

# Outil et stratégie d'anticipation des retombées sur l'humain de tout projet de changement

28 mai 2018

Dr Marie Pierre PIRLOT

Médecin Coordonnateur

Orange/DRH /Direction Prévention Qualité  
de Vie au Travail



Ce document est réservé à  
l'usage exclusif des détenteurs  
de licences d'utilisation de  
Global-Watch.

Par respect pour les  
organisations ayant accepté de  
vous partager cette information,  
merci de ne pas faire circuler.



# Orange en un clin d'oeil

**51ème**  
marque mondiale  
en 2017



Brand Finance

**269 millions**  
de clients dans  
le monde  
(30 juin 2017)



**3,3 millions**  
clients de la fibre



**450 000 kms**  
de câbles sous-marins  
(assez pour faire 10 fois le  
tour de la Terre!)



**29 millions**  
de clients Orange  
Money dans  
17 pays



**705 millions**  
d'euros pour la  
recherche et  
l'innovation

**6 844**  
brevets en  
portefeuille



**la 4G**  
dans 18 pays



**Plus de 22  
millions**  
de fans sur  
Facebook



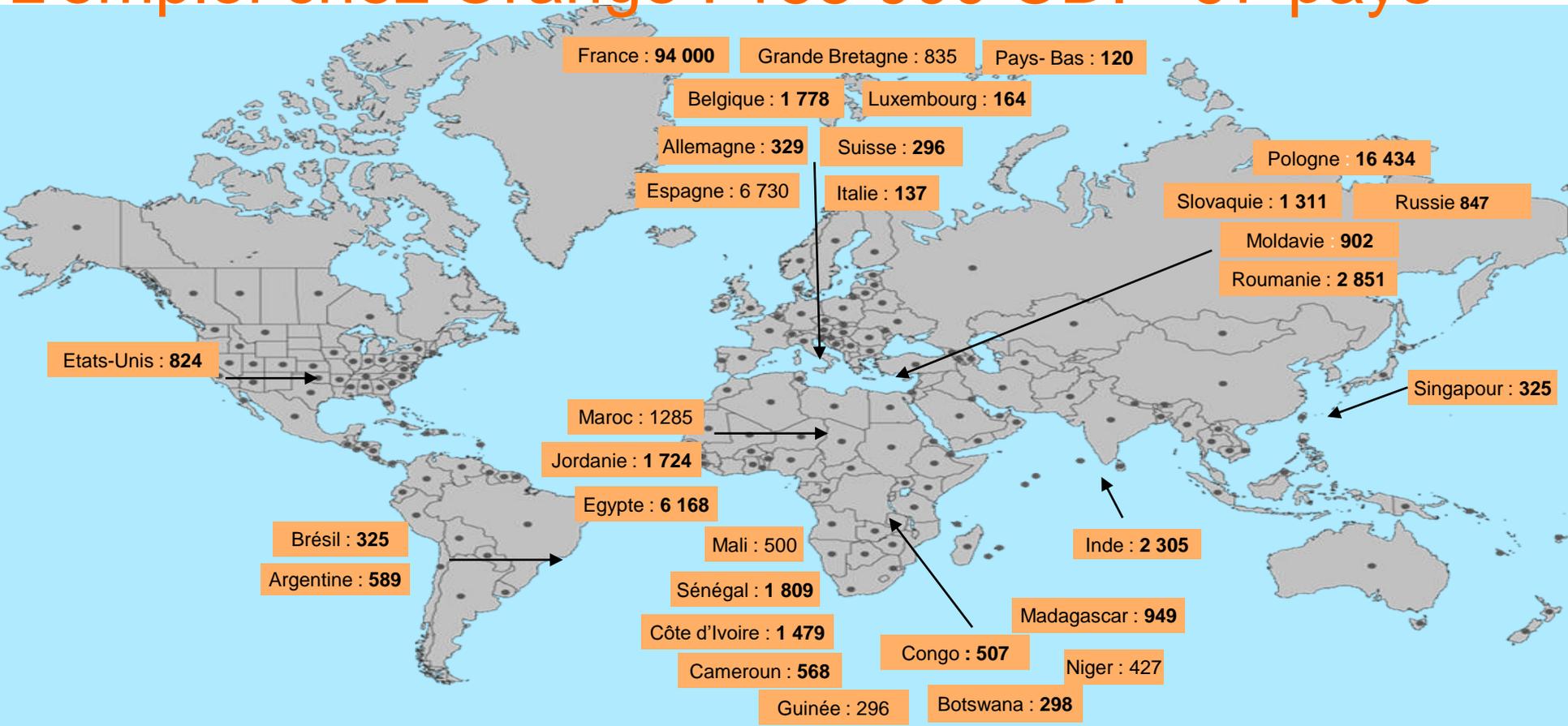
**Plus de 3  
millions**  
de followers sur  
Twitter



