



Partager ce que nous avons compris

Le projet Delivery

■ Information sur le bilan des tests dans le cadre du projet Delivery

Rappel des objectifs et du périmètre du programme Delivery

Le programme Delivery a fait l'objet d'une première présentation lors du CCUES du 11 février 2014. Il 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 et du Système d'Information pour réduire les délais et les coûts de production de nos offres sur l'ensemble du spectre des affaires produites et améliorer la satisfaction des salariés et des clients
- 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 »

Le schéma global proposé s'articule sur une segmentation des affaires selon leur complexité, et repose sur trois métiers cibles que sont :

- le Responsable Affaire Client (RAC)
- le Responsable Projet Client (RPC)
- le Chargé de Production (CP)

Le périmètre du programme

Le programme recouvre plusieurs Directions. Il englobe l'ensemble des processus de production des offres pour les clients adressés par la Direction Entreprises France. Il adresse tout ou partie des acteurs du pilotage et de la production sur les directions DEF, SCOF et DO/UI (pour les métiers du périmètre DTSI)

Le programme Delivery est réalisé par ailleurs dans une optique visant à permettre à d'autres entités du groupe (OWF) de mettre en œuvre des processus simplifiés en parallèle.

En raison du périmètre et du fait de la complexité et de la dispersion géographique et fonctionnelle des services assurant la production dans le modèle actuel, il est apparu nécessaire de s'appuyer sur des tests pour éprouver le modèle cible présenté.

Ces tests ont été mis en œuvre sur l'ensemble des Directions Orange de manière à prendre en compte du mieux possible les enjeux d'organisation du travail, d'évolution des ressources, les opportunités et les calendriers locaux, en vue d'adapter la charge de travail sur les différentes entités concernées.

Les six tests et les mailles DO concernées :

Vu le périmètre du projet, six types de tests ont été retenus, et pour associer un maximum d'entités opérationnelles concernées, chaque maille DO a déroulé un ou plusieurs de ces six tests :

- **test Synergie d'activités entre pilotes en AE et pilotes en UI (RAI) :** évaluer la mise en œuvre du pilotage de bout en bout d'offres mono-site par un acteur unique responsable de la relation client, du pilotage interne et de la production. Plusieurs profils différents sont associés au test afin d'évaluer la capacité de chacun à évoluer vers le métier de Responsable Affaire Client et à maîtriser le processus de bout en bout.
- **test Synergie d'activités entre la production en CSC / USC et le pilotage ADV en AE :** évaluer la mise en œuvre du pilotage de bout en bout d'offres complexes multi-sites par un nombre réduit d'acteurs :
 - un acteur en charge de la relation client de bout en bout et du pilotage interne
 - un acteur chargé de la production responsable des activités techniques (configurations, mise en service)
 - Plusieurs profils différents sont associés au test afin d'évaluer la capacité de chacun d'évoluer vers les métiers de Responsable Affaire Client ou de Chargé de Production et de maîtriser les activités associées.
- **test Synergie entre les activités de « chef de projet » :** évaluer la possibilité de confier la responsabilité d'un dossier à un chef de projet unique ou leader sur des projets aujourd'hui affectés à plusieurs chefs de projet sur des déploiements multi-offres, multi-domaines et sur un périmètre élargi et national. Le test devra permettre :
 - de constituer une matrice d'affectation des affaires
 - d'étudier la répartition des activités entre les rôles de Responsable Projet Client, Responsable Affaire Client et Chargé de Production ainsi que les interfaces avec les autres acteurs du process
- **test Répartition des activités de pilotage en AE :** évaluer la possibilité d'élargissement des compétences des pilotes en Agences Entreprise, par exemple, faire monter en compétences :
 - des pilotes standards et des ADV data sur le pilotage d'offres mono-site
 - des assistants en Centre d'Expertise sur le pilotage d'offres mono-site
- **test Activité Vie de Solution :** évaluer la possibilité de prise en charge par le pilote en AE des activités de Vie de Solution sur les offres mono-site et multi-sites.
- **test Mise en place de la Fabrique :** vérifier la faisabilité de création d'une entité chargée de tester et mettre au point les processus des nouvelles offres avant leur lancement commercial ; contribuer si besoin à leur lancement ; accompagner la prise en main de ces nouvelles offres par les entités opérationnelles.

Pour chaque maille DO, une équipe projet est créée :

- un chef de projet ou un binôme de chefs de projet responsables de l'ensemble des tests déroulés sur la maille DO
- un Responsable de Test Local pour chacun des tests déroulés sur la maille
- des contributeurs représentant les métiers participants au processus de production des différentes unités de la maille DO (AE, CSE, UI, USC, ...)
- des représentants du domaine RH (DRH, préventeur, ...)
- médecin du travail

Le satisfecit de la Direction :

« A l'arrivée, la mise en place de ce dispositif représente une belle réussite. Le premier succès est à mettre au crédit des acteurs impliqués : testeurs, soutiens, managers... Les volontaires ont été nombreux, tous ces acteurs sont restés mobilisés sur la durée [...] et se sont fortement investis pour que les tests remontent le maximum d'enseignements. »

Nos commentaires

Sur ce projet, la CFE-CGC, depuis les premiers instants, a été en vigilance et en recherche de dialogue social de qualité, tant dans les CE de DO, au CE de SCE, qu'au niveau des instances CHSCT en local, jusqu'au CCUES... Nous avons été à l'initiative d'un accord en DO IDF, permettant le suivi des tests avec l'ensemble des salariés Testeurs et non Testeurs.

