

Rapport de la CSSCT-OLS du CSEE TGI Sur le projet d'évolution de l'organisation de IT-S

Rapport en date du 20 octobre 2022 en vue de la séance
ordinaire du CSEE TGI du 25 au 28 octobre 2022



1 Table des matières

2 Présentation du contexte de la consultation sur le projet d'évolution d'IT-S..... 3

3 Travail de la CSSCT OLS 6

4 Constats de la CSSCT OLS..... 8

5 Préconisations de la CSSCT OLS 13

2 Présentation du contexte de la consultation sur le projet d'évolution d'IT-S

La CSSCT OLS a été mandaté par les élus du CSEE TGI, lors de la réunion ordinaire du Comité Social et Economique d'Etablissement TGI d'avril 2022

Résolution #43.9.2 - Mandat CSSCT-OLS

Les élus du CSEE TGI, réunis en séance le 7 avril 2022, mandatent la CSSCT-OLS pour suivre le dossier d'Information / Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation d'IT-S.

La CSSCT OLS intervient dans la réalisation des travaux préparatoires décidés par le CSEE, en prévision de l'information/consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de IT-S

Elle a pour mission l'examen du dossier du projet d'évolution de l'organisation de IT-S et ses effets sur les conditions de travail des salariés du périmètre TGI et d'éclairer le CSEE afin qu'il puisse rédiger un avis motivé.

Contexte de la consultation du CSEE :

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 régalién 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.

Ainsi, 7 chantiers ont été lancés :



3 chantiers visent à contribuer directement à la création de valeur par une évolution des modes de fonctionnement :

Chantier 1 : Piloter par la création de valeur aux bornes du Groupe

Changer le paradigme de relation avec les pays (relation client / fournisseur) et se positionner en tant que partenaire, en considérant la valeur non pas aux bornes de chaque BU ou pays mais aux bornes du Groupe. La constitution d'équipes intégrées permet de réagir rapidement et de s'adapter aux variations et de rester centré sur les besoins du client.

Chantier 2 : Fédérer les assets IT & plateformes au sein du groupe

Mettre en place un mécanisme et un réflexe de fédération à l'échelle du Groupe dans les domaines de l'IT et des plateformes de services. Il s'agit de maximiser les opportunités de partage - entre pays, mais aussi entre les pays et le corporate - au sein des communautés techniques, de favoriser la réutilisation et in fine d'éviter les développements en doublon notamment par méconnaissance de l'existant ou des projets en cours. Il ne s'agit pas de définir un modèle unique pour tous - chaque pays continue de disposer des marges de manoeuvre nécessaires pour adapter sa stratégie aux besoins locaux - mais de capitaliser au sein de la fédération.

Chantier 3 : Mesurer et accroître notre performance pour satisfaire les clients et valoriser les équipes

Développer une culture de la mesure performance et systématiser les boucles d'amélioration continue. Concrètement il s'agit de définir des objectifs et de mesurer la progression. Il s'agit de définir des KPI simples, limités en nombre, qui font du sens pour les clients et les équipes.

3 autres chantiers visent à réunir l'ensemble des fondations / prérequis, indispensables au succès des chantiers ci-dessus :

Chantier 1 : Revoir les stratégies de force au travail et de compétences

Remettre à jour notre stratégie de compétences en prenant en compte et en anticipant les éléments qui vont avoir un impact sur notre modèle de production (stratégies pays, évolution de la demande, accord intergénérationnel, priorisations, exploration, etc.) et trouver les leviers de son implémentation (développer les compétences, attirer les talents, stratégie de recrutement, stratégie de développement des sites, etc.). Il nous faut également travailler à devenir une entité réellement internationale, en travaillant de façon plus intégrée.

Chantier 2 : Adapter la gouvernance et les process

Adapter et simplifier notre modèle de gouvernance pour accélérer la création de valeur pour nos clients (et pas à la maille d'une entité du Groupe au détriment d'une autre) : assurer nos devoirs en termes de règles financières et fiscales, sans complexifier les process des équipes de production, et limiter le suivi de production à ce qui permet d'évaluer la valeur produite.

Chantier 3 : Faire évoluer l'organisation IT-S

Ce chantier porte sur l'évolution de l'organisation actuelle d'IT-S et ses bénéfices attendus sont l'objet même de ce document.