**+ d'1,5 million**  
de visiteurs sur Orange.com  
tous les mois



# L'emploi chez Orange : 153 000 CDI - 97 pays



- des collaborateurs locaux
- des expatriés et leurs familles (50 nationalités)
- des missionnaires (120 000 jours par/an)

- des VIE (volontaires internationaux en entreprises)
- des partenaires externes (experts, sous-traitants...)

# Aperçu historique de l'évolution du Groupe



PTT  
Poste  
Télégraphes  
Téléphones

FRANCE TELECOM

ORANGE



1998  
Ouverture à la  
concurrence.



2010  
Changement  
de stratégie  
suite à la crise  
en France



2013  
rebranding  
France

# En 2009: une crise sociale médiatisée

**Crise du SENS:** Perte de confiance ,  
déstabilisation du aux réorganisations rapides,  
Manque de projet fédérateur

**Crise des Ressources  
Humaines**

-22 000 salariés (plan de redéploiement)  
RH business Partner  
Diminution des effectifs RH

**Crise du pilotage:**

Organisation matricielle  
Injonctions paradoxales  
Éloignement des directions  
Directivité /marges de manœuvre

# Un état des lieux partagé (octobre 2009 – juin 2010) et une prise de conscience

- Une nouvelle équipe
- Enquête « stress »
- Assises de la refondation
- 
- Ouverture de négociations avec les partenaires sociaux sur l'ensemble des thématiques liées aux conditions de travail :
  - 1<sup>er</sup> accord pour de nouveaux principes généraux d'organisation du travail
  - accord de méthodologie sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail
  - accord sur l'accompagnement de la transformation numérique

# Contexte réglementaire et jurisprudentiel



Assurer la santé physique et **mentale** des travailleurs



## Obligation de résultat

Concerne tous les risques auxquels le salarié peut être exposé au travail, y compris les **risques psychosociaux**.



## L'arrêt FNAC

Une analyse **quantitative et non uniquement qualitative** de la charge de travail  
La « **surcharge** » de travail est un **risque qui doit être supprimé à la source** et non uniquement un risque qui doit être accompagné ou évalué.

# Un contexte réglementaire

Une obligation générale de sécurité pour l'employeur (article L. 4121-1 du Code du travail)

- évaluer les risques, y compris psychosociaux
- prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale de ses salariés.
- au-delà de la stricte conformité réglementaire : obtenir le résultat attendu

Pour organiser la prévention des risques psychosociaux en entreprise : les principes généraux de prévention s'appliquent

Prévention primaire :

- Combattre les risques à la source
- Adapter le travail à l'homme.
- Planifier la prévention en y intégrant dans un ensemble cohérent la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales

- Préventions secondaire et tertiaire

# Arrêt FNAC du 13 décembre 2012 : de quoi s'agissait-il ?

Plusieurs jurisprudences ont conforté l'obligation de sécurité dans le cadre d'une réorganisation: la santé et la sécurité des travailleurs priment sur toute autre considération d'efficacité industrielle, économique ou financière

FNAC : mise en œuvre du Plan « Organisation 2012 » : projet de réorganisation des points de vente FNAC, ayant pour objectif de rationaliser et d'optimiser certaines fonctions supports, en les centralisant.

