

IC-CHSCT DTSI-OFS

Dans le cadre de la procédure d'information-consultation initiée par la direction le 16 juillet 2019 et relative à l'évolution du modèle de conception des offres et services développés par les équipes SI, réseaux et services de la DTSI et OFS.

Les élus déplorent :

- Que ce dossier de consultation soit lancé en pleine période de congés annuels alors que le projet est démarré depuis de nombreux mois...
- Que l'ensemble des élus des CHSCT concernés n'aient pas été informés du contenu de ce dossier.
- Que le Groupe Pluri Disciplinaires de Prévention sur ce sujet n'ait pas pu fonctionner et apporter les observations des Médecins du Travail et des Préventeurs.
- Qu'un inventaire des Dangers et des Risques auxquelles les salariés sont exposés n'ait pas été fait au préalable à la mise en place de la méthode.
- Qu'une politique de prévention primaire n'ait pas été conduite.
- Que le dossier de cette lourde transformation de l'organisation du travail soit abordé dans l'urgence du calendrier imposé par la direction, avec un dossier initial aussi léger. Ceci rend impossible tout échange pertinent et constructif, sur le fond comme sur les profondes transformations induites avec les IRP

Nous regrettons que vous ne permettiez pas aux élus des CHSCT de tenir le rôle que le législateur leur a donné.

Les Représentants du Personnel à l'IC-CHSCT de la DTSI et OFS ont demandé le 16 juillet 2019 une expertise dans le cadre de l'information-consultation sur l'évolution du modèle de conception des offres et services développés par les équipes SI, Réseaux et services de la DTSI et OFS. Réalisée par un cabinet agréé par le Ministère du travail et votée dans le cadre de l'article L4614-12 du Code du Travail, elle a pour principal objectif d'étudier les impacts du projet sur les conditions de travail des salariés.

Le rapport d'expertise met en évidence un certain nombre de points positifs témoignés par des personnes qui travaillent désormais essentiellement selon ces méthodes ou qui collaborent aux trains agiles. **Ces remarques encourageantes ne doivent pas occulter les risques potentiels** associés au déploiement des méthodes agiles. L'expertise du cabinet TECHNOLOGIA a permis de mettre en évidence des facteurs de difficulté ou d'échec possibles et identifie un certain nombre d'impacts et de risques du projet de transformation, qui doivent être pris en compte dans le plan de prévention.

A la lumière des résultats de cette expertise, du travail de terrain conduit par les instances représentatives du personnel, des conclusions de la DET et de certaines remontées du GPPE, les représentants du personnel soulignent les principaux éléments cités ici :

- **Sur la temporalité du déploiement de la méthode agile :**

Il existe un très fort enjeu d'acculturation à la méthodologie agile qui remet en question les pratiques de travail au-delà de l'attribution de nouveaux rôles dans

l'organisation du travail. Cela nécessitera du temps car le changement culturel est long.

Les individus et les collectifs de travail, même formés au vocabulaire, ne pourront pas avancer dans la même temporalité d'appropriation.

De la même manière, les cœurs d'activité n'avanceront pas au même rythme que les fonctions support, les services transverses ou même la gouvernance.

- Le déploiement de l'agilité au sein de l'entreprise, est un projet de transformation important dans la mesure où elle impacte fortement la culture managériale, les principes de gouvernance au niveau de l'entreprise, l'organisation et le fonctionnement des équipes. La multiplication et l'imbrication des nouveaux concepts et méthodes déployés dans l'entreprise (Safe, Devops, Design thinking, Gouvernance adaptative...), ainsi que la cohérence de l'ensemble est une source de complexité, qui pourrait apporter incompréhension et confusion.

En conséquence, le suivi et l'accompagnement des équipes de la phase de lancement du projet et tout au long de sa mise en œuvre, sont une des conditions du succès de la transformation agile. En complément du catalogue d'actions et d'intentions présentés par la Direction, les Représentants du Personnel à l'IC-CHSCT de la DTSI et OFS sont dans l'attente **de la présentation de ce plan, des moyens alloués, du calendrier et des priorités retenues** en fonction des risques identifiés, des propositions et indicateurs retenus pour le suivi du déploiement de ces méthodes à l'échelle.

