

Projet d'avis des élus du CSE sur le projet d'évolution IT&S :

Les élus du CSE réunis en séance le 26 octobre 2022 ont pris connaissance du projet d'évolution de l'organisation de IT-S.

La direction de d'Orange Innovation considère que le monde est en changement permanent et que chacun doit s'adapter en permanence pour faire face à de nombreux éléments exogènes (crises socio-politiques, pandémie, évolutions sociétales, enjeux environnementaux, ...), que tous ces événements ont des impacts sur les besoins de nos clients (impact du télétravail sur la demande d'outils digitaux, ...), chaînes d'approvisionnement (crise des composants, ...), environnement concurrentiel (évolutions de la relation client, acteurs OTT avec des IT flexibles et modulables), etc.

Elle considère également que les pays/BU Orange, confrontés à cette réalité ont d'ores et déjà commencé à définir des stratégies locales de développement, et à mettre en œuvre des logiques d'optimisation des investissements qui vont avoir un impact sur leurs attentes vis-à-vis d'Orange Innovation.

Orange Innovation est confronté à l'accélération des évolutions technologiques pour laquelle il doit en permanence s'adapter avec des bouleversements de ses métiers et de sa manière de produire tout en considérant que ses modèles de production et la gestion de ses compétences les plus prioritaires et / ou critiques sont à réexaminer à l'aune de l'Accord inter-générationnel.

Les défis auxquels Orange Innovation fait face, sont plus que jamais d'actualité dans ce contexte :

- Prioriser nos sujets et favoriser les sujets à impact,
- Adapter les coûts de production de l'innovation aux bornes du Groupe,
- Améliorer notre capacité d'ajustements rapides,
- Développer notre socle de compétences,
- Conserver l'équilibre entre les deux missions « Construire le présent » et « Préparer le futur ».

La vision IT-S met l'accent sur 5 composantes clés sur lesquelles s'appuyer pour créer de la valeur pour nos clients :

- la maîtrise des technologies qui constitue le coeur de nos solutions,
- les hommes et les femmes d'Orange Innovation, leur compétence technique pointue, qui constituent l'asset essentiel d'IT and Services,
- une maîtrise des cycles recherche / exploration / delivery & run,
- une connaissance des environnements pays et la recherche constante de mutualisation inter-régions,
- un rôle régalien de gouvernance de l'IT du Groupe (Group CIO).

L'efficacité notamment par la responsabilisation de chacun et la simplification au service de tous, la gestion de nos moyens et en particulier le développement de nos compétences sont des éléments clés pour délivrer de la valeur rapidement (innovation ou incrémentale), défendre nos atouts (QS, expérience, compétences...), et optimiser nos modèles de production.

Dans ce contexte, la Direction IT-S a lancé une réflexion qui vise essentiellement à faire évoluer ses modes de fonctionnement pour faire face aux défis et difficultés auxquels elle est confrontée.

Les représentants du personnel au CSEE TGI s'inquiétant des impacts du projet sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés, ont décidé de bénéficier de l'appui du Cabinet Secafi, cabinet préventeur habilité par le Ministère du Travail afin de les aider à analyser les impacts du projet sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés.

Le CSEE TGI a mandaté la CSSCT OLS du périmètre social TGI, conformément à l'accord du 13 mai 2019, pour la réalisation des travaux préparatoires en prévision de l'information-Consultation via la résolution #43.9.2.

Le CSEE TGI a été informé lors des séances suivantes :

Séance ordinaire des mercredi 6 avril, jeudi 7 avril & et vendredi 8 avril 2022

- Point 9. Information / Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation d'IT-S

Séance extraordinaire du vendredi 17 juin 2022

- Point 2. Information consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de IT-S ; point d'étape

Séance ordinaire des mercredi 29, jeudi 30 juin & vendredi 1er juillet 2022

- Point 1. Information Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de IT-S : point intermédiaire

Séance ordinaire des mercredi 31 août et jeudi 1^{er} septembre 2022

- Point 1. Information Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de IT-S

Qualité du dialogue social

- Les points positifs :

Les échanges se sont déroulés de manière correcte et précise dans les interventions.