Nous devons apprendre de l'expérience d'ARC qui encore aujourd'hui, soit près de 2 ans après sa mise en place n'est toujours pas opérationnelle à 100%.

Nos remarques sur le bilan des tests

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.

La CFE-CGC demande un accord cadre national, qui devra donner, les mêmes moyens et le même déploiement au niveau local quelle que soit la direction concernée.

Des points de vigilance :

Vigilance, voire inquiétude concernant la charge mentale, certains salariés étant déjà au maximum avec beaucoup d'applications à maîtriser et des produits qui évoluent de manière continue.

Vigilance concernant la responsabilité de l'entreprise qui doit tenir compte de la diversité des salariés embarqués. La CFE-CGC rappelle à la Direction qu'elle doit prévoir :

- Des formations différenciées permettant des temps d'appropriation et un suivi personnalisé.
- Dans certains cas, le maintien sur des activités ADV sachant que certains salariés expriment des inquiétudes sur leur possibilité de s'engager dans le projet. : dire qu'il y aura des postes dans le Groupe ne correspond pas à notre demande. Cela pourra être possible pour ceux qui le souhaitent mais nous devons prévoir des postes pour les

personnes qui ne pourront ou ne voudront pas rentrer dans le projet sans avoir à subir des mobilités.

- Prévoir les évolutions métiers avec les reconnaissances qui devront aller dans le sens de la complexification des nouveaux postes.

Vigilance, encore, concernant le point très sensible de l'évolution des effectifs : « l'excellence opérationnelle » ne pourra être effective que si les personnels peuvent faire face à la charge de travail. On peut lire dans le bilan que « ce modèle fonctionne essentiellement grâce à des acteurs ayant une très bonne connaissance de l'organisation, un réseau relationnel fort avec un fonctionnement qui s'appuie sur la mémoire et l'intelligence collective ». La CFE-CGC demande que soit suffisamment pris en compte le temps de la transformation.

Vigilance, enfin, sur les mobilités. Aujourd'hui, nous savons que chacun devra postuler sur le poste souhaité, ce qui devra se faire dans la plus grande transparence. Les managers devront être formés et ne laisser personne sur le bord de la route. Nous avons vu apparaître dans les bilans des notions de proximité qui pourraient présager de mobilités géographiques ce qui n'était pas dit au départ des tests. Les mobilités géographiques devront se faire avec l'accord réel des personnels.

En conclusion :

La mise en œuvre de Delivery devra prendre en compte :

- La gestion du temps et l'évolution du SI qui nous paraît longue. Les futurs RAC et RPC vont devoir jongler avec des dizaines d'applications encore durant des mois voire des années.
- La vivacité et la régularité du dialogue social à tous les niveaux aussi bien avec les OS que tous les salariés.
- L'accompagnement des salariés : montée en compétence avec des formations adaptées, temps d'appropriation, conditions de travail. La Direction a parlé d'un accompagnement RH et annonce qu'elle prévoit effectivement des renforts ou des recrutements, sans que nous en connaissions le détail à date.
- La reconnaissance pour tous les personnels, c'est-à-dire un parcours professionnel pour chaque métier, et l'accompagnement avec des promotions permettant de reconnaître la complexité, la poly-compétence.
- Les rapports des médecins sur le sujet, malgré plusieurs demandes sont absents du dossier. Les risques psycho sociaux devront être une partie conséquente du dossier de présentation du projet DELIVERY. Aujourd'hui déjà le climat social se tend dans certains services ADV, qui font face aux nombreux départs.

Un des engagements d'Essentiels 2020 est « d'organiser nos actions autour des compétences de chacun, accompagner chaque salarié qui le souhaite, afin qu'il développe ses compétences ».

La CFE-CGC saura rappeler ces propos à la Direction, en temps et en heure, et restera particulièrement vigilante pour que DELIVERY ne se déploie pas au détriment de l'humain, mais bien avec l'humain au centre de DELIVERY. »

Vos correspondants CFE-CGC

Georges Beauvais (SCE), Maxence d'Eprenesnil (IMTW), Noël Fayeaux (DO Centre Est),
Frédérique Limido-Milesi (Fonctions Support Finances), Franca Lostys (Orange France Siège),
Eric Picot (DO Normandie Centre), Elisabeth Rivier (DO Ile de France), Christian Simon (DTSI),
Philippe Vidal (Représentant Syndical)