



relevé de décision

objet Prévention des situations à risque
prise d'effet 4 juin 2014
liste de diffusion Leaders France
date 4 juin 2014

A la suite des événements dramatiques que l'entreprise a connus en début d'année, Delphine Ernotte-Cunci et moi-même avons demandé à Jean François Colin de « revisiter » les dispositifs de prévention mis en œuvre chez Orange.

Dans le contexte de transformation de l'entreprise qu'appelle l'évolution de notre environnement, une attention constante doit être portée aux différentes mesures de prévention qui ont été développées dans l'entreprise. Il convient de s'interroger de manière régulière sur les moyens de les améliorer encore.

L'accompagnement des hommes et des femmes qui contribuent au développement de notre entreprise, et en particulier le soin que nous devons porter aux plus vulnérables d'entre eux, est au cœur de notre projet d'entreprise et suppose une vigilance permanente.

Après les avoir présentées aux représentants du personnel lors du CNHSCT du 29 avril 2014, Jean François Colin nous a soumis ses propositions.

La Direction Générale a décidé de les mettre en œuvre selon les modalités détaillées présentées dans le document technique ci-joint. Par ailleurs, les dispositions transitoires proposées par la mission concernant les moyens de prévention sont retenues.

Je souhaite rappeler le rôle essentiel qui est le vôtre dans la mise en œuvre des actions de prévention depuis plusieurs années. L'analyse réalisée par Jean François Colin démontre que l'amélioration de l'efficacité de ces mesures repose non pas sur de nouvelles adaptations mais sur une mise en œuvre qui appelle une plus grande proximité et une plus forte collégialité.

C'est grâce à votre action sur le terrain que nous pourrons collectivement encore progresser en suivant les principes d'action suivants :

- développement de la proximité et de la collégialité pour le traitement des situations des salariés vulnérables ou en difficulté ;
- renforcement de la prévention dans le domaine des risques psychosociaux ;
- nouveaux efforts de formation et de professionnalisation de tous les acteurs appelés à accompagner des situations sensibles ;
- maintien et renforcement du lien social avec les salariés éloignés du service ;
- développement de l'écoute, du dialogue et de la communication autour des situations à risque.



Le développement de la proximité et de la collégialité pour le traitement des situations de fragilité professionnelle et de vulnérabilité.

Les Responsables Ressources Humaines de proximité et les Assistants Sociaux sont des acteurs majeurs aux côtés de nos Managers, de la prévention des risques psychosociaux et de l'accompagnement des situations individuelles.

Pour chacun d'eux, leur rôle de proximité et de réactivité doit être partout, selon des organisations appropriées, considéré comme une priorité. Une adaptation qualitative et quantitative dans le cadre d'une gestion prévisionnelle sera pilotée sur ces métiers afin d'adapter leur « maillage » aux réalités des services.

Un travail particulier sera conduit pour les assistants sociaux afin de prendre mieux en compte leur activité vis à vis des salariés éloignés du service, de l'existence de déséquilibres territoriaux, et de la nécessaire adaptation de leur organisation aux grandes entités nationales.

Le partage des informations entre tous les acteurs (managers, RH, médecins du travail et assistants sociaux) est une autre dimension forte qui conditionne nos capacités de prévention. Il est de la responsabilité de tous les acteurs, dans le respect des règles déontologiques, de partager toutes les informations nécessaires à un bon suivi individuel.

Pour ce qui concerne les collaborateurs en difficultés socioprofessionnelles, la collégialité managériale, soutenue par les experts RH et médico-sociaux, permettra l'élaboration et le portage solidaire des décisions. Cette solidarité et ce travail en collégialité devront être reconnus lors des évaluations.

Enfin, le soutien aux managers de proximité sera complété par l'organisation de groupes d'échanges de managers ayant vécu des expériences difficiles et par des séminaires sur des sujets d'intérêt commun organisés par les responsables des dispositifs nationaux de prévention.

Le renforcement de la prévention des risques psychosociaux.

Une analyse préalable des risques notamment psycho-sociaux doit être menée en amont de tout projet de transformation

Dans ce contexte, une attention toute particulière doit être portée aux personnes en situation de vulnérabilité socioprofessionnelle ; à ce titre notamment les dispositions relatives aux personnes en transition de carrière, prêts de compétences, ou en mission seront examinées au regard des engagements fondamentaux du Contrat Social.

Afin d'être utilisé dans une dynamique de progrès tangible dans chaque entité, le plan de prévention des risques issus du document unique (DU) devra désormais comporter au moins une proposition d'action de prévention en matière de risques psycho-sociaux.