Durée et déroulement de la consultation :

- Un processus de travail structuré, relativement homogène et partagé avec l'ensemble des salariés
- Une démarche permettant de mettre à plat un certain nombre de situations et de proposer des ajustements
- Une démarche ouverte de communication et d'échanges avec les salariés et les IRP sur de nombreux sites
- Sur certains points, l'association d'interlocuteurs d'OIC

- Les points négatifs

Relation avec le GPP : Pas ou peu de partage entre le GPP et la CSSCT malgré la demande des élus de la commission dès le mois d'avril d'échanger avec le GPP. Finalement, un échange (très intéressant) a eu lieu à la dernière réunion de la commission le 11 octobre dernier.

Communication confuse concernant la non-affectation des porteurs de projets pendant le déroulement de la consultation, tout en faisant porter la responsabilité sur les élus du CSE, alors qu'il s'agit du respect du code du travail. La même remarque s'applique à l'affectation officielle des managers.

Durée et déroulement de la consultation :

- Flou et incertitude pour les managers dans leur affectation rendant difficile la possibilité de porter le projet
- Manque de visibilité sur les affectations de managers rendant difficile la possibilité pour les salariés de commencer à se projeter
- Concertation avec les salariés et managers pour un projet déjà fortement cadré n'ayant pas vocation à être remis en question
- Des délais très courts dans la phase associant les groupes témoins, des réponses à fournir parfois de façon immédiate sans pouvoir mûrir les sujets

Les élus du CSEE ont reçu le rapport de la CSSCT OLS, synthétisant leur analyse à la suite des échanges avec la direction. Les élus ont également reçu le rapport du cabinet d'expertise Secafi sur l'analyse des impacts du projet sur les conditions de travail, la santé et la sécurité des salariés.

Les élus du CSEE TGI prennent en compte toutes les préconisations et les pistes de réflexion proposées par l'expert et la CSSCT OLS.

Les élus du CSEE TGI notent :

- que c'est un projet restructurant de manière majeure, profonde.
- que de nombreux risques pour les salariés et l'organisation du travail ont été relevés dans les rapports de la CSSCT et le rapport d'expertise.
- Que les collectifs de travail vont être profondément modifiés et déstabilisés (collaborateurs et managers) alors que les rapports sociaux au travail étaient l'une des dernières ressources existantes identifiées dans l'enquête du CNPS 2021), ce qui en fait un élément majeur de préoccupation et d'inquiétude.

Au vu de tous ces éléments, les élus du CSEE TGI demandent :

- Que soit réinterrogé le projet en considérant les enjeux métiers et les enjeux d'agilité de l'organisation.

Deux alternatives sont possibles :

- Un premier scénario consisterait à maintenir dans leur globalité (ou presque, quelques transferts limités d'intervenants spécialisés vers des DF pourraient être envisagés) les directions ressources Développement et Intégration
- Une seconde alternative pourrait consister à préserver des directions Développement et Intégration dans chaque DF, ce qui permettrait :
 - De préserver un bon niveau de flexibilité dans la gestion des ressources, au niveau de chaque DF, et plus facilement entre eux, et de limiter les situations de surcharge et sous-charge ;
 - De maintenir des collectifs métiers existants et la possibilité d'un choix plus large dans les projets sur lesquels les salariés seraient affectés.

Reconstruire les nouveaux collectifs de travail

Afin de favoriser la construction des nouveaux collectifs, les élus du CSEE demandent :

