



La Lettre



SEMAPHORES
Groupe ALPHA

N°2 | JUIN 2018

EDITO



Chers Clients et Partenaires,

Si le Monde bouge ! C'est pour de vrai : de nouveaux acteurs font leur apparition (lanceurs d'alerte, DPO) dans nos environnements collectifs bousculés par ailleurs par les enjeux de l'optimisation et le défi du « mieux vivre ensemble ». Bientôt, les « aidants » verront également leur existence reconnue. Sémaphores, dans son quotidien, avec ses partenaires, agit concrètement au bénéfice de ses clients pour faire avancer les collectifs de travail, publics et privés, dans leur capacité à gérer les singularités, identifier les leviers de la performance et de la Qualité de Vie au Travail. C'est le sens de la démarche organisée autour de notre Laboratoire ESPEN, qui conjugue l'engagement et la performance des collaborateurs, ou encore celui de la publication de nos spécialistes au sein de la revue de la « Société Ergonomique de Langue Française » traitant de notre approche de la charge de travail des professions intellectuelles.

Car au final, notre vocation n'est-elle pas de « Vous ouvrir de nouveaux horizons » ?

Bonne lecture,

Thomas GERMAIN
Directeur Général
Sémaphores

Délégué à la Protection des Données et lanceur d'alerte : deux nouveaux acteurs entrent en scène !

Dans les entreprises et les administrations, son rôle sera bientôt aussi connu que celui du DRH, du directeur de la communication ou du responsable juridique. Mais pour l'heure, le **Délégué à la Protection des Données (DPD) reste un personnage assez mystérieux** pour la plupart des acteurs de la vie économique. Le DPD, également appelé selon la terminologie anglo-saxonne DPO (Data Privacy Officer), a été mis sur orbite par le Règlement Général sur la Protection des Données (RGPD) : **un texte adopté par l'Union européenne le 27 avril 2016, applicable au 25 mai 2018, qui vise à adapter l'espace communautaire à la nouvelle donne numérique et à protéger les informations personnelles et la vie privée des citoyens.**

Le RGPD dessine notamment le portrait-robot du fameux DPD qui est chargé de mettre en œuvre la **protection des données au sein de**

toute structure qui récolte, compile, traite et exploite des informations numérisées à des fins commerciales ou dans le cadre de son fonctionnement interne. Jusqu'ici facultative, la désignation d'un DPD devient une obligation pour l'ensemble des autorités et organismes publics. Pour les structures privées, en revanche, la nomination d'un délégué n'est obligatoire qu'en fonction de la nature et de l'envergure des traitements des données. Si le RGPD ne précise pas de seuil quantitatif, la CNIL (Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés) et Bruxelles encouragent toutes les entreprises à recourir à un DPD, considérant que la quasi-totalité des acteurs économiques utilisent aujourd'hui des informations numériques contenant des informations à caractère personnel. Un simple fichier clients ou administrés, voire une base recensant les profils de salariés pouvant justifier la nomination d'un DPD...

LIRE SUITE PAGE 2...

DANS CE NUMÉRO

P.1-2 Délégué à la Protection des Données et lanceur d'alerte : deux nouveaux acteurs entrent en scène

P.3 Questions à Guillaume Sarkozy, président d'ESPEN

P.4 La sphère publique en fusions

SODIE

est devenu

SEMAPHORES
Groupe ALPHA

Mobilités & Développement RH



La convergence des talents et des compétences

Les missions du délégué sont multiples. C'est lui qui **conseille le responsable de traitement des données, veille au respect du RGPD, collabore avec la CNIL, tient à jour les registres, décide des procédures à mettre en place en cas de faille de sécurité, informe le public de la finalité des données collectées.**

A noter que son **indépendance est garantie par le règlement européen** qui précise notamment que **le délégué**

doit être doté d'un budget propre. En cas de manquement à ces obligations, les sanctions seraient lourdes. Pour le secteur privé, par exemple, l'entreprise qui ne se doterait pas d'un DPD ou ne lui donnerait pas les moyens d'exercer son mandat s'exposerait à des pénalités financières pouvant atteindre jusqu'à 20 millions d'euros ou 4% de son chiffre d'affaires mondial. En outre, le texte indique que les administrations ne peuvent en aucun cas désigner le directeur général des services ou le directeur des services informatiques pour occuper cette fonction. **Le choix de la bonne personne pour occuper le poste de DPD s'avère donc une décision stratégique.**