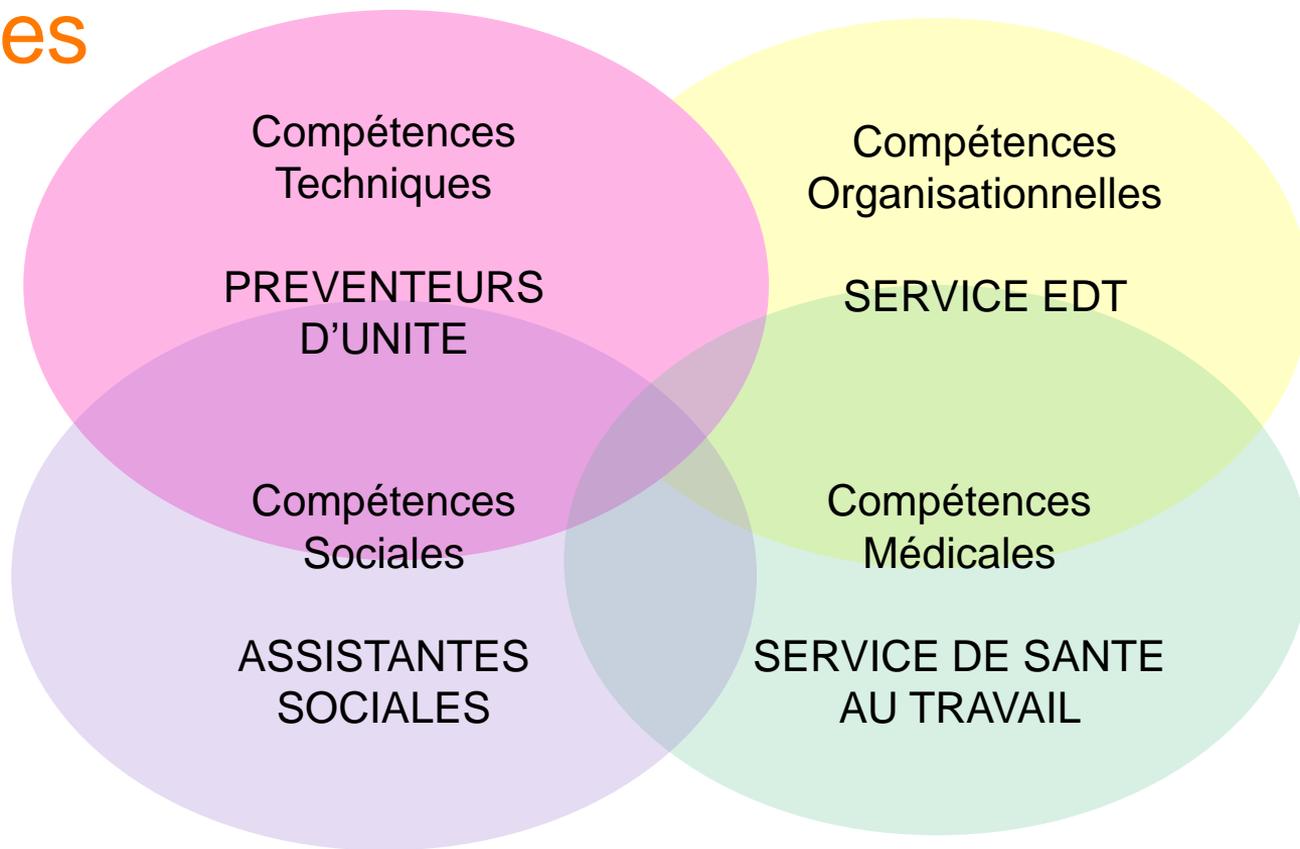
Alerte des Institutions représentatives du personnel (IRP)

La justice a estimé qu'une réorganisation (qu'elle induise ou pas un Plan Social d'Entreprise) :

- > doit être pensée et menée en amont

- > doit notamment inclure une analyse chiffrée de la charge de travail et des RPS liée au transfert des tâches des postes supprimés sur les salariés maintenus en fonction.

# Des compétences de prévention étoffées et adaptées



# Des compétences en prévention étoffées

## Un service de santé au travail développé et stabilisé

75 médecins, 110 infirmiers dont 25 formés en ergonomie, un pôle de psychologues du travail

### Missions des services de santé au travail:

- suivi individuel des salariés
- actions en milieu de travail

L'accompagnement des projets de transformations des entreprises font très explicitement partie des missions des médecins du travail

- recherche en santé au travail

Les médecins sont soumis au devoir déontologique d'indépendance

Membres de droit des CHSCT

## Des préventeurs plus nombreux et mieux formés

250 préventeurs

Au sein des unités opérationnelles

En charge de l'évaluation des risques professionnels

Déploiement de la politique santé sécurité de l'entreprise

Membres de droit des CHSCT

# Des compétences en prévention étoffées

## Un service social du travail

75 assistants sociaux (internes et externes)

En charge de l'aspect social de toutes les problématiques pouvant se poser aux salariés dans l'entreprise en particulier lors des transformations

## Une direction de l'environnement du travail (DET)

Et 15 responsables de l'environnement du travail sur l'ensemble du territoire

Garants de la prise en compte des impacts humains et sociaux dans les projets sur l'ensemble du territoire

En partenariat avec l'ANACT, la DET a développé un cursus de professionnalisation intitulé « Intervenir sur le travail ». Ce cursus fait l'objet d'une labellisation ANACT\*

*\*Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail*

# L'approche pluridisciplinaire des problématiques

La pluridisciplinarité met en jeu des ressources médicales, techniques, sociales et organisationnelles permettant de traiter de façon complète et pertinente les questions de santé et de sécurité au travail.

