Nouvelle campagne **Voice Up** : Ecouter les salariés ne suffit pas pour mesurer les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail

Article rédigé par la CIT conditions de travail et santé

Nouvelle campagne Voice Up : Ecouter les salariés ne suffit pas pour mesurer les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail

Avec Voice Up, Orange met régulièrement en avant sa volonté d'écouter les salariés et de prendre en compte leurs attentes. Mais un sondage entièrement piloté par la direction peut-il être considéré comme un outil objectif d'évaluation des conditions de travail ? Pour la CFE-CGC Orange, la réponse passe par une distinction essentielle : Voice Up ne présente ni la gouvernance paritaire, ni les garanties d'indépendance et de transparence de l'enquête triennale du Comité National de Prévention du Stress (CNPS). Deux dispositifs qu'il serait dangereux de confondre, au regard de l'histoire sociale de notre entreprise et des enjeux de prévention des risques psychosociaux.

Voice Up : un dispositif d'écoute conçu et piloté par la direction pour ses propres besoins

Orange présente Voice Up comme un outil de dialogue et de progrès collectif, permettant aux salariés de partager leurs expériences professionnelles et leurs attentes en toute confidentialité. La direction souligne notamment les 79 % de participation à la dernière enquête, un résultat largement valorisé dans sa communication interne. Mais que mesure réellement ce taux ? Et quelles garanties entourent l'interprétation des réponses recueillies ? Dans son document d'enregistrement universel 2024, Orange définit elle-même les objectifs de Voice Up : Evaluer annuellement l'engagement, la confiance des salariés et l'efficience des organisations. Le document précise que sa mise en œuvre repose sur une équipe dédiée de la direction des ressources humaines Groupe, relayée dans les divisions et les entités de l'entreprise.

Voice Up est donc avant tout un dispositif de pilotage RH, organisé selon les priorités et les modalités définies par la direction.

Les organisations syndicales ne disposent pas, pour cette enquête, des prérogatives de supervision paritaire prévues pour l'enquête CNPS. Elles ne sont pas associées, dans un cadre conventionnel comparable, à la conception du questionnaire, au choix des méthodes d'analyse ou aux modalités de restitution des résultats. Cela ne signifie pas que Voice Up serait dépourvu d'intérêt. Ses réponses peuvent fournir des indications utiles sur le ressenti des salariés. En revanche, **un outil d'écoute interne ne devient pas un instrument indépendant de diagnostic social par la seule importance du nombre de répondants.**

L'enquête CNPS : Des garanties construites après la crise sociale de France Télécom

Cette distinction prend une dimension particulière lorsqu'on se souvient des événements dramatiques qui ont marqué France Télécom à la fin des années 2000. À l'issue de cette crise, la direction et les organisations syndicales ont conclu, le 6 mai 2010, un accord consacré à l'évaluation et à la prévention des risques psychosociaux. Cet accord a institué le Comité national de prévention du stress (CNPS), composé de représentants des organisations syndicales représentatives, de la direction et d'acteurs de la prévention. Il a également établi les fondements d'une évaluation périodique des risques psychosociaux, reposant sur un diagnostic partagé. Son article 4.1.2 prévoit une enquête réalisée au moins tous les trois ans par un **expert indépendant choisi par le CNPS parmi des prestataires sélectionnés d'un commun**

accord entre la direction et les représentants du personnel. Contrairement à un simple questionnaire de perception, cette évaluation repose sur des outils scientifiques validés, notamment ceux de Karasek et de Siegrist, afin d'identifier les facteurs de stress et de suivre leur évolution dans le temps. Les résultats sont analysés selon plusieurs dimensions : métiers, entités, implantations géographiques ou catégories socioprofessionnelles.
Ils font l'objet de restitutions aux instances représentatives et aux acteurs de la prévention, dans les conditions prévues par l'accord. Le CNPS peut ensuite formuler des recommandations et suivre les plans d'action élaborés par la direction.

L'objectif n'est pas de mesurer l'adhésion des salariés à la stratégie de l'entreprise, mais d'identifier les facteurs professionnels susceptibles d'altérer leur santé et de contribuer à leur prévention.

La dernière enquête, réalisée fin 2024 par le cabinet indépendant Secafi, a recueilli 32 534 réponses. Elle a notamment mis en évidence une aggravation des inquiétudes concernant l'emploi et plusieurs facteurs de risques psychosociaux. Ces résultats, parfois préoccupants, illustrent l'importance de disposer d'un dispositif permettant d'objectiver les difficultés, indépendamment des besoins de communication de l'entreprise.

Deux dispositifs, des garanties fondamentalement différentes

Pour mesurer précisément les différences entre Voice Up et l'enquête CNPS, il suffit d'examiner les principales étapes de réalisation d'une enquête sociale.

Dimension	Voice Up	Enquête CNPS
Gouvernance	Pilotage par la direction RH	Supervision par le CNPS, instance paritaire
Conception	Questionnaire défini dans le cadre du dispositif Groupe	Modalités supervisées par le CNPS avec un expert indépendant
Méthodologie	Mesure de l'engagement, de la confiance et des perceptions	Évaluation des RPS avec des outils validés et un suivi longitudinal
Analyse	Organisme externe intervenant dans un dispositif piloté par Orange	Analyse réalisée par un cabinet indépendant choisi selon l'accord
Restitution	Diffusion organisée par la direction	Présentation au CNPS et accès aux analyses pour les instances et acteurs de la prévention
Finalité	Écoute, engagement et pilotage RH	Diagnostic partagé, préconisations et prévention des RPS