« Il s'agit de dénicher le mouton à cinq pattes, souligne Jérôme Etter, consultant chez Sémaphores. Le délégué doit avoir à la fois des compétences juridiques, informatiques, organisationnelles et relationnelles. Si aucun salarié ne correspond à ce profil, l'entreprise ou l'organisme public pourront toutefois externaliser la fonction. Les plus petites structures auront également la possibilité de mutualiser les services du DPD ».

Au moment où le DPD entre en scène, **le statut d'un autre personnage pourrait bientôt également émerger au sein des entreprises et des structures publiques : celui du lanceur d'alerte.** Médiatisée par plusieurs affaires retentissantes, la fonction de lanceur d'alerte est dé-



sormais reconnue sur le plan juridique. **En France, elle est protégée depuis peu par le Défenseur des droits,** tandis que l'Union européenne met actuel-

lement la dernière main à une directive qui apportera des garanties supplémentaires à ceux qui signalent des dysfonctionnements dans leur environnement professionnel.


La réglementation définit le statut du lanceur d'alerte et son champ d'intervention. Ce dernier doit être une personne physique ayant eu personnellement connaissance de faits lui paraissant devoir être révélés. Il doit être désintéressé et doit avoir des motifs raisonnables permettant de croire à la véracité des dysfonctionnements signalés.

A l'exclusion d'informations couvertes par le secret défense, le secret médical ou le secret des relations entre avocat et son client, les faits dénoncés par le lanceur d'alerte doivent découler d'un crime ou d'un délit, d'une violation de la loi, d'un règlement ou d'un engagement international, ou encore d'une menace ou d'un préjudice pour l'intérêt général.

Le signalement auprès de l'employeur ou du Défenseur des droits doit se faire dans le respect de la confidentialité de l'identité du lanceur d'alerte, de celles des personnes visées et des faits signalés.

Depuis le 1^{er} janvier 2018, les personnes morales de droit public ou de droit privé comptant au moins cinquante agents ou salariés, les administrations de l'État, les communes de plus de 10 000 habitants, les départements, les régions, les EPCI regroupant au moins une commune de plus de 10 000 habitants ont l'obligation de mettre en place des procédures de recueil des signalements. Après le Délégué à la Protection des Données, le lanceur d'alerte est donc sur le point de trouver une légitimité au sein de l'entreprise.

L'aidant familial pourrait prochainement emboîter le pas à ces deux nouveaux acteurs du monde du travail. Si les salariés devant soutenir un proche atteint d'une maladie, d'un handicap ou en perte d'autonomie ne bénéficient pas aujourd'hui d'un statut reconnu par l'employeur, la donne pourrait changer à court et moyen terme. Pour les dirigeants d'entreprise, les managers et les représentants du personnel, il n'est pas trop tôt pour s'y préparer...



LE CHIFFRE

du Service Etudes et Diagnostics

4,59%

C'est le taux d'absence moyen des salariés.

Ce pourcentage révèle des disparités entre les différents secteurs d'activité. Ainsi, l'absentéisme atteint 5,48% dans les services, 5,04% dans la santé alors qu'il est seulement de 3,43% dans l'industrie et le BTP... L'Ile-de-France, la région qui comptabilise le plus de cadres, affiche le taux le plus bas, avec 3,36%.



Questions à Guillaume Sarkozy, président d'ESPEN

La performance d'une entreprise est liée à l'engagement de ses salariés.

Avec Sémaphores et le groupe Alpha, vous avez créé ESPEN il y a un an. Cette start-up spécialisée dans le conseil aux entreprises apporte plus particulièrement une innovation dans le champ des Ressources Humaines. En quoi consiste le projet ?

