



**SECAFI**  
GROUPE ALPHA

**Secafi SAS**

SAS au capital de 4 029 880 €  
Société d'expertise comptable inscrite  
au tableau de l'Ordre de la région  
Auvergne-Rhône-Alpes  
Organisme certifié « Expertises Santé au  
Travail auprès des CSE », habilité IPRP et  
membre de la FIRPS

**Bureau :**

Immeuble Le Green • 241 rue Garibaldi  
69422 Lyon cedex 03  
Tél. 04 78 63 60 63

**Siège social :**

20/24 rue Martin Bernard  
75013 Paris • Tél. 01 53 62 70 00  
312 938 483 RCS Paris  
Numéro d'identification  
intracommunautaire  
FR 88 312 938 483

**Une société du Groupe Alpha**

BORDEAUX • LILLE • LYON  
MARSEILLE • METZ  
MONTPELLIER • NANTES  
NOUMEA • ORLÈANS  
PARIS • ROUEN  
SAINT-DENIS DE LA RÉUNION  
TOULOUSE

orange™

# Enquête conditions de travail et stress 2021

## Rapport Global d'analyse CNPS des 19 et 20 Janvier 2022

**VOTRE CONTACT**

François Cochet  
Directeur des activités santé au travail  
Tél. : 06 84 60 70 88  
Francois.cochet@secafi.com

# Introduction

Mesdames, Messieurs,

*En novembre et décembre 2021, et pour la cinquième fois, l'ensemble des personnels du groupe Orange en France s'est vu proposer de répondre à une grande enquête sur les conditions de travail et le stress.*

*Vos collègues ont répondu au questionnaire conçu par le CNPS et validé par ses membres à l'unanimité. Ce questionnaire est proche de celui utilisé en 2012, 2016 et 2019 pour permettre des comparaisons précises et mesurer les évolutions intervenues. Des questions spécifiques sur le télétravail ont été ajoutées, celles sur la connaissance des accords internes ont été supprimées afin de ne pas alourdir l'ensemble.*

*Un rapport d'analyse démographique destiné à préciser les caractéristiques particulières et les évolutions intervenues depuis 2012 a été présenté au CNPS le 26 octobre 2021.*

*L'analyse des 33 665 réponses qui nous sont parvenues nous a permis de produire le présent rapport.*

*Comme en 2016 et 2019, nous produirons ensuite un rapport d'analyse pour chacune des activités afin d'analyser les réponses des salariés d'Orange au plus près de chacune des situations de travail.*

*Comme l'accord Stress l'a prévu, des rapports présentant les résultats au périmètre de chaque établissement secondaire seront produits pour être analysés localement.*

*Une base de données, accessible à tous les acteurs de la prévention chez Orange (CSEE, SST, RH, Préventeurs, AS, etc.) sera mise en ligne afin de permettre à ses bénéficiaires de poursuivre leurs analyses et d'éclairer leurs démarches de prévention*


*Nous espérons que cette démarche sans équivalent dans d'autres entreprises sera utile au renforcement des actions de prévention engagées par Orange.*

Cordialement

François Cochet	Christian Mathieu
Méli Béal	Myriame Maufroy
Wilson Cordier	Vincent Mollica
Hayden Grzesik	Frédéric Lefebvre-Naré
Sylvain Guard	Matthieu Ramella



>	<b>I – SYNTHÈSES</b>	<b>P5</b>
	■ I.1 - Ce qu'il faut retenir de l'enquête 2021 du CNPS	<b>P6</b>
	■ I.2 - Synthèse des résultats des indicateurs	<b>P18</b>
	■ I.3 - Comparaison des 5 enquêtes du CNPS d'Orange avec l'enquête SUMER	<b>P24</b>
>	<b>II - PRÉSENTATION ET MÉTHODES DE L'ENQUÊTE</b>	<b>P29</b>
	■ II.1 - Périmètre de l'enquête	<b>P30</b>
	■ II.2 - Démographie : rappels	<b>P33</b>
	■ II.3 - Répondants, taux de réponse et intérêt pour l'enquête	<b>P41</b>
	■ II.4 - Les risques psychosociaux et leur prévention	<b>P49</b>
	■ II.5 - Méthodes d'analyse et de présentation des résultats	<b>P55</b>
>	<b>III. - LES RÉSULTATS POUR CHAQUE INDICATEUR</b>	<b>P61</b>
	■ III.1 - Intensité et temps de travail	<b>P62</b>
	■ III.2 - Exigences émotionnelles	<b>P113</b>
	■ III.3 - Autonomie au travail	<b>P126</b>