Ce chantier se déroulera de façon incrémentale, ouverte à la contribution des équipes concernées, avec la volonté de mettre à plat et de traiter en profondeur l'ensemble des difficultés rencontrées par les salariés. Il vise à donner à chacun un périmètre d'action plus clair, plus simple et plus satisfaisant.

Ces 6 chantiers viennent compléter les transformations engagées (Programme Operations By Design et contributions des portefeuilles métiers vers le cloud hybride, des chaînes de productions et un IT performants au service des équipes de production).

Enfin, un chantier « Communication et Implémentation » permettra de partager très régulièrement avec les équipes et l'ensemble des parties prenantes l'avancement des chantiers, de co-construire avec les collectifs concernés la cible. L'objectif est également de mettre en place un dispositif d'écoute, de répondre de façon très concrète aux différentes questions afin que chacun puisse s'approprier le sens de ces chantiers et identifier de façon très précise ce que cela lui apporte comme bénéfices, comment il peut contribuer et le cas échéant ce que ça change pour lui.

Une coordination transverse est également assurée afin d'assurer la cohérence globale entre les chantiers et de capitaliser sur les différents travaux.

3 Travail de la CSSCT OLS

La CSSCT OLS a été mandatée le 7 avril 2022 via la résolution #43.9.2

Résolution #43.9.2 - Mandat CSSCT-OLS

Les élus du CSEE TGI, réunis en séance le 7 avril 2022, mandatent la CSSCT-OLS pour suivre le dossier d'Information / Consultation sur le projet d'évolution de l'organisation d'IT-S.

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

La CSSCT OLS du CSEE TGI a été informée lors des séances suivantes :

- Réunion du 12 avril à Meylan
- Réunion du 11 mai
- Réunion du 6 septembre à Pessac
- Réunion du 5 octobre
- Réunion du 11 octobre : présentation du pré-rapport Secafi

Expertise du cabinet SECAFI

Le CSEE TGI a mandaté le cabinet SECAFI via la résolution 43.9.1 adopté à la majorité des votant le 7 avril 2022

Enquête terrain de la CSSCT OLS

La CSSCT OLS a mené des enquêtes terrain auprès des salariés du périmètre IT&S sur les différents sites de TGI.

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

Rapport CSSCT OLS « Projet évolution IT-S » - 6

- 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 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 axes d'améliorations

Travail avec le GPP : les élus demandent à pouvoir échanger de façon plus fréquente avec le GPP, comme cela se fait sur certains projets (Atalante Futur par exemple).

Groupes de travail : les élus demandent la documentation soit fournie en amont de la tenue des groupes de travail, afin que les salariés participants puissent avoir le temps de la réflexion.

4 Constats de la CSSCT OLS

Les résultats des travaux de la CSSCT OLS sont nourris des échanges terrain avec les salariés d'IT&S, des informations communiquées par la direction lors des séances d'information en CSEE et lors des séances de la CSSCT OLS ainsi que du rapport d'expertise du cabinet SECAFI.

Suite à ces travaux ainsi qu'à l'appropriation de toutes les préconisations faites par le cabinet Secafi, les représentants du personnel de cette CSSCT établissent les constats suivants.

De nombreuses réorganisations passées et en cours

Plusieurs réorganisations ont été opérées ces années passées. D'autres se poursuivent. Nous sommes donc dans un contexte de réorganisations fréquentes, ce qui induit une forme de lassitude dans certains cas voire une usure comme certains salariés ont pu l'exprimer.

Des projets immobiliers sont également en cours avec des déménagements et des passages en flex-office. Le flex-office peut rendre plus difficile la localisation d'un collègue et/ou d'un manager. Ces nouveaux modes de travail peuvent être un facteur complexifiant dans la reconstruction des collectifs de travail.

Les réorganisations ne sont pas toujours bien vécues par les salariés.

Ils jugent non satisfaisant l'accompagnement au changement lors des réorganisations passées et appréhende ces nouvelles propositions d'organisation.

Pour les salariés IT&S, les projets immobiliers (par exemple Jardins Future et Atalante Futur) et le projet de réorganisation d'IT&S se cumulent et démultiplient leur appréhension.

Une montée en puissance du poids des centres internationaux

Le projet implique une montée en puissance des OIC tandis que ITS France est en attrition et subit une pyramide des âges déséquilibrée. Dans les OIC les questions de turnover et de stabilité des salariés sont problématiques alors que le centre de gravité d'ITS se déplace vers l'international.

