

# Accord de méthodologie sur l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail

ENTRE LES SOUSSIGNES :

La Société Orange SA, dont le siège est situé 78 à 84 rue Olivier de Serres 75505 Paris Cedex 15, et les sociétés françaises du Groupe, dont la liste est annexée au présent accord, représentées par Madame Christine Lanoe, en sa qualité de Directrice des Ressources Humaines Orange France,

d'une part,

Et les organisations syndicales représentatives

- pour la CFDT-F3C M ou Mme Jean-Bernard BERTHELIN dûment mandaté-e
- pour la CFE-CGC M ou Mme LANDAIS Ludovic dûment mandaté-e
- pour la CGT-FAPT M ou Mme .....dûment mandaté-e
- pour FO-COM M ou Mme Ph. E. JE SUZA .....dûment mandaté-e
- pour SUD-PTT M ou Mme .....dûment mandaté-e

d'autre part,

PS JBR CLA  
cl

## Sommaire

Préambule .....	4
Champ d'application de l'accord.....	4
Chapitre 1 : la charge de travail : un équilibre ou un déséquilibre à évaluer en prenant en compte trois composantes du travail.....	5
Chapitre 2 : les enjeux de l'adaptation de la charge de travail .....	6
2.1 Les facteurs d'intensification du travail .....	6
2.2 Charge de travail et santé .....	7
2.3 Expression sur le travail.....	7
2.4 Adaptation de la charge de travail.....	7
2.4.1 Le rôle de la Direction et de la ligne managériale .....	7
2.4.1 La régulation.....	8
Chapitre 3 Quand évaluer et adapter la charge de travail ?.....	8
3.1 L'approche amont en prévention des déséquilibres .....	9
3.1.1 En complément de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.....	9
3.1.2 Dans un projet local ou national.....	9
3.2 En cas de déséquilibres : sous charge et sur charge prolongées .....	9
3.3 Dans le management quotidien pour développer la prise en compte du travail .....	10
Chapitre 4 : Les acteurs et rôles .....	10
4.1 Au cœur de l'évaluation de la charge .....	11
4.1.1 Les salarié-e-s.....	11
4.1.2 L'équipe.....	11
4.1.3 Le management .....	11
4.1.4 La fonction Ressources Humaines .....	11
4.2 Les ressources pluridisciplinaires en accompagnement.....	11
4.2.1 Le service environnement du travail.....	12
4.2.2 Le préventeur .....	12
4.2.3 Le service de santé au travail .....	12
4.2.4 Le service social du travail .....	12
4.3 Les représentants du personnel.....	13
4.3.1 Les délégué-e-s du personnel.....	13
4.3.2 Les CHSCT.....	13
4.3.3 Les délégué-e-s syndicaux.....	14
4.3.4 Les Comités d'établissement et le Comité Central de l'Union Economique et Sociale .....	14
4.4. Les équipes en charge des systèmes d'information et des process .....	14
Chapitre 5 : Les moyens et méthodes .....	14

5.1 Mesurer et maîtriser le temps de travail.....	14
5.1.1 Pour l'ensemble des salarié-e-s.....	14
5.1.2 Pour les non cadres et les cadres opérationnels (soumis à un régime horaire).....	15
5.1.3 Pour les salariés(es) au forfait jour.....	15
5.2 Prendre en compte la charge de travail dans la GPEC.....	16
5.3 Intégrer la question du travail à la conduite de projets.....	16
5.4 Pour accompagner les salarié-e-s .....	17
5.6 Soutenir l'adaptation de la charge de travail dans certains environnements : formation spécifique ..	17
5.7 Créer des dispositifs négociés sur l'expression des salarié-e-s.....	17
5.8 Suivre la charge de travail de chaque salarié-e lors de l'entretien individuel .....	17
5.9 Prendre en charge les signalements de difficultés .....	18
Chapitre 6 : Les modalités de mise en œuvre et de suivi des actions.....	18
<del>6.1 Document unique, programme de prévention et charge de travail.....</del>	<del>18</del>
6.2 Conduite des projets de transformation.....	18
6.3 Entretiens individuels .....	19
Chapitre 7 : Modalités de suivi.....	19
Chapitre 8. Formalités de dépôt, durée de l'accord et modalités de révision.....	19
8.1 Les formalités de dépôt.....	19
8.2 La durée de l'accord.....	20
8.3 Les modalités de révision.....	20
ANNEXE A : négociation locale sur l'expression des salarié-e-s.....	21
ANNEXE B - La boîte à Outils .....	22
Exemple de Guide de questionnement projet .....	22
Fiche Charge de Travail et Entretien Individuel.....	29
Exemple de Guide pour l'instruction des difficultés relatives à la Charge de Travail.....	30
Programme de formation Orange Campus .....	34
ANNEXE C : Champ d'application de l'accord .....	35

JBB LLA  
 el

## Préambule

Depuis 2010 nous avons construit par la négociation collective une nouvelle relation au travail notamment en développant notre politique de santé au travail et en définissant de « nouveaux principes généraux d'organisation du travail ».

Cet accord vient en continuité de ces premiers principes, dans la volonté de promouvoir la qualité de vie au travail, définie dans l'Accord National Interprofessionnel de juin 2013 comme l'ensemble des actions qui permettent de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les salarié-e-s et la performance globale de l'entreprise.

Il s'inscrit dans un contexte marqué pour Orange par des transformations fréquentes dans un marché aux évolutions techniques rapides et profondes, qui entraînent des évolutions significatives des activités, des ressources et des compétences.

Dans le cadre du dialogue social, il participe à l'ambition d'améliorer

l'expérience clients, qui résulte du service et de la relation de confiance durable construits et entretenus par les équipes

l'expérience des salarié-e-s dont le travail est créateur de valeur, d'accomplissement personnel et de lien social.

Il permet de faciliter les adaptations et transformations dans le respect de la santé de tous les hommes et les femmes d'Orange.

Il contribue à établir des pratiques professionnelles basées sur la discussion sur le travail, la prise en compte de la volonté des équipes à contribuer à améliorer le travail, le développement des logiques collectives et le travail en transverse. Il ambitionne enfin de définir une méthodologie visant à adapter la charge de travail pour chacun et pour tous.

## Champ d'application de l'accord

Le présent accord s'applique aux sociétés françaises du Groupe dont Orange SA détient directement ou indirectement plus de 50% du capital (annexe 6), sous réserve des possibilités techniques, pouvant le cas échéant, nécessiter des adaptations locales.

L'accord s'applique à l'ensemble des personnels de ces sociétés quel que soit leur statut (personnels fonctionnaires, agents contractuels de droit public et salariés(es) de droit privé.

Les filiales qui ne relèvent pas de la CCN des Télécoms peuvent notamment de ce fait avoir des obligations qui leur sont propres. En conséquence, ces dernières pourront déroger à certaines dispositions de l'accord, notamment celles qui ont fait l'objet pour les filiales concernées de la signature d'un accord spécifique. Néanmoins, les filiales s'engagent formellement à respecter les objectifs de l'accord dans leur intégralité et s'obligent à poursuivre la mise en œuvre des moyens nécessaires pour permettre la maîtrise de la charge de travail.

Les sociétés non listées en annexe C, dont Orange SA pourrait à l'avenir détenir directement ou indirectement plus de 50% du capital pourront adhérer au présent accord.

## Chapitre 1 : la charge de travail : un équilibre ou un déséquilibre à évaluer en prenant en compte trois composantes du travail

De nombreux facteurs influencent directement ou indirectement la charge de travail : les effectifs, le temps de travail, l'organisation du travail, le numérique mais aussi l'environnement de travail et les modes de management.

Pour appréhender la réalité complexe de la charge de travail, les parties conviennent de se baser sur les approches qui structurent déjà certaines démarches engagées en continuité de l'accord sur l'organisation du travail, et

- de choisir un modèle de référence, issu des travaux de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail
- d'agir dans l'intérêt des salariés(es), en respectant les principes de prévention primaire

L'analyse de la charge de travail se structure autour de trois composantes principales :

Le travail prescrit correspond à la demande de l'entreprise, relève du pouvoir de Direction de l'employeur et désigne ~~les performances exigées exprimées sous forme d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, les procédures, les normes (qui peuvent ne pas être explicitement spécifiées mais relèvent néanmoins du prescrit), les effectifs, les politiques de reconnaissance et de management, le temps de travail, l'environnement physique de travail, les outils de travail (le système d'information reste un outil de prescription très structurant).~~

Le travail réel est ce qui est mis en œuvre par les personnes dans l'activité quotidienne, notamment les ajustements réalisés par les salarié-e-s, les équipes, les ressources personnelles ou collectives pour faire face aux événements et aléas rencontrés comme par exemple les dysfonctionnements du Système d'Information (SI). Il s'agit notamment de solidarité, réseau d'entraide, adaptation personnelle, des arbitrages faits par les salarié-e-s, compte tenu des limites et parfois des contradictions de la prescription. Il comprend aussi le travail non réalisé, qui attend, qui est en retard.

Le travail vécu est ce qui est ressenti par chacun, en lien avec le sens de son travail, le rapport au temps (équilibre vie professionnelle/vie privée, horaires ...), son état physiologique et psychologique, son environnement et ses conditions de travail, la reconnaissance, le soutien, les perspectives professionnelles que lui offre son contexte organisationnel.

