

# Transformation du Groupe Orange: une feuille de route sans étape visible

19 Septembre 2019

## Les points clés :

La Direction du Groupe présente au Comité Groupe France une information sur le programme de transformation visant à améliorer les modes de fonctionnement, d'interactions et de coopérations des entités du Groupe Orange, dossier présenté par Bénédicte LIENARD, Directrice du Programme de Transformation Groupe. Elle fait suite à celle faite préalablement au Comité Groupe Europe et Monde les 4, 5 et 6 juin 2019 à Amsterdam.

Initié courant 2018 par le Comité Exécutif du Groupe, le programme de transformation du Groupe a été lancé au début de 2019, notamment via la constitution, au premier semestre, des groupes de chefs de projet. L'objectif consiste à poursuivre cette dynamique d'évolution et de transformation que le Groupe n'a cessé de mettre en oeuvre au fil des années, en se réinventant en continu et en capitalisant sur de nombreux atouts, tels que la puissance de la marque, des liens solides tissés avec ses clients, une réelle expertise dans le domaine de l'innovation et des réseaux reconnus à la pointe de la technologie. La Direction indique que le moment est opportun, puisque plusieurs entités auraient déjà fait évoluer leur mode de fonctionnement en le rendant plus en phase avec les enjeux d'opérateur international et multi-services du Groupe, et qu'il répondrait également à une attente des salariés.

La construction de ce programme de transformation du Groupe a été édifiée, dès l'origine, autour de trois principes articulés autour :

- d'une implication de tous les membres du Comité Exécutif afin de s'assurer que le programme soit l'exact reflet de leurs priorités, et de maintenir l'adhésion sur l'intégralité de sa durée
- de l'écoute des salariés via notamment 150 entretiens individuels menés avec des représentants des différents pays, selon des fonctions et de profils divers, afin d'alimenter la construction du programme et d'en éprouver constamment les fondamentaux.
- de la co-construction, via l'organisation de six ateliers visant à nourrir le débat du Comité Exécutif en identifiant des priorités et attentes de transformation des modes de fonctionnement. Plus d'une cinquantaine de participants ont ainsi participé directement à la structuration du programme. Par ailleurs, différents cercles de réflexion et d'échange se mettent en place au fil de l'eau, afin de fédérer des acteurs divers, tous niveaux et profils confondus.

Cinq thèmes majeurs ont donc été retenus par le Comité Exécutif du Groupe :

1. Une prise de décision plus claire et orientée vers la création de valeur durable
2. Une structure simple et légère au service des opérations et d'une mise en œuvre plus rapide
3. Une culture et des environnements de travail plus agiles
4. Une priorisation stratégique de l'innovation centrée client et business
5. Le renforcement de la diversification et de l'engagement sociétal du Groupe, en phase avec l'évolution des préoccupations de ses clients.

Ces cinq thèmes majeurs ont eux-mêmes été déclinés en dix projets prioritaires, à raison de deux par thème, chacun piloté directement par un membre du Comité Exécutif :

- A1 - mode de fonctionnement du Comité Exécutif adapté à l'entreprise agile (Stéphane RICHARD, CEO du Groupe)
- A2 - pratiques décisionnelles Groupe plus efficaces (Nicolas GUERIN, Secrétaire Général du Groupe)

- B1 - modèle de responsabilité central-local clarifié pour le Groupe (Laurent PAILLASSOT, CEO d'Orange Espagne)
- B2 - fonctions support et siège plus simples et agiles (Paul de LEUSSE, en charge des Services Financiers Mobiles)
- C1 - culture adaptée à l'entreprise agile et partagée par tous (Fabienne DULAC, CEO d'Orange France)
- C2 - environnements de travail facilitants et collaboratifs à tous niveaux (Helmut REISINGER, CEO Orange Business Services)
- D1 - priorités stratégiques d'innovation et diversification partagées et pilotées (Hugues FOULON, Directeur de la Stratégie et des activités de cyber-sécurité)
- D2 - innovation Groupe plus orientée pays et régions et focalisée sur les priorités du Groupe (Mari-Noëlle JEGO-LAVEISSIERE, Directrice en charge des technologies et de l'innovation globale)
- E1 - profils et compétences plus diversifiés, des modèles de reconnaissance adaptés (Alioune NDIAYE, CEO d'Orange Afrique & Moyen-Orient)
- E2 - engagement sociétal du Groupe reconnu et porté par tous (Christine ALBANEL, Directrice RSE, Diversité, Partenariats et Solidarité)

