

Etude ARO : Global Enterprise Networks (GEN) chez Orange



Résumé

Global Enterprise Networks (GEN) est une entité du groupe Orange qui gère la planification et le déploiement des réseaux voix et data à l'international. GEN compte 400 collaborateurs, répartis sur près d'une vingtaine de sites à travers le monde. L'actuelle directrice de GEN, arrivée en 2016, a lancé une transformation managériale importante il y a un peu plus d'un an, lors du dernier trimestre de 2017.

Après une première étape de réorganisation structurelle qui a duré environ six mois, diverses expérimentations en lien avec l'agilité sont en cours depuis avril 2018. Pour l'accompagner dans ce projet, la directrice de GEN a mandaté une structure externe (nommée Spindle) et embauché une nouvelle collaboratrice comme responsable de l'agilité.

La transformation a pour objectif premier de rendre l'organisation plus agile et plus réactive aux nouvelles exigences du marché dictées par la transition numérique. Au moins trois initiatives contribuent à la réalisation de cette ambition : des cercles de discussion transversaux se mettent en place à côté de la ligne hiérarchique traditionnelle (conformément à la variante de la gouvernance adaptative proposée par Spindle) ; la directrice de GEN pratique plus de délégation et de subsidiarité avec ses N-1 qu'il n'est d'usage dans le groupe ; enfin, des ambassadeurs ont été désignés sur les différents sites pour présenter les fondements de l'agilité à un maximum de collaborateurs (dans le cadre de journées dites d'acculturation).

Bien que les exécutants soient impliqués dans le nouveau processus de décision collective (par leur participation aux réunions des cercles), la transformation se joue surtout au niveau de l'évolution des méthodes de management pour l'instant. La directrice de GEN reconnaît ce parti pris en faveur d'une transformation par le haut. Autrement dit, l'accroissement de l'autonomie des exécutants ne constitue pas l'objet principal des initiatives menées jusqu'à présent mais demeure l'un des objectifs à plus long terme.

Limites actuelles de notre étude

- Il n'existe actuellement pas d'indicateurs précis des effets de la transformation sur le turnover, la satisfaction client ou la performance économique, la démarche ayant été initiée il y a moins de deux ans.
- Nous ne pouvons pas exclure la possibilité de biais culturel, dans la mesure où GEN est implantée partout dans le monde et que nous n'avons pu interroger qu'une seule personne issue de la région IMEAR et idem pour la région APAC.

1 Nature de l'activité

1.1 Secteur

Global Enterprise Networks (GEN) est une entité de l'opérateur de télécommunications Orange. GEN s'occupe de la planification et du déploiement des réseaux voix et data à l'international.

1.2 Taille, organisation

GEN compte environ 400 collaborateurs à travers le monde. Il s'agit d'une entité rattachée à OINIS (pour Orange International Networks Infrastructures and Services, 1 400 collaborateurs), elle-même rattachée à OBS (pour Orange Business Services, 25 000 collaborateurs) et WIN (pour Wholesale, International & Networks).

Dans l'organisation précédente, trois entités vivaient côte à côte au sein d'OINIS :

- **ENDD** (Enterprise, Network, Design and Deployment) gérait les cœurs de réseaux voix et data.
- **CM** (Connectivity Management) gérait l'optimisation des connexions du client au réseau cœur.
- **NNI Factory** (Network to Network Interface Factory) s'occupait des partenariats locaux avec les autres opérateurs de télécommunication, qui mettent leurs infrastructures à disposition pour le dernier kilomètre du réseau.

Une réorganisation importante a été menée à la fin de 2017, dont nous ne décrivons pas le détail ici. Nous avons jugé suffisant de présenter les deux entités mentionnées dans le présent rapport :

- **GEN** (Global Enterprise Networks) est le fruit de la fusion entre trois entités de l'ancienne organisation (**CM, NNI Factory et la partie déploiement d'ENDD**).
- **NET** (Network Engineering and Technology) gère la partie ingénierie data pure.

Des **équipes centrales** expertes de la **voix**, d'une part, et des **données**, d'autre part, ont émergé à l'issue de la réorganisation. Elles s'élèvent au nombre de quatre (BOS, GUP, GCP et PSS). Celles-ci travaillent en collaboration avec quatre interfaces régionales : NIA (pour Network Infrastructure Access) **Europe**, NIA **Amériques**, NIA **Asie-Pacifique** et NIA **IMEAR** (pour Indirect Operations (SITA Business Unit), the Middle East, Africa and Russia-CIS). GEN comprend quatre couches hiérarchiques au total, les équipes centrales et régionales étant elles-mêmes subdivisées en **sous-équipes**.¹

Les régions s'occupent avant tout de l'optimisation des coûts par pays, du déploiement des infrastructures physiques et des interactions avec les équipes locales de vente. Les équipes

¹ Par souci de simplification, nous ne présenterons pas le détail de l'organisation en sous-équipes dans ce rapport.

centrales apportent leur soutien aux régions en matière d'expertise technique. A noter que la réorganisation fonctionnelle de 2017 s'est accompagnée d'une scission géographique. L'ex-région EMEAR (pour Europe, the Middle East, Africa and Russia-CIS) a été coupée en deux (Europe et IMEAR). Les équipes ont dès lors été séparées en deux également mais les effectifs sont restés les mêmes.

Enfin, un certain nombre de fonctions supports gravitent autour de GEN : les départements responsables des RH, des finances, de la communication et du conseil juridique, ainsi que **BOS** (pour Business Optimisation and Support), service responsable des processus, du pilotage de la performance, du développement d'outils et de la transformation (la nouvelle responsable de la transformation agile, en fait justement partie).

N.B. : Un schéma simplifié des entités mentionnées dans ce rapport figure dans l'annexe 1. Par ailleurs, nous verrons en §4.3 qu'une deuxième organisation, virtuelle, est en train de naître en parallèle de cet organigramme officiel, suite aux expériences avec la gouvernance adaptative.

1.3 Nature du contrôle (ou de l'actionnariat)

Selon le rapport financier de fin 2017, le capital se répartit comme suit chez Orange : la majorité est cotée en bourse (71,64%), 22,95 % revient à l'Etat français (dont Bpifrance), 5,39 % aux salariés et le reste à l'auto-détention (0,02 %).

1.4 Caractéristiques des employés

Voici quelques informations concernant la répartition des employés chez GEN : la moyenne d'âge s'élève à 45 ans ; la moyenne d'ancienneté à 14 ans ; 85% des collaborateurs sont de sexe masculin, contre 15% de sexe féminin ; enfin, l'activité se concentre principalement autour de trois métiers : chef de projet, architecte réseaux et ingénieur technico-économique.

1.5 Culture d'entreprise

La nouvelle directrice de GEN promeut un mode de gestion plus agile, fondé sur les valeurs de transparence, de communication, de leadership et de responsabilisation (voir §2.3).²

1.6 Position dans la filière éventuelle

Le secteur des télécommunications se caractérise par une concurrence forte. La transformation managériale en cours chez GEN a notamment pour but d'adapter l'offre de services aux nouvelles possibilités et exigences dictées par la transition numérique et permettre ainsi au groupe de rester compétitif (voir §2.1). GEN gère environ deux cents partenariats avec d'autres opérateurs (comme Telmex, ATT ou BT) pour, entre autres, couvrir le dernier kilomètre du réseau.

² La directrice de GEN a d'abord rejoint l'ex-entité ENDD comme directrice adjointe fin 2016, avant d'en devenir la directrice en juillet 2017 et de gérer, dans la foulée, la fusion des trois organisations à l'origine de GEN.

1.7 Localisation

Le siège principal de GEN se trouve à Paris. Le reste des collaborateurs sont répartis sur 25 sites dans le monde (dont le nouveau complexe de Cœur Défense, Rennes, Sophia Antipolis, Bratislava, Milan, le Caire, Oak Hill, Atlanta, Petrópolis, Kuala Lumpur, Singapour et Gurgaon).

1.8 Différenciation

GEN se distingue du reste du groupe par son adhésion à la gouvernance adaptative et la gestion de projet transversale, en cercles, qui en découle (voir §2.3 et 4.2 pour le détail).

1.9 Contrainte de conformité et de sécurité

L'organisation investit des sommes importantes pour garantir une cyber sécurité irréprochable aux utilisateurs du réseau Orange. GEN veille également au respect des contraintes prévues par le Règlement général sur la protection des données (RGPD).

2 La dynamique de transformation

2.1 Contexte et motivations de la transformation

Avant de se pencher sur le détail de la transformation lancée chez GEN, il est important de garder à l'esprit qu'un **plan social** avait été lancé peu de temps avant l'arrivée de la directrice de GEN à la tête du département. Etalé sur un an et demi (entre 2015 et fin 2017), le programme OPTINIS a engendré le licenciement de 31 personnes à l'étranger.³

D'après notre enquête, la transformation répond à trois objectifs principaux :

La motivation principale découle des changements généralisés dans le secteur des télécommunications, imposés par la **transition numérique**. Notamment, d'importantes ruptures technologiques autour de la digitalisation des fonctions de réseau, du *Big Data* et de l'intelligence artificielle sont en train de modifier radicalement les architectures et les métiers des télécommunications. Pour cette raison, l'un de nos interlocuteurs estime que l'équipe d'OINIS est passée du rang de « dieux vénérés » à celui de « stars déchues ».⁴ De manière similaire, un manager interrogé parle de « phénomène de convergence adaptative ». Il juge nécessaire de tester de nouveaux modèles managériaux pour s'adapter aux « éléments extérieurs perturbateurs » : « Tout va plus vite aujourd'hui. L'incertitude ne cesse de croître dans le monde de l'entreprise, depuis l'avènement du numérique et du big data, explique le responsable. Rester compétitif est devenu un vrai défi ». « Soit on se transforme, soit on crève », ajoute une troisième personne interviewée.

La transformation en cours chez GEN a également pour but d'améliorer la **collaboration entre les équipes centrales et régionales** : « Jusqu'à présent, les équipes centrales avaient tendance à dire aux régions quoi faire et à exercer un contrôle régulier sur leurs activités », observe un collaborateur interrogé. Selon cette même source, certains managers régionaux ont déjà eu des difficultés à travailler avec les équipes centrales, à cause de la « culture dominante, qui entretient l'illusion que les meilleurs experts se trouvent dans les équipes centrales ». Selon un autre collaborateur, la périphérie serait perçue comme la concentration des « petits bras » et le centre comme la concentration du « know-how », raison pour laquelle la coordination au sein de l'organisation n'a pas toujours été facile.

Enfin, nous avons relevé une volonté de **simplification du processus décisionnel**. L'entité GEN était scindée en trois parties auparavant. Ainsi, trois directeurs devaient se mettre d'accord pour régler un conflit d'intérêt. Aujourd'hui, le dernier mot revient à une seule personne (la directrice de GEN). Par ailleurs, cette dernière a décidé de déléguer la définition des stratégies nationales aux responsables de région, pour limiter le *reporting* dans l'organisation et simplifier ainsi davantage le processus décisionnel.

2.2 Comment et par qui le processus a-t-il été initié ?

³ De fait, la multiplication des connexions virtuelles grâce aux logiciels de dernière génération remet en question la pertinence des points de présence réseau (PoP).

⁴ L'interlocuteur insiste sur le fait que, par le passé, Orange n'aurait pas pu exister sans son réseau câblé.

Le processus a été initié par l'actuelle directrice de GEN avec le soutien d'une ancienne RH jusqu'à début 2018, puis celui de la responsable de la transformation agile, recrutée en avril 2018. Un manager interrogé met en avant le caractère consensuel de la démarche : « Je ne me souviens pas d'un vote mais d'une adhésion de tout le monde [parmi les managers] pour essayer une nouvelle approche afin de faire face aux nouveaux défis », remarque-t-il.

La transformation de GEN s'est déroulée en deux temps. Entre juillet 2017 et janvier 2018, une importante réorganisation a été opérée au sein d'OINIS (voir §1.2). Depuis avril 2018, diverses expérimentations en lien avec l'agilité sont en cours (voir §2.4 pour la chronologie détaillée).⁵

Une transformation qui vient du haut de la hiérarchie

Au sein du service CS&O (pour Customer Service & Operations, autre entité d'OBS), la transformation est venue de la base, c'est-à-dire des managers de terrain (voir §2.3) : « Le patron a eu l'intelligence de laisser les managers tester leurs idées », partage un collaborateur. Chez GEN, au contraire, la transformation a été impulsée par le haut, plus précisément, par la directrice.

Discussions préliminaires

Durant l'été 2017, plusieurs discussions ont eu lieu avant le lancement de la transformation pour permettre à chacun (c'est-à-dire à la fois au comité de direction, aux collaborateurs et aux représentants du personnel) d'exprimer ses attentes quant au futur de l'organisation :

Réunion du comité de direction

Des informations ont tout d'abord été récoltées au sommet de la hiérarchie. Les équipes de direction des anciennes entités ENDD, CM et NNI Factory se sont penchées sur les questions suivantes lors d'un séminaire de deux jours : De quelle organisation la direction pense-t-elle avoir besoin et pourquoi ? Quelle différence perçoit-elle entre les équipes locales et centrales ? Quels processus décisionnels aimerait-elle remettre en question ? Quels outils de gestion juge-t-elle nécessaires de réviser pour répondre aux nouvelles exigences du marché ?

La directrice de GEN raconte que cette réunion avait également pour but de discuter des « intangibles de la transformation », c'est-à-dire d'arriver à un consensus quant aux limites de la subsidiarité, avec l'aide de son arbitrage. La directrice donne l'exemple de la réorganisation des régions : l'unification récente des compétences techniques au niveau régional ne pourra à aucun moment être remise en cause. Aujourd'hui, chacune des quatre régions discutées en §1.2⁶ dispose d'une main main-d'œuvre qualifiée dans l'ensemble des domaines d'expertise, afin d'assurer un fonctionnement autonome par pays. Afin d'assurer

⁵ La transformation a officiellement démarré en janvier 2018 mais des réflexions ont eu lieu en amont à partir de l'été 2017.

⁶ Le nombre exact de régions était sujet à débat d'après la directrice. Cette dernière a finalement arbitré en faveur de la création de la région IMEAR.

un fonctionnement autonome par pays, chacune des quatre régions présentées en §1.2⁷ est à présent dotée de l'ensemble des expertises techniques.

Chaque pays peut désormais fonctionner en autonomie grâce à quatre régions⁸ chacune d'entre elles dispose désormais de l'ensemble des expertises techniques.

Ateliers « Imagine ton métier 2020 »

Ensuite, cinq ateliers rassemblant une vingtaine de personnes dans un pays différent à chaque fois (en France, en Inde, en Slovaquie, aux Etats-Unis et en Egypte) ont permis d'ouvrir le débat sur les trois thèmes suivants :

1. Le marché : Comment les collaborateurs envisagent-ils l'évolution du marché ?
2. Compétences : De quelles compétences estiment-ils avoir besoin aujourd'hui ? et quelles compétences leur semblent plus superflues ? Par ailleurs, qu'est-ce qui les empêche de bien faire leur travail ?
3. Suggestions pour la suite : Quelles pistes suggèrent-ils pour développer ces nouvelles compétences et travailler plus efficacement ?

Des salariés, des managers et des représentants des trois anciennes directions (d'ENDD, de CM et de NNI Factory, voir §1.2) ont pris part à ces rencontres. A l'issue de ceux-ci, les animateurs des ateliers (un membre des RH et un manager à chaque fois) ont organisé une restitution – auprès des différents participants d'abord (pour s'assurer de la conformité du message véhiculé), auprès des membres du comité de direction de GEN ensuite.

