

Partager ce que nous avons compris

Delivery : la mise en œuvre

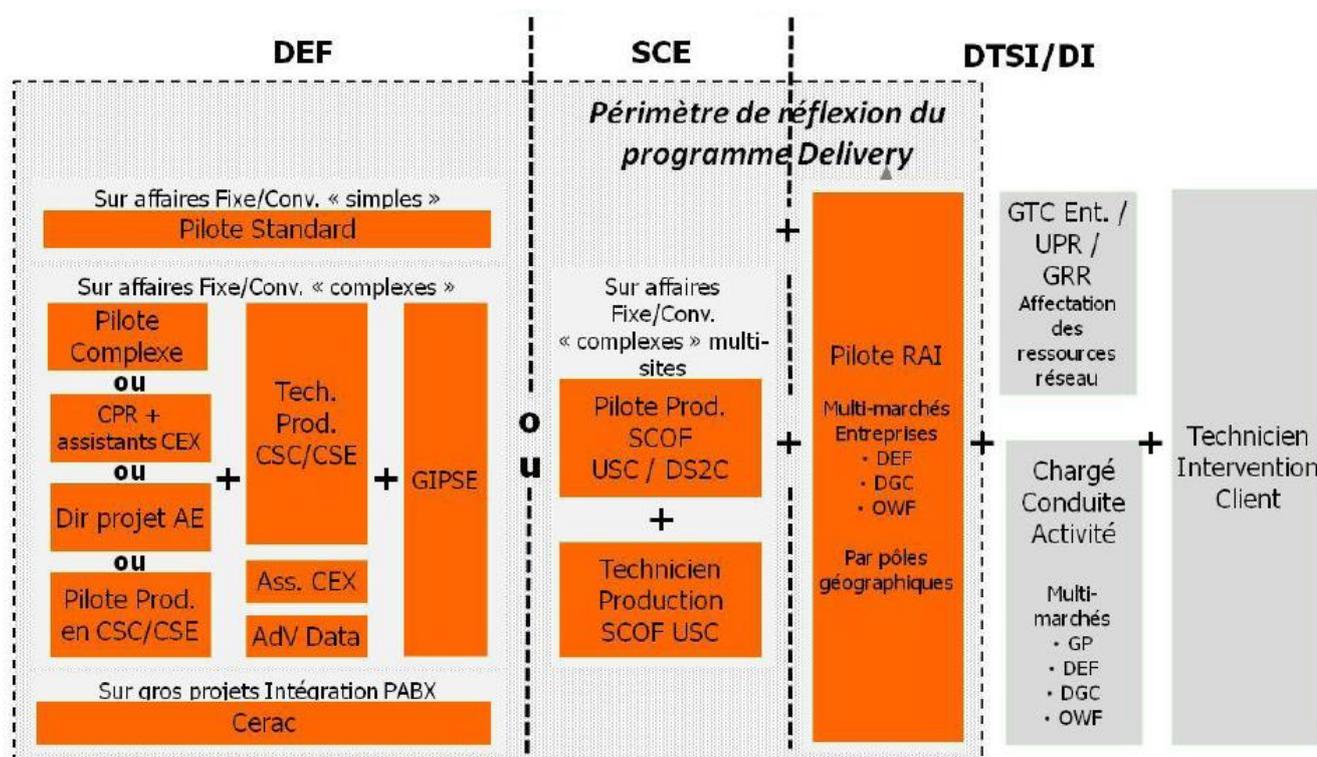
■ Information - consultation sur la mise en œuvre du programme Delivery sur le marché DEF

Après une longue période de tests, nous rentrons maintenant dans la phase de consultation pour la mise en œuvre du projet début 2016, et dont vous trouverez le planning provisionnel en fin de ce document.

Cette première présentation en CCUES décrite dans ce document sera suivie d'informations plus détaillées en CE et dans les CHSCT d'établissements, de juin à septembre. Retrouvez nos précédents comptes rendus et tracts sur le sujet sur notre site section [CCUES](#), [DO](#) [IDF](#) et thématique [emploi et métiers](#)

Les entités concernées par le programme

(En orange dans le schéma)



Précisions sur ce périmètre :

- les offres PRO au sens GP (ex : OPO, OPITML vendues sur marché PRO) et les offres sur support fibre (pour la partie pilotage production technique) seront adressées dans une seconde étape de réflexion
- les offres de mobilité pure sont exclues du périmètre
- la déclinaison dans les DOM sera adressée dans un second temps.

Evolution de l'activité et des effectifs

Ce projet concerne 1513 ETP (emploi temps plein).

L'évolution prévisionnelle des ressources (en ETP) pour les métiers intervenant sur la production des clients DEF sur les différents périmètres organisationnels concernés est de - 24% à la cible en 2018.

La répartition des activités en 2014 sur DEF montre une équivalence de volume d'activité entre les offres mono-site et multi-sites, qui représentent près de 70% du portefeuille des offres en 2014.

