



**SECAFI**  
GROUPE ALPHA

**Secafi SAS**

SAS au capital de 3.785.440 €  
*Société d'expertise comptable inscrite  
au tableau de l'Ordre de la région  
Pays de la Loire*  
*Organisme certifié « Expertises Santé au  
Travail auprès des CSE », habilité IPRP et  
membre de la FIRPS*

**Bureau :**

9 rue Eugène Orioux • BP 20069  
44402 Rezé cedex  
Tél. 02 40 80 24 00

**Siège social :**

20/24 rue Martin Bernard  
75013 Paris • Tél. 01 53 62 70 00  
312 938 483 RCS Paris  
Numéro d'identification  
intracommunautaire  
FR 88 312 938 483

**Une société du Groupe Alpha**

BORDEAUX • LILLE • LYON  
MARSEILLE • METZ  
MONTPELLIER • NANTES  
NOUMÉA • ORLÉANS  
PARIS • ROUEN  
SAINT-DENIS DE LA RÉUNION  
TOULOUSE

# CSEE ORANGE TGI

Expertise dans le cadre de la réorganisation  
d'ITS

Rapport d'expertise

26 octobre 2022

**VOTRE CONTACT**

Emmanuel CHARDONNIER  
Tél. : 06 76 78 06 57  
[emmanuel.chardonnier@secafi.com](mailto:emmanuel.chardonnier@secafi.com)

# Préambule

- Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Economique dans le cadre de la consultation sur la réorganisation d'ITS.
- Pour exécuter nos travaux, nous avons notamment utilisé des documents transmis, des entretiens avec des interlocuteurs du CSEE et de la CSSCT, avec la Direction, Direction de projet, RH, les équipes projet par domaine d'activité, des entretiens collectifs avec des managers et des entretiens collectifs avec des salariés.
- Nous remercions l'ensemble de nos interlocuteurs et contributeurs de leur disponibilité.
- Notre rapport comprend la présente note de synthèse, qui fait ressortir les principales conclusions de notre diagnostic ; elle s'appuie sur une analyse détaillée décrite dans le corps du rapport.
- Outre les signataires du présent rapport, ont également participé à la réalisation de cette mission, Messieurs MARTIN et RUCHAUD.
- Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