Pour évaluer la charge de travail, il ne faut pas se placer exclusivement au niveau du travail vécu, mais mener une approche globale du travail, de son organisation et des conditions de travail, par les trois voies complémentaires décrites ci-dessous.

Le travail prescrit sera approché en analysant les objectifs donnés, les fiches de postes, les indicateurs de pilotage, les processus formalisés et l'ensemble des éléments de prescription et les ressources allouées.

Le travail réel sera approché par observation de l'activité de travail dans son quotidien, et par entretiens avec les salarié-e-s acteurs de leur travail (y compris les salarié-e-s en situation de management), entretiens axés sur le « comment travaillez-vous ? ».

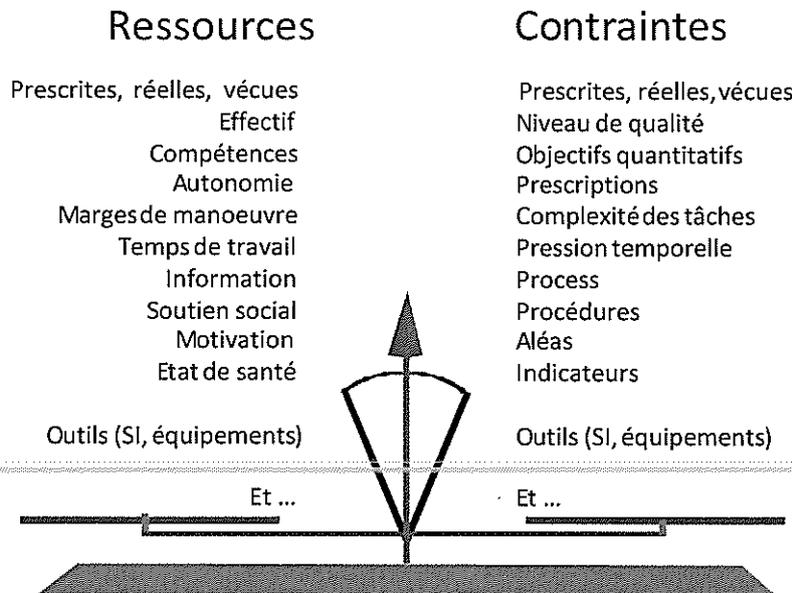
Le travail vécu sera approché par l'écoute des personnes : questionnaires, entretiens avec les salarié-e-s.

Ces trois dimensions de la charge ne sont pas opposables, mais constitutives de la charge de travail. La notion de charge de travail renvoie au travail dans sa globalité.

Les parties constatent une évolution des modalités de la prescription qui s'exprime davantage en termes de compétences à mobiliser, de comportements et postures à mettre en œuvre. Ce constat incite d'autant plus à analyser les écarts entre travail prescrit et travail réel.

JBB  
PJ  
cl  
LCA

Une charge de travail adaptée est un équilibre entre les ressources dont disposent les salarié-e-s et les contraintes qui se posent à eux. Cet équilibre résulte d'une discussion sur le travail.



## Chapitre 2 : les enjeux de l'adaptation de la charge de travail

### 2.1 Les facteurs d'intensification du travail

Les changements technologiques, économiques et sociétaux, amènent les entreprises du secteur des télécoms à des évolutions rapides et fréquentes. Parmi ces évolutions qui modifient les rôles des hiérarchies mais aussi des salarié-e-s, les parties soulignent ci-dessous celles qui se posent particulièrement chez Orange.

Orange définit l'expérience client comme le résultat des multiples interactions que les clients peuvent avoir avec l'entreprise. Pour mieux répondre à leurs demandes, la Direction fait appel plus souvent à la mobilisation des compétences et l'initiative des salarié-e-s plutôt qu'à la formalisation des activités à accomplir. La prescription devient moins procédurale et plus qualitative. Cette mobilisation des compétences et cette responsabilisation accrues peuvent se traduire par un surcroît d'exigence et augmenter la charge mentale au travail. L'initiative doit s'exercer dans un cadre clair, partagé et contrôlé, au risque d'outrepasser son champ de compétence et d'augmenter ainsi la charge de travail de façon non maîtrisée.

Le travail en mode projet associe appartenance à une équipe hiérarchique et travail au sein d'une équipe transverse. Pour prévoir les risques d'accroissement de la charge mentale, il nécessite une attention particulière en termes d'organisation du travail, de clarification et d'équilibre entre ce qui relève du champ du hiérarchique et de celui du projet.

Les départs en retraite et les temps partiels seniors partiellement remplacés peuvent constituer un risque ponctuel ou pérenne de transfert de charge pour les salarié-e-s restant, si l'activité, l'organisation du travail, l'affectation des ressources n'est pas réinterrogée en contrepartie.

L'accélération des rythmes, des aléas, le développement de la polyvalence sont aussi des facteurs d'intensification du travail qui appellent une attention soutenue.

JBB  
 LA  
 el PS

## 2.2 Charge de travail et santé

Les parties conviennent de la nécessité de prévenir les risques liés à l'intensification du travail.

Elles réaffirment que la préservation de la santé physique et mentale des salariés(es) constitue une obligation de l'employeur conformément aux dispositions du code du travail (article L 4121-1 et suivants).

De plus les dispositions des accords sur la prévention des Risques Psycho-Sociaux (mai 2010) et sur l'organisation du travail (septembre 2010) rappellent l'importance du soutien managérial et social. Il permet d'être sécurisé et facilite la prise d'initiative et le développement professionnel.

Pour maîtriser la charge de travail la Direction s'engage à mettre en place une politique de prévention primaire et les moyens nécessaires. Elle développe les outils associés, elle analyse les impacts des changements, et prend en compte l'expression des salarié-e-s sur le travail. Les parties rappellent à cet égard le rôle des CHSCT dans l'analyse de la charge de travail et la nécessité de la prise en compte de leurs préconisations par l'employeur.

## 2.3 Expression sur le travail

Les salarié-e-s sont les premiers concernés par l'évaluation de leur charge de travail et les adaptations nécessaires. Dès lors, il est nécessaire qu'ils puissent s'exprimer sur leur travail : sens, contenu, marges d'autonomie, sous ou surcharge, qualité, organisation et conditions de réalisation.

Le premier moyen pour cela est la réunion d'équipe et le dialogue avec le manager hiérarchique ou de projet.

Plusieurs autres dispositifs existent déjà : le dialogue au sein des instances représentatives du personnel, les boucles de traitement des dysfonctionnements décrites dans l'accord sur l'organisation du travail (article 1-4), les groupes de travail mis en place dans le cadre de l'accord expérimentation (juillet 2011), les réunions transverses prévues par l'accord sur la prévention des RPS, les groupes pluridisciplinaires de prévention...

Le présent accord précise des moyens supplémentaires de développer cette expression notamment par des réunions collectives. (cf 5.7 Créer des dispositifs négociés sur l'expression des salarié-e-s).

Le développement de communautés à l'initiative des salarié-e-s contribue également à cet enrichissement des échanges sur le travail.

## 2.4 Adaptation de la charge de travail

L'adaptation résulte de décisions de la Direction dans le cadre de l'exercice de ses responsabilités. Mais les salarié-e-s y contribuent également par des pratiques de régulation.

### 2.4.1 Le rôle de la Direction et de la ligne managériale

Ses responsabilités engagent la Direction à anticiper les évolutions d'effectifs et d'activité pour mettre en place les adaptations nécessaires, via la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, et par la mise en place de nouveaux outils et organisations de travail.

La ligne managériale dispose à chacun de ses niveaux de différents moyens d'ajustement de la charge. La ligne managériale s'entend dans sa globalité : directions opérationnelles, directions processus, métier, système d'information, support.

En proximité elle peut prioriser les activités, les répartir entre les membres de l'équipe ou de l'unité, faire évoluer les méthodes de travail.

Les managers en proximité peuvent également proposer de faire évoluer les outils à la main du local, de supprimer ou simplifier des interfaces inutiles ou complexes, voire d'arrêter certaines activités.

Pour éviter qu'elles se traduisent par un report de charge sur d'autres (équipes en amont et en aval, clients et fournisseurs internes) les décisions seront prises en prenant en compte leurs conséquences globales. L'impact sur la qualité du travail, au regard de la notion de travail bien fait sera également discuté.

Les équipes de Direction soutiennent ces propositions et la mise en œuvre de celles qui sont adaptées. Elles peuvent aussi agir sur l'utilisation de nouvelles technologies, l'allocation de ressources supplémentaires par des embauches pérennes ou ponctuelles.

#### 2.4.1 La régulation

En général, trois types de régulation permettent de maîtriser la charge de travail.

La « régulation de contrôle » : La Direction et la ligne managériale prescrivent des règles, qui sont destinées à fixer ou orienter l'activité, l'organisation et la charge de travail.

La régulation autonome : les salarié-e-s, le collectif de travail développent leurs propres pratiques, en les ajustant aux contraintes réelles.

La régulation conjointe : Direction et salarié-e-s peuvent coopérer, un dialogue s'établit autour de l'écart entre travail prescrit et travail réel, particulièrement entre les managers et leurs équipes. Les parties considèrent que le pilotage traditionnel par les objectifs doit évoluer vers une meilleure prise en compte de l'activité réelle pour développer les pratiques de régulation conjointe et prévenir les risques sur la santé des salarié-e-s.

