



Décembre 2007

Dossier de presse

France Télécom et le stress au travail

Le Groupe a mis en place un dispositif  
d'accompagnement et d'écoute de ses collaborateurs



## Sommaire

Page 3..... : Aperçu général d'un Groupe à l'écoute de ses salariés

Page 4..... : Transformer le Groupe : un défi non sans incidence sur les collaborateurs

Page 5..... : Accompagner les salariés dans leur projet professionnel : quatre dispositifs  
à la loupe

Page 6..... : Identifier les facteurs de stress et agir

Page 7..... : Dépasser les acquis en ouvrant le débat du stress

Page 9..... : Les cellules d'écoute et d'accompagnement : un outil tourné vers l'avenir





## Un Groupe à l'écoute de ses salariés

Dès janvier 2000, France Télécom a constitué une Commission dédiée à la prévention du stress, pleinement conscient que la transformation du Groupe pouvait engendrer des situations difficiles pour certains salariés. Pionnière dans son genre, la Commission stress réunit des représentants du personnel, de la direction et médecins du travail. Ses travaux ont débouché sur des mesures concrètes améliorant l'environnement de travail. (voir page 6).

Ouvrir le débat de la souffrance au travail est une priorité, mais se contenter de demi-mesures ponctuelles ou superficielles est un écueil à éviter. Dans ce sens, le Groupe a émis dès le printemps dernier des réserves sur le rôle de l'"Observatoire du stress" mis en place par deux syndicats. Outil d'expression pour certains, son questionnaire mis en ligne ne fait pas de cette entité un observatoire au sens propre, encore moins un outil représentatif de l'opinion des 108 000 salariés du Groupe en France. D'autant que cet outil de mesure n'est pas fiable, le formulaire pouvant être rempli plusieurs fois par des personnes dont l'appartenance au Groupe n'est pas vérifiée.

France Télécom-Orange est un Groupe en pleine transformation qui, à chaque étape de son évolution, s'engage à rester attentif à la qualité de vie au travail de ses collaborateurs. Conscient de son rôle d'accompagnement des salariés dans leurs besoins de mobilité ou d'évolution professionnelle, le Groupe l'est aussi en termes de prévention des risques de souffrance au travail. L'école du Management et les écoles Métiers du Groupe forment régulièrement les managers aux problématiques liées au stress et à la souffrance au travail.

Le stress est une réalité dans le monde du travail. En France, 75% des salariés estiment en souffrir. Et 27% des salariés européens jugent leur santé affectée par des problèmes de stress au travail, selon la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Les pressions temporelle et psychologique, l'absence d'entraide, l'intensification des rythmes de travail en sont les principaux facteurs. Mais le stress n'est ni un tabou ni une fatalité. Dans ce sens, le Groupe a fait le choix d'en parler avec les salariés et d'exposer en toute transparence les efforts qu'il déploie pour prévenir et prendre en charge les risques psycho-sociaux induits notamment par la perspective de sa transformation.





### **Aller plus loin : les cellules d'écoute, un nouvel outil à disposition des salariés**

Pour mieux faire face à la complexité des situations de souffrance au travail, le Groupe a décidé de mettre en place, sur tout le territoire, des cellules d'écoute et d'accompagnement pour apporter une réponse à des situations de travail génératrices de mal être ou de souffrance. De composition pluridisciplinaire, elles offrent une aide confidentielle, personnalisée et capitalisent sur les actions déjà menées en vue de dégager des solutions encore plus préventives, pérennes et innovantes. (voir page 9)

### **Transformer le Groupe : un défi qui impacte les salariés**

En dix ans, l'émergence de nouveaux usages, de nouvelles technologies de communication, le passage du support cuivre à la fibre et la révolution de la technologie internet ont conduit le Groupe, désormais en concurrence sur tous ses marchés, à réorganiser en profondeur ses métiers tout en orientant ses collaborateurs vers des fonctions d'avenir. Confronté sur un marché fortement concurrentiel à un problème de sureffectifs dans certaines de ses branches historiques, il s'est engagé lors du lancement en 2005 de sa stratégie "NexT" à aider chacun à se situer et à évoluer dans ce changement en créant le plan « Act », volet ressources Humaines de NEXT.