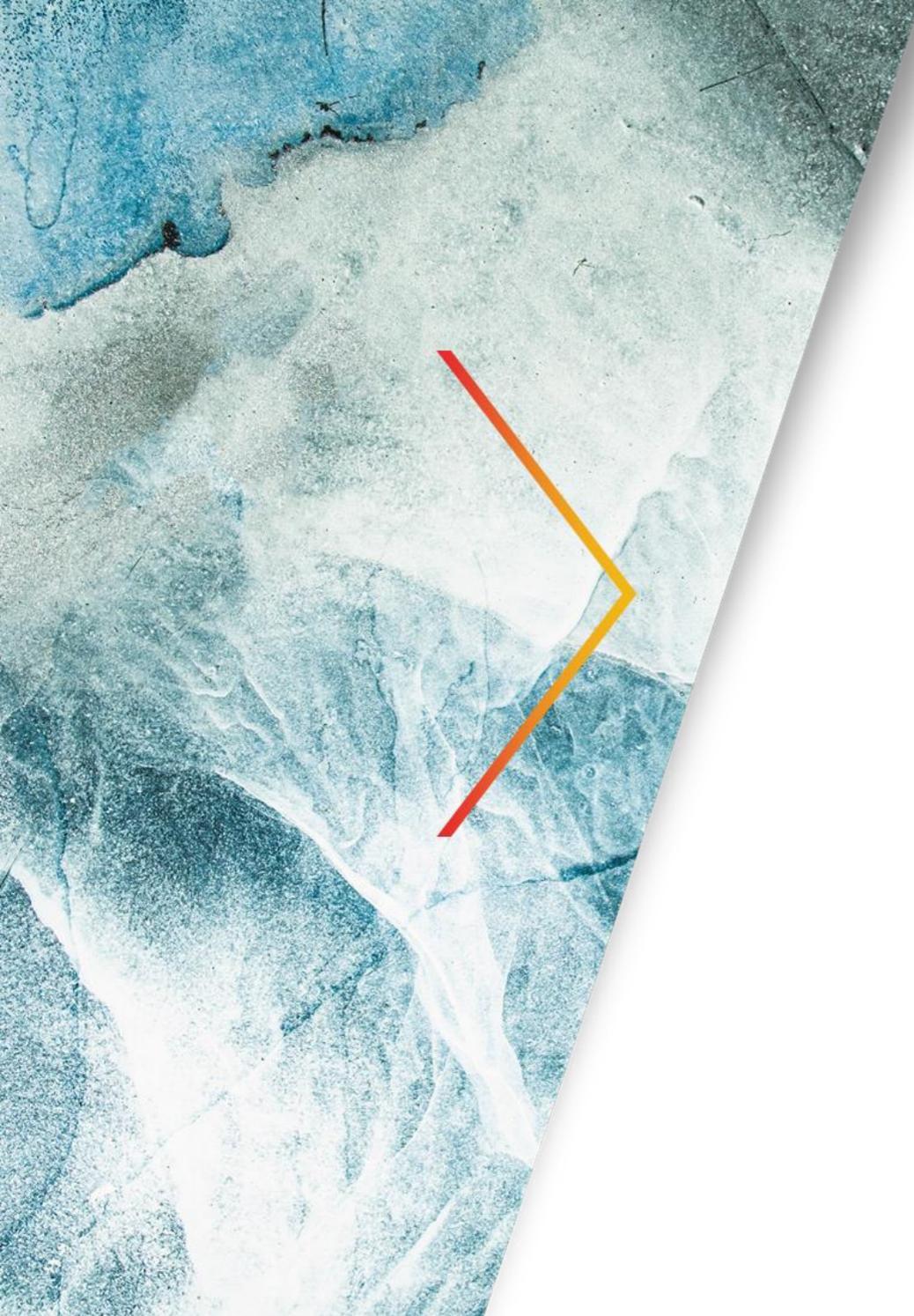
Rezé, le 26 octobre 2022

Emmanuel CHARDONNIER – Consultant et Responsable de mission

Nicolas CAUCHY – Responsable de compte

# SOMMAIRE

Modalités d'intervention	<a href="#">page 4</a>
Synthèse d'analyse et conclusion	<a href="#">page 7</a>
Synthèse des Recommandations	<a href="#">page 35</a>
La situation sociale actuelle d'ITS et les prévisions GPEC qui restent à préciser	<a href="#">page 44</a>
Retour d'expérience sur quelques réorganisations passées : VANILLE, ODYSSÉE, TRANS'HOME	<a href="#">page 50</a>
Macro analyse du projet de réorganisation	<a href="#">page 55</a>
Analyses des impacts détaillés sur les nouveaux domaines fonctionnels et sur les collectifs de travail	<a href="#">page 71</a>
Zoom sur SOFT et IVA : des impacts très lourds pour ces directions qui génèrent un mécontentement et de l'inquiétude	<a href="#">page 83</a>
Les managers, une population particulièrement impactée	<a href="#">page 89</a>
Zoom sur les fonctions transverses	<a href="#">page 98</a>
Synthèse des craintes et opportunités identifiées par les salariés lors des entretiens collectifs	<a href="#">page 106</a>
Synthèse des réponses aux questionnaires salariés et managers	<a href="#">page 111</a>
Analyses spécifiques du périmètre DF1 : Services de la Maison	<a href="#">page 119</a>
Analyses spécifiques du périmètre DF2 : Connectivité Entreprise & IOT Industriel	<a href="#">page 129</a>
Analyses spécifiques du périmètre DF3 : Communication, Collaboration et Environnement de Travail	<a href="#">page 139</a>
Analyses spécifiques du périmètre DF4 : Services de Paiement et Financiers	<a href="#">page 152</a>
Analyses spécifiques du périmètre DF5 : Relation Client et Business Information System	<a href="#">page 162</a>
Analyses spécifiques du périmètre DF6 : Digital Production Environment	<a href="#">page 172</a>