Pour cela, la Direction d'Orange s'engage à favoriser les modes collectifs de travail et le « management collaboratif », notamment en accordant un rôle de « traduction » entre travail prescrit et travail réel au management de proximité, afin de moduler la prescription (délais, coût, qualité).

De plus, la Direction d'Orange s'engage à limiter toutes régulations centralisées et autoritaires et à favoriser une plus grande marge de manœuvre de la part des salarié-e-s.

### Chapitre 3 Quand évaluer et adapter la charge de travail ?

Les parties rappellent que le travail est au cœur de l'entreprise (accord sur l'organisation du travail).

Elles conviennent donc de traiter la question de la charge de travail dans les pratiques et les dispositifs de conduite du changement et de dialogue social existants plutôt que de créer des dispositifs dédiés.

Elles identifient les moments ou situations structurantes ou particulièrement importantes pour les salarié-e-s, qui appelleront une évaluation et une adaptation de la charge de travail. Il s'agit des phases amont dans un objectif d'anticipation et de prévention primaire, ainsi que des situations de déséquilibre.

Elles précisent que les modalités évoquées s'adapteront aux différents contextes et réalités de travail du groupe, pour prendre en compte les enjeux et moyens locaux.

JBB  
— LLA  
CP PJ

### 3.1 L'approche amont en prévention des déséquilibres

#### 3.1.1 En complément de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences

Les parties rappellent que le rapport Perspectives Emploi Compétences (PEC) doit permettre, au périmètre de chaque comité d'établissement, de communiquer et d'échanger autour des hypothèses d'évolution d'effectifs et de compétences.

Les parties conviennent que cette gestion prévisionnelle est l'occasion pour la Direction d'éclairer l'équilibre ressources/activités et que le rapport PEC est enrichi par les apports suivants pour chaque structure d'activité opérationnelle (au sens de l'accord GPEC) en évolution significative :

- description des évolutions de l'activité et explicitation des facteurs d'évolution ou inducteurs de charge
- anticipation des besoins de développement des compétences
- projection de l'évolution du travail et des modes d'organisation du travail qui pourraient en résulter : par exemple nécessité de nouvelles coopérations, nouveaux outils, réactivité, augmentation ou diminution des temps de traitement prévisibles.

#### 3.1.2 Dans un projet local ou national

Il est de la responsabilité de l'employeur de prendre en compte les conséquences des projets sur les conditions de travail et les risques associés. Dans ce cadre, la Direction se questionne sur l'impact du projet sur le travail, et donc la charge des équipes.

*➤ Cette première analyse sera guidée par la méthode de questionnement présentée en annexe*

Si cette première analyse révèle des modifications significatives sur le travail, une évaluation approfondie sera menée (cf 5.3). Les projets concernés sont ceux qui modifient de façon majeure les conditions de travail :

- introduction de nouvelles technologies modifiant en profondeur l'exercice du travail
- mise en œuvre d'une nouvelle organisation du travail ou changement des conditions de travail ayant une incidence importante sur les activités.

Des modifications importantes susceptibles d'impacter de façon majeure les conditions de travail peuvent également donner lieu à ce type d'analyse : par exemple changement structurant de métier ou de méthode de production.

Les parties rappellent que la conduite des grands projets immobiliers est régie quant à elle par l'accord méthodologique du 10 avril 2013.

Les instances représentatives du personnel pourront, dans le cadre de leurs prérogatives, proposer à la Direction d'engager une démarche d'évaluation de la charge de travail pour les situations qu'elles estiment relever des contextes ci-dessus. La Direction prend en compte la demande des Instances Représentatives du Personnel (IRP : CCUES, CE, CHSCT, DP, DS) d'engager une démarche d'évaluation de la charge de travail pour les situations qu'elles estiment relever des contextes ci-dessus. Elle l'instruit et les informe des suites données.

### 3.2 En cas de déséquilibres : sous charge et sur charge prolongées

La sous charge et/ou la surcharge qui perturbent durablement l'équilibre ressources/contraintes peuvent générer chez le-a salarié-e le sentiment de ne plus être reconnu comme membre à part entière du collectif ou de le mettre dans une situation de ne plus pouvoir faire face, qu'il en soit conscient ou pas.

Ces situations sont porteuses de risques et doivent donc être reconnues ou signalées par les personnes concernées ou par leur entourage. Ce signalement est légitime et utile, et ne pourra donner lieu à aucune forme de sanction que ce soit.

Les CHSCT doivent jouer un rôle essentiel dans le signalement de ces déséquilibres.

Le manager hiérarchique ou de projet, est le premier interlocuteur en cas de difficulté relative à la charge de travail. La responsabilité de l'entreprise est de prendre en considération ces difficultés et le dialogue au sein des équipes doit lui permettre. Des mesures conservatoires seront prises pour faire cesser le déséquilibre en attendant de mesures durables. D'autres acteurs pourront également être sollicités si besoin (cf 4.2)

Comme au 3.1.2, les IRP (CCUES, CE, CHSCT, DP, DS) pourront, dans le cadre de leurs prérogatives, proposer à la Direction d'engager une démarche d'évaluation.

### 3.3 Dans le management quotidien pour développer la prise en compte du travail

Les parties conviennent que les pratiques managériales doivent prendre en compte la discussion sur le travail et la construction des coopérations nécessaires.

La ligne managériale organisera et planifiera, au moins une fois par an, ou à l'occasion de modifications significatives de l'organisation du travail, du volume d'activité ou des effectifs, l'expression collective sur le travail, de façon transverse et élargie, selon les modalités qui lui paraissent les plus appropriées.

La façon dont le travail est réalisé doit être discutée dans les réunions d'équipe, régulières et au moins mensuelles.

Ces temps permettront de débattre sur les difficultés rencontrées et les ressources mises en œuvre. Ils donneront lieu à des prises de décisions de la ligne managériale et à des régulations locales sur la base des remontées et propositions des salarié-e-s.

Pour les salarié-e-s travaillant en mode projet, un équilibre est à trouver entre le temps dédié au projet et l'activité au sein de l'équipe de rattachement. Aussi, un dialogue entre le manager d'un contributeur à un projet et le responsable du projet doit s'établir pour définir la contribution du salarié et au projet et à l'équipe, la charge de travail et l'organisation qui en découle.

La question de l'adaptation de l'activité des salarié-e-s en temps partiel sera systématiquement posée. La ligne managériale veillera à ce que tout salarié à temps partiel bénéficie d'un temps de maintien et développement de ses compétences. Celui-ci reste nécessaire et incompressible : des objectifs inadaptés ne prenant pas en compte ce temps peuvent générer un risque de surcharge de travail.

## Chapitre 4 : Les acteurs et rôles

Le présent accord vise à mettre la discussion sur le travail au cœur de la relation managériale, ce qui suppose de mieux prendre en compte les responsabilités de chacun au sein des équipes.

De plus, dans les phases amont et dans les situations de sous charge ou sur charge, d'autres acteurs peuvent intervenir pour évaluer la charge de travail en confrontant les différentes facettes de la réalité du travail (prescrit, réel, vécu) et pour contribuer à l'adaptation de la charge de travail.

## 4.1 Au cœur de l'évaluation de la charge

### 4.1.1 Les salarié-e-s

Les salarié-e-s sont les premiers experts de leur travail. Il est donc primordial de les écouter et de prendre en compte leur réalité pour adapter leur charge de travail au regard des ressources individuelles et collectives.

Leur perception dépend du contenu du travail (quantitatif ou qualitatif), de ses conditions de réalisation (relations, reconnaissance, communication...) et des moyens alloués, des contributions possibles à l'équilibrage de la charge : contribution aux décisions, degré d'autonomie ...

### 4.1.2 L'équipe

L'équipe s'entend soit au sens managérial, soit au sens d'équipe projet ou d'équipe transverse.

Les collectifs de travail doivent être incités à parler de leur travail et pouvoir débattre ensemble sur leur fonctionnement, les dysfonctionnements rencontrés, la conflictualité, pour analyser collectivement leurs pratiques et proposer des solutions (cf. 3.3).

### 4.1.3 Le management

Le rôle des salariés(es) en situation de management hiérarchique ou de projet est d'organiser le travail de l'équipe, et de contribuer à prescrire le travail. Ils favorisent l'expression et le pouvoir d'agir des salarié-e-s, sont à leur écoute pour modifier la prescription. Ils adoptent les initiatives individuelles et collectives qui contribuent à la résolution des dysfonctionnements, favorisent l'entraide, les coopérations et l'autonomie.

Le manager hiérarchique ou de projet est aussi un-e salarié-e et il est nécessaire qu'un espace dédié à l'expression sur son travail lui soit ouvert. Il pourra s'agir par exemple de Co développement, de groupes de pairs... En outre l'écoute des managers permet la prise en compte de certaines situations à risque notamment lorsqu'ils sont amenés à compenser certaines surcharges de travail de leurs équipes.

### 4.1.4 La fonction Ressources Humaines

La fonction RH a un rôle essentiel notamment grâce aux éléments qu'elle fournit sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. En lien avec la ligne managériale, elle construit les actions de développement de compétences individuelles et collectives à mettre en place pour améliorer le pouvoir d'agir des salarié-e-s.