- Que soit précisée l'organisation et les moyens financiers permettant de donner du temps, aux équipes, pendant les premiers mois, à la gestion de la transition et à la constitution des temps collectifs (Sanctuariser des temps collectifs et donner le temps nécessaire)
- Que soit clarifié le nouveau prescrit (procédure, processus, consignes, règles formalisées) au sein des équipes et des départements
- Que soient mis en visibilité, pour chaque les équipes, les règles implicites propres à chaque équipe d'origine et les différences culturelles à l'œuvre dans les nouvelles équipes
- Que soit mise en œuvre, au sein des équipes, une organisation afin de mettre en débat les règles et différences au niveau de chaque « nouveau » collectif (en particulier les règles sociales afin que les interactions entre métiers appartenant à la même équipe fassent l'objet d'un partage de représentation et de nouvelles règles collectives.
- Que soit clarifié et partagé avec les IRP le dispositif permettant de réaliser des ajustements a posteriori en fonction des remontées des salariés. Ces ajustements prendront en compte la réalité de l'activité et des compétences du collaborateur, de sa logique de carrière, de ses préoccupations personnelles, de sa situation d'isolement sur son site, de son appartenance à une équipe trop dispersée géographiquement ou en cas d'incompatibilité relationnelle entre un salarié et un manager (après que les affectations définitives aient été communiquées)
- Que des directives soient édictées afin de limiter les objectifs quantitatifs pour 2023.
- Que la feuille de route 2023 d'IT&S intègre les enjeux de consolidation, de prise de repère et de montée en compétences métier pour le management ; les enjeux de consolidation des collectifs de travail par équipe, par département et par domaine ; les enjeux d'ajustement et de clarification des organisations par service, DF et inter DF et OIC ; les enjeux de structuration des communautés métiers, notamment pour le développement, l'intégration et l'architecture
- Que soient Impliqués et consultés le GPP, les CSSCT, le CSEE et la médecine du travail lors de la construction des feuilles de route 2023 afin de s'assurer de la prise en compte de la dimension transitoire de la période mais aussi de la prise en compte des aspects humains et organisationnels

Pour les feuilles de route 2024, les élus du CSEE TGI demandent

- Que soit réalisé un questionnaire sur le vécu au travail et sur les impacts du projet pour les salariés (résultats 2 mois avant réalisation de la feuille de route)
- Que soient organisées des séances collectives de travail pour le management (par DF) et par équipe afin de remonter les difficultés et de construire les axes d'amélioration.
- Que soient réalisées les feuilles de route 2024 en collaboration avec le GPP, la CSSCT et les communautés en intégrant des actions correctives des difficultés persistantes.

Questionner les équipes pour identifier les difficultés persistantes

Les élus du CSE demandent à la direction que soient questionnées les équipes pour identifier leurs difficultés persistantes afin de corriger ces difficultés via les feuilles de route 2024.

Les élus demandent que :

- le GPP réalise un sondage en octobre 2023 sur la situation des salariés et managers (en complément de celui réalisé 3 mois après mise en place)
- les salariés soient questionnés 2 mois avant la réalisation des feuilles de route 2024. A faire entre managers et par équipe par le manager (les consolider par département et par DF) en suivant les recommandations de l'expert. Sur ce point, les élus demandent à la direction de leur présenter comment elle va mettre en débat les contraintes ressenties dans le travail mais aussi les ressources. En particulier, comment la Direction va-t-elle :
 - Prioriser les contraintes les plus fortes ?
 - Débattre dans le groupe des axes d'améliorations et solutions ?
 - Consolider les retours, les remonter en DF, le GPP et la CSSCT ?
 - Intégrer ces éléments dans les feuilles de route 2024 afin de corriger les difficultés résiduelles ?

Les élus demandent que la Direction mette en place un débat collectif au niveau des managers et des équipes sur les conséquences du projet notamment en lien avec les dimensions de l'INRS en insistant sur les dimensions rapports sociaux et relations de travail, sens et intérêt du travail

Afin d'établir ce diagnostic partagé, les élus demandent que soit utilisé le document proposé par le cabinet d'expertise.

Renforcer l'animation des communautés métiers

Les élus demandent à la direction de renforcer l'animation des communautés métiers développement, intégration avec la mise en place d'ambassadeurs et d'une task force métiers.

A cette fin, et en suivant les recommandations du cabinet d'expertise, les élus demandent à la Direction de garder des communautés à la maille ITS France en préservant la possibilité d'utilisation de la langue française, et d'organiser des évènements plus transverses avec les OIC mais de façon ciblée et occasionnelle.