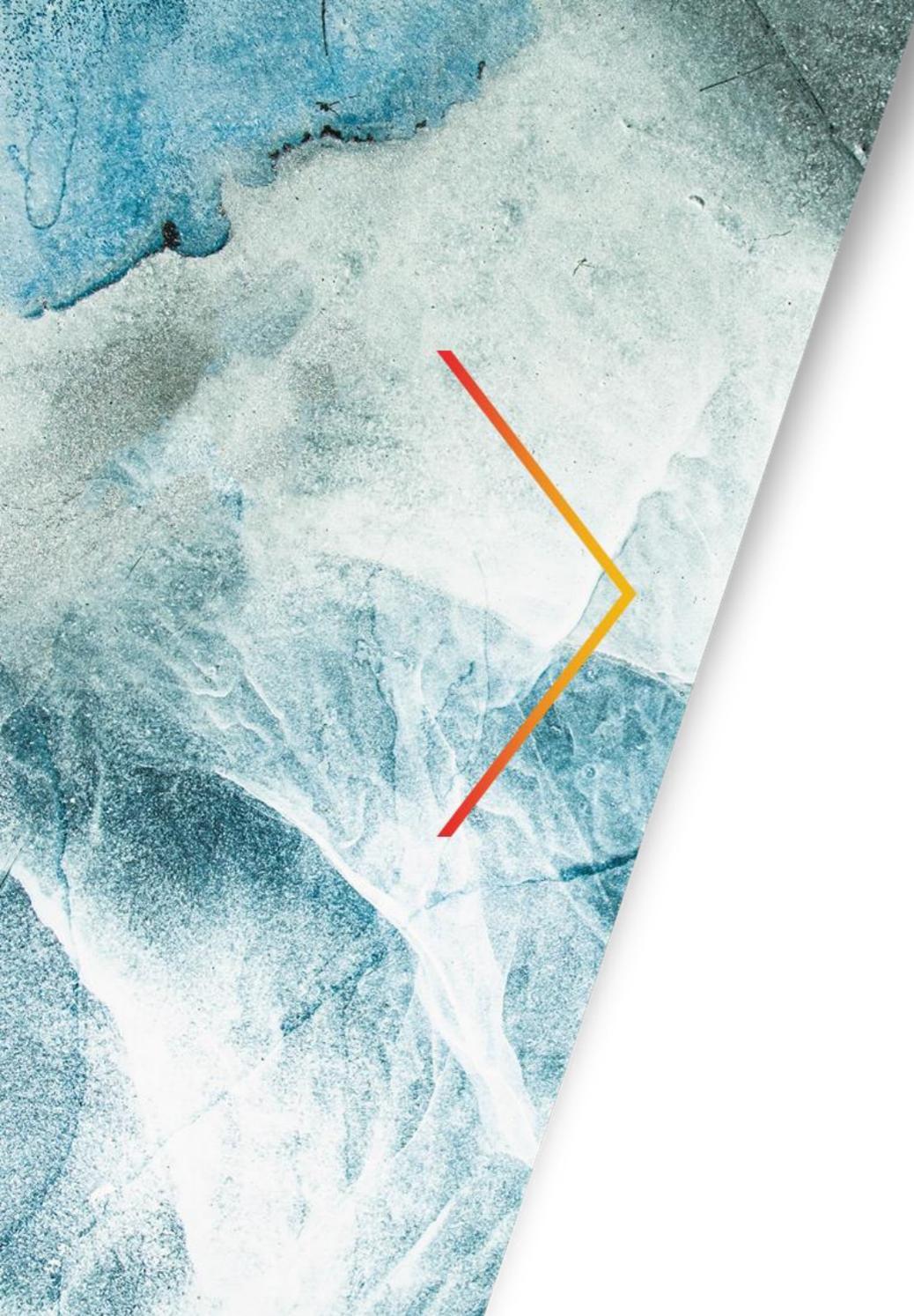
# Modalités d'intervention

# Notre intervention

- > Dans le cadre de notre intervention, nous avons réalisé une analyse documentaire et différents entretiens individuels ou collectifs. Dans l'ensemble, les documents demandés ont été transmis. La non-réception de documents est principalement liée à la non-existence de l'information ou du document. Nous pouvons considérer que la transmission documentaire a été satisfaisante et nous en remercions nos interlocuteurs RH et projet.
- > Les entretiens réalisés
  - Entretien de cadrage avec des membres de la CSSCT et avec la Direction
  - Entretien avec la Direction d'IT-S, la Direction du projet et la Direction des Ressources Humaines d'IT-S
  - Entretien spécifique sur les réorganisations passées
  - Entretien avec des interlocuteurs du GPP
  - Entretien complémentaire avec la direction des ressources humaines sur la GPEC
  - 2 entretiens avec chaque CORE TEAM (6 domaines fonctionnels et 1 fonction transverse), 1 entretien en juin puis 1 entretien en septembre
  - Analyse de situations références avec des entretiens collectifs
    - 7 entretiens collectifs salariés : 1 par domaine fonctionnel et 1 entretien collectif SOFT : au total 25 participants
    - 3 entretiens collectifs managers : 14 participants
  - Point intermédiaire avec la CSSCT le 4 octobre 2022.
- > A noter que nous avons rencontré des difficultés dans l'organisation des entretiens collectifs par manque de volontariat des salariés pour y participer. Nous remercions nos interlocuteurs du CSE pour l'énergie mise pour mobiliser des salariés et les ressources humaines pour l'organisation.
- > Plusieurs hypothèses peuvent être posées pour expliquer ce constat :
  - Peu d'intérêt ou d'enjeux identifiés sur le projet : cette hypothèse est toutefois fortement remise en cause à la suite des entretiens que nous avons réalisés ;
  - Une forme de lassitude vis-à-vis des réorganisations et une posture plus passive vis-à-vis de la nouvelle ;
  - Résignation sur l'utilité des remontées avec la perception que l'expertise ne permettra pas d'influer sur le projet et de prendre en compte les points remontés ;
  - Inquiétude que la contribution puisse être vécue négativement par la Direction.