Elle met si besoin à disposition des acteurs en charge de l'analyse de la charge de travail, des éléments d'aide au diagnostic : taux d'absentéisme, PV des CHSCT, rapport sur les heures supplémentaires et complémentaires, registre Cadres Exécutifs Autonomes (CEA), rapports des médecins du travail et du service social, rapports emploi.

Elle accompagne les démarches mises en place et favorise les interactions des différents acteurs (salarié-e-s, ligne managériale, représentants du personnel, équipes pluridisciplinaires)

Elle veille à la qualité de dialogue social qui permettra aux représentants du personnel de contribuer à la prise en compte des questions relatives à la charge de travail.

Les RH de proximité peuvent aussi jouer un rôle d'alerte sur les situations de sous charge et de sur charge.

Les dispositions qui s'appliquent aux managers concernant l'expression sur leur travail s'appliquent aussi aux équipes RH.

## 4.2 Les ressources pluridisciplinaires en accompagnement

Orange a mis en place, développé et formé des réseaux de professionnels qui interviennent sur la santé et l'organisation du travail en conseil et soutien. Au-delà de leurs compétences propres, les méthodes pluridisciplinaires et la formation commune « outils d'enquêtes » permet de structurer des groupes pluridisciplinaires de prévention. Ces groupes interviennent en tant que conseil. Ils permettent de recueillir les données nécessaires à l'analyse du travail et de structurer l'expression des salarié-e-s sur leur travail, dans un espace neutre.

Cet accord promeut le développement des groupes pluridisciplinaires de prévention pour accompagner les projets d'évolution du travail et les situations de déséquilibre de charge de travail. Ils ne se substituent pas aux attributions légales des CHSCT.

#### 4.2.1 Le service environnement du travail

Le responsable environnement du travail, présent dans chaque établissement principal est le référent méthodologique sur l'organisation et la charge de travail et le garant de l'intégration des impacts sur le travail lors de la conduite des projets.

~~Il vient questionner les projets d'organisation dans un rôle de conseil pour établir diagnostic et préconisations. Pour cela, il formalise avec le manager, hiérarchique ou de projet, et la fonction RH la problématique, structure la démarche d'analyse du travail et coordonne les intervenants nécessaires.~~

Il est l'intégrateur des actions pluridisciplinaires sur les projets à l'échelle nationale ou d'un établissement principal.

#### 4.2.2 Le préventeur

Le préventeur assiste et sensibilise l'ensemble des salarié-e-s (managers, équipes...) pour une amélioration continue des conditions d'exercice du travail sur le plan collectif et individuel. Sa connaissance méthodologique sur l'analyse des risques psycho sociaux lui permet de jouer un rôle de premier plan au niveau local, notamment sur la mise à jour du document unique d'analyse des risques, des programmes de prévention, l'analyse des impacts des projets et la gestion des alertes collectives qui seraient dues à une inadéquation de la charge.

#### 4.2.3 Le service de santé au travail

Le médecin du travail, ou l'infirmier du travail par délégation de celui-ci, joue un rôle fondamental de conseil et d'information dans l'analyse des impacts des conditions de travail sur la santé des salarié-e-s. Il peut conseiller l'employeur sur les modalités de prescription du travail, il recueille des éléments d'observation du travail réel et la perception de la charge de travail vécue.

Les parties rappellent l'importance de l'action en milieu de travail. Elle se matérialise notamment par l'élaboration des « fiches d'entreprises » réalisées à la maille d'une unité ou à la maille que le médecin juge pertinente. Elles sont complémentaires au document unique et relèvent les risques professionnels et les mesures de prévention recommandées et mises en œuvre, de même que des recommandations d'ordre plus général en matière de santé et de sécurité au travail. Elles sont adressées à l'employeur qui les transmet au CHSCT.

#### 4.2.4 Le service social du travail

L'assistant social est au croisement de la vie personnelle et de la vie professionnelle des salarié-e-s.

La connaissance du milieu de travail et du milieu de vie, les outils d'analyse sociale, doivent lui permettre d'apporter un conseil social au management et aux ressources humaines dans les situations individuelles et collectives, notamment via son rapport d'activité.

Concernant la charge de travail en particulier, sa connaissance des difficultés médicosociales et professionnelles basées sur les entretiens individuels et les permanences sur site, l'observation du travail et de son environnement, lui permettent d'apporter son analyse et de contribuer à l'élaboration de préconisations.

Comme le médecin du travail, il pourra porter les difficultés exprimées à la connaissance de l'employeur tout en respectant le secret professionnel auquel il est tenu.

#### 4.3 Les représentants du personnel

Un déséquilibre de la charge de travail étant facteur de risques psycho sociaux, les parties rappellent les dispositions de l'article 5.4 de l'accord sur la prévention des RPS de mai 2010 concernant le rôle des instances représentatives du personnel.

Au-delà des prérogatives légales et conventionnelles des instances de proximité, les parties affirment que leur position de tiers, à la fois proches des équipes de travail, mais bénéficiant d'un statut, de moyens, de compétences, d'informations et de formations particulières en font des acteurs à part entière de la résolution des difficultés.

Ils recueillent l'expression des salarié-e-s, contribuent à la qualifier et l'objectiver, la portent à la connaissance de la Direction.

##### 4.3.1 Les délégué-e-s du personnel

Leur mission est de représenter le personnel devant l'employeur et de lui faire part des réclamations individuelles et collectives relatives notamment à l'application du code du travail et des dispositions légales, des accords d'entreprise et conventions concernant la santé et la sécurité.

Les parties soulignent le rôle des délégué-e-s du personnel dans le signalement de situations de souffrance au travail qui pourraient être liées à un déséquilibre de charge.

Elles rappellent notamment, comme un moyen de favoriser l'expression des équipes sur leur situation de travail, la possibilité de tenir des réunions de délégué-e-s du personnel spécifiques à un service à la demande d'au moins un-e délégué-e, avec la participation des salarié-e-s du service invités à cette réunion.

##### 4.3.2 Les CHSCT

Les parties rappellent que la préservation de la santé physique et mentale des salarié-e-s est une obligation pour l'entreprise, et dans ce cadre les CHSCT ont un rôle clé à jouer dans la vie de l'entreprise et son évolution.

Compte tenu de cette mission, les parties conviennent que le présent accord fera l'objet d'une lecture et d'une mise en discussion commune au sein de chaque CHSCT.

La méthodologie d'intervention et la restitution des groupes pluridisciplinaires de prévention (cf. 5.3) sont présentées en CHSCT. Les membres élus et mandatés peuvent le cas échéant participer à ces groupes, en fonction de la méthodologie d'intervention proposée.

Les CHSCT, dans le cadre de leurs prérogatives, peuvent également déclencher, à la demande d'au moins deux membres, des enquêtes qualitatives sur la charge de travail basées notamment sur des interviews de salarié-e-s et/ou des questionnaires en associant des intervenants extérieurs en fonction des expertises recherchées.

#### 4.3.3 Les délégué-e-s syndicaux

Les délégué-e-s syndicaux peuvent interpeller la Direction de leur établissement concernant un-e salarié-e ou un collectif en difficulté ou s'ils estiment que les analyses concernant la charge de travail, notamment dans un projet, sont insuffisantes.

Par ailleurs, ils peuvent demander à ouvrir des négociations sur la mise en œuvre du droit d'expression ou une expérimentation en vue d'améliorer les conditions de travail.

#### 4.3.4 Les Comités d'établissement et le Comité Central de l'Union Economique et Sociale

~~Les modifications de structures, les évolutions d'activités et des effectifs sont des variables importantes de charge du~~  
travail dans l'entreprise. Dans le cadre de leurs prérogatives, les CE et le CCUES sont consultés sur ces projets et leurs impacts.

#### 4.4. Les équipes en charge des systèmes d'information et des process

Les projets qui ont pour objet de modifier significativement l'exercice d'un ou plusieurs métiers ont un impact sur le travail et la charge qu'il convient d'évaluer le plus en amont possible. Les parties conviennent que la prise en compte du travail et des conditions de travail dès la conception (métiers, processus, SI) sont indispensables.

A cette fin, la formation des chefs de projets à la prise en compte des impacts humains des projets leur sera systématiquement proposée.

Les projets nationaux tels que définis en 3.1.2 qui modifieront de façon majeure, dans leurs phases transitoires ou finales les conditions de travail comporteront une analyse d'impacts sur le travail et la charge instruite au niveau national. Pour cela, ils bénéficieront des services d'environnement du travail ad hoc. Dès que les projets seront suffisamment formalisés, ils seront confrontés au travail réel par mise en test dans des équipes opérationnelles. Les salarié-e-s, les équipes pluridisciplinaires locales seront associés de façon à intégrer leurs retours et à modifier le cas échéant la conduite du projet.

Cette analyse sera effectuée selon les méthodes proposées dans le présent accord, en associant les acteurs évoqués au chapitre 4, et plus particulièrement les utilisateurs et les représentants du personnel. Ces acteurs pourront être complétés par des ergonomes et psychologues du travail, au niveau national ou local.

Chacun de ces projets sera parrainé par un dirigeant opérationnel, qui aura pour rôle d'assurer la prise en compte des réalités de travail locales.