Pour renforcer le rôle indispensable des préventeurs, la mise en place d'une véritable filière professionnelle et de l'ensemble des actions de professionnalisation correspondant constituera un moyen de faire progresser encore notre politique de prévention.



De nouveaux efforts de formation et de professionnalisation de tous les acteurs appelés à accompagner les situations sensibles

Le soutien et la prévention face aux situations à risque passe par la montée en compétences de tous les acteurs appelés à jouer un rôle en matière de prévention des risques psychosociaux. Un tronc commun de formation sur les risques psycho-sociaux et la prévention des conduites à risques sera ainsi créé au niveau du Groupe en France pour tous les acteurs (Managers, Responsables RH, Préventeurs, Médecins du travail, Assistants Sociaux, membres de CHSCT, ...).

Cette formation commune permettra ainsi de partager un même langage

Le maintien et le renforcement du lien social avec les salariés « éloignés du service »

L'éloignement du milieu professionnel, la perte progressive du lien social que constitue le travail est une source de risques identifiée. Notre vigilance doit être renforcée aux moments les plus cruciaux de cette cassure du lien social :

- nous devons identifier, le plus en amont possible les personnes en risque de « rupture » et veiller à un « signalement » systématique vers tout le « système » d'accompagnement des personnes (RH, médecins du travail et assistants sociaux) ;
- pendant ces absences, parfois longues, il convient d'être attentif au maintien du lien et à la poursuite, si elles le souhaitent de la transmission d'informations sur la vie de l'entreprise et de leur entité de rattachement ;
- Comme cela est fait le plus souvent, avant le retour à l'activité, la préparation devra s'effectuer tant au plan médical que social et managérial
- enfin l'accompagnement lors de la reprise devra s'effectuer avec une attention toute particulière pendant les premières semaines selon les modalités que vous choisirez et qui prendront le plus souvent la forme de la désignation d'un référent permettant d'aider la personne à reprendre rapidement ses repères professionnels.

Développement de l'écoute, du dialogue et de la communication autour des situations à risques

En matière de veille et d'accompagnement des situations à sensibilité particulière, la qualité et la réactivité de notre communication sont des facteurs de prévention essentiels.

Lors de décès de salariés survenant de manière brutale (accidents ou suicides) nous souhaitons privilégier la transparence, dans le respect des personnes et de leurs proches. C'est pourquoi les Présidents de CHSCT informeront systématiquement leur CHSCT, pour permettre notamment d'échanger sur la mise en place des mesures de soutien les plus adéquates.

Les impacts psychologiques sur les communautés de travail des situations suicidaires appellent, au-delà des actions d'accompagnement nécessaires, les modes de communications les plus adaptés et respectueux. Nos équipes de communication bénéficieront de formation construite en conformité avec les préconisations de l'Organisation Mondiale de la Santé qui depuis longtemps appelle l'attention de tous les acteurs sur l'importance du sujet.



De manière plus générale, pour renforcer nos actions de prévention des risques psycho-sociaux, l'écoute de ce que les salariés souhaitent exprimer sur l'exercice de leur métier sera développée : un programme pilote sera lancé pour expérimenter les modalités les plus aptes à favoriser le dialogue des salariés sur leur métier, les difficultés qu'ils rencontrent, leur identité professionnelle et l'avenir de notre entreprise.

Grâce à votre implication personnelle dans la mise en œuvre du Contrat Social, Orange a su traverser les difficultés et s'adapter dans le respect des femmes et des hommes qui contribuent chaque jour à son succès.

C'est parce que des progrès significatifs ont été enregistrés pour le plus grand nombre comme en témoignent les résultats de notre baromètre social que nous devons sans relâche accentuer nos efforts pour les plus vulnérables de nos collègues qui doivent nous trouver à leur côté lorsqu'ils sont en difficulté.

C'est le sens des mesures que je vous demande de mettre en œuvre sous la supervision de la direction Santé Sécurité Qualité de Vie au Travail.

Je connais votre engagement personnel et je vous remercie de votre contribution.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Bruno Mettling". The signature is stylized with a large initial "B" and a long horizontal stroke extending to the right.