L'enquête réalisée dans le cadre de l'expertise montre que 37% considèrent que l'entreprise et les équipes n'ont pas le potentiel et la culture pour se projeter dans des organisations en mode agile. Il serait intéressant de suivre l'évolution de cet indicateur au fil du déploiement (enquêtes réalisées dans 6 mois ...)

- **Sur la transformation managériale :**

La méthode agile modifie tous les rapports managériaux tels qu'ils existaient jusqu'à présent chez Orange DTSI et OFS. Tous les niveaux hiérarchiques sont concernés, du top management au management de proximité, en passant par le middle management qui sera le plus concerné par une remise en question de son rôle et de ses responsabilités.

Dans sa présentation, la Direction précise l'importance du rôle des managers pour le déploiement des actions proposées. Le référentiel ARCQ est également souvent cité pour préciser les attendus en termes de compétences pour les managers. Néanmoins, les mesures concrètes et pratiques, pour résoudre le manque de clarté dans le rôle de manager et mis en évidence dans l'expertise, ne sont pas précisées. L'évolution de cet indicateur au fil du déploiement doit être suivi.

En termes d'indicateurs, il pourrait être intéressant de suivre également, le nombre d'accompagnements spécifiques réalisés, le nombre de managers qui vont devoir évoluer et retourner vers des fonctions plus techniques, cumuler les 2 ou se positionner comme managers de ressources uniquement.

- **Sur le retour d'expérience :**

La méthode agile est déjà utilisée par certaines équipes et est déjà déployée dans la création de trains depuis 3 ans.

Les représentants du personnel à l'IC-CHSCT regrettent que la présentation du projet ne s'appuie pas suffisamment sur le retour d'expériences des équipes, des trains pour identifier les risques associés à ce déploiement plus global et ainsi élaborer un plan d'accompagnement idoine.

Par ailleurs, il semble exister des remontées terrain par les météos, par les coachs agiles, les médecins du travail, etc. qui ne font pas l'objet d'une capitalisation forte. Il est par ailleurs regrettable de constater que les actions proposées soient souvent trop éloignées des difficultés pourtant constatées et qualifiées de manière très précise. A titre d'exemple, le rapport Technologia pointe la difficulté d'accéder à certaines formations du fait d'une charge de travail trop importante. La première solution apportée par la direction consistant à rappeler l'importance des formations, ne traitent pas la cause : soit la surcharge de travail.

Dans sa présentation, la Direction insiste sur les différents dispositifs d'écoute mis en place dans l'entreprise. En complément, il est indispensable de donner de la visibilité sur les difficultés identifiées, les solutions proposées, les résultats obtenus.

A titre d'exemple, on pourrait citer les remontées faites via les coachs agiles sur les difficultés rencontrées avec la méthode Safe : celles-ci sont-elles prises en compte ? Quelles sont les améliorations proposées ? Le cas échéant, quand seront-elles prises en compte ou pourquoi le sont-elles pas ?

- **Sur la cohabitation des méthodes de travail : traditionnelles et agile :**

La méthode agile ne saurait être déployée sur l'intégralité des projets et des activités de la DTSI et OFS. La direction l'a confirmé. Néanmoins, l'ambition affichée de travailler en agilité sur 80% des programmes à l'horizon 2023 fait apparaître un sérieux risque de création de deux mondes de travail parallèles dont l'un serait plus valorisé que l'autre.

Il existe un enjeu humain majeur sur la cohabitation de ces deux modes organisationnels, en particulier sur le maintien de la motivation et de l'engagement des salariés ne travaillant pas en agile mais sur des applications sources de revenus pour le groupe. Les mesures concrètes pour traiter cette question restent à préciser.