>	III. - LES RÉSULTATS POUR CHAQUE INDICATEUR (suite)	
	■ III.4 - Rapports sociaux au travail	P147
	■ III.5 - Conflits de valeur	P190
	■ III.6 - Insécurité de la situation de travail	P207
	■ III.7 – Le télétravail	P228
>	IV – L’IMPACT DES RPS SUR LA SANTÉ DES SALARIÉS	P248
>	V – ANALYSE DES RÉPONSES À LA QUESTION OUVERTE	P270
	■ V.1 - Les thématiques abordées par les salariés en réponse à la question ouverte finale	P276
>	ANNEXES	P308
	■ Annexe 1 : Démographie des Répondants	P309
	■ Annexe 2 : Composition des activités	P313
	■ Annexe 3 : Glossaire	P322
	■ Annexe 4 : Notes méthodologiques	P324

# I - SYNTHÈSES

# I.1 Ce qu'il faut retenir de l'enquête 2021 du CNPS

## Dans la crise sanitaire, le corps social d'Orange a tenu bon

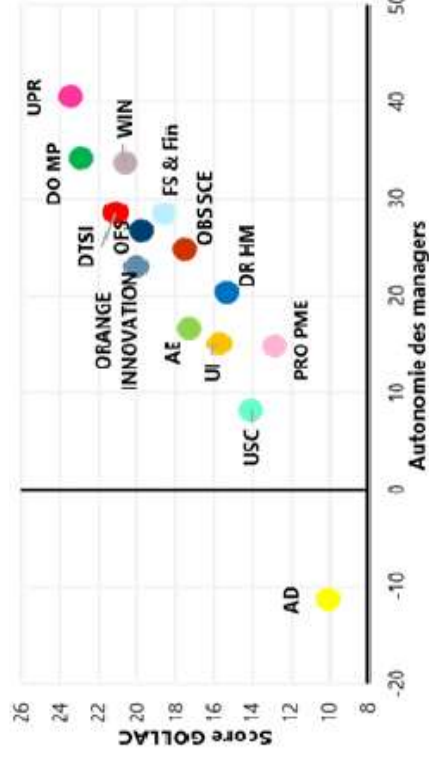
- > Comme pour le reste de l'humanité, le Covid est venu brutalement impacter Orange et ses personnels. Activité « essentielle », il fallait non seulement maintenir les services de base en télécommunications mais également en renforcer en urgence la disponibilité, pour que le télétravail puisse se mettre en place. Au prix d'efforts importants, les personnels d'Orange ont su faire face et ils peuvent en être fiers.
- > Parce que le dialogue social avait su depuis déjà longtemps aborder, négocier, améliorer la mise en place du télétravail dans de nombreuses activités d'Orange, votre entreprise était certainement parmi celles les mieux préparées à ce choc. Les mesures mises en place à partir de 2010 après la crise sociale, en particulier le renforcement de l'autonomie, les efforts de formation et de montée en compétences, les évolutions du management, ont certainement aussi joué un rôle positif pour faire face à la crise sanitaire.
- > Depuis 2009, le soutien social a progressé chez Orange pour atteindre des niveaux globalement satisfaisants, tant venant des collègues que du management. Cette bonne situation a indiscutablement été un atout essentiel. Non seulement le soutien social a tenu bon, mais il s'est encore renforcé. La coopération entre collègues est bonne et 85% des répondants constatent le maintien d'échanges informels au sein des équipes.
- > Notons cependant que l'exposition à la violence verbale est significative pour les personnels en contact avec les clients. Elle concerne deux tiers des personnels en AD. Ces derniers sont aussi exposés aux agressions physiques qui augmentent par rapport à 2019. Les situations perçues de harcèlement sont à un niveau stable. Les femmes sont plus nombreuses à se sentir ignorées. Les encadrants sont plus exposés au dénigrement.
- > L'augmentation de la participation à cette enquête et l'impressionnante croissance de l'utilisation de la question ouverte, montrent aussi un grand besoin de s'exprimer sur le sujet des conditions de travail.