# Points sur les documents demandés et réceptionnés

	demande d'informations, intégrée à la lettre de mission (version vdef du )	Statut	Réception	Commentaires
doc généraux	Organigramme de l'établissement	ok	09/05/2022	manque les organigrammes
	Document Unique d'Évaluation des Risques	ok	09/05/2022	
	Programme annuel de prévention des risques	ok	09/05/2022	
	PV de CSEE ou CR de CSSCT ou de commission PEEM évoquant le projet	ok	09/05/2022	
	Bilan HSCT et rapport de la médecine du travail 2020 et 2021	ok	09/05/2022	
	Accord INTERGENERATIONNEL	ok	09/05/2022	
doc orga actuelle et projets passés	Document de présentation des organisations actuelles Périmètre IT-S France (concerné par le projet) dont organigrammes, missions, rôles et responsabilités, effectifs (par service, localisation géographique, situations de management de proximité ou à distance) pou le périmètre	ok	09/05/2022	
	Processus de fonctionnement ITS / modalités de fonctionnement	Partiel		présentation générale/ dont organigrammes
	Présentation synthétique des évolutions et bilan de la réorganisation TRANSHOME	KO		Pas de bilan
	Présentation synthétique des évolutions et bilan de la réorganisation Odyssee	Partiel	23/06/2022	Réception des documents d'information consultation / pas de bilan
	Présentation synthétique des évolutions et bilan de la réorganisation Vanille	Partiel	24/06/2022	Réception des documents d'information consultation / pas de bilan
doc projet	Liste et coordonnées des différents chefs de projet identifiés	OK		
	Documents de présentation du projet (IT-S et présentation du modèle global intégrant les filiales et les sites internationaux, évolution des rôles et responsabilités, missions, évolutions des effectifs prévisionnels en lien avec les entrées et sorties prévisionnelles) et transferts d'activités entre IT-S, sites internationaux, filiales	OK		Différentes versions réceptionnées du document d'information consultation
	Présentation détaillée des hypothèses de travail retenu, du contexte, des enjeux et des attentes de la direction au niveau de l'établissement et du Groupe	OK		Dans les documents d'information consultation
	Cartographies des effectifs : matrice de passage de l'organisation actuelle à l'organisation cible	OK		
doc RH	En fichier Excel, liste des salariés précisant le poste, l'âge, l'ancienneté, le service et la direction actuelle, le service et la direction cible, la nature des impacts sur les conditions de travail	OK		
	Projection GPEC des évolutions prévisionnelles d'effectifs à 3 et 6 ans intégrant les modalités par périmètre et par nouveau domaine d'activité	KO		Pas de projection. Réception document prospective 21-23 + entretien
	Projection de l'impact accord intergénérationnel et TPS par activité	KO		Pas de projection. Réception document prospective 21-23 + entretien
	Plan de formation prévisionnel en lien avec le projet	KO		Pas de document spécifique
Domaine	Lettres de mission des chefs de projet par domaine,	OK		dans doc d'information consultation
	Document de présentation détaillée des organisations cibles par domaine	OK		dans doc d'information consultation
	Etat des lieu initial par domaine	OK		dans doc d'information consultation
	Missions et enjeux par domaine fonctionnels / transverses	OK		
	Structure de l'organisation projetée incluant ses interactions & relations avec les autres domaines, la dimension géographique, les facteurs clés de succès, la gouvernance et mode de fonctionnement en intégrant les éléments d'état des lieux ainsi que les recommandations des chantiers	OK		
	gains attendus, impacts économiques, RSE et RH (et notamment ceux concernant l'organisation, les conditions de travail, le management distant...),	KO		Pas de précisions sur ces aspects
	Cartographies des effectifs : matrice de passage de l'organisation actuelle à l'organisation cible	OK		
	Matrice détaillée (en métier, nombre localisation) de passage des effectifs (avant après) en précisant la nature des impacts (changement de management, changement de périmètre, changement de métier, repositionnement géographique, autre)	OK	09/09/2022	
	Par domaine, modalités d'accompagnement dans la durée des salariés concernés : formations, entretiens, place dans l'organisation cible, suivi après la mise en place du projet	Partiel		certaines modalités évoqué dans le doc I/C