Les élus demandent à la Direction :

- de garder dissociées pour cette année a minima les communautés développeurs et intégrateurs.
- que soit débattu au sein des communautés pour une éventuelle fusion de communautés, les éventualités suivantes : création d'une communauté de managers d'équipe.
- comment elle va identifier les besoins et attentes des salariés vis-à-vis des communautés (A identifier au sein et par la communauté).
- que soient dédiés pleinement les 10 % des temps prévus à la participation aux communautés et à l'entraide (hors réunions, hors formation)
- de créer des ambassadeurs métier pour le développement, l'intégration et l'architecture : 1 par DF pour chaque communauté. Ils seraient ainsi le relais en local pour le métier, favorable à la descente d'information mais également à la remontée des informations
- de créer des task forces par communauté développement, intégration, architecture, managers d'équipes (Ces task forces pourraient intégrer le community manager, le lead métier, les ambassadeurs, une personne de l'ingénierie de formation et un sponsor du CODIR).

Les élus demandent que la task force soit chargée ainsi des missions suivantes : une réunion par mois (1/2 journée), identification des enjeux de compétences et de formation, organiser et planifier des événements a minima mensuels (matinée-débat thématique, des « parlons métier » avec des interlocuteurs internes ou externes pouvant parler de sujets spécifiques), identifier et valider les chantiers métier à mener, redescendre les informations par communauté dans les DF, alimenter les plans de formation et feuilles de route.

Réinterroger les KPI's de pilotage du projet

Les élus demandent à la direction de réinterroger les KPIs de pilotage du projet pour y intégrer une mesure des impacts sur la qualité de vie au travail et la performance de l'organisation.

Les élus demandent :

- De réinterroger la pertinence du KPI « les communautés travaillent majoritairement en anglais » versus, pour nous, le besoin de préserver les communautés au périmètre ITS France
- De mesurer la réelle prise de temps pour la contribution aux communautés et à l'entraide (10 % pour chacun)
- D'intégrer des indicateurs organisationnels :
 - Nombre de situations de sous-charge et surcharge
 - Mesures d'efficacité dans le delivery, pas uniquement dans le lancement des projets, et ce, par DF
- D'intégrer des indicateurs de qualité de vie au travail :
 - Mobilités à la demande des salariés refusées / acceptées
 - Via un questionnaire, situation des salariés dans le nouvel environnement
 - Évolution de l'absentéisme par métier et par DF
 - Évolution du turnover par métier et par DF
 - Évolution du nombre d'alertes RPS sur le périmètre (par les IRP, médecine du travail)

Recommandations concernant les managers

Les élus demandent à la direction de :

- Traiter l'ensemble des managers avec équité, les managers actuels de SOFT et IVA pouvant se retrouver à des postes non choisis
- Accompagner, donner des moyens et un certain niveau de liberté aux managers pour pouvoir construire et fédérer leurs équipes au début de la mise en place de la réorganisation, mais aussi pour pouvoir garantir une bonne cohésion en physique (autrement qu'en Visio...)

- Répondre aux très fortes attentes sur les dispositifs qui seront destinés à favoriser les communautés métiers ; aussi, ces dispositifs doivent les associer dans leur définition
- Donner à l'ensemble des équipes actuelles la possibilité de se séparer dans de bonnes conditions, avec des temps collectifs, sans que cela soit vécu comme un évènement brutal
- Mettre en place les formations techniques pour les managers en adéquation avec les différents métiers composants sa nouvelle équipe
- Associer les managers d'équipes au démarrage des départements (cadrage, organisation, processus), à la définition de KPI projet qui permettront de mesurer l'évolution de la mise en œuvre de la réorganisation
- Mettre en œuvre un dispositif de boucle courte de décisions, simple et direct, qui, au démarrage, permettra aux managers de faire facilement remonter les problèmes rencontrés et les dysfonctionnements vers les responsables de DF et les corriger
- Associer les managers à des bilans réguliers de situation durant les 18 premiers mois du fonctionnement des DF

Recommandations complémentaires

Sur la charge de travail, les élus demandent à la direction de tenir compte de la période de transition en adaptant la charge de travail car il y a un risque accru en raison d'une période avec des travaux sur des projets hors DF.

