

# Respect d'autrui et bien- vivre ensemble



Frédéric Négrerie

DRH Groupe / Direction Prévention Qualité de Vie  
au Travail

*Réseau Canopé Caen 3 avril 2019*



## Deux mots sur celui qui vous parle...

- Drh dans différentes groupes et dans une structure publique
- Dernier poste : en charge des questions de prévention et de qualité de vie au travail dans le groupe Orange, en particulier en animation des IRP spécialisées et en animation des présidents de CHSCT
- Conseiller Prud'hommes employeur à Paris depuis 34 ans
- En « pré-retraite » depuis le 24 août dernier : activité terminée mais salarié jusqu'au départ en retraite en 2021

## Respect d'autrui et bien-vivre ensemble....Avertissements

- Mise au point : Je peux témoigner d'un exemple plutôt réussi dans ce domaine, celui d'Orange en France, et, avec un décalage temporel, en Europe et dans le Monde
- Mais je peux aussi témoigner d'exemples contraires dans bien des entreprises privées par ce que je vois à longueur d'audiences au sein du Conseil de Prud'hommes de Paris ou dans mes anciennes expériences professionnelles
- Compte-tenu du thème dont on m'a demandé de parler, je me concentre uniquement sur l'exemple d'Orange mais peut, si vous avez des questions, vous parler de ce que j'appellerai la moyenne nationale dans le domaine du management positif dans les entreprises privées
- Je profiterai de la présentation d' Aziz Jellab et des concepts qu'il a développés

## Le management positif dans les entreprises : l'exemple d'Orange

- France Telecom a connu dans les années 2009 et 2010 une crise sociale que les médias ont baptisé « **la crise des suicides** à France Telecom »
- Sans revenir dessus, cela a été le déclencheur d'une profonde évolution dans le groupe
- Cela a amené à la tête du groupe de 155 000 salariés (96 000 en France) un nouveau PDG, Stéphane Richard et son nouveau DRH, Bruno Mettling, tous deux originaires des cabinets ministériels et de la haute fonction publique

## Un nouveau PDG qui insuffle de nouvelles valeurs

- Ils ont tout de suite pris le chemin d'un management positif dans l'entreprise en afficher un credo répété depuis lors : **concilier l'humain et la performance** en toutes occasions depuis 9ans
- Depuis cette date, le Président et l'ex- DRH, qui a changé de fonction il y a deux ans pour prendre la direction de l'Afrique, n'ont cessé d'œuvrer dans ce sens
- Cette **constance** a prouvé aux salariés leur **sincérité** et, partant, les choses ont évolué considérablement
- **Orange est devenu une entreprise atypique par son avance** dans le domaine qui nous occupe

## Organisation du propos

- 1) Un changement radical de valeurs de l'entreprise
- 2) Des outils pour faire vivre cette nouvelle culture
- 3) Un management positif s'enracinant profondément depuis une décennie
- 4) Une nouvelle culture de la diversité encrant le management positif
- 5) Impacts d'une nouvelle culture de respect d'autrui et du bien-vivre ensemble

## 1) Un changement radical de valeurs de l'entreprise : La méthode Richard/Mettling

- L'Orange d'avant la crise était une entreprise pyramidale, gérée en silo de directions et de métiers avec la rigidité, les lenteurs, le manque de réactivité et la dureté des relations humaines que cela induit invariablement
- Ils ont avec volontarisme réussi à concilier compétition économique acharnée dans un secteur à quatre opérateurs français et a développer l'international tout **en mettant en permanence l'humain en tête de leurs préoccupations** dans leurs interventions
- Ils ont commencé par une rupture : le Nouveau Contrat Social qui affirmait la **prédominance de l'humain sur l'économique** dans l'entreprise tout en recherchant l'équilibre entre les deux

## 2) Des outils pour faire vivre cette nouvelle culture

a) Le Nouveau Contrat Social : 158 engagements d'Orange visant :

- Une politique de l'emploi active, motivante et solidaire
- Une organisation valorisant davantage le travail de chaque salarié
- Une communauté de managers partenaire du Nouveau Contrat Social
- Une qualité de vie au travail améliorée
- Une rétribution équitable de l'engagement de tous les salariés
- Une fonction RH plus proche des salariés

b) Le contrat social 2020 : la promesse d'Orange : Employeur digital et humain : **Chez Orange, chaque salarié est unique. Orange donne à chacun les moyens de se développer et d'exercer son métier avec excellence et accompagne chaque salarié dans la transformation digitale.**

# La promesse Orange, être un employeur digital et humain

Travailler chez Orange, c'est vivre une expérience unique, digitale et humaine, à la hauteur de celle que nous voulons pour nos clients. C'est écouter et agir.