Ces ressources sont identifiées et organisées à plusieurs niveaux :

- Unités Opérationnelles
- Etablissements Principaux
- Niveau national
- Ressources externes à l'entreprise

# L'approche pluridisciplinaire des problématiques

Le fonctionnement de la pluridisciplinarité repose entre autres sur la **commission pluridisciplinaire de prévention (CP<sup>2</sup>)** dont elle est le support et l'incarnation. Les CP<sup>2</sup> sont des lieux de **dialogue technique et pluridisciplinaire** entre les professionnels de la prévention des risques et de la santé au travail.

Dans le champ de la **prévention des risques professionnels et de la santé**, la CP<sup>2</sup> :

- partage au niveau de l'établissement principal des réflexions et des études pluridisciplinaires déjà menées dans les différentes unités
- définit ses priorités de réflexions et d'actions
- détermine les compétences à mettre en œuvre pour traiter ces questions
- participe à la traçabilité des expositions professionnelles
- participe à la mise en commun des travaux des différentes CP<sup>2</sup> au niveau national

# Un modèle d'accompagnement au service des Unités

## Modèle d'efficience et d'anticipation des retombées sur l'humain de tout projet de changement



EDT en soutien

**Chef de PROJET**

**Questionnaire auto-évaluation**  
  
Adobe Acrobat Document

EDT en soutien

**Préventeur UO**

**B.A.L par UO**  
Préventeur UO  
Service de Santé au Travail  
Assistants sociaux  
Service EDT

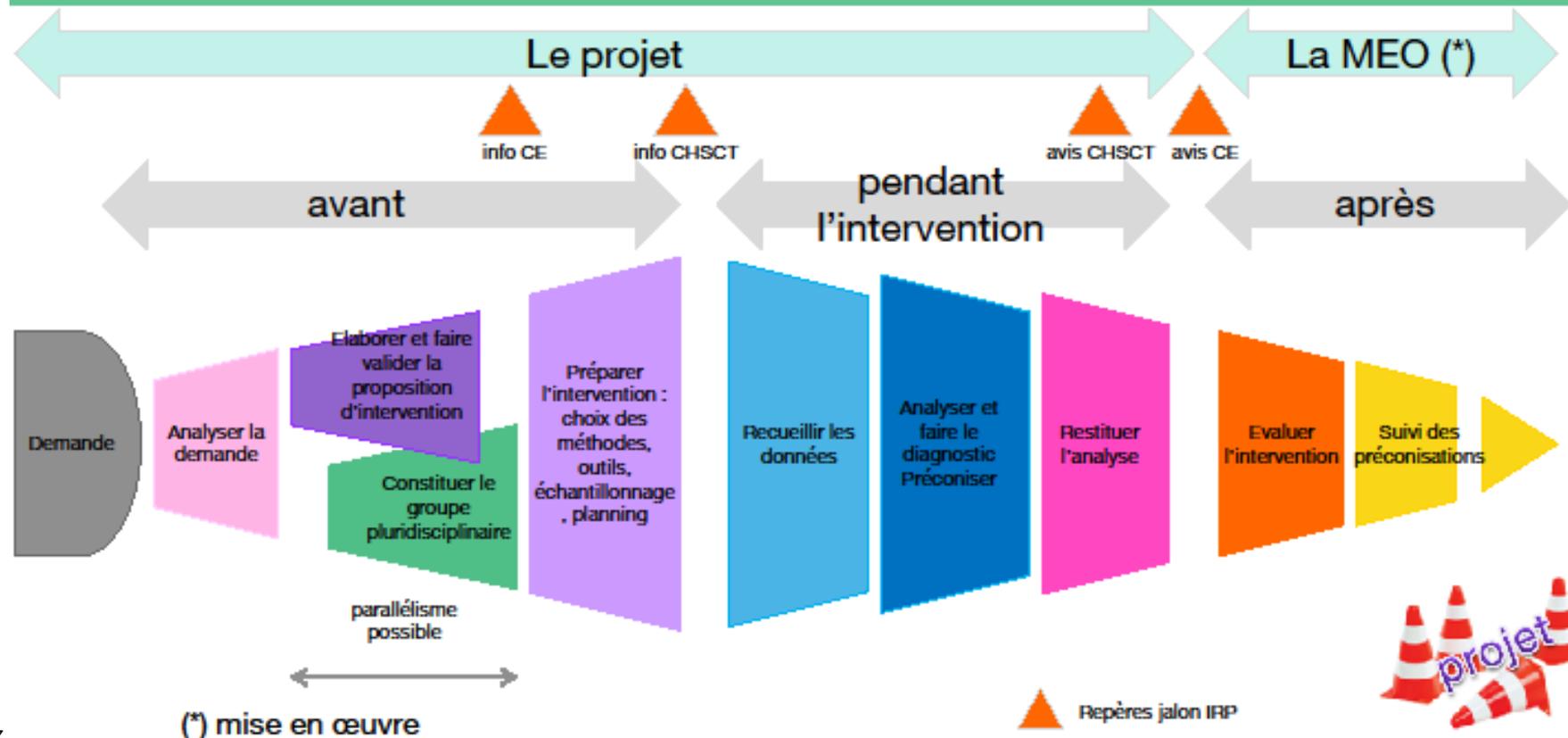
Déclenchement de la chaîne pluridisciplinaire