D'autres entreprises ont déjà déployé ce modèle et ont fait machine arrière : difficultés à maîtriser les ressources à l'étranger, fonctionnement gêné par l'écart culturel surtout pour la transparence en cas de difficulté sur un projet.) L'expert pointe le risque qu'Orange se retrouve confronté à moyen terme à des difficultés similaires et doit faire machine arrière, avec la nécessité de reconstituer un vivier de compétences sur la France.

Nouvelle organisation

Les salariés seront réaffectés des directions actuelles vers des domaines cibles, soit fonctionnels soit transverses. Pilotage et gouvernance, accompagnement métier seront assurés par des fonctions ou responsabilités transverses.

La nouvelle organisation va impacter tous les salariés d'ITS. Tous les managers vont connaître un changement et une réaffectation.

SOFT et IVA éclatent et leurs effectifs sont répartis sur l'ensemble des domaines fonctionnels.

Malgré une longue période allouée à l'information consultation, l'expert pointe un sentiment de déception selon lequel les préoccupations terrain n'ont pas été totalement prises en compte. Pour l'expert, ceci s'explique par le fait que les grandes lignes structurantes du projet (équipes intégrées, disparition des directions métier) étaient fixées par avance et non adaptables. Les marges de manœuvre des groupes témoins et des groupes d'instruction étaient limitées, sans parler d'une confiance limitée dans la capacité de l'entreprise à accompagner le changement.

Conduite de projet

La direction a fait le choix d'inscrire l'information-consultation sur une période de presque 6 mois (dont la période d'été) afin de pouvoir mettre en place des groupes d'instruction et groupes témoins avec des salariés et des managers, informer le CSEE. C'est un point positif qu'il faut relever.

Cependant, malgré la forte sollicitation des salariés et managers pour un travail sur le détail des organisations, il y a une réelle déception, un sentiment que les préoccupations du terrain n'ont pas été totalement prises en compte. Cette tendance est confirmée au travers du questionnaire de Secafi.

Fortes tensions ressenties et exprimées par des salariés de SOFT

Selon le modèle Siegrist, la situation pathogène est le résultat d'un déséquilibre entre les efforts fournis, qu'ils soient demandés ou volontaires (auto-surinvestissement dans le travail) et la non-reconnaissance (absence de récompenses adaptées).

C'est ce qui semble se passer avec les salariés de SOFT (et d'autres) avec le sentiment d'être sanctionnés, stigmatisés etc. générant de la démotivation, parfois de la colère allant jusqu'à des départs et des démissions.

Reconstitution des équipes, fragilisation du collectif de travail et du soutien par les pairs

Cette reconstitution est soumise à une multitude de contraintes et déterminants pris en compte pour la constitution des équipes et départements.

Sur le plan organisationnel, la reconstitution des équipes conduit à un très important redécoupage. On note que certaines équipes, minoritaires, sont peu touchées (1 ou 2 équipes d'origine), la plupart du temps 3 à 6 ou 7 équipes, voire plus, ce qui est un remaniement très important.

Tout ceci génère qu'au **minimum, 45 % des salariés changeront de managers** alors que l'on sait par l'enquête CNPS que les rapports sociaux au travail sont des ressources présentes avec un soutien important des collègues et aussi de la hiérarchie. Le projet va impacter cette ressource avec un éclatement plus ou moins important des collectifs de travail et des changements très importants de managers.

Des managers très fortement impactés

Au regard des **3 objectifs majeurs énoncés**, les travaux menés apparaissent comme très inégaux aux yeux d'un certain nombre des managers interviewés :

- **Concernant la simplification visée, et la responsabilisation des acteurs**, si la structure proposée peut répondre globalement mieux à ces préoccupations, ce n'est pas systématiquement le cas partout.
- **Sur l'accélération du delivery** affichée comme un objectif clé, la disponibilité limitée de moyens, dans certaines équipes, peut parfaitement avoir l'effet inverse.
- **Concernant l'internationalisation**, la plupart des managers qui se sont exprimés n'en ont quasiment pas vu la dimension réelle dans le projet ni non plus dans le processus d'élaboration qui, hormis pour un DF, n'a pas associé d'acteurs concernés.