# Synthèse d'analyse et conclusion

# Élément de contexte : de nombreuses réorganisations passées et en cours, en plus du projet de réorganisation d'ITS

- Plusieurs réorganisations ont été opérées ces années passées. D'autres se poursuivent. Nous sommes donc dans un contexte de réorganisations fréquentes, ce qui induit une forme de lassitude dans certains cas voire une usure comme certains salariés ont pu l'exprimer.
  - Des projets immobiliers sont également en cours avec des déménagements et des passages en flex office. Le flex office peut rendre plus difficile la localisation d'un collègue et/ou d'un manager. Ces nouveaux modes de travail peuvent être un facteur complexifiant dans la reconstruction des collectifs de travail.
  - Les réorganisations ne sont pas toujours bien vécues par les salariés (données source enquête CNPS 2021 ITS)

CONDUITE DU CHANGEMENT	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
Q4. Les changements d'organisation depuis 3 ans ont eu un effet positif sur mes conditions de travail	● -18	● -22	● -30	-8	● -22	● -17
Q5. L'accompagnement de l'entreprise pendant ces changements a répondu à mes besoins	● -5	● -10	● -13	-3	● -7	● -3



## AVIS sur la conduite du changement

➤ Les changements passés ne semblent pas toujours bien vécus par les salariés et l'accompagnement des changements n'est globalement pas jugé satisfaisant. Nous pouvons donc être dans un contexte d'appréhension face à une nouvelle réorganisation.

CHANGEMENT DE POSTE	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021 : 30%
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
Q33. Mon dernier changement de poste a été pour moi une évolution positive	● 45	● 41	● 48	+7	● 52	● 48
Q34_1. Lors de mon dernier changement de poste, j'ai été bien accompagné(e) par la DRH	● -34	● -25	● -28	-3	● -18	● -11
Q34_2. Lors de mon dernier changement de poste, j'ai été bien accompagné(e) par ma hiérarchie	● 21	● 21	● 27	+7	● 30	● 28
Q34_3. Lors de mon dernier changement de poste, j'ai été bien accompagné(e) par mes collègues	● 20	● 17	● 23	+7	● 26	● 28



## AVIS sur les changements de postes

➤ Les changements de postes sont plutôt perçus positivement dans l'enquête. Cependant, il faut tout de même relativiser. Ces changements sont perçus positivement quand ils sont choisis. Dans le cas du projet, le changement est subi pour une majorité des salariés. C'est un risque de voir ce déterminant « ressource » se dégrader.

- Les effectifs sur le périmètre sont en attritions sur la période 2021-2023 (source données prospectives 2021-2023). Le nouvel accord intergénérationnel va amplifier ces baisses d'effectifs. Au regard des données prospectives 2021-2023, un sous-effectif versus les besoins notamment pour les fonctions ingénieurs développement et intégrateurs est à prévoir.

# Une montée en puissance du poids des centres internationaux

- > Le projet est aussi présenté comme marquant la volonté d'Orange de donner plus de responsabilités et de faire monter en puissance les OIC avec, en face, une entité ITS France en attrition et une pyramide des âges déséquilibrée.
- > Nous avons eu des remontées sur les OIC, bien qu'étant hors périmètre de notre intervention. Même si les OIC disposent de salariés compétents, les questions de turnover et de stabilité des salariés sont des éléments problématiques (il serait intéressant de donner une vision au CSEE de ces données).



## AVIS SECAFI

- > Nous identifions :
  - Une orientation vers un modèle qui voit un renforcement de la place et des responsabilités des centres internationaux ;
  - Une attrition des effectifs qui se poursuit sur le périmètre France ;
  - Une pyramide des âges avec 69 % des salariés qui ont plus de 46 ans, et même pas 2 % de moins de 30 ans.
- > Le centre de gravité d'ITS se déplace donc progressivement à l'international.
- > D'autres entreprises ont déjà déployé des modèles similaires et, en étant confrontées aux mêmes types de difficultés (difficultés à maîtriser les ressources à l'étranger, écart culturel de fonctionnement notamment en termes de transparence en cas de difficulté sur un projet), ont réadapté leur modèle en faisant en partie machine arrière.
- > Nous identifions donc le risque qu'Orange, en évoluant rapidement vers un tel schéma, soit face à un constat de difficulté à un horizon moyen terme, ce qui induira un besoin de réorganiser pour retrouver des fondamentaux et reconstituer des viviers de compétences au périmètre France.