- **Sur le plan de prévention :**

Comme précisé supra, la méthode agile et son déploiement font apparaître des points positifs/avantageux ainsi que des points de vigilance avec des risques associés identifiés.

Les représentants du personnel à l'IC-CHSCT DTSI et OFS déplorent l'absence d'un réel plan de prévention dans la présentation du projet pouvant répondre à ces risques.

Ainsi, les représentants du Personnel à l'IC-CHSCT DTSI et OFS s'approprient les analyses, conclusions et préconisations du cabinet d'expertise agréé. Les préconisations faites dans le cadre de cette expertise (cf. tableaux de synthèse ci-

dessous), doivent contribuer à l'enrichissement d'un Plan de prévention des risques à associer au déploiement effectif de la méthode agile.

Un tableau de bord pour le pilotage de ce plan de prévention pourrait préciser pour chacun des risques identifiés, les mesures concrètes proposées et le plan de suivi associé, les priorités, les moyens alloués. Un indicateur de suivi sous la forme de voyants : vert, orange, rouge pourrait indiquer la progression dans la gestion de ces risques.

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
La transformation culturelle chez Orange	<ul style="list-style-type: none"> ☞ 37% des salariés considèrent que l'entreprise et les équipes n'ont pas le potentiel et la culture pour se projeter dans des organisations en mode agile ☞ Ce sont les principes de gouvernance et le changement de culture managériale qui interrogent le plus ☞ Dans le cadre du déploiement des méthodes agiles, le modèle managérial change radicalement ☞ Il y a encore trop d'écart entre la stratégie et sa déclinaison effective 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ La majorité des projets de transformation n'apportent pas les bénéfices attendus en raison d'une prise en compte insuffisante des risques de résistance et notamment de ceux liés à la culture de l'entreprise ☞ Beaucoup de projets échouent du fait de la focalisation sur les gains apportés par le projet à l'entreprise ou à l'équipe qui le mettent en place ☞ Certains managers pourraient se plier à ces nouvelles méthodes sans réelle conviction 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Intégrer la dimension sociale et culturelle de l'entreprise aux plans d'accompagnement ✍ Patience, ténacité et vigilance constante sont les maîtres mots pour créer une transformation culturelle et opérer un vrai changement ✍ Prévoir un accompagnement des dirigeants et du management ✍ L'un des facteurs clefs de succès pour un déploiement à l'échelle sera l'exemplarité du management de l'entreprise à tous les niveaux ✍ Il est indispensable d'organiser des retours d'expérience du terrain réguliers, de capitaliser sur les succès ou les échecs, d'identifier les blocages
Pilotage et Accompagnement : les programmes de formation	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Certains salariés se retrouvent dans des trains sans avoir reçu de formation ✎ Certaines formations comme SAFe sont très techniques et théoriques ✎ Plusieurs salariés ont évoqué des difficultés touchant les rôles de chacun au sein d'un train ✎ La place du manager de proximité dans ce processus est à construire 	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Perte de repères ☞ Salariés en difficulté ☞ Salariés en souffrance 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Étudier la possibilité de mettre un prérequis de formation ✍ Réaliser des formations moins théoriques et mieux adaptées aux méthodes retenues dans l'entreprise. ✍ Améliorer la planification de ces formations en adéquation avec le planning des trains. ✍ Mettre en place un accompagnement spécifique, un renforcement des compétences nouvelles ou complémentaires par métier en amont de l'arrivée sur un train