## Un management de proximité au rendez-vous de la crise sanitaire

- > Rétabli dès 2012, le soutien de la hiérarchie progresse très régulièrement depuis. Fait remarquable, cette tendance s'est poursuivie en 2021 alors même que la crise sanitaire a sérieusement compliqué la donne sur ce point. Les managers expriment aussi un point de vue très positif sur le soutien qu'eux-mêmes reçoivent de leur chef. En dépit du Covid, ou pour y faire face, la fréquence des réunions de service est en forte progression et elles sont globalement appréciées.
- > Cette performance a eu des conséquences pour les encadrants dont le niveau de fatigue et de stress est important. Il est plus élevé que pour ceux qui n'encadrent personne et il s'est accru un peu plus vite cette année.
- > La question de l'autonomie des managers est absolument essentielle. Le graphique ci-contre présente sur deux axes le score « Gollac » par activité et l'indicateur d'autonomie des managers de chaque activité.

> Meilleure est l'autonomie des managers (vers la droite), meilleure est la situation de leur activité (vers le haut).

> Le positionnement très régulier des valeurs sur cette diagonale confirme le lien très fort entre ces deux notions. Renforcer l'autonomie des managers améliore le bien-être de leurs équipes.





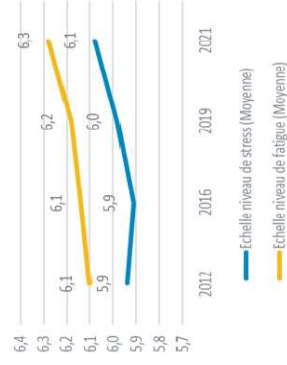
## Un télétravail plébiscité dont on ne voit que les avantages

- > L'engouement pour le télétravail est impressionnant avec 76% de répondants concernés. Si on exclut les activités les moins éligibles (AD, UI), nous arrivons à des taux entre 85 et 95%. Interrogés pour savoir si leur quotité actuelle leur convient, 45% des répondants en voudraient plus et personne ne veut en faire moins !
- > Les motivations du télétravail sont également claires. La réduction des trajets (91%) et un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle (86%) sont cités en premier. Mais la possibilité de pouvoir se concentrer (85%) et le souhait de ne pas être interrompu dans ses tâches (78%) sont aussi très largement cités. Le fait d'être mieux installé chez soi est aussi majoritaire avec 54%. La protection sanitaire est la dernière motivation avec 52% et il est possible d'espérer qu'elle s'estompe à l'avenir.
- > Dans ces conditions, il est logique que les télétravailleurs expriment aussi être satisfaits des logiciels (96%), de leurs outils bureautiques (89%), et de leur mobilier (88%).
- > Les risques du télétravail, qui commencent à être bien identifiés par les recherches en sciences humaines, sont plutôt minimisés par ceux qui le pratiquent. Un télétravailleur sur 5 considère que leur collectif de travail est désorganisé, un tiers se sent isolé de ses collègues. Ces aspects devront faire l'objet d'une grande vigilance dans la durée.
- > Parmi les 24% de répondants qui ne télétravaillent pas, 39% indiquent qu'ils ne le souhaitent pas. Il faudra aussi rester à l'écoute de cette minorité, environ 10% des effectifs, qui ne doit pas se sentir stigmatisée ou « ringardisée » pour être à contre-courant d'une opinion très partagée.
- > Certains s'inquiètent de la difficulté à « faire revenir les salariés sur site ». Au-delà de l'incantation ou de la contrainte, des marges de manœuvres peuvent être recherchées mais cela remet en cause des orientations lourdes de l'entreprise. Réduire l'éloignement domicile travail va à rebours de la métropolisation mise en œuvre depuis longtemps. Il faudrait aussi concevoir des lieux de travail où la priorité sera de pouvoir se concentrer, de ne pas être interrompu mais, également, de permettre les temps d'échanges humains indispensables à la connaissance de ses collègues et à la convivialité mais aussi à l'innovation et à l'engagement professionnel.

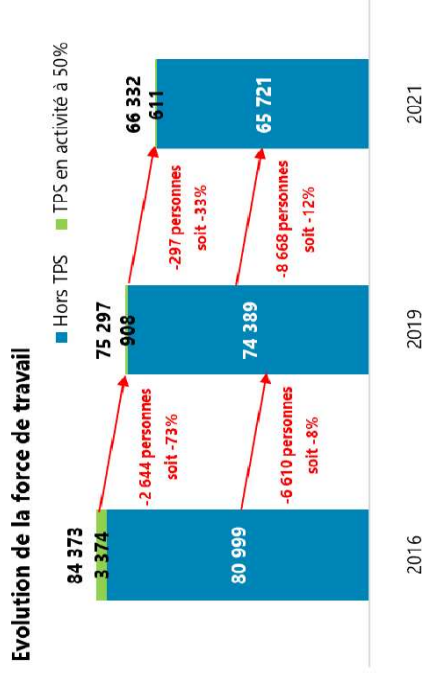
# Des salariés moins nombreux , fatigués, stressés

- > Dans le temps séparant les deux enquêtes, deux ans et huit mois, la « force au travail » a diminué de 12%.
- > Les échelles d'auto-positionnement de stress et de fatigue, ainsi que le score du GHQ12, montrent une dégradation qui s'accroît.
- > Si la crise sanitaire a pu jouer un rôle dans cette évolution, l'amélioration des scores de plusieurs activités (PRO-PME, OBS-SCE, UPR, OFS et Orange Innovation) montre que ce n'est en rien une fatalité.