# La nouvelle organisation est réalisée en redéployant l'ensemble des salariés d'ITS dans des domaines transverses ou fonctionnels

- > Le projet consiste en la **réaffectation des salariés de directions actuelles vers des domaines cibles**, fonctionnels ou transverses. Des fonctions ou responsabilités transverses ont été également identifiées pour adresser notamment des questions de gouvernance de pilotage, accompagnement métier et cohérence dans le pilotage.
- > **Le projet va impacter tous les salariés d'ITS. Tous les managers vont connaître également un changement et une réaffectation.**
- > Le tableau ci-joint montre que certaines divisions actuelles alimenteront de façon structurante des domaines (en vert).
- > **Les directions SOFT et IVA seront quant à elles éclatées** dans l'ensemble des domaines fonctionnels dans des volumétries variables (en jaune).
- > Les 6 domaines fonctionnels ont été définis pour s'aligner sur des business / produits / thématiques.

	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	DTA	EM	FT-GFS	FT-WTS	HRC	Total général
BIZZ	17	78	92	2	4	6				1		200
CCMB			57	89	3	3						152
DIESE	2	19	37		1	148			15			222
DIGIT	3	3	1	4	174	24			3			212
EM								1				1
GO					1	2			20	3		26
HOME	189	6	10		7							212
HRC											22	22
IVA	79	16	41	36	16	70	14			2		274
OBD						3						3
SOFT	62	60	66	22	32	39	3		2	9	2	297
<b>Total généra</b>	<b>352</b>	<b>182</b>	<b>304</b>	<b>153</b>	<b>238</b>	<b>295</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>1621</b>



## Remarques

Dans l'organisation actuelle, les salariés de SOFT et IVA sont regroupés dans des directions métiers en support aux autres entités. Les salariés peuvent donc être affectés, souvent en concertation avec eux, sur des projets de différents domaines, et très souvent sur différents projets simultanés. C'est une autonomie qui est évoquée comme importante pour l'intérêt du travail.

- > Dans l'organisation cible, ils seront affectés à un seul domaine.

# Une conduite de projet et une information-consultation décloisonnée dans le temps qui a permis d'impliquer les salariés et les managers, mais avec des marges de manœuvre réduites

- > La direction a fait le choix d'inscrire l'information-consultation sur une période de presque 6 mois (dont la période d'été) afin de pouvoir mettre en place des **groupes d'instruction et groupes témoins avec des salariés et des managers**, informer le CSEE. C'est un **point positif** qu'il faut relever.
- > D'ailleurs, les différentes core teams par domaine fonctionnel ont relevé la **pertinence de mobiliser des « sachants »** pour réfléchir sur le détail des organisations.
- > Cependant, **malgré la forte sollicitation des salariés et managers** pour un travail sur le détail des organisations, nous identifions une réelle **déception, un sentiment que les préoccupations du terrain n'ont pas été totalement prises en compte**. Cette tendance est confirmée au travers du questionnaire que nous avons fait passer à un échantillon de salariés.

25 + 14 répondants

	TOTAL SALARIES NON MANAGERS et MANAGERS				Total
	En %%%%				
	(++)	(+)	(-)	(--)	
Ma connaissance des objectifs de cette réorganisation	11%	50%	18%	21%	100%
Mon adhésion au projet	3%	30%	30%	38%	100%
La communication sur le projet pour répondre aux questions et attentes	5%	34%	50%	11%	100%
Je sais à qui m'adresser pour avoir des informations sur le projet	11%	49%	30%	11%	100%
Je considère que le projet va avoir un impact positif pour la réalisation de mon travail	3%	32%	35%	30%	100%
J'ai confiance en la capacité de l'entreprise à accompagner le changement	5%	24%	37%	34%	100%
J'ai la conviction que la conduite du projet a permis de prendre en compte les préoccupations terrain des salariés	0%	8%	37%	55%	100%



## AVIS SECAFI

- > Nous expliquons ce sentiment de ne pas avoir vraiment été concerté par le fait que **les grandes lignes directrices structurantes du projet (principes d'équipes intégrées avec disparition de direction métier) étaient déjà arrêtées par la Direction, et non adaptables**. Les groupes d'instruction et les groupes témoins disposaient de **marges de manœuvre limitées** pour faire des propositions. Notons également comme tendance négative, mais dans une moindre mesure, l'adhésion au projet et la confiance dans la capacité de l'entreprise à accompagner le changement (sans doute au regard des expériences passées).