**Commission Impact Humain**  
Chef de projet  
Compétences :  
Techniques (préventeur)  
Organisationnelles (EDT)  
Médicales (SST)  
Sociales (Assistants sociaux)

Analyser l'autoquestionnaire  
Relever les champs à investiguer  
définir les moyens à mettre en œuvre pour fournir une analyse valide selon un principe de réalité

**livrables: cahier des charges pour réaliser l'analyse d'impacts**  
**Propositions adaptées aux ressources et aux enjeux qui engagent l'ensemble des acteurs**

# Après l'audit, mobilisation du réseau Environnement du travail sur la modélisation de l'intervention





- La **Direction de l'Environnement du Travail** réalise un audit annuel sur l'analyse des facteurs de Risques Psychosociaux dans les projets depuis 2013, en partenariat avec la **Direction Juridique**
- La réalisation de cet audit est désormais inscrite dans l'**accord de méthodologie** sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail signé le 21 juin 2016 :
  - « la Direction de l'Environnement du travail pilotera une analyse annuelle nationale par échantillon sur la conduite des projets de transformation, à partir des dossiers CE et CHSCT, pour évaluer la qualité des démarches d'analyse d'impact des projets sur le travail et la charge de travail et dégager des préconisations méthodologiques d'amélioration. Les préconisations émises feront l'objet d'un suivi et le retour sera effectué à la ligne managériale. »
- Il s'agit de répondre à l'**engagement pris envers les partenaires sociaux** auxquels sera transmis un **rapport global anonymisé**, mais également de **partager** tant des **points d'amélioration** que des **bonnes pratiques** entre acteurs et intervenants des projets de transformation.



## Une grille d'analyse enrichie (1/2) – le projet

### Identification

Division	Direction	Nom du projet	Type	Nb salariés	Source

### Méthodo projet

commentaires

Chef de projet dédié	O/N	
Sponsor	O/N	
Comité de pilotage	O/N	
Lettre de mission CDI*	O/N	
Suivi formation IH	O/N	
Bilan du projet	O/N	
Démarche participative	O/N	
Si oui dès la conception	O/N	

- Un **entretien** téléphonique systématique avec une personne ayant contribué à l'analyse d'impact du projet
- Une estimation rapide du temps consacré à cette étude : **220 heures**

Passages IRP	nb instance	nombre passage	dates
CE			
CHSCT			
AVIS			
demande expertise			
commission IRP?			

### Documents disponibles

Dossier CE	
Dossier CHSCT	
Document suppl	

# Une grille d'analyse enrichie (1/2) : le projet

1. Identification : division, direction, nom du projet, type de projet, nombre de salariés concernés, source
2. Méthode projet : chef de projet dédié, sponsor, comité de pilotage, lettre de mission CP, suivi formation impacts humains, bilan du projet, démarche participative, si oui, dès la conception
3. Passage IRP : CE, CHSCT, avis, demande d'expertise,
4. Dossiers disponibles : CE, CHSCT, dossier supplémentaire

# Une grille d'analyse enrichie (2/2) – la démarche



## Démarche de prévention RPS, analyse Impact humain et charge de travail

Intervention interne	O/N	Contact
Intervenant externe	O/N	

Pluridisciplinarité	recueil	analyse
GPP	O/N	O/N
Médecin	O/N	O/N
Infirmier	O/N	O/N
Préventeur	O/N	O/N
RTT	O/N	O/N
AS	O/N	O/N
Flux	O/N	O/N
Manager métier	O/N	O/N
Salariés métier	O/N	O/N
Membre équipe projet	O/N	O/N
RH	O/N	O/N
Pilote?	O/N	O/N