### Chapitre 5 : Les moyens et méthodes

#### 5.1 Mesurer et maîtriser le temps de travail

##### 5.1.1 Pour l'ensemble des salarié-e-s

Le temps de travail n'est pas consacré au seul travail prescrit. Les éléments constitutifs du travail réel sont à prendre en compte, comme la recherche et le traitement de l'information, les échanges entre collègues sur le travail, l'acquisition, le développement informel et le transfert des compétences. Ces éléments doivent être pris en compte dans le temps de travail.

Le temps de travail est un indicateur nécessaire à l'évaluation et l'adaptation de la charge de travail qui prend tout son sens lorsqu'il est complété par une approche qualitative.

Orange s'assure que le temps de travail des salarié-e-s est adapté à leurs objectifs, aux règles en vigueur et s'assure de la prise régulière des congés et JTL et du respect des temps de repos.

Les dépassements individuels ou collectifs fréquents et significatifs donneront lieu à une évaluation de la charge de travail et à la mise en place d'actions pour mettre en adéquation temps et charge de travail.

Divers dispositifs sont accessibles aux managers pour suivre le temps de travail et identifier ces dépassements. Les initiateurs d'une démarche d'évaluation de la charge de travail décident des outils qu'ils vont utiliser, et des moments de cette mesure.

### 5.1.2 Pour les non cadres et les cadres opérationnels (soumis à un régime horaire)

Les horaires, des tableaux de service et des cycles de travail doivent être accessible aux salarié-e-s.

La majorité des salarié-e-s cadres ou non cadres soumis à un régime horaire disposent de l'outil « Décompte du temps de travail ». Ils déclarent et valident leur durée de travail effective quotidienne, chaque semaine, sur toute l'année. En fin d'année le suivi permet de vérifier que toutes les heures qui dépassent la durée annuelle de référence prévue par le régime de travail ont bien été compensées.

Pour les salarié-e-s en horaires variables, le suivi s'effectue par badgeuses ou fichiers Excel.

Certaines activités, comme les centres services clients disposent également de suivis propres du temps de travail, qui peuvent constituer des moyens de mesure complémentaires.

Orange garantit la récupération ou le paiement des heures supplémentaires effectuées conformément à la législation en vigueur.

### 5.1.3 Pour les salarié-e-s au forfait jour

Les salarié-e-s Cadre Exécutifs Autonomes disposent du « Registre CEA » sur lequel tous les jours travaillés au titre de l'année sont affichés. Ils peuvent y déclarer les éventuels jours de travail supplémentaires effectués dans l'année. En fin d'année civile, les éventuels jours de dépassement par rapport au forfait, qui ouvrent droit à récupération avant le 31 mars de l'année suivante, sont mis en évidence.

Les parties rappellent que les CEA disposent d'une grande latitude dans leur organisation de travail et la gestion de leur temps. Ils bénéficient d'un repos quotidien minimum de 11 heures consécutives et d'un repos hebdomadaire de 35 heures minimum consécutives. Ces limites n'ont pas pour objet de définir l'amplitude habituelle de la journée de travail, mais une amplitude maximale exceptionnelle.

La validation du registre CEA sera désormais l'occasion d'un échange managérial a minima à l'occasion de l'entretien annuel, ou à l'occasion de tout entretien sollicité par le CEA sur ce sujet.

Lors de cet entretien, l'amplitude des journées de travail et la réalité de la prise de repos feront l'objet d'un échange entre les cadres concernés et leur manager.

JBB LLA  
cl PJ

Afin de rappeler ces principes, la Direction s'engage à établir et à diffuser d'ici la fin 2016 un récapitulatif des règles conventionnelles en vigueur concernant le CEA. Il sera remis à toute signature d'avenant au contrat ou protocole de passage CEA, afin d'informer sur les droits associés au nouveau régime. Ce récapitulatif servira de référence au dialogue entre CEA et manager lors de l'entretien individuel

➤ Pour guider ce dialogue, voir la fiche « Charge de travail et entretien individuel » en annexe.

### 5.2 Prendre en compte la charge de travail dans la GPEC

Le travail préalable à l'information/ consultation des comités d'établissement est mené au niveau des commissions « emploi et métiers ».

L'analyse menée par la Direction des prévisions d'activité et de l'évolution des ressources permettra d'identifier les éventuelles zones de déséquilibres activités/ressources et de définir ainsi les domaines sur lesquels des actions seront à engager en priorité sur la charge et l'organisation du travail.

Cette priorisation permettra notamment de disposer d'une clé d'affectation (priorisation) des moyens, notamment des ressources pluridisciplinaires. Pour répondre à cet objectif, la priorisation devra rester sélective (3 à 4 chantiers).

Les parties conviennent que ce plan d'action sera présenté à la « commission emploi et métier » dans le cadre du dossier GPEC et pourra notamment présenter des actions ponctuelles en lien avec un projet.

Le bilan en sera présenté dans le même cadre.

### 5.3 Intégrer la question du travail à la conduite de projets

Pour les projets qui appellent une évaluation approfondie des impacts sur le travail et la charge, les groupes pluridisciplinaires (cf 4.2) seront mobilisés pour structurer et accompagner la démarche.

La méthodologie d'intervention est présentée aux instances représentatives compétentes (CCUES pour les projets nationaux, CE ou CHSCT). Elle est fondée principalement sur des entretiens collectifs centrés sur l'analyse du travail. Ils permettent aux salarié-e-s des différents métiers concernés de s'exprimer sur le contenu de leur travail actuel, leur charge ressentie, les difficultés et régulations, les marges de manœuvre, les ressources, leurs anticipations par rapport au travail projeté... Ces entretiens collectifs sont complétés par des analyses d'activités (observations terrain) pour mieux appréhender l'activité réelle des salarié-e-s, et l'analyse des informations et documents permettant d'appréhender le travail prescrit, actuel et futur.

Cette analyse d'impacts pourra si besoin comprendre des mesures du temps de travail nécessaire pour réaliser certaines activités afin de mesurer les écarts introduits par le projet. D'autres mesures pourront être nécessaires au fur et à mesure de la mise en place du projet.

L'analyse d'impacts se poursuivra dans la phase de la mise en œuvre du projet, afin d'assurer un suivi complet.

Les groupes pluridisciplinaires permettent aussi de favoriser les suggestions des salarié-e-s sur les projets, de façon à améliorer leur mise en œuvre

Les principes directeurs sont le volontariat des participants, la libre expression et la garantie de l'anonymat (garantie de la confidentialité des données individuelles des salarié-e-s). Les entretiens menés avec les managers sont dissociés de ceux menés avec les salarié-e-s de leur équipe, au moins pour certaines phases.

Ce travail peut être complété par des questionnaires anonymes.

L'analyse réalisée par le groupe pluridisciplinaire fait l'objet d'un document écrit explicitant la méthodologie, les investigations menées et l'analyse des impacts. La Direction du projet apportera une réponse aux préconisations faites. Ces documents seront transmis aux CE et CHSCT concernés.

➤ Cette analyse approfondie et participative est guidée par la méthode de questionnaire présentée pour exemple en annexe

Les parties soulignent l'importance de développer l'expertise en matière d'analyse du travail réel et conviennent à cet effet de renforcer les compétences en matière d'ergonomie.

#### 5.4 Pour accompagner les salarié-e-s

Le présent accord vise à développer l'expression des salarié-e-s sur leur travail, ce qui constitue une évolution importante dans les pratiques. Une importance particulière sera accordée à l'accompagnement des salarié-e-s eux même. Il s'appuiera notamment sur un module d'information spécifique. Il sera présenté préalablement aux organisations syndicales et mis à disposition des salarié-e-s dans @noo.

#### 5.5 Développer le management collaboratif dans les équipes

Pour faciliter l'évolution des pratiques managériales prévue au 3.3, la Direction s'engage à renforcer la formation des salarié-e-s en situation de management pour leur permettre de mieux organiser le travail avec leur équipe, en complément des actions déjà menées.

➤ Programme des formations Orange Campus en annexe

#### 5.6 Soutenir l'adaptation de la charge de travail dans certains environnements : formation spécifique

La question de la charge de travail peut prendre une acuité particulière lorsque l'équilibre activités/ressources est particulièrement menacé : forte hausse d'activité, baisse d'effectifs, évolutions très fortes de compétences, dépassement récurrent du temps de travail...

Les parties conviennent alors qu'une formation/action spécifique sur la question de l'évaluation et de l'adaptation de la charge de travail sera organisée pour les salarié-e-s en situation de management, les équipes RH, acteurs pluridisciplinaires et représentants du personnel au CHSCT. Elle sera construite avec l'aide du service environnement du travail.

#### 5.7 Créer des dispositifs négociés sur l'expression des salarié-e-s

Le retour d'expérience des groupes d'expression qui ont été mis en place chez Orange conformément aux dispositions du code du travail, conduit les parties à préciser les conditions de mise en place de ces groupes :

- une discussion centrée sur l'expérience du travail, ce qui renvoie à la composition des groupes,
- la mise en place d'une animation qui permette de rester centré sur la finalité et de formaliser,
- un cadre et des règles élaborés en commun.
- l'ancrage dans l'organisation : prise en compte des propositions, sur la base de leur formalisation et retour qualifiés,
- la mise en visibilité de ce que cela produit : diffusion et action.