# Une conduite de projet innovante sur laquelle il faut capitaliser pour ne pas en reproduire certains écueils

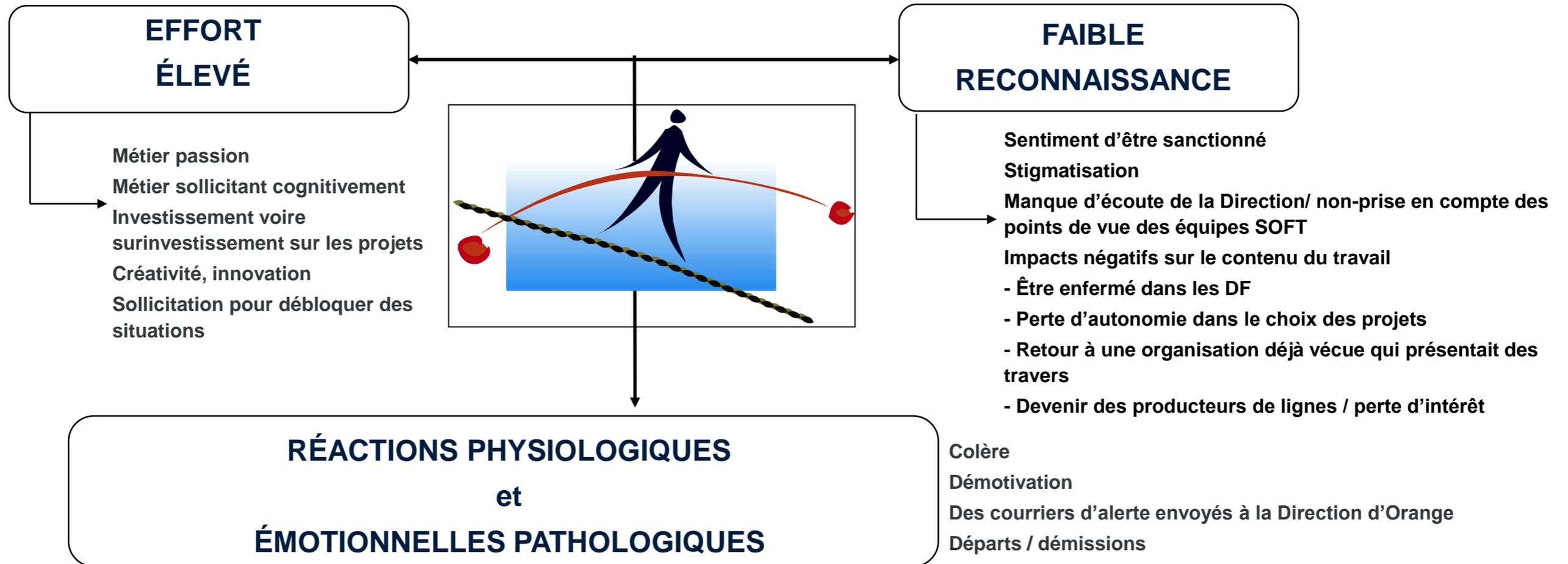
## Points forts

- > Un processus de travail structuré, relativement homogène et partagé avec l'ensemble des salariés
- > Une démarche associant de nombreux salariés dans l'analyse, la réflexion, la discussion
- > Une écoute par les core teams jugée satisfaisante
- > Une démarche permettant de mettre à plat un certain nombre de situations et de proposer des ajustements
- > Un certain nombre de propositions prises en compte parmi les scénarios de réorganisation investigués
- > La possibilité de mixer les points de vue, y compris de salariés pas nécessairement spécialistes des domaines sur lesquels ils étaient associés aux réflexions
- > Sur certains points, l'association d'interlocuteurs d'OIC
- > Le groupe pluridisciplinaire de prévention (GPP) avec une ligne directe avec la Direction de projet et qui prévoit la réalisation de sondages 3 mois après mise en œuvre

## Points faibles

- > Flou et incertitude pour les managers dans leur affectation rendant difficile la possibilité de porter le projet
- > Manque de visibilité sur les affectations de managers rendant difficile la possibilité pour les salariés de commencer à se projeter
- > La question de l'évolution des processus n'a pas encore été adressée
- > Concertation avec les salariés et managers pour un projet déjà fortement cadré n'ayant pas vocation à être remis en question
- > Des délais très courts dans la phase associant les groupes témoins, des réponses à fournir parfois de façon immédiate sans pouvoir mûrir les sujets
- > Charge de travail très forte pour le management travaillant sur le projet
- > Pas ou peu de partage entre le GPP et la CSSCT
- > Dans certains cas
  - une insuffisance d'élargissement de la réflexion, de façon plus systématique, à des acteurs pourtant fortement impactés et concernés par cette réorganisation (OIC, marketing, Produits)
  - Un mix de participants variés, mais dont la méconnaissance par certains du domaine a pu aussi ralentir les réflexions
  - Une hétérogénéité dans les méthodes d'animation des groupes, ne permettant pas toujours le même niveau d'expression
  - Une écoute des core teams, mais pas toujours suivie d'effets perçus dans l'aménagement des organisations