Evolution des indicateurs de Stress et Fatigue



Evolution des scores au GHQ12 (Moyenne)



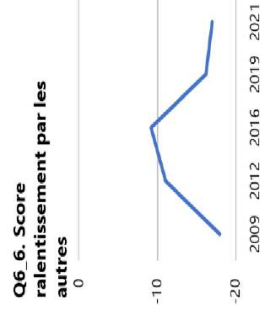
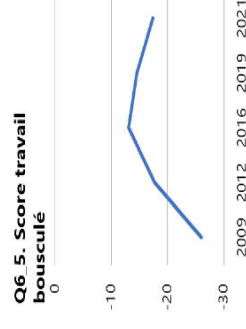
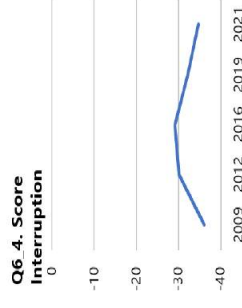
- > Les managers d'Orange s'inquiètent aussi pour les effectifs qui leur sont nécessaires.
- > 58% des 2333 répondants qui encadrent entre 11 et 50 personnes considèrent que « Nous ne sommes pas assez nombreux pour le travail à effectuer ».
- > Il en est de même pour 55% des 259 managers qui encadrent entre 50 et 100 personnes.

## L'intensité et la complexité du travail se dégradent encore

> Depuis 2012, l'enquête du CNPS a montré le caractère complexe et intense du travail dans toutes les activités de l'entreprise. Les évolutions technologiques ou réglementaires sont des données sectorielles mais Orange n'arrive pas à simplifier ses exigences internes pour aider ses salariés à faire face à ce contexte. Tous les indicateurs sur ce thème montrent une nouvelle dégradation en 2021 et certains scores se retrouvent à des niveaux inférieurs à 2012.

> Pourtant, la « demande psychologique » (au sens de l'enquête SUMER) s'était améliorée entre 2009 et 2016. Depuis, elle régresse et la tendance s'amplifie en 2021. L'atteinte de l'objectif fixé dans l'accord de 2010 sur la prévention du stress, « *obtenir des indicateurs inférieurs aux valeurs en population nationale tels que mesurés par l'enquête SUMER* » est donc en échec.

> La proportion de salariés dont le travail « demande de longues périodes de concentration » ne cesse d'augmenter et atteint 89% en 2021, toutes activités confondues. Pourtant, la proportion de salariés installés dans des espaces de plus de 10 personnes a fait un bond de 28 à 36% depuis 2019. Dans ces espaces, la moitié des répondants considèrent ne pas pouvoir se concentrer. La situation des 24% qui sont dans des espaces de travail de 4 à 10 personnes est à peine meilleure. Il est donc logique que 85 % des salariés qui télétravaillent indiquent le faire pour pouvoir se concentrer.



## La situation fragilisée des forces commerciales d'Orange

- > Les salariés « en contact avec la clientèle » ne sont plus que 40% du total en 2021 contre 44% en 2019. Les activités commerciales sont celles où la « force au travail » baisse le plus fortement. La baisse ressort à -29% pour les USC, -23% pour les AD, -16% pour PRO-PME. De plus, au sein même de chaque activité, la proportion des personnels en contact clientèle est en baisse.
- > Sur tous les indicateurs de conditions de travail et de stress, les résultats des salariés en contact clientèle sont en net retrait. Ils sont aussi en régression en 2021 alors que la situation des salariés sans contact clients est stable.
- > L'écart défavorable est très important sur leur charge de travail, tant au plan quantitatif que qualitatif. La complexité propre au travail et celle liée à l'organisation d'Orange leur pèsent. L'écart le plus important concerne leur manque d'autonomie, et c'est encore plus net concernant l'autonomie des managers en charge des activités commerciales. Beaucoup plus que les autres, les répondants en contact avec la clientèle se disent retardés en attendant le travail de leurs collègues.
- > Dans ce contexte, on ne s'étonnera pas que leur niveau de stress et de fatigue soit plus élevé et que cet écart s'agrandisse encore. Leur score de santé perçue (GHQ12) est aussi moins bon et il se détériore en 2021 à un rythme deux fois plus rapide que l'ensemble.
- > La situation des commerciaux d'Orange apparaît donc tout particulièrement préoccupante et fragilisée. Cela pose une question d'ordre stratégique : peut-on défendre des parts de marché avec des forces commerciales dont le bien-être au travail apparaît à bien des égards dégradé ?