Echanges avec les partenaires sociaux

Enfin, pour chacun des pays où GEN est implantée, l'avis des partenaires sociaux a été sollicité. Opération qui s'est révélée plutôt délicate, en raison du plan social qui venait tout juste de se terminer (voir §2.1).

2.3 Quelles valeurs revendiquées ? Quelles sources d'inspiration ?

Nouveau nom

Le nom de GEN pour la nouvelle organisation a été choisi par les collaborateurs dans le cadre d'un sondage organisé en ligne à la rentrée 2017.

Nouvelle raison d'être

La raison d'être de GEN a été définie en septembre dernier, par la directrice de GEN et ses N-1, dans le cadre d'un séminaire de deux jours. Elle peut se résumer de la manière suivante :

⁷ Le nombre exact de régions était sujet à débat d'après la directrice. Cette dernière a finalement arbitré en faveur de la création de la région IMEAR.

⁸ Le nombre exact de régions était sujet à débat d'après la directrice. Cette dernière a finalement arbitré en faveur de la création de la région IMEAR.

« Together, we are eagerly shaping a smarter connected future that enables people's and customers' successes ».

Nouvelles valeurs

Le projet de refonte du management chez GEN se traduit par la mise en avant de valeurs fortes⁹ : la **transparence** (p.ex. par la définition d'une stratégie globale claire, voir §5.7), la **communication** (p.ex. par l'expression des tensions et le suivi de leur résolution dans les cercles, voir §4.2), le **leadership** (plutôt que le micro-management, p.ex. par l'assouplissement du *reporting*, voir §5.7) et la **responsabilisation** (ou « empowerment » en anglais, p.ex. par l'attribution de rôles dans les cercles, auxquels participent aussi bien des managers que des non managers, voir §4.2).

Sources d'inspiration multiples

La réforme entreprise chez GEN semble avoir au moins trois sources d'inspiration : le département CS&O, Spindle (structure externe ayant développé la méthode connue sous le nom de gouvernance adaptative) et l'Orange Campus (entité qui accompagne les projets de transformation internes au groupe).

Le service CS&O

En 2016, le département CS&O a mis en place une équipe (composée de RH, managers et chefs de projets – une dizaine de personnes au total), pour tenter de répondre, par l'agilité, au problème récurrent de mauvaise communication : « Des collaborateurs précieux étaient en souffrance, voire à la limite du *burnout* dans le service, raconte l'une de nos sources. Les managers ne pouvaient pas comprendre ce constat, au vu du nombre de personnes impliquées dans chaque équipe projet ».

Fin 2016, un premier projet client a été lancé en mode agile par l'équipe dédiée à ces questions.¹⁰ Ce pilote a rapidement connu un succès important en termes de satisfaction du client et de cohésion d'équipe. Ainsi, après six mois d'expérimentation en France, dans un sous-groupe de l'entité CS&O, le chef du département a alors donné son accord pour lancer une procédure d'acculturation globale, en France et à l'international : l'équipe consacrée à l'agilité a triplé en taille, de nouveaux projets ont été lancés et des réseaux d'ambassadeurs ont été mis sur pied, de manière à ce qu'un nombre croissant d'individus soient capables de promouvoir l'agilité au sein du département CS&O.

⁹ Recoupées par au moins deux interlocuteurs à chaque fois.

¹⁰ La démarche a été présentée à tous les collaborateurs concernés durant une réunion de lancement de deux jours. L'équipe en question se réunissait ensuite trois fois par semaine (pendant une demi-heure à chaque fois) pendant six mois et recourait à la méthodologie *Scrum* pour s'assurer de la bonne synchronisation des objectifs et des actions.

Ayant fait partie de l'équipe agile chez CS&O avant de rejoindre GEN, la responsable de la transformation s'inspire fortement de ce qu'elle a pu observer dans ce département, pour mener à bien son nouveau rôle : « Je ne compte pas réinventer la roue », affirme-t-elle. Cette dernière va même plus loin et parle d'une collaboration étroite, qui s'explique par la fréquence des projets en commun, la taille du département CS&O (8 000 collaborateurs, contre 400 pour GEN) et une volonté partagée de mutualisation des efforts : « Nous essayons de casser les silos au sein de GEN et du groupe plus généralement, raconte la responsable de l'agilité. Discuter en dehors des projets clients permet la création de liens informels, qui favorisent ensuite la collaboration professionnelle ».

En plus des réunions conjointes ayant lieu tous les mois et des initiatives d'acculturation en commun (exemplifiées en §5.6), la responsable s'est appuyée sur le réseau de coaches CS&O pour former les premiers ambassadeurs de GEN, en Inde, aux Etats-Unis et en Slovaquie notamment.

La gouvernance adaptative à la Spindle

GEN adhère à la variante de la gouvernance adaptative formulée par **Spindle**, structure externe d'accompagnement mandatée par la directrice de GEN. Cette méthode agile propose une refonte de la gestion de projet, en encourageant l'utilisation d'outils collaboratifs, le renforcement de l'autonomie et l'application du principe de subsidiarité pour permettre à une organisation de s'extraire des liens de subordination. Pour le dire très simplement, il s'agit d'améliorer la collaboration inter-équipes sur des sujets transversaux, par la création de cercles virtuels de discussion sur une plateforme prévue à cet effet.¹¹ Les cercles ainsi créés s'emboîtent les uns dans les autres (voir §4.2), de sorte qu'une deuxième organisation, parallèle au découpage structurel officiel se dessine peu à peu.¹² A noter que la variante de la gouvernance adaptative proposée par Spindle ne correspond pas à une théorie publiée, ce qui explique sans doute en partie le besoin de sessions d'acculturation (voir §5.6) pour clarifier son contenu.

Autres

Enfin, comme nous le détaillons en §5.6, le groupe met à disposition un certain nombre de structures d'accompagnement pour les services intéressés par une transformation managériale. GEN s'appuie notamment sur le coaching offert par **l'Orange Campus**.

Parenthèse terminologique

La multiplicité des sources d'inspiration de la transformation chez GEN donne un caractère idiosyncratique à la démarche qui pourrait prêter à confusion pour les salariés non familiers avec l'agilité. De fait, les accompagnants présentés ici viennent d'univers différents, unis par le concept valise d'agilité. Qui plus est, cette mosaïque conceptuelle pourrait parfois

¹¹ En l'occurrence, sur la plateforme *Holoon* chez GEN.

¹² Comme le suggère Frédéric Laloux, l'organisation en cercles chez GEN s'apparente à « une structure qui permet à des missions complexes d'être décomposées en objectifs plus restreints grâce à une **hiérarchie de mission, de complexité et de périmètre** [plutôt qu'à une] hiérarchie d'individus [ou] de pouvoirs » (2015, p.443).

conduire à l'usage d'une méthode hors de son domaine de validité ou sans adaptation au contexte (voir la note 27 pour une illustration de ce risque).

Nous avons dès lors jugé opportun de clarifier, ci-dessous, la terminologie utilisée dans ce rapport :

Agilité

L'agilité correspond à un **paradigme managérial regroupant plusieurs méthodes** (comme la gouvernance adaptative et la méthodologie *Scrum*) dont les dénominateurs communs sont résumés dans le [Manifeste Agile](#), publié en 2001. Le management agile revendique quatre valeurs centrales : l'adaptation au changement (plutôt que le suivi d'un plan), la primauté des interactions (sur les processus), la collaboration avec le client (plutôt que la négociation contractuelle) et l'efficacité (plutôt que l'exhaustivité).

Méthodologie Scrum

La méthode agile *Scrum* est définie par ses créateurs comme un « cadre de travail qui permet aux collaborateurs de résoudre des problèmes d'adaptation complexes, tout en livrant de manière productive et créative des produits de la plus grande valeur possible » (Schwaber & Sutherland, 2017, p.3).

L'itération joue un rôle central dans cette approche de la gestion de projet. Un projet *Scrum* est découpé en N *sprints*, des blocs de temps de deux semaines en moyenne (entre quelques heures et un mois). Chaque *sprint* comprend quatre étapes clefs : une première phase d'estimation et de planification opérationnelle est suivie par la tentative de réalisation de l'objectif fixé pour le *sprint* (aussi connu sous le nom d'incrément du produit), la démonstration des résultats obtenus et une rétrospective. L'équipe concernée répète ce processus pour chaque nouveau *sprint* (d'où le nom de méthode itérative), dans le but de réaliser le projet désiré de manière incrémentale (c'est-à-dire "petit bout par petit bout") tout en améliorant ses pratiques.

Les cercles de la gouvernance adaptative

La gouvernance adaptative, méthode agile définie plus haut, encourage une gestion de projet plus transversale, par la création de cercles transfonctionnels. Plus précisément, les cercles correspondent à des **équipes virtuelles qui rassemblent les rôles clefs pour la réalisation d'un projet transversal** (par exemple, le déploiement d'un nouveau partenariat en Argentine). Ils sont généralement constitués de sept à douze personnes, en provenance de différents services de GEN (voire d'autres entités du groupe – par exemple, du département d'ingénierie NET, comme illustré en §2.4). Ils sont ouverts à tous, pour une durée indéterminée, qui dépendra de l'évolution du projet. Autrement dit, toutes les positions hiérarchiques sont susceptibles d'être représentées. Il n'est donc pas rare que des exécutants y côtoient des N-1 et N-2 de la directrice de GEN. Les cercles s'imbriquent les uns dans les autres : par exemple, le **sous-cercle** du projet pilote de déploiement en Argentine s'inscrit dans le **cercle** regroupant les cinq projets pilotes (nommé *Pilot Launch*), qui est lui-même rattaché au **super-cercle** de GEN englobant tous les cercles.

2.4 Pilotage du processus de transformation

La première partie de la transformation (la réorganisation structurelle décrite en §1.2) a d'abord été portée en tandem par **la directrice de GEN et une ancienne membre des RH**.

Après le départ de cette dernière, **la responsable de la transformation** a été embauchée en avril 2018 pour encadrer spécifiquement les expérimentations avec l'agilité (deuxième volet de la transformation).

Spindle accompagne la mise en place d'une équipe interne dédiée à la transformation : « Nous constatons un besoin de modèle au départ et mettons ainsi notre main-d'œuvre à disposition initialement, pour copiloter la transformation, raconte l'un des cofondateurs de Spindle. Rapidement, nous passons à du semi-présentiel : en offrant des ateliers de codéveloppement en ligne ou des MOOCS. L'idée étant de *rendre autonome à être autonome*, en privilégiant le déploiement interne de dispositifs destinés à accroître l'autonomie ».

A l'origine, seule la responsable de la transformation faisait partie de cette équipe consacrée à la transition agile. Un cercle dédié à la transformation a ensuite été créé en juillet 2018 pour clarifier les rôles nécessaires au bon déroulement de la démarche. La responsable de la transformation, la directrice de GEN et ses N-1 y participaient systématiquement au départ. Les ambassadeurs, que la responsable agile identifie avec l'aide des managers des différents sites (voir §5.6), sont devenus les membres les plus actifs de ce cercle.¹³

Enfin, les différents témoignages récoltés convergent sur l'appréciation du rôle clef de la directrice de GEN sur le terrain. D'après un premier interlocuteur, « si les ambassadeurs sont les contributeurs véritables de la transformation, la directrice joue tout de même un rôle de promotion essentiel sur le terrain ». Un deuxième collaborateur affirme que « la directrice GEN a un très bon sens politique. Elle a toujours été très présente sur le terrain, par exemple, en participant aux ateliers de lancement et aux conférences téléphoniques régulières du début. Elle est très accessible et parvient à rapprocher le terrain et la hiérarchie managériale ». Enfin, « elle nous a déjà rendu visite deux ou trois fois, indique un troisième salarié. Je l'ai même rencontrée personnellement lors d'un séminaire agile organisé dans ma région. Elle est très à l'écoute et fait de son mieux pour prendre en compte l'avis des collaborateurs ».

Chronologie détaillée des expérimentations avec l'agilité (deuxième volet de la transformation)

Avril 2018 : Spindle a organisé une **première réunion** de trois jours **avec les membres du cercle de GEN**¹⁴ pour leur présenter les fondements de la gouvernance adaptative.

¹³ La responsable de la transformation explique que les directeurs régionaux sont désormais encouragés à participer aux réunions du cercle lorsqu'ils ont des tensions à soulever. La directrice de GEN fait également toujours partie du cercle, comme « sponsor agile » : sa présence permet d'assurer la légitimité de la transformation, puisqu'elle est l'Initiatrice de la démarche. La directrice est notamment conviée aux réunions lorsqu'elle prévoit une intervention sur le terrain, auprès des collaborateurs. « Ceux qui font » - les ambassadeurs, les RH, la communication et la responsable agile – participent le plus régulièrement à ce cercle.

¹⁴ Il s'agit du cercle de GEN, qui englobe tous les autres, auquel La directrice de GEN et ses N-1 prennent part.

Durant ce même séminaire, plusieurs ateliers ont été organisés, afin de définir sur quel secteur les projets pilotes allaient être lancés. Il a été décidé de tester l'approche à deux niveaux : auprès du comité de direction, d'une part, et sur des projets de terrain, hautement opérationnels, d'autre part. Pour ce deuxième volet, le réseau voix a été retenu, pour les raisons évoquées en §2.5.

Juin 2018 : Un **séminaire d'acculturation** sur quatre jours a rassemblé quarante experts issus de partout dans le monde (de France, du Caire, de Bratislava, des Etats-Unis, d'Inde, de Malaisie et d'Italie). Quatorze équipes – de la planification au déploiement – étaient représentées au total. Les participants se sont réunis à Paris et ont été répartis dans quatre groupes, pour définir **la raison d'être (le pourquoi) et les rôles de chacun des cercles liés aux projets voix**. Un projet pilote a été lancé par région, soit un en Europe (en Italie), un en Asie-Pacifique (au Japon), un dans la zone IMEAR (en Russie) et un dernier dans les Amériques (aux Etats-Unis). Chaque pilote devait gérer une interconnexion précise (c'est-à-dire avec un autre opérateur du pays en question) du nouveau réseau voix sur IP.¹⁵

Après une partie théorique introductive, un exercice pratique devait permettre aux participants de s'entendre sur la vision de leur cercle respectif : « L'objectif était d'inscrire les différents cercles, avec leurs rôles et leur raison d'être, sur la plateforme *Holoon* à la fin de la semaine, pour lancer sans plus attendre les projets pilotes », précise un collaborateur. En fin de journée, les différents groupes ont pu organiser des activités libres (sur des bateaux mouches, par exemple) pour apprendre à mieux se connaître.

Septembre 2018 : Un **cinquième projet pilote** a été lancé dans les Amériques (car le premier projet étatsunien s'est révélé plus simple à gérer que les trois autres pilotes, d'après un manager). A l'instar des quatre premiers pilotes, ce nouveau cercle porte sur une interconnexion avec un opérateur partenaire (argentin cette fois-ci) du nouveau réseau voix.

Septembre 2018 : Un séminaire de deux jours a eu lieu pour définir **le pourquoi de GEN**, comme détaillé en §2.3.