## **Pour Orange, chaque client est unique.**

Écouter chaque client pour mieux répondre à ses besoins, le rapprocher de son essentiel et ainsi lui offrir une expérience client incomparable, telle est l'ambition de la stratégie Essentiels2020.

## **Chez Orange, chaque salarié est unique.**

Les salariés d'Orange sont les premiers acteurs de cette ambition. Nous pourrions assurer cette expérience client incomparable en vivant, chez Orange, une expérience salarié unique.

Une expérience digitale, d'abord, car nous vivons dans un monde en pleine évolution numérique, où nous devons accompagner nos clients dans leurs nouveaux usages.

Une expérience humaine, surtout, car ce sont les femmes et les hommes d'Orange, et les liens qu'ils tissent entre eux, qui fondent la richesse de notre Groupe et sa capacité à renforcer la relation de proximité avec nos clients.

Une expérience unique car Orange veut prendre en compte la situation et l'histoire de chaque salarié. Nos managers ont un rôle essentiel pour instaurer un climat de confiance et de coopération au sein et entre les équipes.

## **Orange donne à chacun les moyens de se développer et d'exercer son métier avec excellence.**

Pour Orange, être un employeur humain, c'est rester proche des équipes, repenser les modes de

travail, développer l'autonomie, favoriser la coopération et l'entraide dans un environnement de travail de qualité. C'est permettre à chacun d'être acteur de son propre développement au quotidien et tout au long de son parcours.

## **Orange accompagne chaque salarié dans la transformation digitale.**

Les engagements qu'Orange prend à l'égard de ses clients, Orange les prend aussi à l'égard de tous ceux qui travaillent au sein du Groupe. Pour Orange, être un employeur digital, c'est mettre sa culture d'innovation et son expertise numérique au service du quotidien des équipes.

La transformation digitale est l'opportunité de simplifier nos modes de fonctionnement et de faciliter les échanges entre tous.

## **Forts de notre histoire et fiers de nos réussites, nous nous appuyons sur la richesse de notre expérience pour construire notre avenir.**

La promesse se traduit par des engagements clairs d'Orange envers ses salariés et elle s'illustre aussi par la contribution de chacun à notre projet collectif.

Avec la conviction que la qualité sociale et la performance économique sont indissociables, trois priorités ont été définies pour réaliser notre promesse d'employeur digital et humain : garantir les compétences utiles pour demain ; développer notre agilité collective ; favoriser l'engagement de chacun.

# Un exemple de la Promesse : Orange propose un environnement de travail motivant, adapté et respectueux de tous

Engagement Orange	Contribution salarié
<p data-bbox="266 317 807 437"><b>Orange propose un environnement de travail motivant, adapté et respectueux de tous</b></p> <p data-bbox="266 476 909 574">Orange déploie des services simples et personnalisables pour améliorer les conditions de travail, faciliter et enrichir les relations.</p> <p data-bbox="266 623 913 689">Orange propose des espaces de travail adaptés au collaboratif.</p> <p data-bbox="266 738 875 874">Orange propose à ses salariés des solutions de travail répondant aux besoins de leur activité et respectueuses de l'équilibre vie privée, vie professionnelle.</p>	<p data-bbox="996 388 1615 421"><b>Je contribue à la qualité de vie au travail</b></p> <p data-bbox="996 459 1615 519">Je propose des améliorations de l'environnement de travail.</p> <p data-bbox="996 634 1582 699">J'utilise et favorise l'utilisation des différents types d'espace de travail à ma disposition.</p> <p data-bbox="996 770 1363 798">Je suis respectueux des autres</p>

# Un autre exemple de la Promesse : Orange garantit les compétences utiles pour demain

Engagement Orange	Contribution salarié
<p><b>Pour Orange, chaque salarié est unique</b></p> <p>Orange reconnaît chaque salarié comme unique de par son expérience, ses compétences et organise le travail en conséquence. Orange encourage les pratiques d'échange et de feedback réguliers sur le contenu du travail. Orange accompagne chaque salarié de manière individualisée tout au long de son parcours professionnel, en écoutant et tenant compte des choix de chacun.</p>	<p><b>Je suis acteur de mon évolution</b></p> <p>Je conduis moi-même le parcours de développement de mes compétences en m'appuyant sur les dispositifs d'accompagnement proposés par Orange. J'apprends en coopérant avec mes collègues et mon manager. J'anticipe mon évolution pour réussir mon projet professionnel, en prenant en compte les enjeux de l'entre</p>