Le processus d'affectation n'est pas parfaitement clair. Une autre source d'incertitude est l'horizon auquel les affectations seront connues.

La question de l'affectation des managers de SOFT et IVA est aussi une préoccupation. Compte tenu que les équipes vont être dispersées, leur positionnement au sein de DF risque d'être plus difficile que pour les autres managers.

La composition de la "commission d'harmonisation" n'est pas du tout connue, les principes de choix non plus. Plusieurs managers trouvent que ce processus est extrêmement déshumanisé, ils parlent d'un "Parcoursup" qu'on leur fait subir. Plusieurs managers ont exprimé le regret que les responsables de département n'aient pas été connus préalablement. Pour certains managers, ce processus de changement devrait s'avérer positif, avec un changement de poste intéressant, la prise en charge d'équipes pluridisciplinaires.

Des salariés isolés sur les sites

Des salariés isolés sur les sites nécessiteront une vigilance particulière, notamment en lien avec l'éclatement des collectifs et les changements de managers.

Un certain nombre de salariés dits « isolés » ont été identifiés dans les DF où ils sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné. Il est certain que ces personnes seront managées à distance, et elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interactions, étant seul ou à deux.

Nous faisons le constat que tous les domaines fonctionnels auront des salariés isolés géographiquement.

Il conviendra de s'assurer de la bonne intégration de ces salariés dans leurs équipes/départements/DF. Il ne faudrait pas les oublier et les priver de certaines possibilités d'évolution ou mobilité.

Un projet qui va rigidifier l'organisation et supprimer les directions métiers

L'organisation actuelle permet une régulation de l'affectation des ressources et compétences. Cette organisation permet aux développeurs et intégrateurs une certaine autonomie sur les projets.

L'affectation des développeurs et intégrateurs (et autres ressources métiers) dans 6 domaines peut présenter des risques et limites pour l'organisation

- Risque de surcharge pour certains (manque de ressources ou compétences) ;
- Risque de situations de sous-charge (sur effectif en lien avec la fin de cycle des projets ou les arrêts...) ;
- Ralentissement des projets ;
- Risque sur la qualité du travail ou le delivery (impacts carences de ressources et compétences).

Sur la base de ses travaux et du rapport Secafi, les élus de la CSSCT OLS ont identifiés les risques suivants.

Risques et opportunités pour l'entreprise

- Une organisation qui va dépendre de la robustesse des OIC (en compétences et ressources. Risque d'inefficience à moyen terme en raison du turnover des salariés des OIC)
- Phase de transition complexifiée par les changements de managers, la recomposition des équipes, projets d'autres DF en cours
- Ressources cloisonnées, ce qui peut induire des situations de sous-charge et surcharge plus nombreuses
- Organisation très rigide en raison du silotage des activités
 - Besoin de réorganisations en cas d'évolution de produits, activités, business
 - Défaillance si pas de réorganisation en cas d'évolution de business
- Risques de turnover ou démotivation

Risques et opportunités pour les salariés de SOFT, IVA (et potentiellement pour les architectes, PMO et salariés d'autres DF suivant les situations particulières)

- Incompréhension (dont les causes sont variables suivant les situations) de la réorganisation avec un risque défiance durable
- Perte d'autonomie pour les salariés avec moins de possibilités de choix dans les projets
- Sous-charge et surcharge en raison du cloisonnage des activités
- Perte du collectif métier et du manager : le passage d'un collectif métier à un collectif domaine /produit/business
- Baisse en compétences métier : perte en employabilité et intérêt
- Moins d'entraide entre spécialistes / risque de blocages techniques qui perdurent
- Des managers moins techniques (généralistes) qui ne connaissent pas nécessairement le métier de tous les collaborateurs : moins d'entraide, moindre capacité de soutien technique et d'arbitrage
- Risque d'être freiné par la hiérarchie du DF pour une mobilité (ressources critiques dans le DF)
- Risque d'être sollicités sur d'autres sujets que leur cœur de métiers (polyvalence pas toujours choisie comme vécue dans le passé)
- Risque de devenir pilote de prestataires avec l'attrition programmée des effectifs
- Démotivation, perte d'intérêt, mal être

Risques et opportunités pour les salariés de BIZZ, CCMB, DIESE, DIGIT et HOME

- Impacts sur les relations de travail et le soutien social professionnel
 - Changement de collectif de travail