Nouvelle campagne **Voice Up** : Ecouter les salariés ne suffit pas pour mesurer les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail

Article rédigé par la CIT conditions de travail et santé

Orange indique qu'un organisme externe intervient pour Voice Up. Mais **la présence d'un prestataire externe ne garantit pas, à elle seule, l'indépendance d'une enquête**. Ce qui distingue fondamentalement les deux dispositifs, c'est la capacité des représentants du personnel à intervenir dans la gouvernance, à disposer d'analyses documentées et à discuter contradictoirement des conclusions. Dans le cadre du CNPS, ces possibilités sont explicitement organisées par un accord collectif.
Pour Voice Up, aucun dispositif équivalent de contrôle paritaire n'est établi dans les documents publics examinés. Cette différence est déterminante. Une information sociale ne peut véritablement contribuer à un diagnostic partagé que si les parties prenantes disposent des moyens d'en comprendre la construction, d'en apprécier les limites et d'en discuter les enseignements.

La transparence des résultats : une question centrale

La **CFE-CGC Orange** considère que la transparence d'une enquête ne se résume pas à la publication de quelques indicateurs ou à la présentation de résultats consolidés. Elle suppose également de pouvoir examiner les questions posées, les méthodes de calcul, les périmètres étudiés, les règles de confidentialité et les conditions de comparaison entre les différentes campagnes. Orange affirme que Voice Up améliore la qualité des analyses et la comparabilité avec d'autres entreprises. Cette ambition ne saurait cependant remplacer une documentation méthodologique accessible aux partenaires sociaux et permettant une appréciation indépendante des résultats. De même, les restitutions organisées par l'entreprise ne sont pas équivalentes à une analyse conduite sous supervision paritaire.

La direction conserve ainsi la maîtrise de la présentation des résultats de Voice Up, tandis que l'enquête CNPS s'inscrit dans un dispositif conventionnel de partage et d'examen des analyses.

La question n'est pas de présumer que les résultats de Voice Up seraient inexacts ou volontairement orientés. Elle est de déterminer dans quelles conditions les représentants du personnel peuvent en vérifier la portée, analyser les éventuelles divergences avec les autres indicateurs sociaux et contribuer à l'identification des actions nécessaires.

Un taux de participation également intégré à la rémunération variable de la directrice générale

Un autre élément, directement documenté par Orange, mérite d'être rappelé. Dans son document d'enregistrement universel 2024, l'entreprise précise que les résultats de Voice Up représentaient **16,5 % des critères de calcul de la rémunération variable annuelle de sa directrice générale**. Cette pondération était répartie entre le taux de participation des salariés (8,25 %) et leur taux d'engagement (8,25 %). Pour le taux de participation, l'objectif fixé à 67 % avait été dépassé avec un résultat de 72 %, permettant une valorisation maximale du critère concerné. Ce lien financier ne démontre ni l'existence de pressions sur les salariés ni une quelconque manipulation des réponses. Il soulève néanmoins une interrogation légitime : lorsqu'un taux de participation constitue un objectif de performance rémunéré, comment garantir que la recherche du résultat ne prenne pas le pas sur la liberté de participer ou non à l'enquête ?

Nouvelle campagne **Voice Up** :

Ecouter les salariés ne suffit pas pour mesurer les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail

Article rédigé par la CIT conditions de travail et santé

Un taux de participation mesure la proportion de salariés ayant répondu. Il ne mesure ni leur degré de satisfaction ni la qualité réelle de leurs conditions de travail.

Il serait donc méthodologiquement injustifié d'assimiler une forte participation à un environnement professionnel satisfaisant.

Le CNPS doit conserver toute sa place dans le dialogue social

Un dernier point mérite une attention particulière. L'article 4.1.1 de l'accord du 6 mai 2010 confie explicitement au CNPS la mission de débattre du futur baromètre social, de ses résultats et des indicateurs de performance sociale. Cette disposition montre que les signataires avaient souhaité associer les partenaires sociaux à une réflexion dépassant la seule enquête triennale. Seize ans plus tard, il est donc légitime de s'interroger sur la place réellement accordée au CNPS dans les échanges relatifs à Voice Up. Quels éléments méthodologiques sont communiqués aux organisations syndicales ? Comment les éventuelles divergences entre Voice Up et les résultats de l'enquête CNPS sont-elles analysées ? Quelles garanties permettent d'établir un lien vérifiable entre les réponses recueillies et les améliorations annoncées ? Pour la **CFE-CGC Orange**, il ne s'agit pas d'opposer systématiquement les dispositifs d'écoute, mais de refuser toute confusion entre leurs finalités et leurs garanties.

Voice Up peut contribuer à éclairer la direction sur le ressenti des salariés. Il ne peut, en revanche, se substituer à l'enquête indépendante et paritaire prévue par l'accord de 2010.

La **CFE-CGC Orange** réaffirme son attachement à cette enquête, à son indépendance, à la transparence de ses résultats et au rôle du CNPS dans l'élaboration et le suivi des recommandations de prévention. Elle demande également que les modalités de conception, de traitement et de restitution de Voice Up puissent faire l'objet d'un examen documenté et contradictoire avec les partenaires sociaux.

Car écouter les salariés est une chose. Mesurer objectivement les risques auxquels ils sont exposés, en partager le diagnostic et agir sur les causes des difficultés en est une autre.

Références : Accord du 6 mai 2010 sur l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux, articles 4.1.1 à 4.1.4 ; documents d'enregistrement universel Orange 2024, sections 4.3.2.4.2.2 et 5.4 ; résultats de l'enquête CNPS réalisée par Secafi fin 2024 et présentés en 2025.