Bruno Mettling
Directeur Général Adjoint du Groupe

Plan d'action pour la mise en œuvre des propositions d'aménagement des dispositifs suite au rapport de Jean François Colin

- 1 - Développer la proximité et la collégialité pour permettre une meilleure prise en charge des situations de travail :
 - l'organisation et le rôle des Responsables RH de proximité
 - les Assistants Sociaux et le signalement des salariés à accompagner
 - la collégialité managériale et le soutien aux managers de proximité
- 2 - Renforcer les dispositifs d'alerte et de prévention :
 - une vigilance systématique à la prévention des risques psycho sociaux
 - le Contrat Social et les RPS
 - le Document Unique pour identifier et prévenir les risques psycho sociaux
 - l'évolution de l'organisation et du rôle des préventeurs
- 3 - Le soutien à la professionnalisation des interlocuteurs des salariés
- 4 - Renforcer les actions concourant à maintenir le lien social avec l'entreprise : la problématique des « salariés éloignés des services »
- 5 - Développer l'écoute, le dialogue et la communication autour des situations à risques
- 6 - Rappel du rôle et de l'existence des dispositifs nationaux de soutien et de prévention
- 7 - Mesures techniques

	Actions	Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances
1	<p>Le choix d'une organisation des RH de Proximité qui facilite l'accompagnement des situations en réelle proximité</p>	<p>Orange France a confié à 2 DRH de DO une analyse des 2 modèles d'organisation RH (le modèle du bassin de vie, le modèle d'une fonction dans les DRH d'unités) et d'en effectuer le bilan en vue de nouvelles préconisations. Sans privilégier l'un de ces deux modèles, la Mission propose que ce bilan permette d'établir la bonne adéquation des moyens aux objectifs des RH de proximité et de choisir le modèle le mieux adapté à chaque spécificité locale. Ce bilan sera présenté au CNSHSCT</p>	<p>Christine Lanoë OF/DRH (conclusions à tirer de l'étude en cours)</p> <p>S2 2014</p>
2	<p>1 - Développer la proximité et la collégialité pour permettre une meilleure prise en charge des situations de travail : l'organisation et le rôle des Responsables RH de proximité</p>	<p>La mission préconise, pour ce métier RH, que les responsabilités de vigilance, d'accompagnement au plus près des personnes, de travail en réelles synergies et d'animation des acteurs à mobiliser face aux risques psycho-sociaux soient les éléments prioritaires du référentiel de compétences du RH de proximité, conformément aux engagements du Contrat Social. Proposition : De nouvelles actions d'aide à l'acquisition des compétences ainsi requises pour ce métier devront donc être envisagées avec l'École Ressources Humaines d'Orange, en complément à l'offre de formation actuelle, comme par exemple : l'identification et la prévention des risques psycho-sociaux, le traitement et le suivi de situations « sensibles » la conduite à tenir face à certains comportements à risques (dont les conduites suicidaires) l'animation des contributeurs à la prévention et au traitement des risques psycho-sociaux</p>	<p>Ludovic Guilcher Directeur Adjoint en charge des Politiques RH Groupe</p> <p>S2 2014</p>
3	<p>L'adaptation qualitative et quantitative par une gestion prévisionnelle (GPEC) des RH de proximité</p>	<p>A titre conservatoire, en attendant la quantification précise des différents besoins et notamment le bilan des deux modèles, pour tous les RRH exerçant réellement une fonction RH de proximité, la préconisation de la Mission est de veiller à la bonne adéquation des moyens aux exigences actuelles</p>	<p>Ludovic Guilcher Directeur Adjoint en charge des Politiques RH Groupe</p> <p>S2 2014</p>

Actions			Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances	
4	L'identification par chaque salarié de son RRH de proximité	D'après les indications communiquées à la Mission, la liste des Responsables RH pour les salariés sera complétée et tous les salariés disposeront aussi de cette information sur anoo (trois sur quatre en disposaient début 2014). La Mission s'assurera que cet engagement sera rapidement mis en œuvre.	Christine Petit - DSP	juin 2014	
5	1 - Développer la proximité pour maintenir le lien social avec l'entreprise : les Assistants Sociaux et le signalement des salariés à accompagner	L'adéquation des effectifs d'AS aux périmètres d'intervention Le signalement et le partage des informations concernant les salariés rencontrant des difficultés	Une gestion prévisionnelle de l'emploi des AS doit prendre en compte l'exigence d'un bon dimensionnement du service social du travail à Orange, pour : - intensifier le suivi de certains salariés (notamment ceux éloignés du service) - rééquilibrer le "maillage" territorial - être davantage présents sur les grands sites	Anne Le Fur et Evelyne Lanfranchi, AS coordonnatrice, DET	juin 2014
6		Les managers, les responsables RH ou les médecins du travail qui estiment opportun un accompagnement social doivent être attentifs à effectuer le « signalement » de ces personnes à leur AS. Cette obligation doit être rappelée à tout le réseau RH.	DRH de Divisions et de DO	juillet 2014	
7	1 - Développer la proximité et la collégialité pour permettre une meilleure prise en charge des situations de travail : La collégialité managériale et le soutien aux managers de proximité	La mission recommande que pour les salariés identifiés comme présentant des difficultés socioprofessionnelles, les décisions managériales les plus importantes (entretiens individuels par exemple) soient prises et présentées au salarié de manière collective (par deux managers ou bien un manager et un responsable RH, par exemple). Cette préconisation doit être présentée aux salariés concernés comme une mesure d'appui et de soutien vis à vis d'eux	DRH de Divisions et de DO	juillet 2014	
8		La solidarité et le soutien managérial doivent être des éléments reconnus dans les référentiels de compétences et dans les évaluations et promotions des cadres.	Ludovic Guicher Directeur Adjoint en charge des Politiques RH Groupe	juillet 2014	