Les offres Très Haut Débit (THD) et l'intégration sont des offres en croissance depuis plusieurs années et représentent 12% du portefeuille des offres en 2014.

Une prévision d'évolution d'activités quasi stable sur la période 2015 – 2018, soit une décroissance globale de 1,1%.

Les points clés du programme Delivery

La gouvernance du programme Delivery s'appuie sur :

- une Direction de programme nationale garante de la cohérence d'ensemble des réflexions
- une équipe projet sur chacune des mailles DO constituée d'un chef de projet en charge d'animer et de coordonner les représentants métier fonctionnels et opérationnels engagés localement dans les trois phases : réflexion, tests et déploiement.

Les principes fondamentaux

Le programme Delivery s'appuie sur deux principes fondateurs :

- mettre en place un schéma de production rénové, fortement simplifié tant du point de vue des processus que des outils SI pour réduire les délais et les coûts de production de nos offres.
- la volonté de mettre en production les offres simplifiées préalablement testées, éprouvées et approuvées de la prise de commande à la mise en service au travers de la création de la "Fabrique".

Réduction du nombre d'acteurs

Le modèle Delivery repose principalement sur une réduction du nombre d'acteurs en pilotage d'une affaire, chacun devenant compétent sur plusieurs offres. L'interlocuteur principal, responsable de la relation client de bout en bout, sera soutenu par un ou plusieurs autres acteurs de pilotage ou de production technique selon la complexité des affaires à produire.

Les métiers cibles sont les RAC (Responsable Affaire Client), les RPC (Responsable Projet Client) et le CP (Chef de Projet).

- Il restera en phase transitoire les activités de saisie.
Le plan actuellement en construction a pour ambition de minimiser très fortement les activités de saisie à la cible. A terme, avec la simplification des offres et des évolutions SI plus structurelles, ces activités de saisie, y compris sur les affaires medium devront être suffisamment limitées pour être portées par le RAC uniquement, comme sur les affaires Small.
- **Point RH** : Au début de la période transitoire, les salariés sur ces métiers ont donc trois choix possibles :
 - évoluer directement vers un des nouveaux métiers cibles, avec le dispositif de montée en compétences adapté.
 - continuer cette activité de saisie, sans changement de leur fiche de poste, avec un accompagnement dédié et progressif sur 24 mois.
 - évoluer vers un poste hors du périmètre Delivery.

Interface Delivery-Intervention

Le métier de RAI évolue par la réallocation au RAC des tâches orientées "relation client" pour se recentrer sur la production en UI. Ce métier est désormais appelé **Responsable de Production Intervention (RPI)**, afin de concrétiser cette évolution.

Les facteurs de réussite

L'atteinte de tous les bénéfices du modèle cible sera conditionnée par les éléments suivants :

- des dispositifs d'accompagnement à la montée en compétences adaptés à chacun.
- des dispositifs d'accompagnement RH (filière métiers, mise en visibilité des parcours professionnels et mesure de reconnaissance RH).
- une communication continue et adaptée tout au long du projet de transformation vers l'ensemble des salariés.
- la disponibilité progressive des évolutions SI et la mise sous assurance qualité du processus d'habilitations.
- la simplification des offres.
- une ligne managériale mobilisée suffisamment tôt dans la transformation et sensibilisée à son rôle dans la conduite du changement.

La Fabrique

La Fabrique a trois missions principales :

- Industrialiser les offres.
- Centraliser la production en pré-généralisation ou sur des offres à faibles volumes.
- Accompagner les acteurs-clés du lancement et de la production des offres.

Quatre types d'activités découlent des missions exposées ci-dessus, avec deux modes de gestion spécifiques, un mode projet et un mode "run" (production opérationnelle classique).

La Fabrique accueillera également les métiers de RAC 2, RAC 3 et CP 2 tels qu'ils sont définis dans le modèle cible Delivery. Outre ces deux métiers, trois autres métiers sont définis dans le cadre de la Fabrique :

- Chef de Projet la Fabrique,
- Spécialiste Technique, SI et Process,
- Spécialiste Métier et Parcours Client.

La déclinaison organisationnelle du modèle cible

- Elle se traduit par **la création d'un département Delivery dans chaque AE**, y compris en Ile de France, chacun étant composé de RAC et de RPC.
- Les activités de saisie SI en phase transitoire sont également rattachées au département Delivery. En Ile de France, elles restent mutualisées.
- **Point RH** : une réflexion sur l'organisation du travail et l'accompagnement des managers (management à distance...) est engagée.
- La création de pôles d'expertise technique à dimension nationale en mode flux : Centre de Production et Cerac, qui s'appuieront sur les ressources existantes chez DEF, seront gérées de façon nationale.
- L'aiguillage et l'affectation des affaires : à la cible, pour les cas standard (idéalement 80% des affaires), l'aiguillage sera réalisé automatiquement en fonction de la géographie.
- Dans les autres cas (20%) nécessitant une qualification (niveau de complexité, complétude commerciale et technique), l'analyse et l'affectation seront réalisées par un pôle national ;