Pour devenir "l'opérateur de référence des nouveaux services télécoms en Europe", il s'est recentré sur les compétences des salariés et fait évoluer ses activités par le biais de trois leviers sur la période 2006-2008: 10 000 reconversions internes, 22 000 départs volontaires compensés par 6 000 recrutements dans les métiers prioritaires pour le Groupe : la relation client, les réseaux et systèmes d'information IP, les services aux entreprises , l'innovation et les contenus multimedia.

A mi-chemin de cet effort d'ajustement des effectifs aux activités, 12 300 départs naturels ont été recensés fin juin sous la forme de retraites, de congés de fin de carrière, de mobilités vers la fonction publique, d'aides à la reconversion interne ou à la réalisation d'un projet externe à l'entreprise (voir page 5). En mai dernier, un dispositif de temps partiel précédant le départ en retraite a été mis en œuvre.

Pleinement conscient qu'un tel défi peut engendrer pour certains salariés des difficultés d'adaptation et d'adhésion aux nouvelles priorités, le Groupe s'engage dans le cadre du programme "Act" à accompagner les salariés dans les évolutions des métiers du Groupe.





## Accompagner les salariés dans leur projet professionnel : quatre dispositifs à la loupe

La volonté d'aider les collaborateurs à ne pas subir le changement mais, au contraire, à en tirer parti pour enrichir leur cursus professionnel se matérialise dans le déploiement d'un programme d'accompagnement. Complet et concret, il s'adresse à chaque salarié quels que soient son poste, son statut ou son âge. Le dispositif mis en place s'articule autour des 11 Espaces Développement créés en 2005 dans chaque grand bassin d'emploi. Dans ces lieux de vie et de services répartis sur tout le territoire, 300 conseillers accompagnent à plein temps les salariés dans la réalisation de leurs projets internes ou externes au Groupe. Quatre dispositifs phares sont proposés aux collaborateurs du Groupe :

- Encourager la **reconversion interne** vers les métiers prioritaires : visibilité des opportunités par le biais du portail intranet « Anoo » et priorité au soutien à la mobilité. Le dispositif comprend 37 parcours de professionnalisation établis en fonction des besoins du Groupe. A raison de 260 heures en moyenne de formation en alternance ou stage terrain, plus de 1300 employés désirant se diriger vers de nouvelles responsabilités porteuses d'avenir ont bénéficié de ce dispositif lancé il y a un an. Exemple : un vendeur en boutique peut vivre une nouvelle vie professionnelle comme développeur dans le marketing ou le multimédia.

Sur la période 2006-2008, la Direction s'est engagée à faire croître de plus de 25% de l'effort de formation au sein du Groupe. Pour la France, cet engagement a été atteint dès la première année.

- Favoriser la **mobilité vers la fonction publique** : Le groupe s'engage à accompagner les fonctionnaires volontaires qui souhaitent poursuivre leur carrière dans la Fonction publique, avec un dispositif simple et des modalités financières attractives. Pour les Fonctions publiques, c'est la possibilité de profiter de compétences et de savoir-faire reconnus dans de multiples domaines (informatique, réseaux, gestion support, client ...) et métiers (contôleur de gestion, acheteur, juriste, gestionnaire RH, technicien réseaux informatiques, ...). Depuis 2003, le Groupe a accompagné 4500 salariés volontaires vers la fonction publique. L'accompagnement dure un an et se déroule en deux étapes : une phase de mise à disposition pour qu'il se familiarise au poste durant laquelle le Groupe continue de le rémunérer et prend en charge les coûts de formation, puis une phase de détachement qui lui permet de s'intégrer plus pleinement comme fonctionnaire alors rémunéré par son entité d'accueil. S'il décide de rebrousser chemin, le retour dans le Groupe est garanti.

- Favoriser l'**essaimage** : en 1998, le Groupe France Télécom a mis en place un dispositif d'accompagnement de ses salariés pour la création ou la reprise d'entreprise. Initialement destiné aux projets liés à la R&D et à l'environnement technique, le dispositif essaimage s'est progressivement ouvert à tous types de projets afin de mieux répondre à l'attente des





salariés. Depuis sa création, ce dispositif a déjà donné lieu à plus de 1 500 créations ou reprises d'entreprises et enregistre un taux de réussite de près de 90%.