Octobre 2018 : Le **processus d'acculturation** (détaillé en §5.6) a été lancé aux Etats-Unis, en parallèle des expérimentations avec la gouvernance adaptative prévues dans le cadre des projets pilotes. « Les Américains étaient très partants », souligne la responsable de la transformation, qui est partie aux Etats-Unis pendant deux semaines à la fin du mois d'octobre 2018, pour identifier de potentiels ambassadeurs. Trois profils ont été formés par un coach CS&O ayant accompagné La responsable de la transformation lors de cette mission.

GEN compte neuf ambassadeurs (trois aux Etats-Unis, quatre à Bratislava, un au Caire et un Inde) et une seule coach (la responsable de la transformation) pour l'instant. La phase d'acculturation est terminée au Caire et aux Etats-Unis, alors qu'elle est actuellement en

¹⁵ Un important projet de migration, du réseau voix actuel (connu sous le nom de NEO) vers un nouveau réseau (NBI), est en cours sur de nombreux sites à travers le monde.

cours en France, dans la région Asie-Pacifique et à Bratislava. Les prochaines sessions prévues se dérouleront à Bratislava et en Malaisie, durant le premier semestre 2019.

Deuxième semestre de 2018 : Trois des N-1 de la directrice de GEN (les responsables des équipes GUP, NIA Amériques et NIA Asie-Pacifique) ont souhaité mettre en pratique les principes de la gouvernance adaptative au sein de leur département.

« GUP est clairement l'équipe qui est allée le plus loin à date, observe la directrice de GEN. Le directeur concerné a restructuré toute son équipe (et pas seulement les managers) sur ce mode. Ce qui a d'ailleurs généré de la résistance, comme l'indiquent les notes en baisse pour GUP lors du dernier sondage trimestriel (présenté en §5.4)». D'après deux autres interlocuteurs, cette frilosité se serait déjà fait sentir lors du séminaire de lancement de la démarche.¹⁶ « Les participants n'ont pas vraiment compris l'intérêt de la démarche. Ils ont pris le workshop comme un training, et s'attendaient à en sortir avec des solutions clefs en main », indique un collaborateur interrogé. Celui-ci considère, en outre, que le directeur du département n'avait pas suffisamment réfléchi à l'organisation hiérarchique des cercles (et n'y avait pas été assez préparé par les porteurs de la transformation) : « Ce qu'il a proposé n'a pas du tout marché au départ. Plusieurs cercles ont émergé à l'issue des discussions sur les blocages récurrents dans son département. L'un d'entre eux a été fermé après deux mois, car sa raison d'être n'était pas claire ».¹⁷

Décembre 2018 : La directrice de GEN, ses N-1 et ses N-2 se sont réunis à Bratislava pour échanger sur la stratégie et la progression du projet de transformation. La discussion des **tensions existantes entre les équipes centrales et régionales** (évoquées en §2.1) figurait notamment à l'ordre du jour.

La directrice de GEN a rejeté la proposition de désignation d'un point d'entrée unique pour chaque équipe, puisque cette initiative irait contre sa volonté d'instaurer plus de transparence, de renforcer la collaboration et d'encourager les échanges entre les différents niveaux hiérarchiques : « Elle était très mécontente lorsque cette solution lui a été présentée, rapporte l'une de nos sources. Elle aspire à mieux coordonner les différentes parties de l'organisation bordélique dont elle a hérité. Elle ne souhaite en aucun cas que chacun se débrouille de son côté ».

La directrice de GEN tient en effet à **distinguer l'autonomie de l'indépendance** : « Le fait d'accroître l'autonomie des équipes sur le terrain nécessite en réalité une coordination beaucoup plus forte et une circulation de l'information beaucoup plus fluide – puisque le chef n'est plus là pour tout orchestrer et arbitrer », explique la directrice. Pour cette raison, elle a jugé plus adapté de créer des **communautés** : des groupes transrégionaux consacrés à une thématique précise (comme la migration vers la nouvelle technologie voix-IP) et qui

¹⁶ Cinquante collaborateurs se sont réunis à Bratislava en septembre 2018 pour réfléchir au lancement de cercles dans le département GUP. Des collaborateurs de l'ingénierie et des finances ont également pris part à cet atelier.

¹⁷ Il avait été conseillé au *lead link* du cercle de fermer le cercle ou d'organiser un autre atelier pour « recréer du sens » (les principaux concernés étant encouragés à prendre ce genre de décisions seuls). Le premier lien a finalement choisi d'organiser une rétrospective, qui l'a conduit à fermer le cercle un mois après. Cette expérience s'est révélée très enrichissante pour le premier lien et pour le directeur du département : « Ca lui a fait du bien de pouvoir exposer le négatif plutôt que de ruminer ses pensées », raconte un collaborateur.

pourraient déboucher sur de nouveaux cercles (un cercle ayant déjà été créé pour deux d'entre elles).¹⁸ Ces communautés ont également pour mission de faciliter la mutualisation des efforts en matière d'évolution des compétences.

La directrice de GEN admet par ailleurs que la proposition initiale est sans doute révélatrice d'un désalignement de la part de certains collaborateurs : « La diffusion de l'information, par exemple dans le cadre de présentations sur SharePoint accessibles à tous, n'est pas forcément naturelle chez nous. Cette ambition va à l'encontre de la culture protectionniste encore très marquée ».

Janvier 2019 : Trois nouveaux cercles agiles ont été créés à Bratislava. Ils s'inscrivent dans le prolongement des efforts déployés dans le cadre des premiers pilotes. En effet, ces cercles régionaux ont pour mission d'assurer la suite du transfert des interconnexions vers le nouveau réseau voix sur IP. Ces cercles rassemblent les acteurs clefs du secteur voix par région (Amériques, Asie-Pacifique et Europe)¹⁹ et sont indépendants les uns des autres. Plus précisément, chaque cercle couvre l'ensemble des interconnexions NBI planifiées pour sa région (dont le nombre s'élève à 29 au total).²⁰ L'équipe centrale d'ingénierie voix, externe à OINIS, a aussi adhéré à la démarche, en mettant à disposition ses trois experts de la voix sur IP (c'est-à-dire un expert par cercle).

Pour éviter que l'accroissement de l'autonomie devienne synonyme de chaos,²¹ un manager explique qu'un **quatrième cercle** devrait prochainement venir se placer au-dessus de ces trois sous-cercles : « L'idée étant d'assurer un minimum d'alignement entre les cercles, sans que la démarche devienne autoritaire ». Le manager en question craint toutefois que ce nouveau cercle ne remplisse pas la fonction désirée, puisqu'il est prévu que ses participants proviennent d'un seul et même département : « Pour être vraiment transversal, le cercle qui englobe les autres devrait être composé de membres issus de plusieurs équipes ».

2.5 Quel périmètre ?

La directrice de GEN a souhaité tester l'agilité sur des projets pilotes pendant environ six mois, avant de décider de généraliser ou non la démarche. Un premier bilan a été réalisé fin décembre 2018, dont les résultats se sont avérés globalement positifs (voir §2.8).

¹⁸ Cinq premières communautés transrégionales ont été lancées en parallèle de la réorganisation (en janvier 2018). Elles se consacrent aux thématiques suivantes : design des réseaux data, gestion des processus et outils liés aux activités des centres de données, pilotage des relations avec les opérateurs partenaires, migrations techniques des liens d'accès de la clientèle et méthodologie des business cases (bien que la raison d'être de cette dernière communauté ne soit pas encore claire). La sixième, dédiée à l'automatisation, vient d'être ajoutée en janvier 2019.

¹⁹ La zone IMEAR n'est pas concernée par cette initiative puisqu'il n'y a pas de projet généralisé de migration vers la voix sur IP dans cette région. La seule interconnexion NBI de la région a justement fait l'objet de l'un des pilotes mentionnés plus haut. Un cercle IMEAR pourrait être lancé un jour, par exemple, si une amélioration de l'interconnexion russe actuelle semble justifiée.

²⁰ A noter que les cercles régionaux portent sur les interconnexions de voix sur IP en cours de négociation. Autrement dit, les interconnexions gérées dans le cadre des projets pilotes n'en font pas partie, puisqu'elles sont désormais opérationnelles.

²¹ La personne interrogée met en garde contre le risque d'émergence de tensions entre les régions, si chaque cercle en vient à développer sa propre manière de faire.

Une intention de transformation totale de l'entité peut se lire dans l'émergence d'un réseau d'ambassadeurs, chargés d'organiser des sessions d'acculturation à l'agilité (voir §2.4). Cette étape est fortement encouragée par Spindle, qui la qualifie de « pollinisation », voire d'« infusion » :

*« Nous sommes très clairs avec notre client dès le départ. Notre but est d'engager une **transformation totale**, en diffusant le changement de culture à tous les niveaux hiérarchiques, insiste le cofondateur interrogé. Nous ne croyons pas au modèle de transformation portée par la hiérarchie ; la transformation doit dépasser le leader pour être durable ».*

Néanmoins, un manager interrogé insiste sur le caractère non contraignant de cette généralisation. Selon lui, personne n'a été forcé à suivre le mouvement – les journées d'échanges et les séminaires d'acculturation sont justement organisés pour convaincre (plutôt que contraindre) un maximum de collaborateurs des bienfaits de l'agilité. Cet avis se recoupe d'ailleurs avec le témoignage d'un autre manager : « Tout niveau hiérarchique et toutes les équipes sont visées, même si aucune équipe ne sera jamais forcée à adopter la méthodologie agile contre son gré ».

Pourquoi avoir choisi la voix pour les pilotes ?

Avant tout parce que de nombreux problèmes de communication, de mise en valeur des projets et de priorisation ont été constatés sur le secteur voix. Le lancement de projets pilotes simples et variés sur ce secteur répondait aussi à une logique d'accroissement de la visibilité (d'après l'un de nos interlocuteurs, le réseau voix est souvent jugé moins prioritaire que le réseau data au sein d'OINIS aujourd'hui).

Une impulsion qui se généralise

La responsable de la transformation estime que le changement d'approche managériale se répand « comme une tache d'huile » chez Orange. Elle constate une volonté commune d'améliorer la communication et les conditions des salariés, d'accroître la liberté des collaborateurs sur le terrain et de se donner les moyens de s'adapter plus rapidement aux changements imposés par l'évolution du secteur (sans devoir prévoir une réorganisation tous les six mois). « Plusieurs entités du groupe sont en pleine réflexion quant à la manière de sortir du paradigme du "command and control" », affirme la responsable agile.

Celle-ci parle même d'une ambition commune d'amélioration continue, qui se traduit notamment par des échanges accrus entre les départements ouverts au changement : notamment, des interactions ont fréquemment lieu entre le service CS&O et GEN (voir §2.3) ; La responsable de la transformation a également tissé des liens avec le pool de coaches agiles de chez Orange France : « Nous encourageons l'échange de bonnes pratiques, raconte la responsable agile. Je trouve cet usage très intéressant à la fois pour le développement personnel des coaches et pour la consolidation des liens chez Orange ».

Chez GEN

A nouveau, au sein de GEN, une transformation graduelle a été lancée, qui insiste surtout sur le renforcement du travail collaboratif. La prochaine étape consistera à initier des projets pilotes sur le secteur data (voir §2.4). Par ailleurs, les contrôleurs de gestion actifs sur le secteur voix de GEN sont de plus en plus impliqués dans les cercles GEN déjà existants. Pour l’instant, GEN est la seule entité chez Orange à recourir aux services de Spindle pour mettre en pratique les principes de la gouvernance adaptative.²²

Chez OINIS

D’après notre enquête, d’autres organisations d’OINIS devraient bientôt emboîter le pas : la responsable de la transformation a été invitée à animer plusieurs rétrospectives en mode agile pour les équipes OTI (pour Open Transit Internet) d’OINIS en décembre 2018, devant une dizaine de personnes : « Cette initiative découle du constat que les séances de brainstorming transversales traditionnelles, où seules les grandes gueules s’expriment, ne marchent pas », relève un collaborateur ; le département CDN (pour Content Delivery Network) de l’entité NET (pour Network Engineering and Technology) a aussi sollicité la responsable de l’agilité chez GEN pour une animation d’un brainstorming en mode agile (afin de dégager un plan d’action concret visant à améliorer les projets transverses de l’équipe).

Chez OBS

GEN n’est pas le premier service d’OBS à avoir lancé un projet de transformation managériale. Les départements OCB (pour Orange Cloud for Business), OBS IT et CS&O seraient particulièrement actifs en matière d’agilité. Entre autres, la méthode *Scrum* et l’outil collaboratif de gestion de projet Kanban n’auraient plus de secrets pour eux. En outre, les RH d’OBS ont mis sur pied des groupes de travail qui favorisent le retour d’expérience sur un mode proche de la méthode agile. Le nouveau directeur de l’unité Sourcing & Supply Chain d’OBS envisage également de lancer une transformation prochainement.

2.6 Difficultés rencontrées

Réorganisation mouvementée

La première partie de la transformation (la réorganisation d’octobre 2017 à mars 2018) s’est accompagnée d’une série de défis : entre autres, le moral était au plus bas dans certaines équipes ;²³ les comités d’entreprise se sont révélés plutôt réfractaires, très certainement suite à l’histoire sociale compliquée du groupe ;²⁴ les stratégies régionales manquaient de clarté ;²⁵ et une partie du personnel avait perdu confiance en la sécurité de l’emploi (voir §2.8). En raison de ces différents problèmes, un manager estime que « la restructuration

²² Cette méthode a également été présentée à Orange France, qui n’en a gardé que la notion de rôles et de cercles toutefois.

²³ Dans la région IMEAR par exemple, la moyenne de satisfaction des employés s’élevait à 2.5 sur 5 en mars 2018.

²⁴ Notamment, un plan social venait tout juste d’avoir eu lieu (voir §2.1).

²⁵ Toujours dans la région IMEAR, le rôle de N-1 était assuré sur une base intérimaire pendant cinq mois, avant l’arrivée de l’actuel directeur.

était plutôt désastreuse à l'origine ». La plupart de ces difficultés ont néanmoins été résolues par la suite, entre autres, grâce aux investissements importants dans les mesures d'accompagnement (voir §5.6) et grâce aux efforts menés par la hiérarchie pour clarifier la raison d'être de la transformation agile (voir §2.3).

Une charge de travail lourde

Nos entretiens indiquent une augmentation de la charge de travail durant la réorganisation. « La charge de travail a augmenté pour tous, puisqu'il a fallu embarquer un maximum de collaborateurs dans le projet de transformation sans négliger les activités du quotidien », raconte l'un de nos interlocuteurs. L'agenda était particulièrement rempli aux Etats-Unis car les équipes locales se sont vu confier un projet de transformation du réseau de base en parallèle de la réorganisation.²⁶

Orange fait néanmoins très attention aux risques psycho-sociaux, compte tenu de son passé compliqué. Plusieurs mesures permettent de limiter de tels dangers : par exemple, un collaborateur en difficulté pourra être dirigé vers un programme d'accompagnement (voir §5.6) ou ses objectifs pourront être revus. Aux Etats-Unis, un sondage a permis de mieux comprendre les attentes des collaborateurs durant cette période de stress et des réunions étaient régulièrement organisées pour faciliter les transferts de responsabilités.

Aux dires d'un premier lien interrogé (voir §4.2 pour la définition de la fonction de premier lien en gouvernance adaptative), la répartition de la charge de travail au sein des cercles virtuels ne serait pas toujours optimale non plus (un cercle est un groupe de travail transversal, voir §4.2 également pour une définition détaillée). Le collaborateur en question affirme s'être senti « surchargé » à plusieurs reprises, à cause du rôle de suivi de projet qu'il a dû assumer malgré lui, faute de volontaires pour cette mission. Notons toutefois que cette difficulté découle d'une mauvaise distribution des tâches, pas d'une propriété intrinsèque du rôle de premier lien.