Des négociations particulières à la demande d'au moins une organisation syndicale peuvent être envisagées en vue d'aboutir à des accords décentralisés. Ils s'inscriront dans le cadre décrit en annexe

( ➤ Fiche sur les groupes d'expression).

#### 5.8 Suivre la charge de travail de chaque salarié-e lors de l'entretien individuel

Les parties soulignent que la charge de travail doit faire l'objet d'un suivi effectif et individualisé. L'entretien doit systématiquement aborder le point de la charge de travail. Il permet de faire un bilan des équilibres

ressources/contraintes et de mettre en place les ajustements individuels nécessaires, tout en restant attentif à l'équilibre général dans l'équipe.

➤ Pour guider ce dialogue, voir la fiche « Charge de travail et entretien individuel » en annexe.

### 5.9 Prendre en charge les signalements de difficultés

Si le recours au management de proximité prévu en 3.2 s'avérait insuffisant, le-a salarié-e pourra s'adresser à son Responsable Ressources Humaines qui analysera la situation et conseillera le responsable hiérarchique sur les actions à mettre en place le cas échéant.

Les remontées d'inadéquation de la charge de travail notamment via les DP, CHSCT, le service de santé au travail et le service social feront aussi l'objet d'une prise en charge.

Elle permettra d'objectiver la situation et poser un pré diagnostic, avec le soutien des équipes pluridisciplinaires s'il y a lieu. Un coordonnateur ad hoc sera désigné par l'entreprise.

En cas de difficultés collectives, le CHSCT sera informé sur les démarches menées, sur les préconisations et leur mise en œuvre.

Les éventuelles alertes récurrentes dans certaines équipes feront l'objet d'une attention particulière.

➤ Cette investigation pourra être guidée par le questionnaire présenté pour exemple en annexe

## Chapitre 6 : Les modalités de mise en œuvre et de suivi des actions

### 6.1 Document unique, programme de prévention et charge de travail

Conformément aux engagements de développement de la prévention primaire, la Direction s'engage à intégrer la question de la charge de travail dans l'analyse des risques, et notamment des RPS. La méthode définie par la Comité National de Prévention du Stress en fournit le cadre méthodologique, précisé par le présent accord en ce qui concerne la charge de travail.

Pour en développer l'appropriation, un audit annuel sera mené par la Direction de chaque établissement principal, pendant les deux premières années de mise en œuvre de l'accord, puis une fois tous les 2 ans. L'analyse d'un échantillon représentatif de Documents Uniques et programmes de prévention des établissements secondaires permettra de faire un bilan qualitatif, de dégager des recommandations et plans d'actions d'amélioration méthodologiques, dont la mise en œuvre sera évaluée l'année n + 1.

Le retour sera effectué à la ligne managériale dans les Comités de Direction, et en Commission Pluridisciplinaire de Prévention.

Ce bilan sera présenté aux commissions santé ou RPS des comités d'établissement et aux CHSCT.

### 6.2 Conduite des projets de transformation

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'impacts des projets sur le travail et la charge de travail et dégager les préconisations méthodologiques d'amélioration.

Les préconisations émises feront l'objet d'un suivi et le retour sera effectué à la ligne managériale.

### 6.3 Entretiens individuels

La Direction s'assurera que les entretiens permettent un réel échange sur la charge de travail.

Un bilan quantitatif et qualitatif sera effectué sur l'utilisation de la grille de questionnement proposée en annexe du présent accord et ses résultats partagés globalement auprès de la ligne managériale.

## Chapitre 7 : Modalités de suivi

~~Une commission de suivi réunit au moins une fois par an les signataires du présent accord. Elle se compose de trois représentants désignés par les organisations syndicales et de représentants de la Direction.~~

Le suivi sera basé sur :

- la consolidation nationale des priorisations dégagées dans les commissions emploi métiers, ainsi que des bilans des travaux d'adaptation présentés dans les CE,
- la synthèse des audits sur la qualité des DU et PAPRIACT, et les plans d'actions visant à l'amélioration méthodologiques (6.1),
- la présentation de l'audit sur les projets mené au niveau national et le suivi des préconisations (6.2),
- le bilan quantitatif et qualitatif sur les entretiens individuels (6.3),
- le suivi qualitatif des initiatives relatives à l'expression des salarié-e-s sur le travail,
- le bilan annuel des heures complémentaires et supplémentaires présenté chaque année en plénière de CCUES,
- le décompte du temps de travail, les registres CEA et les chiffres du nombre de congés perdus pourront être communiqués en fonction de ce que les négociateurs auront conclu à l'occasion des réunions qui doivent se tenir sur l'application en cours ou à venir de la nouvelle législation Rebsamen.

Les parties sont conscientes que le travail évolue de façon rapide et profonde. C'est pourquoi elles conviennent de la création d'un Observatoire du Travail qui réunira l'ensemble des organisations syndicales représentatives.

## Chapitre 8. Formalités de dépôt, durée de l'accord et modalités de révision

### 8.1 Les formalités de dépôt

Conformément aux articles L.2231-6 et D.2231-2 et suivants du Code du Travail, le présent accord sera déposé auprès du secrétariat-greffe du Conseil des Prud'hommes de Paris en un exemplaire. Deux exemplaires dont une version sur support papier signée des parties et une version sur support électronique seront transmis à la DIRECCTE d'Ile de France (Unité territoriale de Paris).

En outre, un exemplaire sera établi pour chaque partie.

## 8. 2 La durée de l'accord

Le présent accord, entrant en vigueur le jour qui suit les formalités de dépôt auprès des services compétents, est conclu pour une durée indéterminée.

## 8. 3 Les modalités de révision

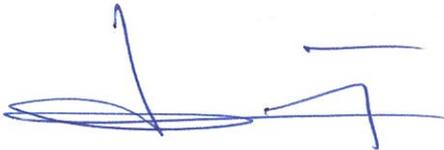
Les parties signataires peuvent déposer une demande de révision de tout ou partie des dispositions du présent accord conformément aux articles L.2222-5, L2261-7 et L2261-8 du Code du Travail. Toute demande de révision devra être portée à la connaissance des autres signataires par lettre recommandée avec accusé de réception et être accompagnée d'un projet sur le ou les articles concernés. Les négociations commenceront le plus rapidement possible avec l'ensemble des organisations syndicales représentatives dans le champ d'application du présent accord.

Fait à Paris, le

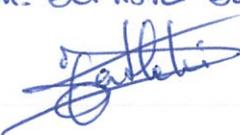
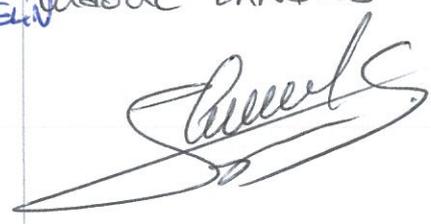
La Direction, pour Orange

Madame Christine Lanoe

Directrice des Ressources Humaines Orange France,



Les organisations syndicales

Pour la CFDT-F3C Jean. Bernard BERTHELEMY 	Pour la CFE-CGC Gudonc LANDOIS 	Pour la CGT-FAPT
Pour FO-COM Ph. Elle JUZA 	Pour SUD-PTT	

cl LLA

## ANNEXE A : négociation locale sur l'expression des salarié-e-s

Les accords négociés en vue de mettre en place cette modalité d'expression directe et collective sur le travail comprendront les éléments suivants.

- domaine du droit d'expression : le poste de travail, les méthodes et l'organisation du travail, la charge de travail, la définition des responsabilités de chacun et des marges d'initiatives qui lui sont laissées, etc... afin de définir les actions à mettre en œuvre pour améliorer les conditions de travail et l'organisation de l'activité
- détermination du niveau des réunions qui renvoie à la taille et à la composition des groupes d'expression
- durée et la fréquence de ces groupes d'expression qui doivent assurer à chacun la possibilité de s'exprimer et de faire ses suggestions.
- modalités d'animation de ces groupes pour faciliter l'expression : désignation d'un animateur, en charge de veiller à l'expression dans le cadre défini et d'établir le compte rendu
- modalités permettant la libre expression de chacun, et rôle des managers dans le dispositif
- conditions d'exercice spécifiques du droit à l'expression des managers (conformément à l'article 5-1 du premier accord sur les grands principes d'organisation du travail),
- processus de compte rendu précisant les propositions et les questions auxquelles des réponses de la Direction sont attendues
- modalité de bilan de l'accord instituant l'expression : activité des groupes d'expression, conditions de fonctionnement, sujets abordés et effets obtenus
- les mesures destinées à assurer la communication et l'information aux représentants du personnel (CHSCT, DP et CE) et aux salariés(es) concernés.

JBB  
LVA  
el PJ

## ANNEXE B - La Boite à Outils

### Exemple de Guide de questionnement projet

Pour évaluer les impacts sur le travail d'un projet, il est nécessaire de comprendre au préalable comment s'effectue le travail avant le changement, et dans ses trois composantes : prescrit, réel, vécu.

---

#### A qui est destiné ce guide ?

Ce guide de questionnement est un outil destiné au chef de projet. Il lui permettra de passer en revue l'ensemble des dimensions susceptibles d'être impactées par un projet de changement. Libre à lui de l'adapter en fonction du contexte auquel il a à faire.