Guillaume Sarkozy : ESPEN signifie « Engagement des Salariés pour la Performance de l'Entreprise ». Cet acronyme est à la fois le nom de la société et l'expression de la conviction qui nous anime. Nous pensons en effet que le niveau de performance d'une entreprise est étroitement lié à celui de l'engagement de ses salariés. Lorsque le personnel manque de motivation ou quand il exprime un sentiment de mal-être au travail, cela peut se traduire par un taux d'absentéisme élevé et la performance globale de l'organisation s'en trouve affectée. ESPEN propose une réponse globale à cette problématique.



Concrètement, comment se décline l'intervention d'ESPEN auprès des entreprises ?

GS : Dans un premier temps, nous mesurons le niveau d'engagement des salariés à l'aide d'un outil digital que nous avons élaboré. Il s'agit d'un datacenter qui compile des informations provenant d'une multitude de sources : Déclaration So-

ciale Nominative, questionnaires anonymisés, Système d'information de gestion des ressources humaines, analyse fine de l'absentéisme, benchmark externe et interne... Chaque donnée vient enrichir une grille de notation qui détermine le climat social de l'entreprise, évalue précisément le niveau de l'engagement du personnel et met en évidence les points de blocage susceptibles de freiner la mise en œuvre du projet collectif. Le croisement des données débouche ensuite sur un plan d'actions que nous soumettons au DRH et aux Instances Représentatives du Personnel. La mise en œuvre de ce plan est confiée aux équipes de Sémaphores qui assurent le suivi des prestations.

Quelles peuvent être ces prestations ?

GS : Une analyse fine des motifs d'insatisfaction au travail nous conduit à envisager des prestations qui concernent aussi bien la santé et la sécurité des salariés que les pratiques managériales. Les questions liées à l'ergonomie, à la prévention des risques psychosociaux, au stress, à la conduite du changement sont au cœur de nos préconisations. Mais nous travaillons aussi sur des sujets plus précis, comme par exemple l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la confiance en soi, la gestion des émotions, jusqu'à l'alimentation ou la pratique sportive... Les services que nous proposons à travers une plateforme digitale vont de la téléconsultation médicale, à l'intervention d'ostéopathes et chiropracteurs pour détecter, soigner et prévenir les troubles musculosquelettiques, en passant par une assistance psychologique et l'accès à de nombreux services d'aide à domicile.

Sémaphores présente une contribution méthodologique à l'évaluation de la charge de travail dans les activités de type intellectuel.

Publication dans la SELF (Société d'Ergonomie de Langue Française) par Abdesslem Machghoul et Thomas Le Gall du département «Transformation» de Sémaphores.

Les sciences de l'ingénieur comme les sciences sociales et a fortiori les ergonomes ont depuis longtemps investi la question de la charge de travail afin de la mesurer et de l'organiser. Si la charge de travail physique n'était déjà pas aisée à appréhender dans l'organisation scientifique du travail (malgré le salaire à la pièce et le one best way ...), les nouveaux modes de production, qui reposent de plus en plus sur la capacité des opérateurs à s'adapter aux aléas, rendent la tâche encore plus complexe en étant centrés sur des objectifs de flexibilité, d'adaptabilité et d'innovation. Cette communication vient proposer à la discussion une méthode d'évaluation de la charge de travail physique et mentale fondée sur un outillage d'objectivation quantitative, qualitative ainsi qu'une mesure du ressenti. Cette approche est conçue sur la base de travaux existants (analyse de la complexité et de l'intensité du travail, analyse temporelle, NASA TLX).



La sphère publique en fusions

Poursuivant un objectif d'améliorer leur performance, collectivités, organismes publics et structures parapubliques s'engagent dans des processus de mutualisation de services et de fusions. Sémaphores les accompagne tout au long du processus en misant sur l'impact métier de la digitalisation et le dialogue social.