Pénurie de compétences

GEN a également dû faire face à une pénurie de compétences (ou *skill gap*) durant la transformation, qui s'explique par au moins deux variables :

Premièrement, la transition numérique exige la maîtrise de nouvelles compétences techniques (par exemple, en lien avec les technologies Voice over IP ou SD-WAN).

Deuxièmement, l'agilité implique une série de compétences humaines bien précises (en termes de posture et de communication notamment).

Cette double pénurie tend à s'atténuer grâce à la vaste offre de formations personnalisées (voir §5.6) et au recrutement de profils susceptibles d'adhérer aux valeurs de l'agilité (particulièrement dans le cadre des *graduate schemes* ou programmes pour les jeunes diplômés, voir §5.6). Trois autres mesures ont été mises en place pour lutter contre ce

²⁶ Les équipes de la voix ont dû acquérir de nouvelles connaissances en matière de technologie VoIP, afin d'assurer la migration vers un nouveau réseau s'appuyant sur cinq/six autres opérateurs.

problème : des communautés transversales viennent d'être lancées pour mutualiser les efforts de capitalisation des connaissances (voir §3.3); des prêts de compétences interdépartementaux ont lieu de temps à autre (par exemple, en provenance de NET, le service spécialisé en ingénierie) ; enfin, le rôle de « *skill booster* » vient d'être défini dans le super-cercle de GEN pour sensibiliser les managers sur l'importance des formations en lien avec l'ESDN, l'automation, l'expertise voix, etc.

Tensions entre la périphérie et le centre

D'après un manager interviewé, la transformation a initialement renforcé les tensions préexistantes entre la périphérie et le centre (voir §2.1) : « A mesure que les équipes régionales jouaient un rôle de plus en plus important, les équipes centrales ont commencé à se sentir menacées. Elles avaient l'impression qu'une partie de leur périmètre était en train de leur échapper. Ces tensions entravaient la bonne marche des affaires et ont été réglées en dernier lieu ». La directrice de GEN partage ce point de vue : « Je ne suis plus censée jouer le rôle d'arbitre en permanence, ce qui peut parfois faire remonter de vieux contentieux entre les équipes régionales et centrales. J'ai dû taper du poing sur la table à un moment donné, notamment pour ramener à l'ordre deux de mes N-1 qui ne s'entendaient pas ».

Plusieurs conférences téléphoniques ont été organisées pour tenter d'améliorer les relations entre la périphérie et le centre : « Les directeurs régionaux étaient ouverts au dialogue, ajoute le manager. Ils ont vraiment essayé de rendre la vie plus facile aux équipes centrales. L'équipe centrale de la voix a été la plus réceptive, tandis que l'équipe data s'est montrée plus méfiante et donc moins collaborative. Un manager en particulier était très résistant. Il était difficile de le faire travailler avec les autres managers ».

Le manager raconte que, dans un deuxième temps, les régions ont alors changé de stratégie, en essayant de renforcer la collaboration entre les subordonnés : « Puisque les managers n'arrivaient pas à travailler ensemble et à réduire le nombre de chevauchements, notre stratégie a été de consolider la confiance à l'échelon d'en dessous, pour induire un changement au-dessus ultérieurement ». Les équipes européennes auraient eu plus de mal à se conformer à cette approche, puisqu'elles devaient gérer une réorganisation géographique en plus de la restructuration fonctionnelle (voir §1.2).

Le manager interrogé est heureux de constater que les équipes sont mieux alignées aujourd'hui : « L'organisation n'est plus un frein. Nous commençons enfin à travailler ensemble au-delà des frontières régionales. La gouvernance adaptative y est certainement pour quelque chose ».

Rigidité de la gouvernance adaptative

Nous avons relevé un certain nombre de frustrations concernant le formalisme des réunions tactiques et de gouvernance. Un seul interlocuteur juge le cadre de la gouvernance adaptative « peu contraignant », bien qu'il reconnaisse que cette méthodologie prévoit de nombreuses règles en matière de communication.

Deux autres témoignages se sont révélés plus négatifs : « Certains employés jugent la marche à suivre trop stricte, remarque un manager. J'ai entendu des collaborateurs se plaindre par rapport aux règles suivantes : les tensions doivent être décrites en un maximum de deux mots pour être inscrites à l'ordre du jour (par exemple, "structure organisationnelle") selon le principe du « premier arrivé, premier servi »²⁷ ; les tensions retenues sont ensuite traitées dans un ordre précis (personne ne peut spontanément demander à revenir à une tension précédente ou rebondir sur un point connexe – pour ce faire, une nouvelle tension devra être soulevée) ».

De manière analogue, un autre manager a pu observer une certaine résistance lors des premières meetings tactiques : « Ces réunions ont été difficiles à mettre en place car les collaborateurs n'avaient pas l'habitude de suivre une méthode de travail. Les meetings tactiques suivent d'ailleurs un canevas plutôt rigide. Il n'est pas naturel pour tous de ne pas pouvoir réagir spontanément à une tension soulevée – surtout lorsque la tension est simple et qu'une personne (différente de la personne désignée) a la réponse, ce qui permettrait une résolution rapide ». Ce même manager s'est montré d'autant plus critique à l'égard des meetings de gouvernance. Selon lui, ces réunions demandent de suivre des protocoles qui « défient parfois le bon sens » : « La même chose est redemandée trois fois en gros. Une personne lance une idée. Puis elle doit clarifier sa pensée. Enfin, l'assemblée s'assure que la suggestion faite ne nuise à aucun rôle. Un tour de table a lieu après chaque étape. Au final, ce qui aurait pu être réglé très rapidement sera résolu en vingt minutes ».

Un « sentiment de perte de temps » se dégage donc de ce deuxième témoignage. Le manager constate toutefois une amélioration de deux ordres depuis le lancement de la transformation agile :

« En quatre mois, la durée des réunions tactiques a diminué de moitié (elle est passée d'une heure à trente minutes). Après cinq/six mois, les réunions ne duraient pas plus de quinze minutes ». L'explication de cette progression serait double d'après le manager : « D'une part, plusieurs problèmes ont déjà été réglés. Il y a donc moins de tensions à soulever. D'autre part, les participants ont appris à formuler plus simplement leurs tensions avec le temps ». Le coaching de la responsable de la transformation et les échanges de bonnes pratiques au sein des cercles pilotes créés en juin dernier (voir §2.4) auraient été d'une grande aide à ce niveau. A noter que le format officiel des réunions tactiques est toujours respecté. Une pratique informelle s'est néanmoins mise en place : la séance est généralement suivie par une discussion libre, puisque « trop de réactions étaient suscitées à l'origine ».²⁸

En revanche, le formalisme des meetings de gouvernance a tendance à être contourné : « Nous nous mettons d'accord à l'avance, lors d'un *brainstorming* ou par e-mail pour

²⁷ Le facilitateur ne joue en aucun cas un rôle d'arbitrage. Autrement dit, la brièveté de la description est la seule condition pour qu'une tension soit inscrite à l'ordre du jour. Certaines tensions ne pourront toutefois pas être traitées en raison des contraintes de temps. Le cas échéant, elles seront traitées lors de la prochaine réunion du cercle.

²⁸ D'après la directrice de GEN, cette pratique informelle ne serait toutefois plus d'actualité : « Nous avons progressivement appris à adapter les réunions tactiques de manière à rendre les échanges un peu plus longs ou ouverts possibles », partage-t-elle.

embarquer une nouvelle personne dans un cercle, indique le manager. Nous nous appuyons bien plus sur le volontariat dans les faits, au lieu de passer par la procédure officielle pour la désignation d'un nouveau rôle ». L'interlocuteur juge d'ailleurs la « charte » de la gouvernance adaptative rédigée par Spindle « beaucoup trop complexe »²⁹ : « Nous n'avons pas le temps de potasser les centaines de pages du document et d'appliquer tous les principes prévus pour les réunions de gouvernance (voir §4.2 pour une définition), raison pour laquelle nous avons tendance à contourner cette pratique ».

Non-dits résiduels

Durant notre enquête, personne n'a affirmé que la gouvernance adaptative s'avère inefficace en matière de résolution de tensions. En témoigne le nombre croissant de tensions soulevées par réunion tactique. Néanmoins, plusieurs interlocuteurs ont mis en évidence une certaine pression sociale qui empêcherait la discussion des points les plus problématiques :

« Certains trucs pourris ne sont pas encore mis sur la table par les principaux concernés. En même temps, personne n'a envie de pointer du doigt ses pairs ». « Les vraies tensions ne sont tout simplement pas soulevées ». Ou encore, « dans 5 à 10% des cas seulement (d'après les retours obtenus par la personne interviewée), la présence de la hiérarchie empêche toujours une partie des collaborateurs à faire remonter certaines frustrations/tensions ». Dans la même veine, un collaborateur interrogé raconte qu'il lui a fallu un temps d'adaptation³⁰ pour se sentir à l'aise devant les hauts dirigeants : « Pour la première fois, [au vu de mon rôle dans l'un des cercles pilotes], je me suis retrouvé à devoir discuter des KPIs et de la répartition des responsabilités devant le sommet de la hiérarchie. Comme je suis très timide, ce n'était pas simple pour moi au départ ».

Un manager interrogé proposerait d'investir dans le coaching en gestion des conflits pour améliorer ce point : « Que nous devenions plus agiles ou non, il est tout aussi important de cultiver un mode de gestion harmonieux. L'équipe du management doit apprendre à transformer la discussion de tensions en une pratique constructive ».

Injonctions paradoxales entre les deux modes de gouvernance

Pour un manager interviewé, la gouvernance adaptative vient ajouter une nouvelle structure organisationnelle, plus horizontale, à côté de la hiérarchie officielle, approuvée par les RH. Cette organisation duale s'avère parfois déroutante selon lui. Le manager donne l'exemple d'un membre de son équipe, qui, dans un cercle, s'est vu proposer le rôle d'ambassadeur agile par un autre manager. Cette anecdote démontre bien qu'il n'est pas toujours évident dans quelle mesure la hiérarchie officielle doit être respectée durant les réunions tactiques (voir §4.2 pour une définition détaillée). Autrement dit, il n'est pas forcément clair dans quelle mesure n'importe qui peut donner des ordres à n'importe qui

²⁹ Il a été suggéré aux consultants de préparer des fiches résumant leur méthode, c'est-à-dire des « antisèches » détaillant les responsabilités des rôles communs à tous les cercles (définis en §4.2).

³⁰ La formation à la facilitation des réunions dispensée par Spindle a été d'une grande aide pour l'interlocuteur en question.

d'autre dans un cercle. Un deuxième interlocuteur confirme qu'il est déjà arrivé que des ordres soient donnés ou des responsabilités transférées lors d'une réunion tactique.

En résumé, l'organisation virtuelle en cercles risque donc parfois de rentrer en conflit avec l'organisation officielle. Mais il relève justement de la responsabilité de chacun d'éviter ce genre de dérives. Le facilitateur porte une attention d'autant plus soutenue à la circulation de la parole.

Un autre manager pousse ce raisonnement encore plus loin. Selon lui, l'organisation en cercles pourrait même, de manière tout à fait contradictoire, donner lieu à moins d'adaptabilité. L'interlocuteur en question déplore le retour vers un mode de gestion conventionnel, qu'il a constaté lors de la création récente des trois cercles régionaux (voir §2.4) : « Avant l'organisation en cercles, n'importe qui pouvait suggérer des pistes de collaboration. La méthode agile telle qu'elle a été appliquée récemment conduit à moins d'autonomie/plus de hiérarchie qu'avant. De fait, les trois cercles régionaux découlent de la volonté d'une seule équipe, qui a décidé unilatéralement de leur composition. A la décharge de cette équipe, il a fallu agir rapidement, la migration vers la nouvelle plateforme ne pouvant pas attendre. Mais, par définition, nous sortons du cadre de l'agilité si les rôles sont assignés de manière directive et non plus collectivement ».

La responsable de la transformation confirme cette dérive « de managers donneurs d'ordre » dans les nouveaux cercles régionaux. Dérive renforcée, selon elle, par l'absence de raison d'être claire dans le cercle auxquels les sous-cercles sont rattachés et par le manque de coordination entre ceux-ci. La responsable agile voit néanmoins d'un très bon œil le caractère expérimental de la démarche : « C'est bien que les collaborateurs se lancent. Et puis, des ajustements sont toujours possibles – par exemple, en rattachant les sous-cercles au cercle global de GEN, si la raison d'être du cercle censé les unir peut pas être clarifiée, ou en encourageant des points de synchro entre les *lead links*³¹ en dehors des sous-cercles ».

Un nouveau rôle difficile à assumer au départ pour la responsable agile

Arrivée en juillet 2018, la responsable de la transformation a eu le droit à un accompagnement d'une nature triple pour assumer son nouveau rôle chez GEN. Tout d'abord, elle a bénéficié du coaching indirect du cofondateur de Spindle, Alexandre Boyer, notamment dans le cadre de sessions de formation qu'ils ont organisées ensemble. La responsable agile est également reconnaissante de l'appui que lui apporte le réseau de coaches CS&O. Enfin, pendant un an, elle a eu droit à des séances privées de développement personnel externe (cinq sessions en présentiel et cinq sessions sur Skype).

Ces différentes ressources lui ont été d'une grande aide durant sa prise de poste, qui n'a pas été facile : « Je suis arrivée pendant l'été où les bureaux sont vides, partage l'interlocutrice. Les deux premiers mois ont été très difficiles pour moi. Je me suis sentie livrée à moi-même et j'ai traversé une grosse remise en question. Je voyais tout à fait en quoi une transformation s'avérait nécessaire chez GEN mais doutais de ma capacité à la diriger ».

³¹ Comme expliqué en §4.2, les *lead links* sont les porteurs de la vision du cercle.

Elle s'estime aussi chanceuse d'avoir pu compter sur le soutien constant de la directrice de GEN et de son responsable direct aux Etats-Unis : « Ils sont tous les deux très présents et attentifs à mes besoins, sans doute parce que la transformation relève d'un enjeu stratégique pour eux, observe la responsable de la transformation. Ils n'ont jamais refusé aucune de mes propositions d'acculturation (voir §5.6). Ils savent faire confiance et écouter lorsqu'un problème se présente ».

Confusion autour de la raison d'être

Deux ambassadeurs interviewés estiment que les finalités du projet de transformation ne sont pas toujours communiquées clairement par l'équipe de management :

'Soit il n'y a pas de vision, soit elle est mal expliquée, suggère l'un d'entre eux. Dans tous les cas, les managers ne sont pas clairs sur cette question. Peut-être qu'ils préfèrent communiquer moins d'informations qu'ils n'en disposent. Peut-être que l'objectif de la restructuration n'est pas vraiment clair pour eux non plus'.

