

# Le Crash Program n'a pas délivré Quelle sera la suite ?

Mars 2019 – DO Grand Ouest

La Direction Entreprises France et les Unités Opérationnelles ont sous-estimé l'ampleur du projet Delivery et la difficulté de mener de front les nombreux paramètres de ce projet. Le crash Program, bien que terminé, n'a quasiment rien corrigé. Les problèmes de fond demeurent. Quelle sera la suite ?

## ► Le Crash Program n'améliore pas Delivery

Le Crash Program n'a pas pris en compte la gravité et l'ampleur des difficultés rencontrées par Delivery. Les délais de production et les échecs de production sont toujours à des niveaux très élevés.

DEF a lancé un vaste plan de recrutement. Si ces embauches étaient nécessaires, elles n'étaient pas suffisantes.

Les responsables du crash program ont espéré dans un premier temps mobiliser grâce à la communication. Mais on ne remobilise pas ainsi les salariés qui n'ont pas été entendus depuis plusieurs années lors de leurs alertes.

Ensuite, le Crash Program s'est appuyé sur les Direction Orange (DO) pour impulser l'amélioration des process entre les différentes unités. Ce fut une erreur : les DO n'ont ni la compétence pour analyser et gérer ces refontes de process, ni le poids hiérarchique face aux directeurs d'Unité soumis à d'autres contraintes.

## ► Les process multi-unités doivent évoluer

Les RAC et RPC portent la responsabilité de la production des projets qui leurs sont confiés, ainsi que le contact client. Cependant, ils n'ont pas de visibilité sur le process de production qui est éparpillé sur de nombreuses unités : AE, UI, UPR, CSE. S'il s'avère que le projet s'étend sur plusieurs régions, il faut encore démultiplier les unités.

Il devient impossible pour le RAC de recueillir les informations complètes des différentes unités, de piloter le projet et d'informer le client.

Prenons l'exemple d'un technicien de l'UI qui n'arrive pas à joindre un CP du CSE pour configurer un équipement d'extrémité chez un client. Cela entraîne un échec de

production qui impacte le RAC dans la gestion du projet dont il a la responsabilité. Le RAC pourra ne pas être informé de cet échec de production, ou le sera parfois par le client lui-même...

Comment les directeurs d'unité de l'UI et du CSE vont prendre en charge cette problématique qui gêne en premier lieu l'AE ?

L'organisation actuelle d'Orange rend difficile l'amélioration d'un process dont les impacts sont constatés dans une autre unité.

## ► L'impact de la compliance

Les effets de la compliance sur le projet Delivery sont importants à plusieurs niveaux de l'entreprise. Et pourtant, Orange a eu 18 mois pour se préparer entre l'injonction de l'autorité de la régulation de décembre 2015, et la mise en œuvre effective de la compliance en juin 2017.

Depuis la mise en place de la compliance, nous constatons de fortes résistances des Directions des unités techniques et commerciales pour travailler ensemble et conjointement pour améliorer et adapter les process de production. Est-ce par crainte de ne pas être en conformité avec Compliance ?

DEF communique que les UI et AE doivent travailler ensemble en respectant la réglementation. Mais en quoi consiste concrètement le respect de la réglementation au niveau des directions d'unités ?

En parallèle, des salariés compensent le manque de résultats des directions par des contacts peu conformes aux directives compliance, les directions ne voulant surtout pas chercher à savoir comment les difficultés de production sont gérées entre les différentes unités.

## ► La taille des UI est-elle un handicap ?

Le regroupement des deux UI en 2018 a eu pour conséquence de réduire l'état-major, ceux qui ont pour responsabilité d'analyser et mettre en œuvre les process adéquats pour que l'entreprise délivre.

L'UI est-elle encore capable d'adapter les process de production des clients Entreprises, tout en gérant les évolutions du réseau du marché Grand Public ?

## ► La sous-traitance n'est pas une réponse

Initialement, la sous-traitance devait servir de variable d'ajustement lors de la montée en charge du projet Delivery.

La direction n'avait pas conscience que le problème central était les dysfonctionnements des process de production. L'appel important à la sous-traitance n'a donc pas amélioré la situation de Delivery.

## ► La polycompétence des RAC

Des salariés ont signalé que sur leur domaine d'expertise, l'organisation Delivery présentait des manques. Non seulement ces salariés n'ont pas été écoutés, mais ils ont été positionnés sur d'autres domaines que leur domaine d'expertise. Certains ont préféré quitter le service Delivery. Pour ceux qui sont restés, la motivation n'est plus la même.

La polycompétence, qui a été opposée à l'expertise dans le cadre du projet Delivery, présente des limites qu'il faudra analyser.

## ► Et la suite ?

Le crash program est remplacé par le programme d'amélioration de la qualité de service entreprises B2B. Néanmoins, la plupart des actions lancées dans le cadre du Crash Program sont reconduites. Nous craignons une fois de plus que DEF n'ait pas analysé les causes des échecs de Delivery, puis du Crash Program.

Il sera nécessaire d'analyser la capacité du groupe Orange à gérer les process de production du marché entreprise sur de multiples unités. L'adaptation de l'organisation sous une même responsabilité pourrait devenir une nécessité.

# La CFE-CGC Orange demande une expertise externe

- Sous l'impulsion de la CFE-CGC, le CCUES s'est emparé du sujet par le biais de la commission entreprise.
- Son rapport a conduit les élus du CCUES à voter en février 2019 à l'unanimité la mise en place d'une expertise économique sur le domaine Delivery.
- N'hésitez pas à nous remonter vos remarques et/ou demandes, afin que nous les portions au plus haut niveau. Notre questionnaire vous en donne aussi l'occasion en flashant le code ci-dessous.



### Vos correspondants à l'AE OA et NC/ DO Grand Ouest

Anna Piriou OA 06 86 17 47 05  
Anne-Sophie Charrier OA 06 84 80 55 55  
Jean-Louis Luciani OA 06 73 19 42 00  
Ronan Kerautret OA 06 80 35 82 60  
Christian Bourdellès NC 06 08 49 05 85  
Laurent Delavigne NC 06 87 60 93 37  
Pascal Marsais NC 06 38 73 33 79  
Alain Chéron NC 06 89 10 11 28  
Eddy Jégou NC 06 31 14 33 85



cadres ou pas, vous pouvez compter sur nous !



www.cfecgc-orange.org  
abonnements gratuits : [bit.ly/abtCFE-CGC](http://bit.ly/abtCFE-CGC)  
tous vos contacts : [bit.ly/annuaireCFE-CGC](http://bit.ly/annuaireCFE-CGC)