## Zoom sur quelques activités

### Les conditions de travail des SC et des UAT, avaient beaucoup progressé, leur fusion les fait régresser

- L'analyse des indicateurs des USC, comparés à l'addition de ceux des SCO et UAT lors des enquêtes précédentes, montre que tous les indicateurs, à l'exception de harcèlement et violence, sont en baisse, parfois très sensible. Onze indicateurs se retrouvent à des niveaux inférieurs à ceux mesurés en 2012. La fierté d'appartenance, la conduite du changement et l'accompagnement des changements de poste chutent de 12 points, l'autonomie des managers recule encore plus. Le retour à la situation de 2012, voire en dessous, est manifeste. Les mesures de fatigue et stress reculaient depuis 2012, elles augmentent à nouveau. Le score de santé perçue se dégrade également.

### PRO-PME : une lueur d'espoir.

- En 2019, nous nous étions inquiétés pour cette activité qui avait le plus mauvais score global et qui était en régression. En 2021, de vrais signes d'amélioration apparaissent, à rebours de la tendance générale. C'est la seule activité commerciale dont les indicateurs de stress, de fatigue et de GHQ12 ne se détériorent pas alors même que le contexte Covid est le même pour tous. Compte tenu de la forte baisse des effectifs, on ne sera pas surpris que les indicateurs de charge de travail se dégradent néanmoins à nouveau. Mais des marges de manœuvres ont été trouvées avec une forte progression de l'autonomie des managers, un bon soutien de ces derniers à leurs équipes et une conduite du changement qui progresse. La complexité liée à l'organisation interne, un gros point noir pour PRO-PME, reste préoccupante mais elle s'améliore notablement.

## Zoom sur quelques activités

### La situation des salariés des boutiques est très préoccupante

- > Les AD, dont la situation globale était proche de la moyenne Orange en 2016, voient leur situation continuer à se dégrader, et cela de façon accélérée. Le niveau observé est désormais inférieur à celui mesuré en 2012.
- > Avec des forces au travail en baisse de 23% en moins de 3 ans, l'intensité du travail atteint des sommets, en particulier sur le plan qualitatif. La régulation de la charge de travail perd 17 points depuis 2016. La complexité du travail, intrinsèque et celle liée à l'organisation de l'entreprise, se dégrade nettement.
- > Le niveau de l'indicateur « exigences émotionnelles » vis-à-vis des clients est à son plus bas niveau, 8 points en dessous de 2012. L'indicateur de ressenti de stress lors des contacts avec la clientèle augmente de 14 points, un niveau jamais mesuré dans l'enquête du CNPS.
- > Ceux qui travaillent en boutique sont très inquiets pour leur emploi. Le sentiment « *d'être en train de vivre ou de s'attendre à vivre un changement indésirable dans leur situation de travail* » a progressé de 10 points en 2019 et à nouveau de 20 points en 2021. Leurs managers ont une autonomie très faible : 6 points en dessous de 2012, 31 points de moins que la moyenne Orange en 2021.
- > Les indicateurs de stress et de fatigue, déjà très décalés de la moyenne Orange, se dégradent encore fortement. Le score de santé perçue est le plus mauvais d'Orange mais aussi celui qui se dégrade le plus entre 2019 et 2021.

### Le rétablissement de meilleures conditions de travail et la réduction du stress des salariés des AD apparaît, du point de vue de la prévention, comme une priorité claire.