Les collaborateurs auraient particulièrement du mal à comprendre que 'l'agilité n'est pas la réponse à tout', d'après le second ambassadeur interrogé :

'L'équipe de management donne parfois l'impression – je ne dis pas que c'est le cas – qu'ils encouragent l'utilisation de l'agilité pour tout. Il se peut que la finalité de l'agilité soit présentée trop rapidement, puisque certains collaborateurs semblent l'utiliser sans savoir pourquoi. D'autres se demandent pourquoi ils devraient changer leur façon de faire puisqu'ils savent que ce qu'ils ont toujours fait marche. Le personnel doit apprendre quand utiliser ou non l'agilité. Par exemple, l'agilité n'a pas de sens pour des processus simples et rapides comme la liaison d'un nouvel abonné au réseau. Il est très peu probable que l'étendue de tels projets change. Il suffit d'attendre que l'opérateur partenaire établisse la connexion. L'agilité est davantage justifiée pour des cas où de nombreux changements sont possibles, comme avec les pilotes SIP-Interco ou d'autres projets qui essaient d'implémenter de nouvelles technologies'.

2.7 Poursuite du processus au-delà de la phase initiale

Même si, en §2.4, nous avons pu mettre en avant plusieurs étapes de la transformation en cours chez GEN, la phase initiale n'est pas encore terminée. En effet, aucun processus n'est stabilisé pour l'instant. Nous ne jugeons donc pas pertinent de parler de « poursuite du processus au-delà de la phase initiale ». A la place, nous avons choisi de présenter brièvement la suite déjà prévue :

Prochaines étapes de la transformation

De nouvelles expérimentations sont planifiées, notamment sur le **secteur data**, en coopération avec d'autres entités du groupe : deux projets ont déjà été lancés (le premier, au Caire, en janvier, et le deuxième, aux Etats-Unis, en février), un troisième est prévu en Asie pour le mois de mars/avril et un dernier devrait voir le jour en Europe, à la fin de l'année.

Un comité de priorisation, constitué des directeurs régionaux et du directeur du département *International Voice & Video Collaboration Network Deployment*, doit impérativement donner son aval pour qu'un projet bien identifié soit poursuivi en mode agile : « Il s'agit d'éviter que trop de projets soient lancés en même temps », explique la responsable de la transformation. La décision incombe donc au haut de la hiérarchie.³²

Le processus d'acculturation devrait également se poursuivre : « Idéalement, il serait bien que tous les collaborateurs soient initiés à l'agilité par les ambassadeurs », commente la responsable agile. Pour cette dernière, le réseau d'ambassadeurs doit d'ailleurs être consolidé dans une approche de co-construction : « Tout d'abord, cette fonction doit être assumée sur la base du volontariat, et non pas imposée par le manager. Ensuite, rendre les ambassadeurs autonomes ne signifie pas les laisser livrés à eux-mêmes. Le *shadowing* [ou formation en binôme] est un bon moyen de limiter ce risque ».

Enfin, un **audit des besoins des régions** (sous la forme d'interviews des managers sur place et d'une remontée d'informations du terrain directement) devrait prochainement avoir lieu :

« La transformation passe aussi par l'utilisation d'outils collaboratifs (à ce propos, voir §5.6), remarque la responsable de l'agilité. Nous ne souhaitons pas nous enfermer dans une méthode. Même s'il peut être utile de présenter une méthode particulière dans le cadre d'une réunion de lancement, l'agilité ne se résume pas à la gouvernance adaptative ou à la méthodologie Scrum. Les régions pourront choisir d'utiliser la gouvernance adaptative si la notion de cercles leur plaît ou opter pour une autre méthodologie, voire ne pas adopter l'agilité du tout ».

2.8 Bilan macro et impact de la transformation

En décembre 2018, environ six mois après le lancement des pilotes, l'ensemble du personnel impliqué (40 collaborateurs au total) ont pu donner leur avis sur la gouvernance adaptative : les collaborateurs semblaient plutôt satisfaits des points de synchronisation réguliers encouragés par cette méthodologie. Tous ont affirmé vouloir continuer avec la gouvernance adaptative (une seule personne ne s'étant pas prononcée). Parmi les points positifs mis en avant : la **gestion plus efficace des réunions** (en un temps réduit) ; la **possibilité pour tous de s'exprimer** ; la **plus grande variété des sujets traités** et **l'accroissement du nombre de problèmes discutés**.

Autres points positifs mis en avant durant nos entretiens : un **meilleur alignement entre les équipes centrales et régionales** ; une **amélioration de l'image interne et externe** de GEN³³ grâce à la présence des représentants régionaux à qui la directrice de GEN semble accorder

³² Deux projets voix proposés par un *lead link*, similaires aux pilotes de l'année passée, ont toutefois été approuvés sans que leur pertinence soit remise en question.

³³ Ce dernier point n'a pas été recoupé mais un sondage vient justement d'être lancé pour confirmer les effets possibles de la transformation sur la satisfaction de la clientèle interne (voir §5.7).

une grande confiance (voir §4.5 et §5.7) ; enfin, une **efficacité opérationnelle accrue** grâce à la révision de l'organigramme, d'une part, et à l'agilité, d'autre part.³⁴

Aspect plus négatif qui est ressorti de l'un de nos entretiens : un **vent d'incertitude** quant à l'avenir soufflait lors du lancement de la réorganisation, ce qui semble avoir causé un certain nombre de **départs et mouvements** au sein du groupe – notamment dans l'actuelle région IMEAR, dans laquelle près de 20% des postes n'étaient pas pourvus en mars 2018.³⁵

La directrice de GEN précise que le turnover varie davantage d'un site à l'autre que d'une région à l'autre. Si le renouvellement est quasiment inexistant dans les régions Amériques et Asie-Pacifique, il dépend fortement du marché de l'emploi en Europe et dans la zone IMEAR. La directrice appuie son propos en parlant de la « guerre des talents » actuellement en cours à Bratislava, qu'elle attribue à une inflation élevée et à la saturation du marché local (certains compétiteurs pouvant alors proposer jusqu'à 30% de salaire supplémentaire).

Il n'existe malheureusement pas encore d'indicateurs précis illustrant les effets possibles de la transformation sur la performance économique ou la satisfaction de la clientèle externe, puisque la démarche est très récente.

³⁴ Notamment, un premier opérateur interrogé met en avant les bienfaits de l'agilité en termes de définition des priorités. Un autre parle de l'amélioration de la vitesse d'exécution grâce à la multiplication des échanges en face à face et la sollicitation d'aide plus fréquente en cas de blocages.

³⁵ D'après la directrice de GEN, la région IMEAR a été particulièrement « secouée » par la réorganisation pour plusieurs raisons : la récente scission avec la région Europe, la taille réduite de l'équipe (quinze collaborateurs au Caire), la direction assumée par intérim et le nombre limité de figures séniors ont contribué au vent d'incertitude évoqué plus haut. Depuis l'arrivée du nouveau directeur en mars 2018, la situation s'est toutefois améliorée : après une importante vague d'embauches, un seul départ a eu lieu durant le reste de l'année.

3 Cadre et limites de la subsidiarité : Qu'est-ce qui n'est pas délégué à la base ?

3.1 Le cadre

Nous avons relevé trois limites à l'application du principe de subsidiarité :

Premièrement, le processus de recrutement n'a pas été remis en cause. Il est toujours géré de manière traditionnelle par les managers (voir §5.3).

Deuxièmement, la stratégie globale relève de l'autorité de l'exécutif (voir §5.7).

Enfin, d'importantes contraintes sont imposées par la direction des ressources humaines du groupe en matière de salaires, d'augmentations et de promotions. La directrice de GEN elle-même ne dispose pas d'une grande autonomie sur ces questions (voir §5.5).

3.2 Quelle forme de hiérarchie ou de distinction ?

Malgré ses efforts pour libérer les énergies, GEN ne pourra pas se départir de la structure hiérarchique pyramidale du groupe. Il existe **quatre couches hiérarchiques**³⁶ au sein de GEN : la directrice de GEN, les directeurs (ses N-1), les chefs d'équipe (ses N-2) et les exécutants. Pour rappel, OINIS/GEN est elle-même rattachée à OBS qui, à son tour, dépend du comex du groupe.

L'organisation virtuelle en cercles est un moyen de composer avec cet organigramme officiel, très hiérarchisé, tout en encourageant un processus décisionnel plus horizontal (puisque personne n'est censé donner d'ordres à qui que ce soit lors des réunions tactiques ou de gouvernance (voir §4.2)). Ainsi, des relations égalitaires, plutôt que hiérarchiques, sont promues *au sein* d'un cercle (bien que des dérives soient parfois constatées à ce niveau, voir §2.6).

Comme suggéré en §2.3, il existe tout de même une hiérarchie *entre* les cercles : par exemple, le sous-cercle du pilote argentin s'inscrivait dans le cercle réunissant tous les pilotes (nommé *Pilot Launch*) qui s'inscrivait lui-même dans le super-cercle de GEN englobant tous les cercles. Le *lead link* de chaque cercle (C) rapporte aux membres du cercle d'au-dessus (C+1) et ainsi de suite jusqu'au super-cercle de GEN, dont la directrice de GEN et ses N-1 font partie.

En résumé, une hiérarchie duale (la première étant néanmoins plus stricte que la seconde en matière de prise de décision) se met en place peu à peu, avec le risque de tensions occasionnelles entre les deux modes de gouvernance. A nouveau, il est déjà arrivé qu'un

³⁶ De manière intéressante, un intervenant de l'Orange Campus, adepte de l'agilité, préfère parler de six niveaux de « postes stratégiques » chez Orange, avec : un comex de huit à douze membres, 250 exécutifs, 1 000 leaders, des managers de managers, des chefs d'équipe et des exécutants. Un exécutif pouvant très bien rapporter à un autre exécutif selon lui.

collaborateur reçoive des ordres de la part d'un autre manager lors d'une réunion tactique (voir §2.6).

3.3 Les compétences centralisées ou mutualisées

Comme abordé en §1.2, il existait déjà un certain nombre de **fonctions supports** avant le lancement de la transformation (dédiées aux finances, aux RH, à la communication et au conseil juridique). Nous avons observé quatre changements majeurs à ce niveau :

Tout d'abord, la vaste offre de formations est aujourd'hui centralisée sur la plateforme Orange Learning (voir §5.6).

Ensuite, la responsable de la transformation a été recrutée spécialement pour encadrer les expérimentations avec l'agilité.

En outre, cette dernière, avec l'aide du département CS&O, est en train de mettre en place un réseau d'ambassadeurs et de coaches sur les différents sites à travers le monde, pour initier un maximum de collaborateurs à l'agilité et les accompagner dans le changement de posture requis (voir §5.6).

Enfin, comme noté en §2.4, six communautés transversales ont été lancées cette année. Elles ont pour but d'encourager la discussion au-delà des frontières fonctionnelles, notamment pour répondre au problème de pénurie des compétences évoquée en §2.6. Toute personne intéressée par les thématiques couvertes (design, migration, automation et business case) pourra contribuer aux réflexions. Près de 150 collaborateurs ont montré leur intérêt pour la communauté dédiée à l'automation. Les membres clefs de chaque communauté pourraient (ou non) décider de créer un nouveau cercle sur *Holoon* (deux ont déjà été lancés).

3.4 Qu'est-ce qui est si différent des concurrents ?

Un manager estime que GEN se distingue de ses concurrents grâce au « pouvoir de la marque Orange et de ses moyens en termes de cyber sécurité, d'achats, d'approvisionnement et de qualité d'experts ». Comme souligné plus haut (en §1.8), GEN innove surtout par son adhésion aux principes de la gouvernance adaptative.

4 Nature de l'autonomie

4.1 Qui est autonome ?

A l'échelle individuelle, l'accroissement de l'autonomie chez GEN peut se lire avant tout dans la confiance³⁷ que la directrice de GEN accorde à ses N-1 concernant l'engagement des dépenses et les choix stratégiques propres à leur zone géographique (voir §4.5 et 5.7). Les membres des cercles virtuels jouissent également d'une certaine marge de manœuvre lors des réunions tactiques (présentées en §4.2) : ils peuvent notamment décider de soulever une tension ou non et accepter ou non de contribuer à la résolution d'un problème que leur adresse un autre participant du cercle.

Sur un plan collectif, l'autonomie chez GEN s'incarne dans l'organisation en cercles. Un cercle est constitué pour améliorer la collaboration dans le cadre d'une mission transversale précise (par exemple, l'optimisation des coûts sur le marché indien). Formulé autrement, une équipe virtuelle est formée en rassemblant les collaborateurs clefs des différents services concernés par un projet donné. Les membres du cercle jouissent d'une autonomie collective dans le sens où la bonne réalisation du projet relève de leur responsabilité commune, sans que leurs décisions soient validées par une personne/entité externe au cercle.

4.2 Autonomie dans la manière de faire son travail

Comme présenté en §2.3, la gouvernance adaptative propose un canevas pour faciliter la mise en place d'équipes virtuelles et transfonctionnelles, connues sous le nom de cercles. Chaque cercle organisera des réunions de deux types pour mener à bien sa mission transversale : les réunions de gouvernance et les réunions tactiques, que nous présentons en détail ici.

Réunions de gouvernance et réunions tactiques

La création d'une équipe virtuelle se fait lors de la première réunion de gouvernance (ou ***governance meeting***) comprenant les étapes suivantes :

- La désignation des individus qui rempliront les quatre **rôles principaux** de *lead link*, *rep link*, *board master* et facilitateur. Le *lead link* ou premier lien est le dépositaire, ou porteur, de la vision du projet. Sa contribution est censée être triple : il a pour mission d'arbitrer les priorités, de définir la stratégie et d'allouer les ressources. Pour autant, sa parole ne vaut pas plus que celle des autres en théorie. Le *rep link* ou deuxième lien est un invité permanent aux réunions, désigné par les membres d'un cercle comme représentant. Il est donc chargé de rapporter sur la santé du cercle

³⁷ La directrice de GEN tient à rappeler « qu'en parallèle, un travail important est réalisé sur la définition de la stratégie (pour que chacun sache dans quel cadre il/elle prend ses décisions), la clarté des rôles (quel est le champ de responsabilité de chacun ?), les compétences (pour que chacun ait les moyens de prendre les décisions) et la collaboration/communication transversale (car chacun doit comprendre en quoi ses décisions impactent son voisin) ».

aux membres du cercle placé au-dessus. Le *board master* assure la prise de notes. Il s'agit du secrétaire du cercle. Enfin, le facilitateur doit garantir le bon fonctionnement des réunions et une circulation équitable de la parole.

- La définition de la **raison d'être** du cercle (par exemple, un projet de déploiement pour un partenariat en Argentine).
- L'attribution de **rôles spécifiques**, en fonction des besoins du projet (contrôleur de gestion, par exemple). Le *lead link* propose généralement une liste de candidats qui peuvent très bien refuser d'assumer cette fonction annexe.

Par la suite, une nouvelle réunion de gouvernance aura lieu à chaque fois qu'un rôle devra être révisé ou ajouté.³⁸

Après avoir clarifié les responsabilités de chacun, les réunions tactiques (ou **tactical meetings**) peuvent commencer. Elles ont lieu en moyenne une fois par semaine ou toutes les deux semaines. A cette occasion, les différents participants d'un cercle se réunissent virtuellement pour discuter des **tensions** qui gênent la bonne marche des affaires. Un collaborateur interviewé définit une tension comme l'écart entre une situation idéale et la réalité. Les membres du cercle sont invités à expliciter un problème qui les concerne directement, en l'adressant à un rôle précis (le contrôleur de gestion, par exemple). Ce dernier devra ensuite accepter ou non d'entreprendre les actions suggérées par son interlocuteur pour régler le problème en question.