	Actions		Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances
9		Des groupes d'expression de managers de proximité ayant vécu des expériences difficiles et ayant apporté des solutions concrètes doivent pouvoir être organisés facilement.	DRH de Divisions et de DO	quelques démarches "pilote" en juillet , généralisation en septembre
10		Les instances nationales de prévention doivent prendre l'initiative chaque année d'organiser des séminaires d'échange entre managers de proximité sur les sujets communs qu'ils ont pu repérer, à travers les situations qu'ils ont du résoudre.	Alain André - DRH Groupe	S2 2014
11	2 - Renforcer les dispositifs d'alerte et de prévention : une vigilance systématique à la prévention des risques psycho sociaux	Une évaluation systématique des RPS lors des projets de transformation	L'accompagnement des transformations de l'organisation devra s'effectuer avec la réalisation systématique d'une analyse préalable des RPS,	T3 2014
12		Une attention renforcée aux situations de fragilité socio-professionnelle	Les dispositions relatives aux populations en prêt de compétences, en transition de carrière, en mission temporaire ... seront examinées au regard des engagements fondamentaux du contrat social.	juillet 2014
13	2 - Renforcer les dispositifs d'alerte et de prévention : Le Contrat Social et les RPS	Une évaluation globale du Contrat Social et des accords sociaux	Dans le cadre de l'évaluation globale de l'application du contrat social décidée par la Direction Générale, une attention particulière sera portée aux sujets relatifs aux RPS.	S2 2014

Actions		Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances
14	Faire en interne le recensement de l'ensemble des documents uniques (de l'ordre de 150 à 200 DU) pour analyser la présence ou non du risque psycho-social, la cotation comparative du risque par rapport au type d'activités	Alain André DRH Groupe	T3 2014
15	2 - Renforcer les dispositifs d'alerte et de prévention : Le Document Unique pour identifier et prévenir les risques psycho sociaux	Développer l'usage du Document Unique comme instrument de prévention	Alain André DRH Groupe
16	Dans une seconde phase, un groupe de travail réunissant différents acteurs de la prévention et un référent externe émettra des préconisations issues de cette analyse.	Alain André DRH Groupe	T4 2104
17	La grille d'audit du système de management de la santé sécurité au travail (SMSST) intégrera les préconisations faites sur les questions liées à la prise en compte des risques psycho-sociaux dans le document unique, Chaque plan de prévention des risques devra désormais comporter au moins une proposition d'action de prévention en matière de risques psycho-sociaux	Alain André DRH Groupe	S2 2014 à compter du T3 2014 et l'occasion de la mise à jour des plans de prévention