A en juger par la vague de rapprochements, mutualisations et fusions qui s'annonce sur les territoires, il semble que la plupart des actions d'intérêt général ont désormais tendance à changer d'échelle. Initié par l'État dans le but d'améliorer et rendre visible la performance des acteurs publics et de maîtriser la dépense publique, ce mouvement de fond gagne à présent les collectivités, leurs satellites et même de nombreux organismes à la lisière du secteur public et de l'économie sociale et solidaire. « Pour le législateur, il s'agissait au départ de remodeler le paysage administratif pour faire mécaniquement des économies budgétaires, notamment en réduisant le nombre de fonctionnaires. Cette logique s'est traduite par une pression constante sur les collectivités territoriales afin qu'elles se rapprochent pour développer des synergies. Dans un premier temps, l'État s'est contenté de conseiller aux 36 000 communes de s'engager dans l'intercommunalité, puis, par des dotations bonifiées, il les a incitées à accélérer le processus. Avec les lois NÔTRE et MAPTAM, on est à présent passé au stade de la contrainte pour les régions et les métropoles », explique Fabien Goffi, directeur du département Secteur Public Local chez Sémaphores. Si cette dynamique des fusions gagne désormais toutes les strates territoriales (communes, intercommunalités, métropoles, départements, régions...) elle impacte également d'autres domaines tels que les chambres consulaires, les organismes paritaires chargés de collecter les financements de la formation professionnelle, les structures mutualistes ou encore les offices publics spécialisés dans le logement social.

« Dans le secteur HLM, la loi ELAN prévoit que les offices gestionnaires d'un patrimoine de moins de 15 000 logements sont dans l'obligation de fusionner s'ils n'appartiennent pas à un groupe. L'objectif du gouvernement est de parvenir à une taille critique de 20 à 25 000 logements pour optimiser les frais fixes des bailleurs sociaux », observe Fabien Goffi.

Ces fusions peuvent être vécues comme un phénomène déstabilisant par les opérateurs publics ou parapublics. Perte de repères des salariés, nécessité de faire cohabiter des personnels de droit public et privé, impact sur les régimes indiciers de certains agents, modification des conditions de travail, autant de paramètres que doivent gérer les responsables RH des collectivités et des établissements concernés par les rapprochements structurels.

« Notre intervention consiste précisément à accompagner le volet RH des fusions en travaillant autour des organisations cibles avec l'ensemble des partenaires concernés par le projet », souligne Patrick Taler, directeur associé du cabinet Sémaphores.

Concrètement, l'action de Sémaphores consiste à aider les organes de gouvernance à définir un nouveau projet de service ou un plan stratégique à moyen terme. « Ce travail nous conduit à rechercher avec les responsables RH la meilleure équation possible entre la construction d'une nouvelle offre de service et le niveau de performance optimal avec lequel ce service peut être rendu en dépit de moyens contraints », précise Patrick Taler en se disant convaincu que « la digitalisation et l'introduction de nouveaux outils numériques tels que les datas ou les recours aux référentiels métiers et compétences en

appui des évolutions d'organisation, constituent le meilleur moyen de résoudre une telle équation ». Lorsque, par exemple, un organisme public ou une collectivité délivrent certains documents en ligne, les coûts de fonctionnement sont sensiblement réduits, sans que la qualité du service rendu à l'utilisateur ne soit pour autant dégradée. Cette évolution que les équipes de Sémaphores accompagnent sur la durée nécessite la définition d'une cartographie des emplois et compétences. Elle implique également l'activation ou le renforcement du dialogue social pour partager les objectifs. « Lorsque nous travaillons sur l'harmonisation des statuts sociaux dans le cadre d'une fusion, nous revisitons tous les accords d'entreprise ayant un enjeu structurant : protocoles sur les RTT, les congés payés, la participation, l'intéressement, le règlement de gestion sociale... Il s'agit d'accompagner l'organisation dans sa recherche de maintien de la performance en impliquant les organisations représentatives du personnel dans la sécurisation des parcours professionnels et des conditions de travail. Cet équilibre passe souvent par la mise en place de nouveaux dispositifs, comme par exemple l'instauration du télétravail... », ajoute Patrick Taler.



Nous vous donnons rendez-vous

le 17 juillet à 8h30
dans nos locaux (43/45 avenue de Clichy -75017 PARIS)
pour un workshop sur le thème
« Les enjeux de la mise en place du GSE »