Au delà d'une prime financière, l'essaimé bénéficie d'un accompagnement personnalisé sur mesure : aménagement du temps de travail, logistique, soutien d'experts dans la création/reprise, formation professionnelle, aide à l'élaboration du business plan, etc... Le dispositif offre ainsi une grande souplesse au salarié pour mener à bien son projet. Il profite également d'un filet de sécurité: en plus des congés légaux pour création ou reprise d'entreprise, le Groupe a créé un congé pour projet personnel externe de deux ans renouvelable une fois. Ce qui permet à l'essaimé, en cas d'échec ou d'abandon, de réintégrer le Groupe pendant 6 ans et 11 mois pour les collaborateurs sous convention collective et 12 ans pour les fonctionnaires. Un pari généreux sur l'avenir des salariés.

- Le **Projet Personnel Accompagné (PPA)** : innovant et spécifique à France Télécom, le PPA permet au collaborateur ayant au moins trois ans d'ancienneté de poursuivre s'il le souhaite sa carrière dans une autre entreprise ou une association en étant accompagné humainement et financièrement dans la réalisation de son projet. Depuis sa création en juin 2006, 400 salariés ont opté pour ce dispositif et ainsi bénéficié de conseils confidentiels et personnalisés, d'horaires aménagés, de temps de formation ou d'un appui logistique et financier en vue d'approfondir leur démarche. En cas d'échec du projet du salarié, celui-ci bénéficie d'un filet de sécurité qui lui permet de réintégrer le Groupe.

## Identifier les facteurs de stress et agir

C'est le cœur de mission de la « **Commission Stress** », créée en 2000, qui complète l'effort mené par ailleurs par le réseau des médecins du travail. Composée de représentants de la Direction, de six représentants du personnel, du médecin coordonnateur de la médecine du travail et d'intervenants issus des RH, elle a recensé et mis en lumière quinze facteurs de stress dans quatre familles de métiers du Groupe (technique, centre d'appels, encadrement et vente). Elle poursuit aujourd'hui ce travail dans les métiers des fonctions support (juridique, communication, ressources humaines, finances, achats).

Certains facteurs comme "l'environnement pénible" sont plus marqués selon les métiers, par exemple dans les centres d'appel. Mais des points communs émergent autour de trois facteurs pouvant conduire certains salariés à une situation de frustration et d'incertitude. L'instabilité organisationnelle, le manque d'autonomie, de participation ou de reconnaissance ressentis par certains ont amené le Groupe à mener des actions ciblées. Par exemple, certains services ont modifié leur fonctionnement afin de mieux impliquer le salarié dans les choix d'organisation, surtout lorsqu'il exerce en nomade ou en brigade, ou au contraire d'autres services ont décidé d'offrir plus d'autonomie au salarié.





Dans les métiers de vente, pour pallier les problèmes de bruit, de luminosité, de ventilation, de manque de confidentialité et d'ergonomie, les nouvelles boutiques conçues intègrent des espaces de vie, des aménagements réduisant les facteurs physiques de stress (lumières moins agressives, plafond anti-bruit) et de nouveaux sièges qui viennent d'être présentés aux représentants du personnel.

Pour les téléconseillers, les zones de repos ont été repensées pour offrir au salarié un "temps pour décompresser" à la suite d'appels conflictuels. Les formations à la gestion du stress se sont accélérées. L'ergonomie des postes de travail a été revue dans le détail : confort acoustique, nouveaux casques en cours de déploiement, etc.

### Qu'est-ce que le stress au travail ?

Selon l'Agence Européenne pour la Sécurité et la Santé au travail, le stress "survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face". La souffrance au travail est d'abord un symptôme, dont les signes physiques et psychologiques vont de l'absentéisme, la perte de l'estime de soi à la dépression, au sentiment d'imposture, aux conduites de harcèlement ou de type addictif, et souvent à des situations de conflit ou des dérapages professionnels progressifs. Sans certitude sur le degré d'importance de chacune d'elles, la nature de la tâche, la responsabilité vécue, les relations avec les collègues et la hiérarchie, la situation délicate de l'entreprise ou les difficultés familiales font partie des causes de stress possibles. Enfin, derrière cet appel à l'aide peut aussi s'exprimer une demande à sortir d'une situation bloquée ou une alternative pour dire quelque chose là où la parole n'a plus de place.