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
			<ul style="list-style-type: none"> Recueillir sous forme de groupe de travail ou de questionnaire, l'expression des collaborateurs sur les besoins, les points d'achoppement et les points forts, dans leurs relations avec leur encadrement hiérarchique
<i>Pilotage et Accompagnement : la reconnaissance</i>	<ul style="list-style-type: none"> Une reconnaissance sera mise en place pour les salariés qui travailleront en mode agile, ce qui peut amener des difficultés avec les salariés qui ne travaillent pas sous ce modèle 	<ul style="list-style-type: none"> Développement de sentiments négatifs Démotivation Création d'une concurrence entre les salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Une réflexion est à mener sur la manière de ne pas créer d'iniquité entre les salariés, surtout quand on veut faire cohabiter plusieurs méthodes de travail
<i>Pilotage et Accompagnement : la communication</i>	<ul style="list-style-type: none"> Les REX, les études réalisées ne sont pas toujours portés à la connaissance des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Sentiment de non-reconnaissance Réticence à une participation future Perte d'éléments qualitatifs qui permettent la progression 	<ul style="list-style-type: none"> Intégrer les remontées terrain aux réflexions sur le déploiement de la pratique de l'agilité, pour alimenter les différents chantiers du Programme Maintenir la communication sur les avancées, et leur gain, pour conserver le sens du travail effectué Communiquer via l'Intranet sur le travail effectué dans les trains, rendre accessible l'information à tous (y compris hors train, et hors agilité) Envisager de réorganiser Confluence pour faciliter l'accès à l'information, en particulier pour de nouveaux arrivants sur un train
<i>Pilotage et Accompagnement : le coach</i>	<ul style="list-style-type: none"> Les coachs sont majoritairement des prestataires externes 	<ul style="list-style-type: none"> La culture Orange n'est pas suffisamment considérée dans le coaching 	<ul style="list-style-type: none"> Il serait souhaitable de former progressivement des coachs internes, mieux à même d'appréhender la culture Orange

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
<i>Pilotage et Accompagnement : les salariés en non-agile</i>	<p>✎ Les équipiers qui ne travaillent pas en mode agile peuvent avoir l'impression d'être oubliés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Développement de sentiments négatifs ✎ Démotivation ✎ Création d'une concurrence entre les salariés ✎ Sentiment de non-reconnaissance 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Envisager un accompagnement de proximité pour les personnes qui ne rentrent pas dans un projet en mode agile, sur divers thèmes : leur place dans l'entreprise, leur évolution, la mixité avec la méthode Agile, la reconnaissance...
<i>Pilotage et Accompagnement : la place du Manager et des RH</i>	<p>✎ Les managers et les ressources humaines vont avoir un rôle d'accompagnement des salariés dans ce processus, tout en étant eux-mêmes en phase de construction de leur place, de leur rôle au sein et avec les équipes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Complexité à mener de front tous les chantiers ✎ Positionnement difficile en attendant la fin des chantiers ✎ Mise en en difficulté de ces salariés ✎ Surcharge de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Avoir une vigilance sur la charge de travail de cette population
<i>Pilotage et Accompagnement : le plan de prévention</i>	<p>✎ Le plan de prévention des RPS relatif à la méthode Agile n'est pas connu à ce jour</p> <p>✎ De nombreux risques ont été identifiés</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Développement de risques psychosociaux 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Élargir le plan de prévention relatif à l'introduction de la méthode Agile aux salariés qui n'exercent pas leurs activités en mode agile ✎ Considérer les différents risques identifiés préalablement dans le rapport
<i>Pilotage et Accompagnement : le pilotage de la transformation</i>	<p>✎ Le déploiement de la méthode va nécessiter un pilotage conséquent</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Non-optimisation du déploiement de la méthode 	<ul style="list-style-type: none"> ✎ Le déploiement à l'échelle devra être suivi de façon appropriée par le comité de gouvernance et faire l'objet d'une communication dans la transparence ✎ Un sponsorship fort du top management avec une approche structurée apparaît comme la clé du succès pour assurer une transformation