La Direction indique une durée estimée de 18 à 24 mois pour la plupart de ces projets, avec une revue à l'issue des 12 premiers mois afin d'effectuer des ajustements le cas échéant. Outre les dix projets précédemment listés, deux autres projets de transformation spécifiques à deux entités du Groupe viennent les compléter:

- Kilimandjaro - Orange Afrique et Moyen-Orient, piloté par Alioune NDIAYE
- Ancrage territorial - Orange France, piloté par Fabienne DULAC

Ces deux derniers projets sont menés et pilotés par les entités, tout en demeurant en étroite coordination avec les dix autres projets du programme. Enfin, la Direction indique que le programme n'assure pas le pilotage direct de toutes les démarches de transformation menées dans le Groupe, mais s'assure de leur visibilité, de leur cohérence et de leur partage, chaque entité demeurant autonome dans la définition de ses modes et rythme de mise en œuvre, avec une réelle marge de manœuvre dans la recherche des meilleurs équilibres et solutions.

### **L'analyse de la CFE-CGC :**

La CFE-CGC fait remarquer que le groupe Orange est l'entreprise Française (et probablement dans le monde) qui s'est le plus transformée depuis 1988 (date de la séparation de FT et de La Poste). Nous rappelons que l'éclatement de la bulle Internet et le redressement radical de la situation financière du groupe ont généré une crise sociale sans précédent faute d'accompagnement du changement. En 2010, l'entreprise est à reconstruire socialement dans un contexte concurrentiel exacerbé.

Depuis, le business, la technologie et les métiers ont fortement évolué. Malgré les difficultés, les salariés se sont adaptés passant de l'usager à une culture client reconnue aujourd'hui, souvent grâce des organisations et des gouvernances locales favorisant l'initiative et la responsabilité.

Or, à titre d'exemple, en 2 ans, la fusion des UI et le regroupement des DO ont fait éclater l'écosystème opérationnel par la concentration des centres de décision au détriment de l'autonomie, par les problématiques de ressources et de compétences et par une bureaucratie croissante par pléthore de tableaux de bord, KPI et analyses en tous genres sous couvert de communication.

Autre exemple : l'innovation. Véritable marqueur du groupe en son temps, elle pâtit désormais des organisations mises en place : Le Bloc d'Orange et HomeLive sont des échecs commerciaux. La fin du Cloud d'Orange, sans solution de repli ternit également l'image de l'entreprise auprès de ses clients. Attendu depuis 2017, Djingo n'est toujours pas commercialisé et la nouvelle box est annoncée pour fin 2019, très en retard par rapport à ses concurrents...la faute à VANILLE disent certains, VANILLE étant un des projets du programme de transformation.

La CFE-CGC soutient les efforts de transformation de l'entreprise mais rappelle que cette transformation ne doit en aucun cas pénaliser le fonctionnement courant de l'entreprise. Or force est de constater que bon nombre de réorganisations sèment plus de confusions qu'elles ne simplifient les modes de fonctionnement.

On constate que la digitalisation, malgré ses aspects positifs, tend à déshumaniser les rapports sociaux et la connaissance terrain, socle de nos compétences, vire au virtuel au détriment des savoirs fondamentaux et de la présence terrain.

La transformation est bien sur nécessaire mais pour être comprise et réussie, elle doit se faire en toute transparence et avec les acteurs dans le cadre d'un dialogue social de qualité.

La CFE-CGC souhaite que les IRP soient associées en amont des projets de transformation dans le cadre d'une co-construction efficace et demande, comme lors de la présentation du dossier en comité de groupe Européen, que des points d'avancement soient présentés ultérieurement en CGF, avec notamment la présentation des actions concrètes proposées par chacun des chantiers.



#### Vos correspondants

Eric GATEAU – 06 88 27 31 87

Hubert BONY – 06 80 36 66 02

Christophe RABIER – 06 72 95 72 57

cadres ou pas, vous pouvez compter sur nous !



[www.cfecgc-orange.org](http://www.cfecgc-orange.org)

abonnements gratuits : [bit.ly/abtCFE-CGC](http://bit.ly/abtCFE-CGC)

tous vos contacts : [bit.ly/annuaireCFECGC](http://bit.ly/annuaireCFECGC)