## Le nombre et le rythme des changements doivent être mesurés.

- > Les répondants sont inquiets et sont de plus en plus nombreux à anticiper des changements indésirables dans leur situation de travail. Il faut noter que l'annonce du départ de Stéphane Richard est postérieure à la période de réponse au questionnaire et qu'il est plausible que le changement de gouvernance ait aggravé l'inquiétude. Un quart des répondants sont inquiets pour la sécurité de leur emploi.
- > D'un point de vue individuel, la perception de l'accompagnement en cas de changement de poste reste positive et 4 salariés sur 5 ayant changé de poste en sont satisfaits. La plupart du temps, ils sont volontaires pour ce changement qui est bien vécu.
- > Il en va autrement pour les restructurations. Seulement 46% des répondants n'ont pas vécu de réorganisation au cours des deux dernières années, 42% en ont connu une et 12% ont été confrontés à 2 ou plus de deux réorganisations.
- > Il est bien sûr nécessaire qu'une entreprise connaisse des changements d'organisation. Mais ceux-ci ont un coût humain important qui doit être mis dans la balance coûts/avantages de toute décision.
- > L'enquête montre que chaque réorganisation se traduit par une augmentation significative du stress, de la fatigue et du GHQ12. Pour ceux qui ont connu deux réorganisations sur une période courte, l'effet est encore plus net avec un GHQ12 60% plus élevé. Le quart des personnes qui ont connu plusieurs réorganisations sur la période n'ont pas eu de formation avec un état de santé encore plus dégradé.
- > De ce point de vue, l'enquête du CNPS confirme que ce n'est pas le principe même du changement qui pose problème mais plutôt son rythme trop rapide ou son accompagnement qui ne fait pas toujours l'objet d'une attention suffisante malgré les efforts déjà entrepris par Orange.

## Ce que nous disent les répondants dans la question ouverte

- > En 2021, les répondants ont été 36% à utiliser la question ouverte, un tiers de plus qu'en 2019 et leurs textes ont été plus longs. Nous disposons ainsi de plus de 1600 pages écrites par les répondants. Cela montre un grand besoin de s'exprimer sur leurs conditions de travail.
- > C'est aussi le signe clair des difficultés qu'ils vivent. Nous savons par expérience que ceux pour qui tout va bien utilisent moins cette occasion de s'exprimer. Cet engouement est donc en soi un signal d'alerte. Les principaux thèmes évoqués sont :
  - Les objectifs individuels évoqués comme irréalistes, théoriques et donc inatteignables. Ce thème est évoqué par ceux qui sont en contact client et en particuliers les répondants en boutique.
  - La sous-traitance est associée à l'impossibilité de faire un travail de qualité, mais aussi à une perte de sens.
  - Les réorganisations des activités, avec des approches loin du terrain, déconnectées des réalités, décrites avec des exemples.
  - Si cette enquête a montré que, dans sa grande majorité, le management est en soutien des équipes et a su les aider à faire face à la crise, la question ouverte montre qu'il subsiste des difficultés auxquelles il convient de porter la plus grande attention : la perception de situations de harcèlement, un sentiment de déloyauté, le fait d'être écoutés mais pas entendus, que « dire ne change rien ».
  - D'autres thèmes évoquent des sujets précis. L'accord ARCQ et sa mise en œuvre toujours à l'origine de certaines tensions. Le « Flex office », avec des expressions de franche détestation, une bonne raison de préférer rester à son domicile. Le mécontentement salarial que l'enquête quantitative montre également.
  - Le télétravail, associé bien sûr au thème des trajets, est cité par plus de 2000 textes (4 fois plus qu'en 2019) en des termes souvent élogieux, un acquis essentiel à conserver absolument.
  - La fierté de travailler chez Orange est citée, parfois avec une touche de nostalgie, de lassitude, de « compte à rebours » avant l'accès au TPS.



## Pistes d'action pour la Qualité de Vie au Travail

- > Plusieurs pistes d'action peuvent être mises en débat :
- > Cette enquête montre très clairement le lien entre l'autonomie des managers et la Qualité de vie au travail pour chacune des activités d'Orange. De plus, dans les situations où cette autonomie s'est fortement réduite, la situation se dégrade. Là où elle s'est accrue, le stress a diminué et les conditions de travail s'améliorent. Le renforcement rapide de l'autonomie des managers est donc le premier levier à actionner.
- > L'engouement avéré pour le télétravail repose complètement la problématique immobilière du groupe. Un moratoire est souhaitable afin de pouvoir trouver les réponses à la question centrale : « Comment faire en sorte que les salariés aient envie de se rendre sur des lieux de travail où ils pourront réellement avoir les échanges professionnels nécessaires au maintien de leur efficacité, au développement des innovations, au renforcement de leur engagement professionnel et, tout simplement, au plaisir de retrouver leurs collègues. » Dans cette optique, un rattachement de la Direction de l'immobilier au DRH est à envisager.
- > Les résultats de l'enquête le montrent : les difficultés se concentrent sur les personnels en contact avec les clients. La défense des parts de marché d'Orange ne sera possible que si l'entreprise consacre toute son attention à l'amélioration de la situation des femmes et des hommes qui portent vos offres commerciales. Être aux petits soins pour les forces de vente, mettre toutes les autres fonctions à leur service, simplifier les process, sont les pistes à privilégier. Il convient par ailleurs de clarifier l'avenir stratégique des boutiques dont les personnels sont en plein doute.
- > Pour l'organisation des formations, dès que la situation sanitaire le permettra, il faut proscrire le e-learning et faire des temps de formation un moment privilégié d'échanges sur le travail et son évolution, de connaissance de nouveaux collègues.