	Dysfonctionnements, Constats	Risques	Préconisations
Pilotage et Accompagnement : le pilotage de la transformation (suite)			<p>systemique à l'échelle de l'entreprise, c'est-à-dire dans les différentes entités et équipes en même temps</p> <ul style="list-style-type: none"> ✍ Mettre en place un suivi de la réalisation des changements pendant et après le déploiement : dialogue autour d'indicateurs simples permettant de mesurer l'appropriation des changements et l'atteinte des objectifs du projet. L'identification des déviations et la mise en place d'éventuelles actions correctrices doivent être réalisées ✍ Mettre en place des REX pour favoriser la communication ascendante et apporter des ajustements réguliers ✍ Associer le CHSCT (et le CSE demain) aux comités de suivi projet, de manière à tenir compte des impacts sur les salariés en termes de charge de travail et de stress liés aux changements de mode de fonctionnement
Les espaces de travail	<p>✍ La méthode Agile suppose des moyens fonctionnels : aménagement, matériel divers pour faciliter son fonctionnement</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Alourdir les processus d'échange et de communication ✍ Perte d'émulation ✍ Perte de temps 	<ul style="list-style-type: none"> ✍ Réaliser un aménagement à hauteur des besoins d'une équipe ✍ Doter les trains et les équipes de manière homogène ✍ Adapter les besoins en équipement à la configuration des locaux ✍ Doter les équipes d'espaces de réunion suffisants

Nous prenons note de la réception d'un document de synthèse des diagnostics et préconisations de 147 pages et d'un plan de prévention de 25 pages au lendemain de la remise du rapport de technologia. Les 2 journées de travail qui ont suivi sur le plan de prévention, nous amènent au constat qu'il y est exprimé un ensemble d'intentions sans éléments factuels de mesure ni éléments concrets qui permettraient aux IRP d'exercer leurs missions.

à l'issue de ces échanges, les élus de l'ICCHSCT ont demandé à la Direction des réponses précises aux demandes suivantes

1. **La temporalité du déploiement de la méthode agile** : (*planning prévisionnel du déploiement et des actions de suivi*)
2. **Quelle place des IRP** (*dialogue social avec IRP*) selon les phases de mise en œuvre. (A intégrer dans le planning)
3. **Les retours d'expériences** :
Quelles corrections, issues des REX, pratiques sur le déploiement du projet AGILE seront appliquées dans la mise en œuvre du projet :
Par exemple, pour savoir si ces remontées d'information freinent / modifient / accélèrent le déploiement de ce projet.
4. **Inventaire des risques et Dangers pour l'entreprise et salariés** (évolutions/ruptures, Financier, Humain RPS...)
Pour Actions prévention Primaire
5. **Plan de prévention**, (DU, PAPRIACT) Qui fait quoi où quand comment quels effets attendus et mesurés ?)
6. **La transformation de la « culture » d'entreprise** (*quels freins identifiés ? quelles actions pour les désamorcer ?*)
7. **Fonction RH** :
Moyen pour accompagner
A / spécifiquement les transformations
B / Gestion des connaissances et compétences « utiles » dans les trains
8. **Transformation du management d'équipe et Management intermédiaire** : (quelles évolutions du W, charge de W, quels abandons de tâches).
9. **Evaluation de la charge de W dans les trains**. (mise en place d'indicateurs de limites)
10. **Quel avenir pour l'ensemble des salariés** :
doit-on devenir tous AGILE, l'évolution/promotion est-elle conditionnée à la pratique de cette méthode, quelle évolution de la charge de travail pour les « non-AGILE ».
11. **La cohabitation des méthodes de travail** non agile et agile.
12. **Espace de travail, immobilier**
Quelles sont les spécificités identifiées des besoins pour travailler en AGILE

Des indicateurs généraux :

- Application pour signaler des « points de douleur » (*individuel et anonyme*).
(*observable par les chargés du suivi)
- Quel « sondage » régulier des salariés (*Sondage anonyme*).
- détail sur le projet de « Météo salarié »
- congés, (*pouvoir poser ses congés*)
- déplacements, (*nombre, durée, amplitude de journée*)
- temps de respiration (*comment le faire respecter les moments de « réflexion »*)
- temps de formation (*pouvoir suivre les formations*)

- évolution du taux d'absence
- évolution des arrêts de W de -5jours
- évolution des congés perdus (*non pris*) CA et JTL
- évolution du télétravail et TP (*en +/-*) et nb de J/sem. ou %/mois
- % salariés formés en début de train
- % de managers formés ayant au moins 1 salarié dans 1 train .
- Suivi d'indicateurs sur charge de travail (*AGILE et non AGILE*)
- Nb de salariés qui quittent les trains dans le 6 premiers mois

Nous attendons la réalisation des engagements pris par la Direction lors de la séance du 15 Octobre 2019 et de ce jour, en particulier la concrétisation du processus de concertation/négociation avec les OS et d'échanges réguliers avec les IRP, autour des contours et des contenus de ce projet.