Sur le pilotage du projet, les élus demandent à la direction de :

- Assurer une stabilité de l'équipe de Direction pendant le déploiement du projet et après la mise en œuvre afin de suivre les impacts qu'ils soient positifs ou négatifs et les corriger si besoin
- Maintenir le groupe pluridisciplinaire de prévention (GPP) a minima jusqu'à fin 2023 pour mesurer et suivre l'évolution du projet sous l'angle des conditions de travail et remonter les besoins d'ajustements et de corrections
- Réaliser un retour d'expérience sur le projet et sur le pilotage du projet (fin 2023), les modalités d'organisation, les points forts, les difficultés et faire ressortir les éléments de capitalisation. Le mettre en débat avec les instances représentatives du personnel

Les élus demandent à la direction de mettre en place un dispositif de validation des mobilités qui ne soit pas uniquement à la main des hiérarchiques équipes/départements/DF afin d'éviter les situations de blocage en lien avec des effectifs critiques dans les départements (Attention à réouvrir des postes lors de mobilités afin de limiter le risque de résistance du management).

Au niveau organisation, les élus demandent à la direction de :

- Intégrer des experts développement et intégration dans les instances de décision au niveau des DF (pour challenger les points de vue / enjeu qualité des projets)
- Séparer systématiquement la ligne hiérarchique et la ligne projet : un manager ne peut être PO ou PMO sur un projet intégrant l'un ou plusieurs de ses collaborateurs. Le manager doit rester une ressource, un régulateur pour ses collaborateurs

Pour les petits sites ou salariés isolés, les élus demandent à la direction de laisser la possibilité aux salariés du choix de leur localisation géographique.

Les élus demandent :

- À défaut d'avoir un manager du même département ou DF sur place, de prévoir un manager référent sur le site ou d'un site proche (interlocuteur local en cas de difficultés) et les intégrer dans un collectif physique local pour la vie de site
- Permettre la participation physique suffisamment régulière des salariés isolés (1 fois par trimestre, quadrimestre ?) à des événements concernant leur département ou leur communauté de rattachement (réunion, bilan de projet, etc.)
- À avoir un point de vigilance pour l'ensemble des salariés et managers mais également spécifiquement pour les salariés isolés sur un site ou les salariées femmes qui pourraient se trouver isolées dans des équipes majoritairement masculines
- Mettre en place des évaluations particulières côté RH pour s'assurer que les salariés isolés ou les salariés des petits sites soient traités de façon équitable (par exemple : mesure moyenne consolidée de tous ces sites vs l'ensemble des autres sites concernant les décisions individuelles de mobilité fonctionnelle, d'évolution, de rémunération, l'avancement, l'absentéisme, les démissions)

Recommandations : Informer le CSEE et la CSSCT

Les élus demandent à la direction de :

- **Donner des informations au CSEE et aux CSSCT permettant d'éclairer les évolutions et impacts du projet sur :**
 - Effectifs, compétences et turnover dans les différents OIC
 - KPIs du projet
 - Personnes qui ont fait l'objet d'un changement de poste suivant la nature du changement (choisi ou non)
 - Résultats d'affectation des managers suivant les vœux priorités
 - Zoom sur les affectations des managers de SOFT et IVA versus les autres
 - Résultats des sondages passés et à venir du GPP (managers et salariés)
 - Nombre de situations de sous-charge et surcharge après réorganisation
 - Nombre d'arrêts de projet ou transferts en filiales ou à l'international
 - Mobilités à la demande des salariés refusées / acceptées sur le périmètre
 - Évolution de l'absentéisme par métier et par DF
 - Évolution du turnover par métier et par DF
 - Nombre d'alertes RPS sur le périmètre
 - Retour d'expérience a minima 1 an après le déploiement
- **Mettre en débat au sein du CSEE et/ou de la CSSCT les documents ou outils suivants :**
 - KPIs
 - Feuilles de route 2023 (avant finalisation), feuilles de route 2024 (avant finalisation)
 - Dashboard gestion des ressources

- **Réaliser des inspections de CSSCT à la maille métier / ou spécificités (approche transverse) :** développeurs, intégrateurs, salariés des petits sites ou salariés d'équipe éclatée sur plusieurs sites, managers ou suivant les alertes qui peuvent être remontées

Cette résolution vaut pour avis ~~motivé~~négatif.