	Actions	Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances
18	<p>2 - Renforcer les dispositifs d'alerte et de prévention : l'évolution de l'organisation et du rôle des préventeurs</p>	<p>La professionnalisation et le bon dimensionnement d'un métier d'expert face aux nouveaux risques de l'entreprise, dont les risques psychosociaux</p>	<p>le plan d'anticipation défini doit être mis en place pour adapter la volumétrie aux besoins et :</p> <ul style="list-style-type: none"> - enrichir la possibilité de parcours au sein du métier - enrichir la formation initiale et l'offre de formations complémentaires sur la prise en compte des RPS - améliorer le fonctionnement en réseau et labelliser des référents - organiser une conférence annuelle d'échanges de bonnes pratiques - lancer un plan de communication explicitant la "valeur ajoutée" des Préventeurs pour les managers et pour les salariés, (particulièrement en termes de prévention et de gestion des RPS, d'apports dans les projets d'évolution, de conduite de projets, de participation à la pluridisciplinarité et à la transversalité pour la prévention des situations à risques) - prévoir un dispositif d'assessment pour les recrutements internes - lancer des recrutements externes à Bac + 4 ou Bac + 5 et des recrutements d'alternants
19	<p>3 - Le soutien à la professionnalisation des interlocuteurs des salariés</p>	<p>Des références partagées entre tous, y compris les IRP</p>	<p>Alain André FRÉDÉRIC NÈGRERIE DRH Groupe</p>
20	<p>4 - Renforcer les actions concourant à maintenir le lien social avec l'entreprise : la problématique des « salariés éloignés des services »</p>	<p>Au moment où le lien avec le travail se distend en raison de la maladie ou de l'éloignement : information et communication</p>	<p>Alain André DRH Groupe Anne Le Fur Pierre Denni - DET</p>
	<p>le courrier adressé au salarié comportera le numéro de la ligne de dialogue salariés (0 800 85 50 50) pour permettre aux personnes éloignées des services de bénéficier, en cas de besoin, 24 h/24, du soutien des psychologues d'IAPR.</p>	<p>Christine Petit - DSP</p>	<p>Pilote S2 2014 et généralisation en 2015</p> <p>juin 2014 modification de la "lettre-type" en ligne sur "club RH" et information des DRH</p>

Actions		Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances
21		DRH de Divisions et de DO	généralisation à compter de juillet
22	4 - Renforcer les actions concourant à maintenir le lien social avec l'entreprise : la problématique des « salariés éloignés des services » (suite)	Christine Petit - DSP	S2 2014
23	Avant le retour à l'activité : la préparation du retour au sein du collectif de travail	DRH de Divisions et de DO	généralisation à compter du 1er juillet
24	L'accompagnement lors de la reprise du travail	DRH de Divisions et de DO	généralisation à compter du 1 ^{er} juillet
25	5 - Développer l'écoute, le dialogue et la communication autour des situations à risques	Carole Froucht - DRH Groupe	juin 2014

Actions		Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances
26	Privilegier les enquêtes paritaires	Si leurs membres décident le lancement d'une investigation sur la situation et sur ses circonstances professionnelles afin d'identifier les risques liés au travail et de les prévenir pour l'avenir, la Mission préconise de privilégier les enquêtes paritaires, conformément aux préconisations de l'INRS.	immédiat
27	5 - Développer l'écoute, le dialogue et la communication Mettre en œuvre et donner un contenu concret au dialogue avec les salariés sur leur métier et l'avenir de leur entreprise	Sous une appellation "emblématique", mettre en place un programme pilote permettant aux salariés de s'exprimer sur leur métier, les difficultés de son exercice, leur identité professionnelle, l'avenir de leur entreprise..., conformément aux préconisations de l'Accord National Interprofessionnel, sous la supervision d'un groupe de pilotage	conduite de démarches "pilote" S2 2014, généralisation en 2015
28	Former à mieux communiquer sur les suicides	Organiser à l'intention des équipes de communication de l'entreprise un séminaire de formation sur la communication autour des conduites suicidaires en conformité avec les préconisations de l'OMS. La Mission propose que soit organisé avec des spécialistes internationaux un séminaire sur ces sujets qui pourra être ouvert à d'autres acteurs du domaine. Il apparait certain que la communication sur les suicides peut aussi participer de la politique de prévention	S2 2014

Actions		Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances
29	<p>Une nouvelle campagne de communication en direction des services de l'entreprise</p>	<p>Mathieu Waller - MNSM Anne Le Fur Pierre Denni - DRH OF DET</p>	<p>juillet 2014</p>
30	<p>6 - Rappel du rôle et de l'existence des dispositifs nationaux de soutien et de prévention</p> <p>Un bilan annuel de ces dispositifs avec une conférence annuelle des acteurs du soutien (IAPR, Espaces d'Écoute, Système Escalades, Mission Nationale de Soutien, ...) sur les enseignements des expériences vécues</p>	<p>Mathieu Waller - MNSM Anne Le Fur Pierre Denni - DET</p>	<p>S2 2014</p>

Actions		Porteurs chargés de la mise en œuvre	Échéances
31	<p>7 - Mesures techniques</p> <p>Doter les Médecins du travail d'un instrument d'appréciation des risques psycho-sociaux individuel</p>	<p>Marie-Pierre Pirlot Médecin coordonnateur</p>	<p>T3 2104</p>
	<p>Sous l'égide du médecin coordonnateur, un groupe de réflexion constitué de médecins du travail et de responsables RH procédera à une comparaison des différents types d'outils mis en place dans les grandes entreprises et proposera une solution à implanter éventuellement chez Orange.</p>		