerait à CSA « je suis nul, je travaille mal, je suis contrit... ».

.../...

.../...

Le questionnaire a beau être anonyme, personne ne peut ainsi plonger le front dans la poussière. De fait, les résultats des vagues de sondages passées explosent les compteurs face à cette assertion, qui recueille toujours environ 95% de « *oui, d'accord, tout à fait d'accord* » : rien d'étonnant, c'est téléphoné. Pour traiter convenablement cette question des compétences, certes importante, il aurait fallu demander, par exemple : « Orange me permet d'accéder aux formations dont j'ai besoin pour bien faire mon travail. ». Voire « Lorsque cela m'est nécessaire, Orange me permet d'accéder aux formations dont j'ai besoin pour bien faire mon travail. ». Pour le coup, c'eût été significatif et beaucoup plus intéressant.

Sur la page 4/14 figurent 7 affirmations, dont « *Mon travail est intéressant et stimulant* », qui fusionne deux notions en une seule, avec une unique modalité de réponse. Or, on peut avoir un travail intéressant et pas stimulant (par exemple intéressant mais plutôt répétitif) ou un travail stimulant (par exemple qui paye bien) et pas intéressant. Que répondre ? Les réponses à une telle formulation sont donc peu, voire pas du tout exploitables.

Là encore, on peut relever un manque de professionnalisme dans la rédaction du baromètre.

Notons enfin que les répondants ne peuvent pas revenir en arrière pour modifier leurs réponses après-coup, le formulaire ne le permet pas. Quelques instants de réflexion supplémentaires seraient-ils susceptibles de dégrader les résultats ?

Quelle validité, et pour quelle finalité ?

Ce « baromètre » apparaît assez mal nommé : il ne mesure ni la pression atmosphérique, ni les RPS, ni le stress subi par les personnels. Aucune question ne permet de faire un lien avec la santé des personnels.

Après avoir démontré que le « questionnaire » manipule les répondants en essayant de les convaincre que tout va bien chez Orange, on peut s'interroger sur la valeur que la Direction lui accorde. N'a-t-elle pas fini par s'auto-convaincre que ce « coup de sonde » constituait une véritable remontée du terrain, démontrant que l'entreprise se préoccupe vraiment de son personnel ?

Même la représentativité pose question. La Direction se justifie uniquement par le volume ou par le poids, selon un syllogisme pervers : plus il y a de salariés qui répondent, plus le sondage est représentatif. A grand renfort de relances par mail, il y a beaucoup de salariés qui y répondent... donc le sondage est représentatif. Peu importe si la présentation manipule les répondants et si les questions sont biaisées. Peu importe si on ne sait jamais dans quel type de métier ou d'unité ils travaillent, ce qui pourrait permettre d'identifier des écarts, et partant des solutions pour améliorer les situations les moins favorables.

Mais tout se passe comme si ce baromètre était un simple alibi permettant d'obtenir des satisfécits, relayés dans les médias et sur l'intranet Orange.

Nous n'avons pas souvenir que des résultats de ces baromètres successifs aient, même une seule fois, servi à prendre des mesures concrètes et précises d'amélioration du climat social.

Un manque de transparence...

Non seulement les représentants du personnel ne sont pas associés à la construction du baromètre, mais ils n'ont pas davantage accès aux résultats complets. Lors des précédentes éditions, l'exploitation des résultats a été faite uniquement par la DRH, sur un assez petit nombre de résultats, interprétés à sa convenance. Une manière de biaiser les résultats après avoir biaisé les questions ?

Les personnels étant régulièrement interrogés par ce baromètre, on pourrait espérer faire quelques analyses d'évolution, à partir d'une douzaine de questions qui sont malgré tout bien posées. Mais nous n'avons pas accès aux résultats détaillés, et la Direction ne communique rien là-dessus. Elle se contente de constater des écarts (souvent très faibles et plutôt les résultats favorables) entre le baromètre 'n' et le baromètre 'n-1', ce qui est peu parlant et peu enrichissant : tous les chercheurs utilisant des outils d'enquêtes pourront confirmer que seules les analyses sur la durée la plus longue possible permettent d'extraire des tendances parlantes.

.../...

.../...

... et une sorte de parodie d'enquête

Nous prenons soin de rappeler aux personnels du Groupe Orange que ce « baromètre » n'a rien à voir avec l'enquête pilotée par le CNPS (Comité National de Prévention du Stress). Cette dernière, réalisée tous les deux ans environ, est une véritable enquête sociologique quantitative qui comporte des questions co-construites par les représentants du Personnel et un cabinet d'expertise compétent. Les résultats sont accessibles aux représentants du personnel, et à tous les personnels qui le souhaitent. Ils sont détaillés, corrélés et analysés conjointement avec le cabinet d'experts, afin d'en tirer les conclusions les plus fiables possibles, et de porter auprès de la Direction les revendications nécessaires pour améliorer la situation des personnels, et notamment préserver leur santé au travail.

Nous regrettons que « *Votre baromètre salarié* » ne soit pas au niveau professionnel requis pour analyser valablement le climat social, et apparaisse au contraire biaisé pour obtenir des réponses favorables qui approuvent et cautionnent la politique sociale de la Direction d'Orange.

Nous restons à votre disposition pour contribuer à la mise en place d'outils plus respectueux des personnels d'Orange, et utilisables pour mettre en place des solutions correctrices chaque fois que nécessaire.

Nous vous prions d'agréer, Madame, l'expression de nos salutations distinguées.



Sébastien Crozier
Président de la CFE-CGC Orange



Pierre Gojat
Commission Conditions de Travail et Santé
de la CFE-CGC Orange