Les données RH

- **Le processus de comblement de postes**
- Le processus de comblement de postes pourra débuter après avoir reçu les recueils d'avis des instances nationales et locales compétentes. Il commence par le comblement de postes des managers et se poursuit par celui des salariés.
- Le manager proposera à chaque collaborateur un entretien spécifique afin de faire le point sur ses compétences. Cet entretien se déroulera en présence du collaborateur, du manager et du RRH. A l'issue de ce premier entretien et en fonction des aspirations du salarié, le manager définira avec le salarié les postes possibles (2 à 3 postes dans l'idéal);
- **Une possibilité d'évolution hors du modèle Delivery pourra également être envisagée pour les collaborateurs ne souhaitant pas s'y projeter.** Pour ces derniers, un accompagnement spécifique est proposé pour préparer l'engagement vers un nouveau projet professionnel.
- Le salarié devrait bénéficier d'une semaine de réflexion, puis un entretien formel entre le salarié et le manager permettra de formaliser et de prioriser dans la fiche de souhait les choix de positionnement du salarié sur les postes proposés.
- L'ensemble des fiches de souhaits au sein de chaque maille géographique est centralisé au niveau d'un Comité d'affectation territorial.
- **En cas de désaccord sur le poste proposé, des modalités de recours au niveau local puis au niveau national seront mises en place.**
- **L'ensemble des mesures RH liées à l'accompagnement** fera l'objet d'un dialogue social avec les organisations syndicales au niveau national dans l'objectif de produire une note de cadrage visant à accompagner une mise en œuvre harmonieuse du programme Delivery sur l'ensemble du territoire.
- Une attention particulière sera portée aux salariés seniors (les plus de 58 ans représentent 23% de la population actuelle, aux salariés porteurs de mandats qui sont au nombre de 85, ainsi qu'aux personnes en situation de handicap ou éloignées du service.
- **Principes du dispositif de montée en compétences associé à chaque métier**
- Chaque parcours de formation est multi-supports (classes virtuelles, présentiel, travaux pratiques, etc...). Les modules en présentiel auront lieu autant que possible sur le territoire géographique de la maille DO
- **Le parcours global se structure autour de quatre temps forts :**
 - une première étape, nécessaire, nommée "Pré-requis du domaine déploiement" consiste à mesurer les connaissances initiales du salarié et à proposer, si besoin, des classes virtuelles pour se mettre à niveau.
 - une seconde étape appelée "Essentiels de Delivery" permet d'aborder les fondamentaux du programme Delivery.

- une étape de formation dédiée au métier cible du salarié, appelée "Formation métier".
- enfin une période d'accompagnement terrain dite de "Accompagnement sur le poste de travail" assurée par les soutiens locaux.

Si cela s'avérait nécessaire, le salarié pourra suivre un complément de formation en cas de difficulté de maîtrise d'un domaine de compétences.

Des dispositifs spécifiques sont définis pour les soutiens locaux.

Les managers et notamment ceux de proximité doivent être les premiers informés et préparés pour bien assurer ensuite leur rôle essentiel durant une telle transformation.

Un accompagnement sur les postures du manager de demain : manager coach, facilitateur et acteur du développement des compétences des collaborateurs sera également fait.

Enfin, les managers sont également accompagnés dans l'organisation du travail et les modes de management (management à distance, télétravail, ...).

Nos commentaires

Ce projet structurant et très complexe va nécessiter une communication suivie, continue, transparente, loyale et responsable, ainsi que des marges de manœuvre dans les unités pour s'adapter aux organisations actuelles.

Le management aura un rôle primordial en tant que coach, facilitateur et acteur du développement des compétences des collaborateurs, le tout en veillant en permanence à donner du sens et à mettre en perspective les apports pour les salariés, les clients et l'entreprise. Nous demandons que soit suffisamment pris en compte le temps de la transformation et de l'acculturation.

Pour les managers de proximité, le futur modèle d'organisation doit être maîtrisé, les compétences des salariés doivent être évaluées avec objectivité pour permettre et favoriser l'évolution de chacun.

Pour les salariés qui ne souhaiteraient pas suivre le projet, l'accompagnement se devra d'être exemplaire pour ne laisser personne sur le bord de la route.

Nous aurons plusieurs points de vigilance :

- Vigilance concernant la responsabilité de l'entreprise qui doit tenir compte de la diversité et du parcours des salariés embarqués.
- Vigilance sur le processus de comblement de poste qui devra être transparent et assurer l'égalité des chances entre les salariés.
- Vigilance sur la communication qui devra être homogène, de la Direction au collaborateur.
- Vigilance sur les mobilités qui ne devront pas être imposées et donc sur les accompagnements proposés.
- Vigilance toute particulière sur les salariés seniors, porteurs de mandat, sur les salariés éloignés du service et ceux en situation de handicap.
- Vigilance toute particulière sur la DO IDF où il y a des spécificités qui complexifient la mise en place de DELIVERY.