- Changement de managers
- Méconnaissance des besoins d'évolution / d'acquisition de compétences de certains membres de l'équipe par les managers qui ne connaissent pas les métiers concernés
- Changement de périmètre pour certaines personnes
- Dimensionnement des ressources développement et intégration figé, impliquant soit de la surcharge, soit du recours accru à de la prestation
- Fort éclatement de certains collectifs de travail (parfois 6 ou 7 équipes cibles) : perte de lien, incertitudes
- Accroissement du management/travail à distance, qui peut ne pas être adapté à tous (et à certains managers)
- Isolement géographique de certains salariés
- Inquiétude de ne pas avoir le niveau dans la nouvelle structure

Risques et opportunités pour les salariés managers

- Surcharge de travail et charge mentale pendant la phase de transition
- Place des managers SOFT et IVA dans la nouvelle organisation et responsabilités de département ?
- Affectations non choisies si les postes demandés ne sont pas obtenus
- Méconnaissance technique de certains des métiers présents dans leur équipe
- Collectif équipe à reconstruire dans de nombreux cas, et avec des équipes réparties
- Eclatement géographique limitant les interactions directes minimales et initiales avec leurs équipes
- Globalement, plus de déplacements / ou de visio en raison de l'éparpillement
- Risque de sentiment de régression fonctionnelle pour les managers dont le niveau de responsabilité se réduirait
- Démotivation ou mal-être d'une partie des salariés qu'ils encadrent
- Démotivation ou mal-être de managers

Des KPIs qui mesurent les orientations recherchées mais qui n'adressent pas l'efficacité du delivery et de la QVT

- Ces différents KPIs sont très axés sur la mesure de mise en œuvre de déterminants organisationnels du projet. Ils sont très axés également sur l'une des ambitions de la direction qui est de faciliter les lancements de projet et le staffing.
- Cependant, ces KPIs n'adressent que partiellement l'analyse effective de la performance de la nouvelle organisation et les aspects qualité de vie au travail.
- Nous nous interrogeons également sur le KPI « les communautés travaillent majoritairement en anglais ». Ceci pourrait signifier un élargissement des communautés aux OIC. Peut-être faudrait-il préserver les communautés à la maille ITS France.

5 Préconisations de la CSSCT OLS

La CSSCT OLS émet les préconisations suivantes :

- Réinterroger le projet en considérant les enjeux métiers et les enjeux d'agilité de l'organisation :
 - o Possibilité 1 : maintenir des directions développement et intégration globalement.
 - o Possibilité 2 : préserver des directions développement et intégration dans chaque DF
- Reconstruire les nouveaux collectifs de travail :
 - o Donner du temps, clarifier les attendus, mettre en visibilité et discuter l'implicite et le culturel dans les nouvelles équipes, établir un dispositif de prise en charge d'éventuelle compatibilité relationnelle, limiter les objectifs qualitatifs pour 2023, impliquer et consulter GPP, CSE, CSSCT, susciter et prendre en compte les remontées des équipes sur la mise en place de l'organisation pour la feuille de route 2024, en se basant sur la méthodologie de l'INRS.
- Renforcer l'animation des communautés métier développement, intégration avec la mise en place d'ambassadeurs et une task force métier
- Réinterroger les KPI de pilotage projet (y intégrer une mesure des impacts sur la QVT et la performance de l'organisation), en particulier l'anglais comme langue majoritaire pour les communautés. Il est préconisé de préserver les communautés au périmètre France, intégrer des indicateurs de QVT et sur la charge de travail.
- Recommandations managers :
 - o Faire preuve d'équité en particulier avec les managers SOFT et IVA, donner des moyens et des marges de manœuvre, préserver des temps collectifs pour la transition, mettre un système de feedback court en cas de dysfonctionnement.
- Autres recommandations
 - o Charge de travail : à adapter pendant la période de transition
 - o Pilotage projet : stabilité du pilotage, prolongation du GPP, retour d'expérience
 - o Mobilités : ne pas laisser les hiérarchiques seuls valider
 - o Petits sites ou salariés isolés : manager référents, facilité la participation physique, évaluations équitables
 - o Donner les informations pertinentes et complètes au CSEE et CSSCT, leur faire mettre en débat : KPIs, feuille de route 2023 et 2024, tableau de bord de gestion des ressources
 - o Inspections de CSSCT par métier ou transverses
 - o Formation en anglais