Tous au même niveau

En théorie, la parole de tous les participants a un poids égal. Le *lead link* est chargé d'incarner la raison d'être du cercle et de s'assurer que les profils retenus sont adaptés à leur rôle. Il n'a en aucun cas plus de pouvoir que les autres membres du cercle et n'est pas censé donner d'ordres. Il peut néanmoins suggérer une formation au collaborateur qui lui fait part d'un problème, voire discuter avec son manager. A nouveau, le facilitateur veille à ce que le temps de parole de chacun soit respecté.

Liberté d'action ou de non action

Les différents membres d'un cercle sont tout à fait libres d'accepter ou de refuser une tension qui leur est adressée. S'ils l'acceptent, ils peuvent très bien décider de la traiter plus tard. Lors d'une réunion de synchronisation ultérieure, aucune justification ne leur sera demandée si l'action proposée n'a pas encore été réalisée. Une nouvelle tension pourrait être soulevée s'ils prennent la responsabilité de ne pas la réaliser finalement. En résumé, chacun est responsable, à la fois, de mettre sur la table les tensions qui le concernent directement et d'entreprendre les actions possibles dans son périmètre d'autonomie pour résoudre les tensions soulevées par d'autres.

Trop de cercles tue le cercle ?

³⁸ Une certaine confusion existe quant au processus de désignation des membres d'un cercle, même pour les collaborateurs : les opérateurs interrogés parlent de leur nomination de manière imprécise ou reconnaissent ne pas être au clair sur cette question. Nous qualifierions le processus d'un mélange de cooptation, volontariat et repérage par des figures clefs (telles que le premier lien ou la responsable de l'agilité).

Au départ, le nombre de cercles se limitait au **cercle de GEN** (qui englobe tous les autres), aux **cinq cercles des projets pilotes en lien avec la voix sur IP** et au super cercle destiné à les chapeauter (nommé **Pilot Launch**). Dans ce dernier cercle, dont la directrice de GEN ne faisait pas partie, les *lead links* des différents projets pilotes rapportaient sur la santé de leur cercle.

Depuis décembre 2018, n'importe qui ayant un *login* sur Holocon peut créer un cercle. A noter que toute personne souhaitant un *login* peut en demander un. N'importe quel collègue ayant accès à la plateforme pourra le lui fournir. Autrement dit, n'importe qui peut créer un cercle en théorie. Autre avantage de la plateforme : sa politique de transparence, puisque les tensions et solutions discutées lors d'une réunion tactique sont inscrites sur *Holocon* et accessibles par tous les utilisateurs.

A l'heure actuelle, il existe **34 cercles actifs**. Un seul cercle figure dans les archives pour l'instant (une catégorie destinée aux cercles n'ayant plus lieu d'être). « Le risque que la création de cercles devienne virale ne peut pas être complètement exclu, souligne la responsable de la transformation agile. Mais l'expérimentation réside justement au cœur de la démarche. L'outil est adaptatif car les cercles sont amenés à bouger ».

Contraintes de taille

Comme nous l'avons déjà évoqué, le nombre de participants idéal d'un cercle devrait se situer entre sept et douze, d'après les fondements de la gouvernance adaptative. Cette contrainte pourrait parfois poser problème, selon l'envergure du projet abordé.

Par exemple, un manager raconte que, contrairement aux pilotes, la discussion dans les nouveaux cercles régionaux (présentés en §2.3) a lieu à un niveau plus élevé.³⁹ Pour le dire autrement, certaines parties prenantes clefs de la réalisation d'une mission (« ceux qui font » d'après l'interlocuteur) ne peuvent tout simplement pas faire partie des cercles régionaux, au vu de leur taille. De fait, le manager rappelle que le nombre de participants idéal d'un cercle devrait coïncider avec le nombre de parts d'une pizza (soit huit participants). Or, le cercle européen, par exemple, comprend quatorze projets d'interconnexions. Quatorze multiplié par le nombre d'équipes concernées par chaque projet puis par le nombre de personnes clefs dans chaque équipe. Il est clair que le résultat dépasse largement le nombre prévu par cette règle d'or de la gouvernance adaptative.

Confusion autour des figures de premier et deuxième liens

A l'heure actuelle, le premier lien a tendance à usurper le rôle du deuxième lien, en allant rapporter sur la santé de son cercle aux membres du cercle placé au-dessus. La directrice de GEN décrit cette situation comme non idéale, notamment au vu du conflit d'intérêt qui semble exister entre la responsabilité de porter le projet (rôle attribué au premier lien) et la communication sur l'avancée du projet en dehors du cercle (rôle théorique du deuxième lien). Pour cette raison, l'objectif à terme demeure bien que la fonction de représentation

³⁹ D'après le manager, les membres des cercles régionaux s'occupent du suivi des projets d'interconnexions plutôt que de leur réalisation, tandis que le contraire semblait se vérifier pour les projets pilotes.

soit effectivement assumée par le deuxième lien, qui devrait être plus détaché que le premier lien vis-à-vis de la réussite du projet.

La dérive constatée provient sans doute du fait que le rôle de premier lien est, pour l'instant, souvent endossé par un manager.⁴⁰ La directrice de GEN admet avoir elle-même du mal à changer de posture lorsqu'elle participe aux réunions du super-cercle de GEN en tant que premier lien : « J'apprends à déléguer de plus en plus mais comme j'ai envie d'avancer, il est parfois difficile de ne pas répondre immédiatement à une question qui m'est posée, observe-t-elle. Paradoxalement, les collaborateurs ont tendance à revenir vers moi lorsqu'une décision doit être prise. Cette manière de faire va pourtant à l'encontre de la démarche que nous cherchons à mettre en place ».

A noter qu'il n'existe pas de représentant officiel du cercle supérieur dans les cercles inférieurs (l'équivalent du deuxième lien en sens inverse).⁴¹ De fait, la directrice de GEN n'est pas convaincue de l'utilité d'un tel dispositif : « La responsabilité revient aux membres de chaque cercle de chercher les informations dont ils pourraient avoir besoin pour mener à bien leur mission, souligne-t-elle. Je ne pense pas qu'un œil de Moscou soit nécessaire ». Autrement dit, le cercle supérieur n'a pas de comptes à rendre aux cercles inférieurs à proprement parler – ce qui ne revient pas à dire qu'il n'existe aucune communication descendante.

Faut-il ouvrir le cercle à l'extérieur ?

Plusieurs témoignages mettent en avant les blocages rencontrés dans le cadre des pilotes américains, liés au manque de coopération de la part du partenaire commercial. Pour pallier ce problème, des échanges avec celui-ci ont eu lieu en dehors du premier cercle et l'entreprise partenaire a été conviée aux réunions tactiques du deuxième cercle. Il semblerait que cette dernière initiative ait amené des résultats positifs pour la suite du projet. Se pose donc la question de la composition idéale des cercles, puisque cet exemple suggère qu'un projet agile pourra difficilement aboutir sans la participation active de toutes les parties prenantes concernées.⁴²

4.3 Organisation de l'entreprise

Comme noté en §1.3, GEN comprend aujourd'hui deux organisations parallèles : la première est verticale et correspond à l'organigramme officiel, dont le nombre de couches hiérarchiques n'a pas évolué ; la deuxième est plus horizontale en matière de prise de décision et s'articule en cercles virtuels s'imbriquant les uns dans les autres comme des poupées russes (voir §3.2).

⁴⁰ Sur les six projets pilotes lancés entre avril et septembre 2018, seuls deux premiers liens n'étaient pas des managers (à noter qu'il s'agissait de la même personne les deux fois).

⁴¹ Contrairement au « double lien » décrit par Frédéric Laloux (2015, p.443).

⁴² En l'occurrence, l'un de nos interlocuteurs estime qu'il pourrait être judicieux d'inclure les partenaires commerciaux et les ingénieurs de terrain (issus d'une autre entité d'Orange) dans la boucle. Celui-ci ajoute que, le cas échéant, il serait sans doute désirable d'organiser des sessions d'acculturation (voir §5.6) pour eux aussi.

En principe, les modifications au niveau de la structure officielle relèvent de l'autorité de l'exécutif. La récente réorganisation d'OINIS, de laquelle est née GEN, a notamment été décidée par le sommet de la hiérarchie.

Par contre, l'organisation en cercles virtuels relève d'un processus plus démocratique pour deux raisons. D'une part, les cercles ne sont pas réservés exclusivement aux managers. D'autre part, n'importe qui *peut*, en théorie, créer un cercle en lien avec n'importe quel sujet. Autrement dit, il n'existe pas de règles écrites empêchant qui que ce soit de le faire. En pratique toutefois, il semblerait qu'il soit plutôt rare qu'un collaborateur participe à un cercle à sa seule initiative, c'est-à-dire sans l'accord préalable de son manager ou sans que ce dernier ne le lui ait demandé. Un manager interrogé raconte qu'il aimerait bien être tenu au courant si l'un de ses subordonnés souhaite s'investir dans un cercle, voire en lancer un.

4.4 Raison d'être, valeurs, mission, gouvernance

Comme détaillé en §2.3, la nouvelle vision de GEN a été définie l'année passée par la directrice de GEN et ses N-1. Une révision périodique est envisagée par la directrice mais aucune échéance n'est prévue pour l'instant, « la priorité actuelle étant de la diffuser un maximum ».

En outre, chaque cercle s'accompagne, en principe, d'une raison d'être propre, incarnée par le *lead link* et définie avant sa création. Il relève de la responsabilité de chacun des participants de questionner la mission du cercle, s'il ne la comprend pas : « Le but est de tendre vers une vision commune, co-construite et comprise par tous », raconte l'une des personnes interviewées.

4.5 Confiance et contrôle

Depuis le début de la transformation, la confiance semble surtout s'être renforcée sur trois niveaux :

Tout d'abord, l'organisation virtuelle en cercles permet de **réduire le reporting** : « Il est facile d'imaginer en quoi la rédaction de comptes-rendus semble moins pertinente si toutes les personnes clefs dans la réalisation d'un projet sont impliquées dans le cercle qui y est dédié », explique un manager interrogé.

Ensuite, **la directrice de GEN accorde une grande confiance à ses N-1**, en leur laissant carte blanche pour les dépenses inférieures à 100 000 euros ainsi que pour le détail des stratégies nationales (voir §5.7). La directrice n'exige des rapports sur l'activité régionale que de manière sporadique (notamment aux échéances clefs).

Enfin, managers comme non managers observent une nouvelle insistance sur le droit à l'erreur, à tout niveau hiérarchique. Un réseau de coaches devrait d'ailleurs bientôt voir le jour, entre autres, pour veiller à ce que ce concept soit intériorisé par le plus grand nombre (voir §5.6). « Le concept de droit à l'erreur devient de plus en plus populaire mais reste très abstrait, partage la directrice de GEN. En plus, personne n'aime les erreurs. L'expérimentation est néanmoins importante. Je préfère donc parler de **droit à**

l'expérimentation plutôt que de droit à l'erreur, qui peut parfois aller à l'encontre du perfectionnisme des ingénieurs. Mais à un moment donné, il faut se lancer, quitte à conserver l'ancien *process* en parallèle. » Pour appuyer ses propos, la directrice cite l'exemple d'un algorithme en cours d'implémentation, destiné à automatiser le pilotage des capacités du réseau : « Nous pourrions attendre dix ans si nous voulions que l'algorithme soit parfait avant de commencer à l'utiliser ».

Deux réserves méritent néanmoins d'être émises concernant la reconnaissance effective du droit à l'expérimentation. Premièrement, nous avons échangé avec un nombre limité d'exécutants. Deuxièmement, la directrice de GEN a par ailleurs mis en avant la difficulté ressentie par certains managers pour se départir de pratiques paternalistes. Selon elle, le changement de posture managériale nécessaire pour que la transformation aboutisse est freiné par un souci marqué d'éviter l'échec aux collaborateurs.

4.6 Évolution personnelle, bilan micro à l'échelle de l'individu

La mobilité horizontale joue un rôle de plus en plus important depuis le début de la transformation :

Un **vaste catalogue de formations** a été mis sur pied pour favoriser la montée en compétences, aussi bien sur le plan technique qu'humain (voir §5.6).

Par ailleurs, des **échanges de métier** (ou *job swaps*) sont encouragés aux Etats-Unis. Sur une base volontaire, les collaborateurs peuvent endosser un rôle différent pour une durée de six mois au moins. Cette mesure s'adresse principalement aux salariés performants et motivés à apprendre. Il est tout à fait possible qu'un collaborateur teste un métier relativement éloigné de ses qualifications de base. Il s'agit justement d'un moyen de former le personnel sur des compétences très demandées (dans les domaines techniques en particulier).⁴³

Nos entretiens ont mis en avant deux éléments de contexte qui expliquent sans doute en partie cette insistance sur la promotion horizontale :

Tout d'abord, la réorganisation a eu des effets significatifs sur la **division du travail** : « Les tâches étaient divisées très clairement dans l'organisation précédente, souligne un manager. Un département gérait la commande du matériel (ou *rollout*), tandis que les autres équipes s'occupaient du routage du réseau et de la mise en œuvre de sa topologie ». Depuis la restructuration en 2017, les activités sont abordées de manière plus holistique : « La planification et l'implémentation sont considérées ensemble désormais, ajoute le manager interrogé. La séparation logique entre la gestion de l'équipement/le design des circuits et la gestion de projet a disparu ». En conséquence, ingénieurs et chefs de projet travaillent davantage côte à côte aujourd'hui.

En outre, comme évoqué en §2.6, une **évolution des compétences** est devenue indispensable pour survivre à la transition numérique.

⁴³ Cette mesure n'existe pas à proprement parler en France. Toutefois, le programme « Vis ma vie » permet aux collaborateurs désorientés ou démotivés de découvrir un autre département pendant une durée allant d'une demi-journée à une semaine, pour évaluer la pertinence d'une mutation.

Dommmages collatéraux limités

D'après un témoignage, la grande force de la directrice de GEN proviendrait de son tempérament à la fois **bienveillant** et **pragmatique**. D'un côté, elle fait preuve de souci de l'autre en cherchant à muter les réfractaires vers des postes plus adaptés à leur posture conventionnelle. Nous avons notamment interviewé un ancien manager qui semble n'avoir plus été considéré comme légitime par ses subordonnés après la réorganisation. Aujourd'hui, il ne gère plus d'équipe mais a été nommé responsable du développement d'outils de planification. Un exemple qui démontre la volonté de la directrice de limiter les dommages collatéraux liés à la transformation. D'un autre côté, cette dernière a tout de même su licencier deux collaborateurs radicalement opposés à la transformation.

Nous ajouterons que sur les dix à vingt personnes qui ont perdu un niveau hiérarchique au moment de la réorganisation de 2017, seuls quelques-uns ont préféré quitter l'organisation.⁴⁴

4.7 Épanouissement personnel

Notre enquête ne permet pas de mettre en évidence une amélioration ou détérioration claire au niveau de l'épanouissement personnel. Un témoignage s'est révélé particulièrement positif, en insistant sur le dynamisme insufflé par la nouvelle direction : « Le management actuel fait de son mieux pour responsabiliser les collaborateurs. Une personne de n'importe quel niveau hiérarchique sera écoutée si son idée est bonne ». Un autre interlocuteur observe qu'une majorité des collaborateurs « ne souhaiteraient pas revenir en arrière, même s'ils ne sont pas encore convaincus à cent pour cent par la méthode agile ». Par ailleurs, les résultats du sondage réalisé tous les trois mois auprès de l'ensemble des collaborateurs (voir §5.7) suggère une légère amélioration globale de la satisfaction des employés. Bien que personne ne se soit plaint en tant que tel⁴⁵, deux difficultés importantes ont toutefois été évoquées : d'une part, la réorganisation s'est accompagnée d'un climat lourd d'incertitudes au départ (particulièrement dans la zone IMEAR, voir §2.8) et la charge de travail était particulièrement élevée durant cette période (voir §2.6).