Pour l'accompagner dans cette démarche, le chef de projet peut se rapprocher du responsable Environnement du travail de son établissement, ou des équipes RH de son unité.

#### A quel moment utiliser ce guide ?

Ce questionnaire doit être fait par le Chef de Projet dès la phase d'étude en amont de la présentation aux IRP. Il permettra d'évaluer en première analyse les impacts du projet sur le travail et la charge, lors de la phase transitoire et de la mise en œuvre, et de mettre en place les actions d'évaluation complémentaires et les actions d'adaptation nécessaires.

#### Comment utiliser ce guide ?

Ce guide est à utiliser en fonction du projet : le projet concerne-t-il ou pas cet aspect du travail ?

Dans un premier temps, il permet de mener un premier niveau de questionnement au sein même de l'équipe projet, afin de déterminer l'ampleur et la nature des impacts sur le travail et la charge.

Dans un second temps, il pourra servir de guide d'entretien auprès des salariés concernés, avec le soutien des équipes pluridisciplinaires.

#### Sur quel périmètre porte l'analyse ?

Dans le cadre d'un projet national, il convient de réaliser ce questionnaire sur le projet dans son ensemble. Cette analyse d'impact pourra être affinée ensuite par unité en fonction du contexte local (organisation, âge moyen, ancienneté des salariés sur le poste,...). L'analyse porte sur un collectif de travail, une équipe, et non sur les individus.

A - Contenu du travail/compétences

question	facteur DARES correspondant	situation actuelle (description, attentes, difficultés)	Impact ponctuel (+ / - / 0)	Impact durable (+ / - / 0)	descriptif des impacts que le projet pourrait avoir sur la situation actuelle	actions à mettre en place (préciser niveau DM ou UO ou équipe)	Impacts sur la charge de travail
1. Quelles sont les différentes tâches ou activités réalisées par les acteurs concernés : variété, complexité,...	quantité, complexité						
2. Quelles contraintes (production, rythme, délai, pauses...) ? quelle marge d'initiative ?	pression temporelle						
3. Quels sont les objectifs donnés ? (individuels/collectifs) Comment sont-ils mesurés ? Comment sont-ils perçus ?	quantité, pression temporelle, complexité						
4. Quels sont les techniques et le matériel utilisés ? quelles applications SI ?	complexité						
5. Quelles sont les exigences en matière de qualité, de procédure (auto contrôle, application de normes...) ?	autonomie procédurale						
6. Quel est le degré d'autonomie dans le travail ?	autonomie procédurale						
7. Quelles sont les connaissances et compétences nécessaires à la tenue du poste ? quelles sont les formations incontournables ?	utilisation et accroissement des compétences						
8. Quels aléas sont rencontrés dans l'activité, quelles compétences pour y faire face	Autonomie procédurale, utilisation des compétences						

JBS  
LCA  
P1

JBB  
LUA  
cl PJ

B - Organisation du travail									
question	facteur DARES correspondant	situation actuelle (description, attentes, difficultés)	Impact ponctuel (+ / - / 0)	Impact durable (+ / - / 0)	descriptif des impacts que le projet pourrait avoir sur la situation actuelle	actions à mettre en place (préciser niveau DM ou UO ou équipe)	impacts sur la charge de travail		
1. Comment le travail est-il réparti dans l'équipe ? (critères d'affectation, mode de communication...)	quantité, participation représentation								
2. Quels horaires de travail : heures supplémentaires, cycles, congés ? Quelles possibilités d'adaptation à des contraintes personnelles ?	conciliation travail/hors travail, prévisibilité du travail								
3. Comment sont gérés les remplacements de salariés en cas d'absence ?	quantité, prévisibilité du travail								
4. Dans quelle mesure le travail est-il planifiable ?	prévisibilité du travail								
5. Comment est perçue la répartition des rôles et des activités dans l'équipe et entre les unités ?	leadership (clarté, pilotage du changement)								
6. Que pensent les acteurs concernés de la qualité du traitement des dysfonctionnements qui les impactent ?	qualité empêchée, conflits éthiques								
7. Quelles sont les définitions et modalités des régulations (réunions, supports...)?	coopération, soutien								
8. Comment les aléas sont-ils gérés collectivement ou individuellement ?	Coopération, soutien								

C - Les relations au travail

question	facteur DARES correspondant	situation actuelle (description, attentes, difficultés)	Impact ponctuel (+ / - / 0)	Impact durable (+ / - / 0)	descriptif des impacts que le projet pourrait avoir sur la situation actuelle	actions à mettre en place (préciser niveau DM ou UO ou équipe)	Impacts sur la charge de travail
1. Comment leurs acteurs perçoivent ils leurs relations avec : o Leurs collègues ? o Leurs supérieurs (hiérarchiques ou fonctionnels) ? o Leurs collaborateurs ? o Leurs relations transverses ? o Leurs interlocuteurs internes ?	leadership (clarté, pilotage du changement), coopération, soutien, devoir cacher ses émotions, conflit, harcèlement						
2. Comment la qualité de la chaîne de soutien métier est-elle perçue?	coopération, soutien, complexité						
3. Comment est perçu le contact client interne ou externe ?	relation au public, devoir cacher ses émotions						
4. Quel est le niveau de charge émotionnelle pour le poste ?	devoir cacher ses émotions, conflits, harcèlement						

JBB  
CMA  
el P3

JB  
1  
LA  
C

D - Sens du travail									
question	facteur DARES correspondant	situation actuelle (description, attentes, difficultés)	Impact ponctuel (+ / - / 0)	Impact durable (+ / - / 0)	descriptif des impacts que le projet pourrait avoir sur la situation actuelle	actions à mettre en place (préciser niveau DM ou UO ou équipe)	Impacts sur la charge de travail		
1. Qu'est ce qui est important et motivant dans le travail pour les acteurs concernés?	conflits éthiques								
2. Quel est le niveau de reconnaissance perçu ?	reconnaissance								
3. Comment est perçue la rétribution financière ? La répartition entre part fixe et part variable ?	reconnaissance								
4. Dans quelle mesure les acteurs concernés peuvent-ils s'exprimer sur leur travail ? se sentent-ils entendus et représentés dans l'entreprise ?	participation, représentation								
5. A quel point le travail quotidien leur semble-t-il en concordance avec leurs valeurs (éthiques)?	conflits éthiques								

JBB  
 CCA  
 PJ

E – Environnement socio-économique de l'entreprise									
question	facteur DARES correspondant	situation actuelle (description, attentes, difficultés)	Impact ponctuel (+ / - / 0)	Impact durable (+ / - / 0)	descriptif des impacts que le projet pourrait avoir sur la situation actuelle	actions à mettre en place (préciser niveau DM ou UO ou équipe)	Impact sur la charge de travail		
1. Comment le projet peut-il impacter l'emploi ?	sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière								
2. Que pensent-ils des opportunités qui leur sont offertes en termes de formation, mobilité, carrière ?	sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière								
3. Quel est leur degré de confiance pour l'avenir de leur activité sur le site ?	soutenabilité								
4. Dans le cas contraire, dans quelle mesure leurs compétences leur paraissent-elles reconvertisibles ?	sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière								

F – Lieu et environnement de travail									
question	facteur DARES /	situation actuelle (description, attentes, difficultés)	Impact ponctuel (+ / - / 0)	Impact durable (+ / - / 0)	descriptif des impacts que le projet pourrait avoir sur la situation actuelle	actions à mettre en place (préciser niveau DM ou UO ou équipe)	Impacts sur la charge de travail		
1. Le site est-il facilement accessible en transport en commun ? le stationnement est-il possible ?	conciliation travail/hors travail								
2. L'environnement du site de travail est-il perçu positivement?	conciliation travail/hors travail								
3. L'environnement de la position de travail est-il perçu comme agréable ? (espace système d'information, ambiance sonore, ambiance lumineuse, aération, ventilation,...)	environnement pénible								
4. L'équipement du bâtiment est-il jugé satisfaisant par les salariés(es) ? (restauration, détente,...)	soutenable								

JDB  
LCA  
PI  
el

### Fiche Charge de Travail et Entretien Individuel

L'entretien individuel (EI) permet d'échanger sur sa mission et de faire un point sur les conditions d'exercice de son activité : réalisations, moyens mis en œuvre, succès, difficultés...

Ce qui change avec l'accord :

- L'échange sur la charge de travail se tient pour chaque salarié-e, cadre et non cadre. Il s'agit d'un dialogue ouvert qui permet au salarié de s'exprimer sur son travail réel et vécu, et de dégager et d'explorer toutes les pistes d'adaptation de la charge de travail.

Il peut s'articuler sur la base du bref guide de questionnement ci-dessous.