## 1.2 Synthèse des résultats des indicateurs

## Synthèse des indicateurs Gollac par activité en 2021

	Orange	AD	USC	PRO PME	AE	OBS SCE	UI	UPR	DTSI	WIN	ORANGE INNOVATION	OFS	FS & Fin	DO MP	DR HM
<b>GOLLAC</b>	18	10	14	13	17	18	16	23	21	21	20	20	19	23	15
<b>G1. intensité et temps de travail</b>	-6	-15	-1	-13	-14	-11	-5	0	-2	-5	-3	-6	-4	-3	-7
<b>G2. exigences émotionnelles</b>	28	17	19	21	29	30	24	33	33	31	32	33	27	32	21
<b>G3. autonomie au travail</b>	19	6	11	11	17	19	19	24	23	22	25	23	21	29	16
<b>G4. rapports sociaux au travail</b>	38	35	37	37	41	39	35	42	40	40	39	38	37	40	34
<b>G5. conflits de valeur</b>	28	26	25	23	29	29	26	34	31	31	26	29	29	35	28
<b>G6. insécurité de la situation de travail</b>	0	-9	-6	-3	2	-1	-4	6	2	5	3	3	2	4	0
<b>Echelle de stress</b>	6,08	7,08	6,15	6,52	6,52	6,29	5,81	5,66	5,95	6	5,68	6,08	5,94	6,06	6,07
<b>Echelle de fatigue</b>	6,28	7,53	6,55	6,81	6,69	6,29	6,15	5,76	5,99	6,19	5,83	6,1	6,08	6,31	6,18
<b>GHQ 12</b>	3,27	4,16	3,54	3,65	3,38	3,19	3,17	2,79	3,03	3,11	2,98	3,09	3,39	3,08	3,54

### Aide à la lecture :

- > Plus un score GOLLAC est élevé, plus il est positif.
- > Inversement, pour ce qui concerne l'échelle de stress, de fatigue et le score GHQ 12, plus la note est élevée, plus c'est négatif (c'est-à-dire : plus les répondants se disent fatigués, stressés, en mauvaise santé).

## Evolution des indicateurs Gollac par activité 2019/2021

Evolution 2021/2019	Orange	AD	USC	PRO PME	AE	OBS SCE	UI	UPR	DTSI	WIN	ORANGE INNOVATION	OFS	FS & Fin	DO MP	DR HM
GOLLAC	-1	-5	-5	2	-1	0	-2	0	-1	1	1	2	-2	-3	0
G1. INTENSITE ET TEMPS DE TRAVAIL	-2	-5	-6	1	-2	0	-3	2	-2	-3	1	1	-3	-5	-2
G2. EXIGENCES ÉMOTIONNELLES	2	-2	-3	5	2	4	-1	1	3	7	6	8	1	-1	1
G3. AUTONOMIE AU TRAVAIL	-1	-5	-5	1	-3	-2	-1	0	-2	1	-1	0	-2	-2	0
G4. RAPPORTS SOCIAUX AU TRAVAIL	1	-2	-2	2	1	2	0	0	1	3	3	3	0	-1	2
G5. CONFLITS DE VALEUR	-2	-7	-7	-1	-3	-1	-3	-3	-2	-1	-1	0	-3	-3	-3
G6. INSÉCURITÉ DE LA SITUATION DE TRAVAIL	-2	-8	-9	3	-1	-2	-3	-2	-3	0	0	1	-3	-5	1
Echelle de stress	0,10	0,34	0,31	-0,06	0,07	-0,04	0,19	-0,08	0,07	0,17	-0,25	-0,11	0,10	0,36	0,35
Echelle de fatigue	0,10	0,21	0,28	0,00	0,13	-0,07	0,16	-0,14	0,09	0,33	-0,12	-0,09	0,15	0,24	0,31
GHQ 12	0,28	0,67	0,48	-0,01	0,20	0,06	0,34	0,19	0,28	0,12	-0,07	-0,09	0,30	0,10	0,31

### Aide à la lecture :

Les écarts apparaissent en vert ou en rouge selon qu'ils représentent un progrès ou non par rapport à 2019.