⁴⁴ La directrice ayant pourtant pris le soin de proposer un autre poste au sein de GEN à la dizaine/vingtaine de collaborateurs concernés.

⁴⁵ Un agent explique toutefois qu'une partie des collaborateurs à Bratislava remettent en cause la pertinence de l'agilité (qu'ils qualifieraient parfois entre eux de « bullshit »), suite aux difficultés rencontrées lors des expériences récentes dans le département GUP (voir §2.4). Il se pourrait donc que certains collaborateurs ne remplissent pas le questionnaire de satisfaction avec sincérité.

5 Objets de l'autonomie et processus d'exercice de celle-ci

5.1 Processus de production

Notre étude suggère avant tout une délégation accrue des équipes centrales vers les régions en matière de prise de décisions (voir §5.7). Par ailleurs, nous n'avons pas relevé de contraintes spatiales ou temporelles particulières. En effet, le télétravail est répandu chez OBS depuis longtemps : « Un collaborateur peut travailler depuis où il le souhaite, tant qu'il a accès à la 4G ou à Internet », souligne un manager interrogé.

5.2 Achats

Depuis janvier 2018, le processus d'engagement des dépenses est de moins en moins contrôlé par la directrice de GEN. Cette dernière raconte qu'elle passait le plus clair de son temps à valider la moindre dépense, alors qu'elle gère pourtant un budget de 650 millions d'euros. Aujourd'hui, elle délègue la prise de décisions pour des montants inférieurs à cent mille euros à ses N-1 (ce qui correspond à plus de 80% des décisions d'engagement de dépense). Notamment, le budget voyage est exclusivement géré par ces derniers.

5.3 Recrutement

Le processus de recrutement n'a pas changé depuis le début de la transformation. Les managers ont toujours la main mise sur les embauches : chaque manager est responsable de la rédaction des fiches de poste, du processus de sélection et du choix final. A noter que la politique centrale d'OBS impose des contraintes importantes en matière de localisation (par exemple, le recrutement dans une zone où les salaires sont élevés n'est pas autorisé).

La stratégie géographique, définie par la directrice de GEN et ses N-1, doit évidemment tenir compte de ces restrictions, qui posent parfois problème : « Certains profils sont peu représentés dans certaines régions, remarque un manager interrogé. Par exemple, à Bratislava, les profils techniques (avec des compétences en data/voix) sont faciles à trouver mais il est presque impossible de dénicher des talents avec des compétences en gestion ». A l'heure actuelle, le descriptif du poste est généralement révisé lorsque ce défi se présente, d'après ce même interlocuteur. Pour lutter là-contre, une révision de la stratégie géographique est justement en cours de discussion.

5.4 Evaluation

Le processus d'évaluation de la performance individuelle n'a pas vraiment évolué non plus. Seule différence majeure : la directrice de GEN n'assigne plus d'objectifs semestriels à ses N-1. A la place, elle définit des objectifs globaux pour le semestre ou l'année à venir et laisse ensuite ses N-1 déterminer leurs priorités en conséquence.

Pour tous les autres collaborateurs, des entretiens semestriels sont toujours prévus avec leur manager. D'après notre enquête, la discussion s'articule autour des aptitudes, du plan de carrière et des objectifs pour le prochain semestre. Il est également ressorti que les KPIs

(pour *Key Performance Indicators*) jouent un rôle clef dans le cadre de ces entretiens. D'après la directrice de GEN, leur nature est très variable selon les postes et les niveaux de responsabilité. Les principaux indicateurs portent sur la qualité du réseau et la performance financière (ratio coûts sur chiffre d'affaires).

En revanche, les KPIs ont de moins en moins de poids à l'échelle de la performance globale. La directrice de GEN estime en effet jouir d'une grande marge de manœuvre à ce niveau : « J'arrive à convaincre mes supérieurs chez OBS à retirer des indicateurs quantitatifs chaque semestre. Ils tiennent à ce que nous respections un ou deux gros KPIs mais ne se soucient pas vraiment du reste ». Exemple d'un indicateur global éradiqué : le nombre de points de présence réseau (PoP) fermés par semestre. « Depuis plusieurs années, nous en fermons environ un par semaine, commente la directrice de GEN. Il s'agit d'un gros contributeur financier mais il est déjà arrivé que des décisions absurdes soient prises pour respecter cet impératif. Par exemple, certains collaborateurs ont été appelés lors des fêtes de fin d'année pour fermer un PoP supplémentaire cette semaine-là. Cela aurait très bien pu être fait une semaine plus tard ». Pour la directrice, les KPIs devraient donc avant tout servir de « boussole » : « il est important de continuer à les suivre mais nous devons apprendre à nous en extraire un peu ».

Sondage trimestriel général

Depuis octobre 2017, un sondage général est adressé aux collaborateurs tous les trois mois. Celui-ci comporte dix questions⁴⁶, auxquelles chacun est invité à répondre de manière anonyme (seul le service auquel appartient le collaborateur est mentionné). 85% du personnel y participe aujourd'hui. Une restitution des résultats a lieu après chaque sondage, lors d'une conférence téléphonique rassemblant les 400 salariés (ou « *all-hands call* »). La réalisation des objectifs du trimestre passé et de celui à venir est également discutée à cette occasion.

Possibilité d'un sondage trimestriel sur la transformation

Un sondage spécifique sur la transformation est en cours de préparation (la liste de questions correspondante n'ayant pas encore été stabilisée). A l'instar du sondage général déjà pratiqué, il s'agira de prendre la température sur les questions d'agilité tous les trois/quatre mois. Toutefois, ce questionnaire comportera sans doute moins de questions pour assurer un taux de participation élevé.

Il est possible que les questions finalement retenues soient ajoutées au sondage général : « Nous utilisons par ailleurs *mSurvey*, un outil qui permet à n'importe qui – y compris les non managers – de réaliser un sondage de manière informelle, commente la directrice de GEN. Nous devons faire attention à ne pas mettre en place trop de questionnaires non plus ».

Suivi des projets pilotes

⁴⁶ Par exemple : « Comprenez-vous la stratégie de GEN ? », « Avez-vous accès aux formations dont vous estimez avoir besoin ? », « Disposez-vous des outils nécessaires pour bien faire votre travail ? », etc. L'ensemble du questionnaire figure dans l'annexe 2.

Un bilan sur les premières expériences avec l'agilité a eu lieu en décembre 2018. Un sondage avec des questions ouvertes, à développer, a été adressé aux 40 collaborateurs concernés par les projets pilotes (voir §2.8).

5.5 Promotions, augmentations, salaires

L'attribution des salaires, des promotions et des augmentations est toujours fortement centralisée au niveau de la direction des ressources humaines du groupe. La directrice de GEN nous a tout de même parlé d'une enveloppe budgétaire lui permettant de récompenser les collaborateurs les plus performants et ceux faisant preuve d'une posture exemplaire. Toutefois, la marge de manœuvre dont dispose la directrice varie fortement d'une région à l'autre, celle-ci se disant « très libre » dans certains pays et « pas du tout » dans d'autres.

Ainsi, la directrice reconnaît qu'il existe des disparités salariales importantes entre les régions. Si elle délègue le pouvoir de décision quant au budget voyage à ses N-1, elle gère la répartition de l'enveloppe susmentionnée seule, afin de garantir une allocation efficace, grâce à sa vision d'ensemble des activités. Elle met toutefois en œuvre le principe de transparence avec ses N-1, puisqu'ils ont accès au rapport mensuel d'activité résumant ces informations.

5.6 Formation

Orange recourt aux services de plusieurs écoles spécialisées en coaching, internes et externes. L'Orange Campus et l'Orange Innovation School sont deux structures d'accompagnement importantes du groupe :

Orange Campus

L'Orange Campus est l'une des premières entités du groupe à avoir adhéré aux principes de la gouvernance adaptative, il y a cinq ans et demi. Cette structure propose un accompagnement axé sur les changements organisationnels et la modification de la posture managériale à différentes unités d'Orange. Elle a même créé une « communauté de gouvernance adaptative » rassemblant plusieurs dizaines de premiers liens actifs à travers le groupe. L'Orange Campus prend notamment en charge la formation en coaching des managers, pour les aider à lâcher prise/être moins dans le contrôle. Elle est déjà intervenue auprès de CS&O, GEN et Orange France.

Orange Innovation School

L'Orange Innovation School a été reprise par l'un des membres de l'équipe consacrée à l'agilité chez CS&O (présentée en §2.3). Cette structure propose un accompagnement pour tous les niveaux hiérarchiques. Elle œuvre surtout auprès des équipes TGI (pour *Technology and Global Innovation*), dédiées à l'innovation au sein du groupe.

Orange Learning

L'Orange Learning est une plateforme qui liste toutes les formations disponibles dans le monde, portant sur des thématiques très variées (des évolutions technologiques – par exemple, concernant le SD-WAN – aux méthodes agiles). Une première sélection a été co-construite pour les collaborateurs de GEN, par l'équipe chargée de la formation PL&D (pour Personal Learning and Development) et par des représentants de GEN qui s'étaient portés volontaires.⁴⁷ La responsable de l'agilité est en train de tester plusieurs des formations offertes pour vérifier que la classification proposée ait du sens.

Nous avons entendu parler d'un programme d'accompagnement pour les jeunes talents d'OBS aux Etats-Unis. Feedback 360°, cours en innovation dans une université prestigieuse, tests de personnalité, mentorat, etc. : autant de mesures qui sont proposées aux jeunes talents pour faciliter leur entrée dans le monde professionnel. Toutefois, ce programme n'est pas encore répandu sur le continent américain, puisqu'il concerne seulement six personnes (sur les 800 collaborateurs d'OBS Etats-Unis).⁴⁸

A notre connaissance, il n'existe pas de programme de mentorat spécifique pour les managers à l'heure actuelle. Le réseau de coaches en cours de construction devrait partiellement combler cette lacune (voir ci-dessous).

Multiplication des outils collaboratifs

La transformation chez GEN passe également par l'expérimentation avec un certain nombre d'outils collaboratifs :

Un manager interrogé a notamment obtenu des retours globalement positifs sur *Kanban*, outil destiné à faciliter le déploiement de nouveaux points de présence réseau (PoP). Cette plateforme a été testée pour l'ouverture d'un site technique au Nigéria. Dans le cadre de ce projet, une formation ludique cherchait à mettre en avant les gains d'efficacité possibles grâce à *Kanban* : « Le groupe doit encore se familiariser avec cet outil mais je pense qu'il est tout à fait pertinent pour la gestion de projet », partage le manager.

Quelques autres outils évoqués durant notre enquête : **Taiga** (outil de gestion de projet en ligne), **Kahoot!** (application permettant de créer des quizzes en ligne), **Orange Forge** et **GitLab** (outils de suivi de projets similaires à Kanban) ou encore **FunRetro** et **Paperboard** (tableaux de bord numériques sur lesquels peuvent être publiés des « post-it », afin de donner un retour ou soumettre une idée).

La responsable agile perçoit cette multiplication des outils collaboratifs comme un vrai plus, qui permet de dynamiser les échanges entre les équipes amenées à travailler ensemble. La responsable de la transformation est d'ailleurs ravie de constater que certains collaborateurs repartent de ses ateliers avec l'envie d'essayer les outils qu'elle utilise (comme *FunRetro*), en plus d'adhérer au message qu'elle a voulu faire passer. Elle observe

⁴⁷ Il s'agit d'une équipe internationale qui s'occupe de proposer, et dans certains cas, de dispenser des formations aux salariés dans toutes les régions du monde.

⁴⁸ Des programmes similaires semblent avoir plus de succès ailleurs, en France et dans les MSC (pour Major Service Centres, structures dédiées au support client) indien et égyptien notamment.

« deux sons de cloche » de la part des collaborateurs. Une partie du personnel se plaint « qu’il y a trop d’outils », tandis que d’autres sont ravis de découvrir « de nouveaux outils fun ».

Acculturation par les ambassadeurs

Sur les différents sites de GEN à travers le monde, un ou plusieurs ambassadeurs sont chargés de présenter la méthodologie agile aux collaborateurs lors de sessions d’acculturation d’une journée. Ils sont identifiés par la responsable de la transformation agile, avec l’aide des managers locaux. A noter que cette mission est assumée à côté de leur activité principale, sur la base du volontariat et avec l’accord de leur manager.

Le programme d’acculturation est ouvert à tous, quelle que soit leur position hiérarchique. Toutefois, un collaborateur observe que les chefs d’équipe ont tendance à tester le programme avant de le promouvoir auprès de leurs subordonnés. Contrairement au département CS&O, l’acculturation chez GEN n’inclut pas la méthodologie *Scrum*. Elle porte sur l’agilité en général (voir §2.3 pour une clarification terminologique).⁴⁹

Les ambassadeurs sont eux-mêmes initiés à l’agilité par des coaches, le plus souvent issus du département CS&O, selon le principe du « train the trainer » (ou former le formateur).

Zoom sur le cas indien

Dans la région de Gurgaon, un processus d’acculturation conjoint avec le département CS&O a été lancé. Un seul ambassadeur a été formé pour GEN en février 2018, durant une semaine (deux jours de cours théoriques, suivis par deux jours d’observation (ou *shadowing*) et enfin, deux jours de mise en pratique). Au total, 2 000 salariés OBS du MSC (pour Major Service Centre) indien sont visés par cette mesure. A la fin de 2018, 900 collaborateurs ont déjà été initiés à l’agilité grâce à ce nouveau réseau d’ambassadeurs. Leur nombre a diminué de 35 à 15 à la fin du premier semestre 2018, suite à la charge de travail élevée. Chaque ambassadeur forme donc environ trente personnes du MSC indien par an – deux à trois sessions d’acculturation étant organisées par mois. Les collaborateurs semblent apprécier la démarche : « Personne n’a l’air d’avoir sommeil ni de s’ennuyer durant la formation. Je pense que ce programme est très bien accueilli car il comprend un grand nombre d’activités/d’exercices interactifs (par exemple avec *Kahoot!* ou *Taiga*, voir plus haut) », raconte l’un de nos interlocuteurs.

Points de contact locaux

Les ambassadeurs servent également de point de contact local pour toute question en lien avec l’agilité, et relaient donc la responsable de la transformation à ce niveau. En ce sens, ils seront amenés à jouer un deuxième rôle de coaching sur le long terme.

Réseau de coaches à venir

⁴⁹ Au sein de CS&O, une démonstration est faite au client toutes les quatre semaines, pour présenter la valeur produite – d’où l’utilité de la méthodologie itérative *Scrum*. Or, chez GEN, les résultats des actions entreprises ne sont visibles qu’à la fin du projet. L’usage de la méthodologie *Scrum* en réunion avec les opérateurs partenaires semble moins adapté et risquerait ainsi de causer un certain nombre de frustrations d’après un témoignage récolté.

Pour l'instant, la responsable de l'agilité est la seule coach de GEN. D'après elle, de nouveaux coaches « émergeront au fil du temps, selon les qualités perçues au feeling ». Pour les former, elle recommanderait un accompagnement en binôme, similaire à la formation actuelle des ambassadeurs : « Pouvoir se donner du feedback mutuel dans un binôme est un outil très puissant pour progresser ».