Nous réaffirmons la nécessité d'entretenir un véritable dialogue avec les IRP pour réussir ce projet.

Aussi, en complément des points ci-dessus, les représentants du personnel demandent la mise en place :

- d'un accompagnement et d'un pilotage du déploiement de la méthode agile tant sur le build que sur le run
 - parcours de formation intégrant les calendriers de déploiement (création de train et/ou d'équipes unitaires) ainsi qu'une bonne temporalité pour une intégration dans les trains et/ou équipes efficaces
 - dispositifs de concertation en amont de la création de train et/ou d'équipes, de façon à traiter équitablement les salariés.
- d'une capitalisation des retours d'expériences tant sur les succès que sur les points de blocage
 - retours des coachs, des équipiers, de chacun des rôles (PM, PO, RTE), des managers, de la médecine du travail, des préventeurs
- d'un dispositif d'accompagnement spécifique des managers
 - accompagnement des dirigeants (exemplarité managériale)
 - capacité individuelle à se repositionner : rôle, charges mentale et cognitive
 - revalorisation des fonctions managériales occupées dans la méthodologie agile
- d'indicateurs de suivi de l'activité en mode non agile
- d'indicateur du nombre de sous-traitants travaillant dans les équipes AGILE
- d'un plan de prévention associé aux risques identifiés
- d'un traitement non discriminant des salariés qui quittent ou n'intègrent pas les équipes AGILE.

Un dialogue entre la Direction et les CHSCT puis les CSE doit être mis en place pour définir les indicateurs de suivi de ces risques sur des fréquences de 3 à 6 et 12 mois à compter du lancement opérationnel du projet jusqu'à son terme. Il s'agit de se donner les moyens jusqu'à l'aboutissement du projet, pour que tous les salariés aient les meilleures conditions de travail et que la performance escomptée pour le Groupe soit atteinte dans la préservation de la santé physique et mentale de l'ensemble les salariés.

Les représentants du personnel soulignent qu'ils seront particulièrement vigilants dans les mois à venir, concernant la souffrance au travail, les RPS, leur évolution, tant de

manière générale que sur les impacts du projet et sur tous les thèmes relevés dans le rapport d'expertise.

L'IC-CHSCT rappelle que l'employeur a une responsabilité pénale et une obligation de moyens renforcés et de résultat quant à la santé physique et psychique des salariés inclus dans le cadre de ce projet et de sa mise en place.

Les Représentants du Personnel à l'IC-CHSCT soulignent que la Direction devra respecter le droit à l'information et à l'expression d'un avis éclairé et motivé tout au long du processus de la mise en place concrète du projet à chacun des 27 CHSCT impliqués dans ce projet. En d'autres termes, la Direction devra informer les CHSCT puis les CSE à chaque définition et précision d'un pan opérationnel du projet comportant ou non des évolutions dans les mesures d'accompagnement et de pilotage du changement.

En conséquence, les représentants du personnel à l'IC-CHSCT alertent la Direction sur les incidences en matière d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail résultant du projet d'évolution du modèle de conception des offres et services développés par les équipes SI, réseaux et services de la DTSI et d'OFS . Ils demandent à la Direction, tel que le prévoit le code du travail de mettre en place des mesures préventives visant à supprimer les risques identifiés et à venir.

Ce texte vaut avis de notre ICCHSCT.

..... ;

Vote

Nb de Votant

Nb de suffrage exprimés :

Vote Contre :

Vote Abstention ;

Vote Pour :