Outils	O/N
Entretiens Indiv	O/N
Entretiens co	O/N
Observation	O/N
Questionnaire en ligne	O/N
Facteurs Grille DARTS	O/N
Guide questionnement	O/N
Autres méthodes	O/N
Méthodo accord CDT	O/N

Intervention	O/N
Analyse de la demande	O/N
Contractualisation avec	O/N
Indépendance du GPP	
Restitution par le GPP	O/N

Livrable	O/N
Méthodologie	O/N
CR réunions	O/N
Résultats de l'analyse	O/N
Résultats détaillés/spécifiques	O/N
Préconisations	O/N
Réponses aux précos	O/N
Porteur/delai/KPI	O/N
Restitution projet	O/N
Restitution salariés	O/N
Restitution IRP	O/N
Suivi	O/N
Traçabilité de la démarche	O/N

Avis sur la démarche	V/S/O/R
Appréciation globale	
Bonnes pratiques	



- Analyse d'impact jugée de bonne qualité, conforme aux engagements de l'entreprise au regard du projet
- Analyse effectuée mais absence d'un point majeur de méthodologie garantissant la qualité des résultats
- Analyse effectuée mais absence de plusieurs points majeurs de méthodologie garantissant la qualité des résultats
- Pas d'analyse effectuée ou analyse très incomplète

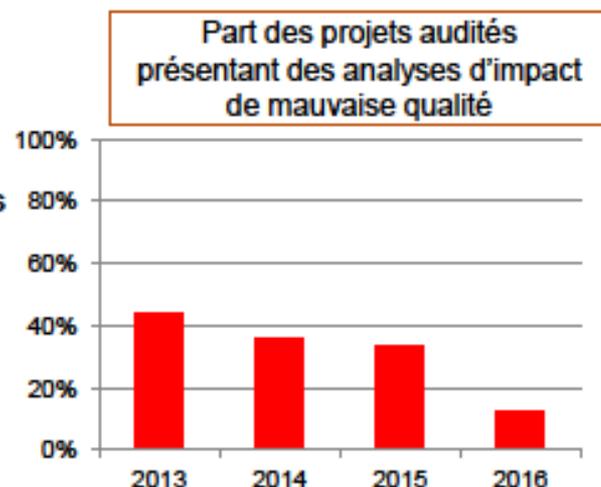
# Une grille d'analyse enrichie (2/2) : la démarche

1. Démarche de prévention des RPS, analyse impacts humains et charge de travail : **intervention interne ou externe**
2. Pluridisciplinarité (recueil/analyse) : GPP, médecin, infirmier, préventeur, responsable environnement du travail, assistant social, manager métier, salarié métier, membre équipe projet, RH
3. Outils : entretiens individuels, collectifs, observation, questionnaire en ligne, facteurs grille DARES, guide questionnement, méthodologie accord charge de travail
4. Intervention: analyse de la demande, contractualisation avec formalisation de l'indépendance du GPP, restitution par le GPP
5. Livrables : méthodologie, CR de réunions, résultats d'analyse, préconisations, restitution salariés, restitution IRP
6. Avis sur la démarche : appréciation globale, identification de bonnes pratiques



Par rapport aux années précédentes, la qualité des analyses sur l'impact humain et facteurs RPS des projets s'améliore, leur absence (ou leur très mauvaise qualité) devient l'exception

- Les démarches **participatives** se développent, associant les salariés avant le déploiement parfois même dès la conception, avec une adaptation du rôle du Groupe Pluridisciplinaire de prévention.
- L'**adaptation** des interventions à la nature du projet témoigne de la maturité de l'entreprise sur la prévention des facteurs de risques psycho sociaux : de moins en moins de démarches plaquées ou copier/coller.
- Les échanges menés lors de notre analyse témoignent :
  - ✓ que les démarches associant les salariés conduisent à **modifier** le projet avant son déploiement pour éviter que les problèmes ne se posent (ex aménagement d'espaces techniques,...)
  - ✓ des analyses conduites en **pluridisciplinarité**, plus détaillées avec préconisations, porteurs, suivi
  - ✓ des pratiques **innovantes**, qui feront l'objet de partages dans les différents réseaux



# Merci