1. Comment qualifiez-vous votre charge de travail sur la période considérée ?
  2. Selon vous quels éléments pèsent le plus sur votre charge de travail ? (cela peut être lié à l'activité ou extérieur à l'activité : temps de transport, équilibre vie privée/vie professionnelle ...)
  3. Qu'est ce qui est important et motivant pour vous ?
  4. Comment pourrait-on faire pour simplifier et faciliter votre travail ?
  5. Quels sont les moyens actuellement utilisés pour adapter la charge de travail, quels moyens proposez-vous ?
  6. Comment percevez-vous le fonctionnement d'équipe, les collaborations, comment les améliorer ?
  7. En tant que manager, quel soutien puis je apporter ?
- Pour les Cadres Exécutifs Autonomes (CEA), cet échange sur la charge permet aussi d'aborder de façon structurée la question du temps de travail et de repos, conformément aux règles en vigueur.
1. Partager la validité des informations du registre CEA (disponible pour le collaborateur dans @noo>mes formulaires, mes outils, et pour le manager dans manager dans @noo> espace managers> mon équipe) si cela n'a pas été fait par ailleurs.
  2. Quel est votre temps de repos quotidien ? rappel sur le temps de repos de 11 heures consécutives et sur le bon usage des outils digitaux.
  3. Quel est votre temps de repos hebdomadaire ? rappel sur le temps de repos de 35 heures consécutives et sur le bon usage des outils numériques.
  4. Comment estimez-vous votre niveau d'autonomie dans l'organisation de votre travail. ?
- Pour chaque collaborateur, cadre et non cadre, la synthèse de cet échange sera portée dans la zone de commentaires concernant la charge de travail.

## ANNEXE B - Boîte à Outils

### Exemple de Guide pour l'instruction des difficultés relatives à la Charge de Travail

A qui est destiné ce guide ?

Ce guide destiné aux acteurs en charge d'instruire et/ou de coordonner la prise en charge les signalements de difficultés n'ayant pas pu trouver de résolution par le dialogue managérial classique. Il s'agira principalement du RRH, DRH ou préventeur. Pour l'accompagner dans cette démarche, il pourra se rapprocher du responsable Environnement du travail de son établissement principal.

Comment utiliser ce guide ?

En cas de signalement collectif, il est conseillé de mener l'investigation de façon pluridisciplinaire.

Une structure de pilotage sera alors mise en place. Elle s'assurera aussi du suivi de la mise en place, et du transfert d'expérience. Elle pourra être composée de managers et salarié-e-s, d'un élu CHSCT, d'un membre de l'environnement du travail, et si besoin d'une personne qualifiée externe (ARACT par exemple).

Dans tous les cas, l'avis du service de santé et du service social sera recueilli. Si le signalement émane des représentants du personnel, la méthodologie leur sera présentée et le retour sur la mise en œuvre des plans d'actions leur sera fait.

#### 1. Compréhension du contexte et éléments d'objectivation

Il convient d'étayer la démarche avec le maximum d'éléments pertinents permettant d'éclairer le contexte, d'approcher les écarts entre le travail réel et le travail prescrit, et d'objectiver les propos qui seront recueillis, et notamment :

L'activité et son évolution

Données clés à prendre en compte : nature, volume, flux ...

Evolution des process et des outils

Principaux enjeux et finalités

Analyse du temps de travail

Les ressources et leur évolution

Composition de l'équipe, Ancienneté, Répartition géographique

Fiches de poste

Compétences et formations

Tendances à venir

## Le questionnement

Le questionnement sur la charge de travail est conduit de façon ouverte avec la /les personnes concernée-s. Il explorera les items proposés ici selon leur pertinence au regard des situations de travail. Il peut être complété par des observations en situation de travail.

### Travail prescrit

Questionnement	Eléments recueillis	Contraintes	Ressources
Quelles sont les activités à réaliser ?			
Quels sont les objectifs ?			
Quantités à réaliser, Délais, Temps de traitement ...			
Existence de procédures connues ? Mises à jour ? Accessibles ?			
Quelles sont les indications données par le management pour réaliser votre travail  Critères de priorisation en différentes activités, hiérarchisation des objectifs, Respect de procédures  Exigences de qualité ...			
Quels sont les outils et l'environnement de travail ?			
Comment le travail est-il réparti dans l'équipe ?			

JBB LVA  
— CP PJ

Travail réel

Questionnement	Éléments recueillis	Contraintes	Ressources
Comment décrire votre travail ? les activités qui reviennent souvent, celles qui consomment du temps			
Le traitement des aléas, pics d'activité, dysfonctionnements, solutions palliatives.			
La complexité des activités, des informations à maîtriser, des interrelations			
Les relations avec les « clients » (yc bénéficiaires du travail en interne)			
Les inter relations avec les autres fonctions ou équipes  Soutien formel ou informel, interdépendance			
Comment le travail est-il réparti dans l'équipe ?			
Quelles sont les régulations mises en œuvre ?  individuellement, collectivement (remplacements mutuels, transfert de tâches), avec le management (redéfinition des priorités, appui direct du manager),  avec les clients : ajustement des délais ou de la qualité par exemple ...			
Lien entre charge et gestion du temps  Dépassements d'horaires, aménagements d'horaires, temps passé en transport...			

JBB  
LLA  
CP PJ

## Travail vécu

Questionnement	Réponses
Quels sont les facteurs qui vous pèsent dans votre travail ?	
Quels sont les facteurs qui vous apportent de la satisfaction dans votre travail ?	

### 2. Préconisations : Identifier les actions à mettre en place pour l'adaptation de la charge de travail

Ces préconisations seront établies en lien avec la ligne managériale, pour explorer toutes les pistes et préciser leur faisabilité et organiser la mise en place :

Examen des activités : A conserver ? À arrêter ? À réduire ? À développer ? ...

Effectifs ou force au travail à renforcer

Compétences à développer

Soutien à renforcer

Niveau d'exigence à ajuster, notamment coûts, qualité, délais

Organisation collective à modifier, nouvelles régulations à mettre en place

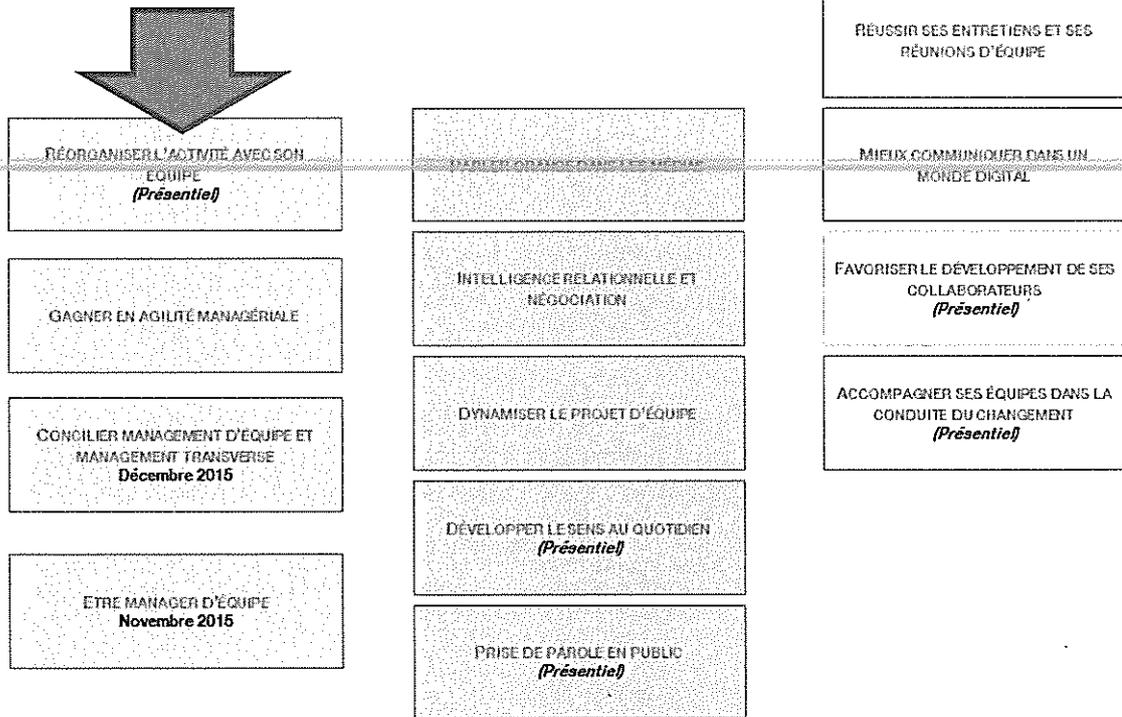
### 3. Retour vers les salariés concernés et mise en place des actions d'adaptation

Si le signalement émane des représentants du personnel, ou si les difficultés sont collectives, le retour sur la mise en œuvre des plans d'actions sera fait au CHSCT, aux représentants du personnel et aux collectifs concernés.

ANNEXE B - La Boite à Outils

Programme de formation Orange Campus

Formation évoquée au chapitre 5.5



JBB LIA  
cl PJ

## ANNEXE C : Champ d'application de l'accord

Nom de la société

Altenor

Equant France

Générale de téléphone

Globecast France

Globecast Reportages

Inoven

LEXSI

Neocles Corporate

---

Notia

Nordnet

Network Related Services holding (NRS)

OCEAN

OCS

OCWs (ex Obiane SA)

Orange Application for Business (OAB)

Orange Caraïbes

Orange Cloud for Business (OCfB)

Orange Consulting

Orange Cyber Défense (ex Atheos)

Orange Lease

Orange Marine

Orange Prestations TV (OPTV)

Orange Promotion

Orange SA

Orange studio

SOFRECOM

Soft At Home

Telefact

Viaccess

w-HA