Leur rôle pourrait se résumer de la manière suivante : « Le coach doit permettre au mentoré de grandir, en l'incitant à changer de posture, décrit la responsable de la transformation. Il est aussi là pour l'aider à gagner en autonomie dans un périmètre bien défini. Il lui apprend que, dans les bordures de l'étang, il peut ramer ou plonger comme il le souhaite. Autrement dit, il essaie de lui faire intérioriser le droit à l'erreur dans un cadre déterminé ».

La responsable de l'agilité estime qu'un coach doit avoir été manager par le passé pour être légitime à coacher un manager. Cette offre de coaching s'adressera donc principalement aux non managers. Si le rôle d'ambassadeur consiste à initier le collaborateur à l'agilité, le coach accompagnera celui-ci sur le long terme (par exemple, en lui donnant un feedback après une réunion), pour s'assurer que le mentoré s'approprie la posture agile. Certains ambassadeurs pourront endosser ce rôle, mais cette double casquette ne sera pas automatique.

La responsable de l'agilité ajoute qu'il sera important de bien sensibiliser le manager sur ce rôle, puisque cette nouvelle fonction sera assumée à côté du métier de base (elle représente environ 20% du temps total). Cette mission sera donc discutée clairement avec le manager, lors des entretiens d'évaluation biannuels, et intégrée dans la liste d'objectifs individuels. Elle ne doit en aucun cas perturber le bon déroulement des activités commerciales. Ainsi, le coaching pourra être mis entre parenthèses temporairement lorsque le semestre s'annonce chargé.

5.7 Prospection, vente, prise de contrat, suivi du client

Depuis six mois, la stratégie produit de GEN au sens large (à savoir, la vision à trois ou cinq ans en termes de stratégie financière, d'évolution de la transformation ou encore de choix technologiques) se construit sur un mode collaboratif avec l'ensemble de l'équipe. Jusqu'alors, elle se décidait uniquement au niveau de la direction (par la directrice de GEN et ses N-1).

Le changement d'approche a été annoncé à la cinquantaine de managers de GEN lors d'un séminaire organisé en décembre dernier. Un membre de l'équipe GUP a alors été désigné pour monter une équipe virtuelle chargée de réviser la stratégie d'équipe. Pour ce faire, un appel à candidatures a été lancé auprès des 400 salariés. Ont également été définis à cette occasion les six axes à couvrir en priorité en matière de stratégie.⁵⁰ Ainsi, les grandes orientations se décident aujourd'hui dans une optique *bottom-up*, dans le cadre de

⁵⁰ 1. Why telemetry and analytics within GEN? How to progress? 2. How can we align the network optimisation strategy to fit the environment evolution and maximize synergies with other Orange assets? 3. How do we enable the SD-WAN emergence? 4. How do we accelerate automation? 5. How do we escape voice commoditisation? 6. How do we become more agile?

discussions ouvertes à tous les échelons hiérarchiques – le comité de direction intervenant seulement de manière occasionnelle, sur une base volontaire.

La coordination des projets opérationnels entre OINIS/GEN et d'autres entités d'OBS (dont les départements CS&O, Sourcing & Supply Chain, Marketing et Vente) est assurée par un comité exécutif, connu sous le nom de **Country Prioritisation Board**. Ses membres (la directrice de GEN y représente OINIS) se réunissent en moyenne tous les trois mois. Le contenu des réunions est préparé en majeure partie par les équipes Marketing d'OBS, mais pas de manière unilatérale (notamment, GEN y contribue). Une fois la feuille de route générale validée par ce comité, les N-1 de la directrice définissent les stratégies nationales pour leur zone géographique (par exemple, comment attaquer le marché brésilien).

Autre subtilité organisationnelle : jusqu'il y a une année, les N-1 de la directrice devaient systématiquement passer par un autre comité pour valider leurs plans nationaux.⁵¹ A l'heure actuelle, cette pratique reste valable uniquement pour les pays figurant parmi le « top 40 ». Pour les autres pays, les équipes régionales fonctionnent en autonomie quasi parfaite. La directrice de GEN s'attend tout de même à ce que ses N-1 lui délivrent un compte-rendu périodique de leurs activités, lorsqu'ils le jugent nécessaire (par exemple en cas de changement important de stratégie ou de changement de trajectoire d'investissement)⁵² et les stratégies nationales doivent évidemment respecter la feuille de route définie par le *Country Prioritisation Board* évoqué ci-dessus.

Comme évoqué en §2.8, il n'existe pas encore d'indicateurs des effets de la transformation sur la satisfaction des clients externes. Des informations concernant les clients internes (GEN est amenée à collaborer avec d'autres entités du groupe) devraient être disponibles à partir de mai.⁵³ Une première confirmation de l'engouement qu'est susceptible de générer l'agilité peut se lire dans l'exemple cité par la responsable de la transformation. Fin 2018, pour la première fois chez GEN, un projet *Scrum* a été lancé aux Etats-Unis⁵⁴ en collaboration avec d'autres départements (dont CS&O et les entités responsables de la vente et du *sourcing*). D'autres intervenants sont rapidement venus se greffer au projet grâce au bouche à oreille.

5.8 Décision d'implantation de nouveaux sites et bureaux

Fin 2018, la direction d'OBS a décidé de rassembler sept à huit sites d'Orange (environ 1 200 collaborateurs, dont une trentaine de GEN) à Cœur Défense, dans ce qui est considéré comme le « *flagship* d'OBS », d'après un manager interrogé. Le nouveau complexe comprend des centres de démo et des bureaux ouverts pour tous, insonorisés grâce à la présence de rideaux et de moquettes. Plusieurs bulles sont également mises à la disposition

⁵¹ Le comité en question est composé d'acteurs d'OBS issus du même niveau hiérarchique que la directrice de GEN et de l'exécutif.

⁵² Ces comptes-rendus portent sur des éléments classiques comme les appels d'offres, le calendrier prévisionnel, etc.

⁵³ Un sondage vient d'être lancé auprès de la clientèle interne. Celui-ci devrait avoir lieu tous les six mois en principe.

⁵⁴ Une initiative en lien avec la modification du réseau discutée en §2.6.

de ceux qui auraient besoin davantage d'intimité pour mener une conférence téléphonique, par exemple.

5.9 Reconfiguration du périmètre de l'entreprise

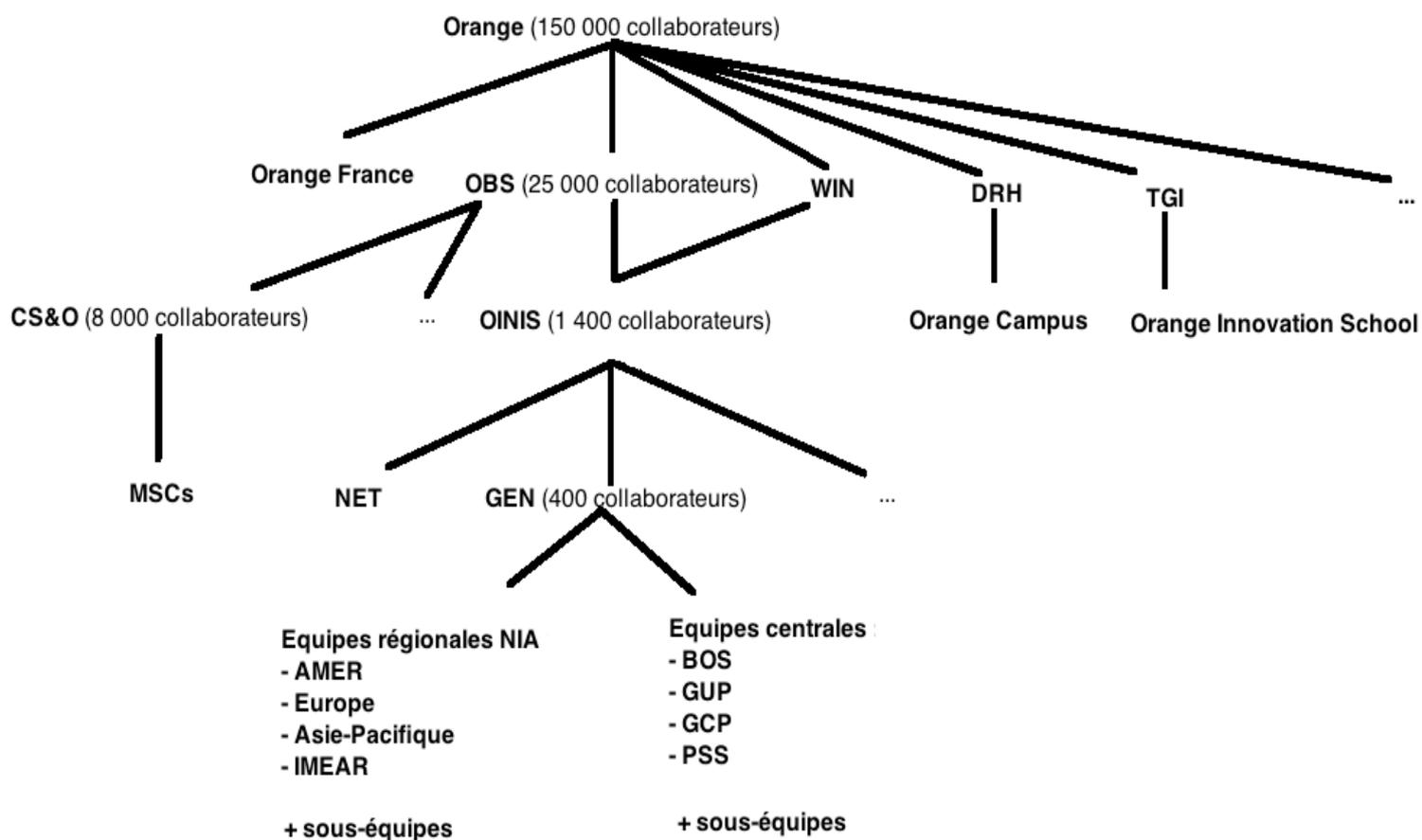
Comme détaillé en §1.2, GEN est le fruit de la fusion entre trois entités de l'ancienne organisation. Cette décision a été prise par l'exécutif.

5.10 Autres

Rien à signaler.

6 Annexes

Annexe 1 – Schéma simplifié de l'organigramme actuel



Légendes

Orange France

WIN : Wholesale, International & Networks

DRH : Direction des Ressources Humaines

Orange Campus

TGI : Technology and Global Innovation

Orange Innovation School

OBS : Orange Business Services

Sourcing & Supply Chain⁵⁵

OCB : Orange Cloud for Business

CS&O : Customer Service & Operations

⁵⁵ Rapide précision : en plus de cette unité spécifique à OBS, il existe une unité *sourcing* pour l'ensemble du groupe.

MSCs : Major Service Centres

...

OBS + WIN :

OINIS : Orange International Networks Infrastructures & Services (entité rattachée à la fois à OBS et à WIN)

NET : Network Engineering & Technology

INO : International Network Operations

GEN : Global Enterprise Networks

Quatre équipes centrales : (+ sous-équipes)

BOS : Business Optimisation & Support

GUP : Global UCC (for Unified Communication and Collaboration)
Planning

GCP : Global Connectivity Planning

PSS : Presales Strategy & Support

Quatre équipes régionales : (+ sous-équipes)

NIA (NIA-Amériques, NIA-IMEAR, NIA-Europe, NIA-Asie-Pacifique) :
Network Infrastructure Access

...

Annexe 2 – Questions du sondage trimestriel

WORKLOAD

1. Overall, I've enough time to do my work properly. (1 to 5)
2. The people I work with **cooperate** to get the work done (1 to 5)
3. I need to go **outside my job perimeter** to get a job done? (rarely, sometimes, always)
4. How often do you feel obliged by responsibility to **stay late at work**? (daily, twice a week, once a week, less than that)
5. During the past period, if you have missed an **objective** what was the main constraint that leads to that?
6. Please indicate if any of the following have **contributed to your workload**:
 - § Staff reductions
 - § Additional job duties
 - § Training other employees
 - § Lack of resources
 - § New technology
 - § Intensity (speed-up) of work
 - § Other, please specify

Accountability & RESPONSIBILITY

1. My day-to-day **responsibilities** are clearly defined to me? (1 to 5)
2. I can get the **information** I need to do my job (1 to 5)
3. I am satisfied with the information I receive from Management on what's going on in the Company news and developments (1 to 5)
4. I'm aware of the roles & responsibilities of the teams I directly interact with? (1 to 5)
5. How often you face the situation where you don't know who should handle a given task? (rarely, sometimes, always)
6. How clear you know about the roles & responsibilities of the following teams:
 - § NIA (1 to 5) * Proposal to split NIA in details (NSI/NSP/NCCM/CMO)
 - § BOS (1 to 5)
 - § GUP
 - § GCP
 - § PSS

Annexe 3 – Index

Agilité : paradigme managérial regroupant plusieurs méthodes de gestion de projet, unies par des valeurs communes (la capacité d'adaptation au changement, l'importance des interactions, la collaboration avec le client et l'efficacité).

Ambassadeur : collaborateur désigné pour servir de point de contact local sur les questions en lien avec l'agilité et organiser les journées dites d'acculturation (voir plus loin).

Board master : secrétaire du cercle, qui assure la prise de notes lors des réunions tactiques et de gouvernance.

Cercle : équipe virtuelle constituée de sept à douze membres en provenance d'unités différentes, dans le but de mener à bien un projet transversal.

Facilitateur : membre du cercle chargé de garantir le bon fonctionnement des réunions et une circulation équitable de la parole.

Gouvernance adaptative : méthode agile revendiquant une approche plus transversale de la gestion de projet, par l'organisation de cercles virtuels de discussion.

Governance meeting : réunion durant laquelle les membres d'un cercle définissent ou révisent les rôles nécessaires au bon déroulement de leur mission commune.

Holoon : plateforme sur laquelle figure le détail des cercles (leurs rôles, les tensions soulevées et les actions suggérées pour les résoudre).

Lead link : ou premier lien, porteur de la vision d'un cercle chargé d'arbitrer les priorités, de définir la stratégie et d'allouer les ressources.

Méthodologie Scrum : méthode agile qui repose sur l'itération (le *sprint*) et la définition d'objectifs restreints (l'incrément) pour mener à bien un projet tout en améliorant les pratiques utilisées pour ce faire.

Rep link : ou deuxième lien, personne désignée par les membres d'un cercle pour les représenter dans le cercle d'au-dessus.

Session d'acculturation : journée de formation dispensée par les ambassadeurs (voir plus haut), comprenant un volet théorique et des exercices pratiques pour présenter les fondements de l'agilité aux collaborateurs.

Tactical meeting : réunion durant laquelle les membres d'un cercle proposent des solutions aux problèmes (qualifiés de tensions) entravant le bon déroulement de leur mission.

Tension : écart entre une situation idéale et la réalité discutée lors d'une réunion tactique, en vue de sa résolution.

Voix sur IP (VoIP) : ou Voice over Internet Protocol, technologie permettant de transporter la voix sur les réseaux Internet, plutôt que sur les réseaux téléphoniques traditionnels.

7 Bibliographie

Laloux, R. (2015). *Reinventing Organizations : Vers des communautés de travail inspirées*. Paris : Les Editions Diateino.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *Scrum Guide*. 3. Repéré à <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100>