# Un dernier exemple de la Promesse : Développer notre agilité collective

Engagement Orange	Contribution salarié
<p><b>Orange favorise l'initiative</b></p> <p>Orange fait confiance à ses salariés, encourage l'initiative et reconnaît le droit à l'erreur. Orange fournit à chacun l'autonomie et les moyens nécessaires à la satisfaction de ses clients. Orange simplifie l'organisation du travail pour permettre à chacun de se focaliser sur l'essentiel : nos clients. Orange crée les conditions du « bien travailler ensemble ».</p>	<p><b>Je m'engage pour mes clients</b></p> <p>J'écoute le client et je prends des initiatives pour le satisfaire. J'apporte toujours une réponse à un client dans les délais requis. Je n'hésite pas pour cela à faire appel à mes collègues, dans mon entité ou hors de mon entité. Je m'assure d'avoir apporté une solution qui convienne au client.</p>

### 3) Un management positif s'enracinant profondément depuis une décennie

- Le traumatisme laissé par la crise sociale a incité à la **prudence** et à la **souplesse managériale** puis évolue progressivement vers un **management positif**
- **Le cap donné par le duo PDG / DRH** a tenu en respect depuis 10 ans toutes les velléités de revenir « aux bonnes vieilles méthodes » en conciliant le Nouveau Contrat Social, dont les plus rétrogrades disaient qu'ils ne créait que des droits pour les salariés, et la performance économique, condition sine qua non de la pérennité du Groupe
- Le point qui a marqué définitivement l'esprit de chaque salarié : **toute mobilité suppose l'accord du salarié**

## 4) Une nouvelle culture de la diversité encrant le management positif

- a) Un credo : Éthique, responsabilité et diversité, sources de performance économique et sociale durable
  - Féminisation des métiers techniques
  - Semaine de l'engagement
  - Programme "à chances égales"
  - Pensez égalité professionnelle au quotidien
  - Effectuer un test d'associations implicites
  - Un serious game pour comprendre les enjeux de la diversité
- b) Existence d'une **direction de la diversité** corporate au sein de la DRH Groupe
- c) Établissement d'une **charte de la neutralité** qui proclame le respect de chacun dans l'entreprise dans l'expression de ses opinions et engagements
  - « Démystifions le handicap »
  - Baromètres des diversités
- d) Actions phares :

## 5) Impacts d'une nouvelle culture de respect d'autrui et du bien-vivre ensemble

- a) Multiplication des dispositifs de soutien, d'écoute, de résolutions des tensions : mission de médiation, numéro d'écoute, présence et interventions de psychologues du travail, etc.
- b) Des DRH de proximité mis en place après la crise sociale et toujours en place
- c) Des managers plus à l'écoute dotés d'une autorité liée davantage à la compétence et à la qualité d'animation que par « les galons »
- d) Un management par les compétences :
  - L'entretien individuel
  - L'entretien d'évaluation des compétences
  - L'entretien d'évolution professionnelle
  - Le bilan professionnel
  - Les interlocuteurs pour le développement individuel

## Impact dans la relation client

- rendre accessible la technologie au plus grand nombre. Nous nous adaptons à chaque besoin pour offrir à nos clients une expérience optimale au sein des 28 pays dans lesquels nous sommes présents et dans les 220 pays et territoires où nous opérons pour les entreprises sous la marque Orange Business Services.
- En France: **Je suis acteur de notre engagement sociétal**
- Je fais preuve d'ouverture, de confiance, de respect des différences, de bienveillance et d'éthique.
- Je m'appuie sur la diversité des personnes et des équipes.
- Je suis ambassadeur des actions d'Orange vis-à-vis de la société.

## Impact sur la gouvernance

- Le siège a d'abord un rôle essentiel dans la définition, en lien avec les différents pays et divisions, des grandes orientations stratégiques de notre Groupe et de leur suivi. Il a aussi un rôle de conseil, d'expertise et de soutien aux entités opérationnelles. Il mutualise certaines activités pour le compte de pays et divisions.
- Ce n'est pas la traditionnelle relation pyramidale que j'ai connu dans d'autres groupes et c'est de moins en moins une gestion en silo, filière par filière, métier par métier, au profit de la transversalité et de l'agilité collective
- Cela découle directement du management positif mis en œuvre au quotidien et de l'engagement d'entreprise citoyenne du PDG
- Accord mondial sur la santé et la sécurité des salariés
- Charte de déontologie
- Compliance

# Merci



Frédéric Négrerie

DRH Groupe / Direction Prévention Qualité de Vie  
au Travail

*Réseau Canopé Caen 3 avril 2019*