- Exemple : pour OBS SCE, les scores aux indicateurs GOLLAC G3, G5 et G6 se sont dégradés. Les indicateurs GOLLAC G1, G2 et G4 sont restés stables ou se sont améliorés. Les répondants de cette activité se disent moins stressés et moins fatigués par rapport à 2019. En revanche, la perception de leur état de santé est moins positive qu'en 2019.

## Résultats des indicateurs Gollac (1/3)

Thèmes Gollac	2012	2016	2019	2021	Ecart 2016/2012	Ecart 2019/2016	Ecart 2021/2019
Intensité et temps de travail	● -6	● -3	● -4	● -6	3	-1	-2
Exigences émotionnelles	● 20	● 25	● 26	● 28	4	1	2
Autonomie au travail	● 16	● 20	● 20	● 19	3	0	-1
Rapports sociaux au travail	● 33	● 36	● 37	● 38	3	2	1
Conflits de valeur	● 23	● 31	● 31	● 28	7	0	-2
Insécurité de la situation de travail	● -1	● 2	● 2	● 0	3	0	-2
Score Gollac	● 14	● 18	● 19	● 18	4	0	-1

## Résultats des indicateurs Gollac (2/3)

Thèmes Gollac	Libellés des indicateurs	2012	2016	2019	2021	Ecart 2016/2012	Ecart 2019/2016	Ecart 2021/2019
<b>Intensité et temps de travail</b>	Intensité du travail - aspects quantitatifs	● 1	● 3	● 0	● -2	2	-3	-2
	Intensité du travail - aspects qualitatifs	● -43	● -40	● -41	● -44	3	-1	-3
	Régulation	● 14	● 20	● 19	● 14	6	-2	-5
	Complexité propre au travail	● -11	● -9	● -11	● -13	2	-2	-3
	Complexité liée à l'organisation	● -16	● -14	● -17	● -18	3	-3	-1
	Environnement du travail	● 22	● 27	● 27	● 26	5	0	-1
	Moyens de travail	● 6	● 9	● 11	● 10	4	1	-1
	Digitalisation *		● 5	● 3	● 9	-	-2	-
	Les moyens du management	● 1	● 5	● 7	● 6	4	2	-2
	Les moyens du management vus par les managers	● 20	● 22	● 22	● 19	2	0	-3
<b>Exigences émotionnelles</b>	Exigences émotionnelles	● 21	● 24	● 25	● 28	3	2	2
	Exigences émotionnelles vis-à-vis des clients	● 17	● 25	● 25	● 23	8	0	-2
	Autonomie au travail	● 20	● 27	● 28	● 28	7	1	-1
<b>Autonomie au travail</b>	Autonomie au travail des managers	● 18	● 23	● 23	● 20	5	1	-4
	Utilisation et développement des compétences	● 2	● 4	● 4	● 4	2	0	0
	Formation	● 28	● 29	● 29	● 26	1	0	-3

\* Digitalisation : comparaison impossible compte tenu du changement de méthode en 2021

## Résultats des indicateurs Gollac (3/3)

Thèmes Gollac	Libellés des indicateurs	2012	2016	2019	2021	Ecart 2016/2012	Ecart 2019/2016	Ecart 2021/2019
Rapports sociaux au travail	Soutien de la part des collègues	40	41	42	42	1	2	0
	Soutien de la part de la hiérarchie	25	29	31	33	3	2	3
	Réunions de service	31	33	36	37	3	2	1
	Violence interne et externe au travail	85	86	87	89	1	0	2
	Harcèlement	74	75	74	75	1	-1	1
	Reconnaissance au travail et perspectives d'évolution	-10	-6	-4	-5	4	2	-1
Conflits de valeur	Entretiens individuels	23	31	31	30	8	0	-1
	Système de veille et d'alerte	-5	-1	3	3	4	4	0
	Sens du travail	40	44	44	45	4	0	1
	Equité	-1	1	1	0	2	1	-2
	Fierté d'appartenance	31	47	47	40	16	0	-7
	Insécurité socio-économique	-7	-6	-8	-11	1	-2	-2
Insécurité de la situation de travail	Conduite du changement	3	7	9	7	4	1	-2
	Changement de poste	10	17	21	23	7	4	3