### Dépasser les acquis en ouvrant le débat du stress

L'efficacité du travail sur le long terme entrepris par la "Commission Stress" présente aussi des limites. En se déroulant dans le cadre du Comité National Santé Hygiène, Sécurité et Condition de Travail (CNSHSCT), il s'inscrit dans une verticalité qui nécessite pour que ses préconisations prennent forme une appropriation locale par le biais de chaque Unité et Comité Hygiène Sécurité et Conditions de Travail (CHSCT) du Groupe. Dès lors, pour ne pas se cantonner aux acquis de cette commission, celui-ci a initié il y a deux ans une étude dans le cadre de l'**Institut des métiers présidé par Jean-Baptiste de Foucauld**. Il a ensuite partagé avec les partenaires une réflexion sur les conclusions de cet organisme paritaire et a tiré parti des enseignements en publiant un fascicule « Repères pour agir ».





Parce qu'envisager des réponses aux problèmes humains et opérationnels que posent l'augmentation du stress au travail exige de regarder la réalité en face et ce sans complaisance, une vaste **enquête « Ecoute des salariés »** a laquelle ont répondu 40 000 d'entre eux a été réalisée en juin dernier.

Il en ressort que des progrès restent à faire pour que les collaborateurs se sentent mieux engagés dans le Groupe, même si les retours d'enquête portant sur la satisfaction, la fierté d'appartenance, la propension à recommander l'entreprise comme employeur, et l'adhésion à ses ambitions sont globalement positifs. Ils le sont d'autant plus chez les salariés de moins de 40 ans et ceux exerçant au plus près du client, par exemple dans la vente et le marketing. Mais moins dans les métiers techniques ou d'ingénierie. L'évaluation de la perception qu'ont les collaborateurs de leurs conditions de travail permet de livrer des chiffres plutôt optimistes pour l'avenir : 77 % d'entre eux estiment que leur équipe ou leur unité réagit bien face aux besoins des clients et 69% considèrent être bien informés par leur supérieur des sujets qui les concernent.

Répartir justement les rôles et responsabilités peut aider à prévenir les situations de mal être et, sur ce point, 68% des salariés considèrent que leur manager montre l'exemple. Quant à la vision qu'ont ces managers sur l'exercice de leur fonction, elle est favorable à 76% en moyenne. Par ailleurs, 72% des salariés considèrent qu'ils ont progressé dans leur métier depuis 1 an, ce qui montre qu'ils sont en majorité satisfaits dans leur travail. Toutefois, un point sur lequel le Groupe peut progresser est la compréhension et l'appropriation de la stratégie à long terme du Groupe.

Cette enquête « Ecoute des salariés » est une démarche de long terme qui sera reconduite chaque année et qui donnera lieu à des plans d'action dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue.





## Les cellules d'écoute et d'accompagnement : un outil tourné vers l'avenir

En juillet 2007, le Groupe a mis en place dans les Directions Territoriales Sud (Toulouse) et Sud-Est (Marseille) des cellules d'écoute et d'accompagnement des situations de travail génératrices de mal être ou de souffrance. Le déploiement des cellules d'écoute dans l'ensemble des 11 Directions Territoriales du Groupe est quasiment achevé : aujourd'hui, 10 cellules sont opérationnelles et la dernière cellule devrait ouvrir prochainement.

**Leur origine : une expérience partenariale et novatrice.** La mise en oeuvre de cette phase expérimentale s'est inspirée d'une démarche initiée en 2005 en dehors du Groupe. En effet, c'est dans la continuité d'un débat public portant sur le harcèlement moral et sous l'impulsion de deux unions professionnelles, de la CFDT, d'acteurs de la santé au travail avec l'appui du consultant Roland Guinchard (voir interview) qu'est née dans le Morbihan la première cellule spécialisée sur la question de la souffrance au travail. Modeste mais résolument nouvelle, cette structure partenariale s'est mise au service des médecins de santé et du travail du département et à l'écoute de 142 personnes traversant des situations complexes et peinant à trouver une aide satisfaisante. Cette cellule habilitée à rechercher des solutions avec l'employeur a fait ses preuves. Sa réussite a su convaincre France Télécom-Orange de faire bénéficier à ses collaborateurs d'une telle richesse d'aide et d'écoute.

**Leur objectif : rencontrer, écouter, comprendre et traiter** les situations individuelles de souffrance au travail grâce à une structure souple, "à taille humaine", recrutant par cooptation et pluridisciplinaire puisqu'elle regroupe des médecins et psychologues du travail, des représentants du personnel et de l'employeur mais aussi des salariés volontaires. Dans sa phase de mise en place, chaque cellule dispose de l'appui du médecin coordonnateur de la médecine du travail et de l'expert Roland Guinchard. Par ailleurs, elle doit soulever dès sa constitution les enjeux posés par la confidentialité et la déontologie qui font l'objet dans chaque cellule d'une charte dédiée.

**Le déploiement de dix cellules d'écoute et d'accompagnement** à l'échelle du Groupe a nécessité d'informer en juillet les assistants sociaux, les services RH et les organisations syndicales de la mise en place des deux premières cellules. Et bien sûr les salariés, auprès de qui l'effort de communication s'accroît depuis l'automne au travers des briefs matinaux et des réunions d'équipe. Car c'est bien au salarié que revient l'initiative de solliciter la cellule. Une fois reçus par ses membres qui écoutent et analysent sa demande, chaque partie signe un engagement réciproque en vue d'apporter en toute confidentialité l'aide la plus efficace et la plus adaptée. La démarche d'accompagnement écarte ainsi toute manipulation, dans un sens comme dans un autre. Après l'écoute, l'action : selon le type d'accompagnement mis en





oeuvre, la cellule peut rencontrer des personnes constituant l'environnement de travail du sujet, par exemple dans les cas de stress généré par un rapport conflictuel à la hiérarchie. Coûte que coûte, l'objectif est de trouver des solutions et de restituer au salarié une marge de manoeuvre vis-à-vis du problème qu'il vit. Premiers enseignements tirés des deux premières cellules : les actions proposées doivent être larges et aller de l'accompagnement psychologique et médical jusqu'au travail de médiation avec l'employeur.

Psychanalyste et spécialiste du lien homme-travail, Roland Guinchard forme et intervient sur la mise en place des cellules d'écoute au sein du Groupe

### **Comment traiter au mieux la question du stress au travail ?**

En élargissant notre regard sur le monde du travail et en cherchant l'origine des atteintes à l'identité professionnelle, même si chacun de ses symptômes renvoie rarement à une seule et même cause. Depuis un demi-siècle, on se limite à renvoyer la faute à l'entreprise génératrice de stress. Mais ni les managers, ni les syndicats, ni même les médecins du travail sont dépositaires ou propriétaires de la question de la souffrance au travail ! D'où l'approche volontairement pluridisciplinaire des cellules. Loin de se contenter d'écouter le souffrant, leurs membres remontent avec lui vers les sources du stress et l'aide à retrouver une marge de manoeuvre vis-à-vis de son problème. Le but est aussi de faire prendre conscience à l'entreprise que des solutions autres que la pression managériale ou la résolution juridique peuvent être inventées bien en amont des problèmes rencontrés par les salariés.

### **France Télécom-Orange innove-t-il en lançant cet outil d'aide ?**

Il innove et prend même certains risques, même si la phase d'expérimentation a prouvé que l'outil est suffisamment opérationnel pour être déployé efficacement dans chaque Direction Territoriale. En effet, cet outil n'est pas "standard" mais s'adapte aux spécificités locales. Sa réussite exige d'informer sur sa mise en place un maximum de salariés et de parties prenantes, comme l'a déjà fait le Groupe. Car ces cellules ne sont pas opaques mais très ouvertes : même les salariés motivés peuvent s'investir dans leur fonctionnement.

**Contacts presse :** +33 1 44 44 93 93

Béatrice Mandine – [beatrice.mandine@orange-ftgroup.com](mailto:beatrice.mandine@orange-ftgroup.com)

Sébastien Audra – [sebastien.audra@orange-ftgroup.com](mailto:sebastien.audra@orange-ftgroup.com)