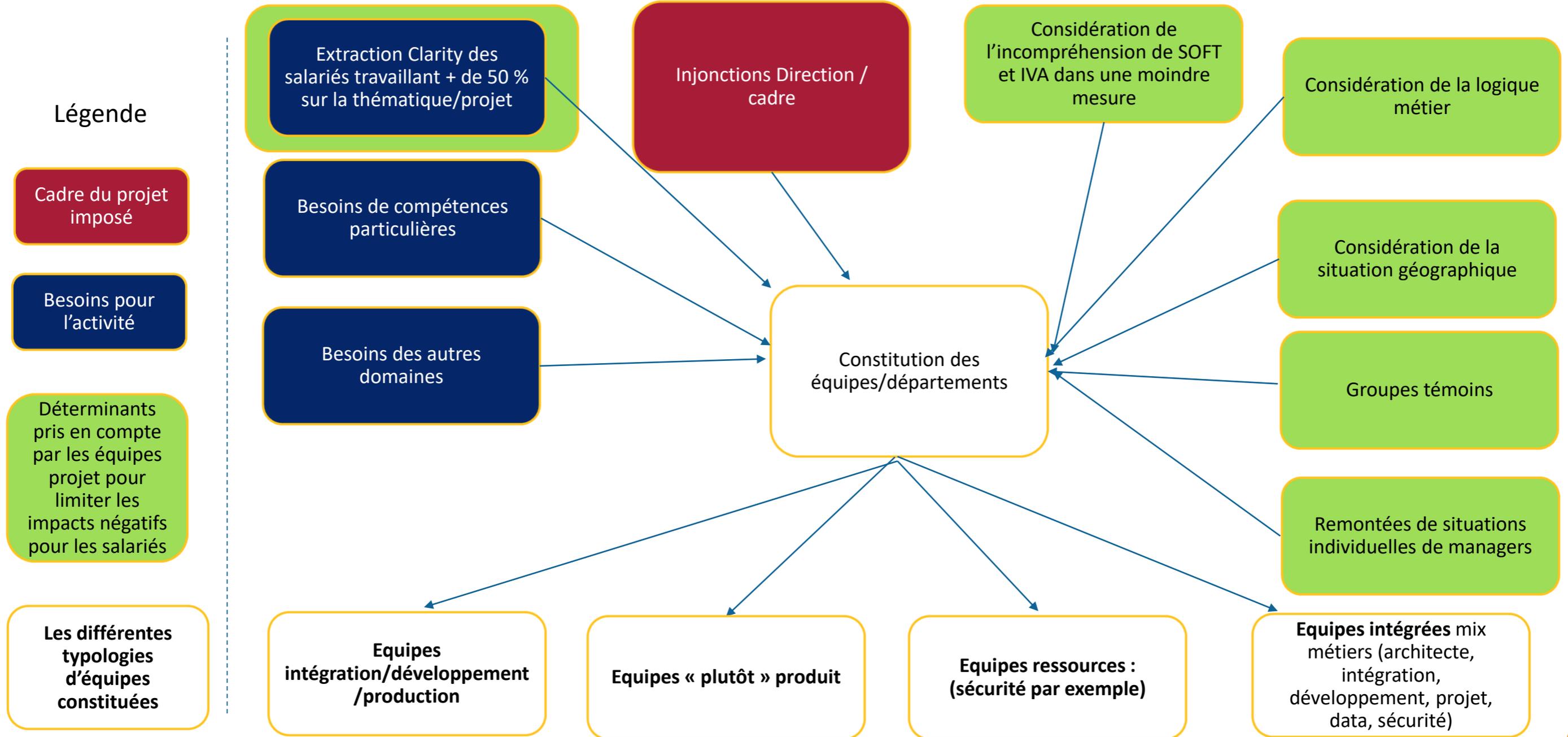
# Notre compréhension des fortes tensions ressenties et exprimées par des salariés de SOFT



## POINT DE VIGILANCE

- > Pour Siegrist, la situation pathogène est le résultat d'un déséquilibre entre les efforts fournis, qu'ils soient demandés ou volontaires (auto-surinvestissement dans le travail) et la non-reconnaissance (absence de récompenses adaptées).
- > Ce modèle explique le fort mécontentement des équipes. Les conséquences sur les individus sont variables. Certains s'adapteront en prenant de la distance avec le travail, d'autres s'y retrouveront peut-être, mais des salariés pourraient ne pas s'y retrouver, et ce durablement. Dans ce dernier cas, certains partiront si c'est possible pour eux, d'autres pourraient voir leur santé impactée négativement. C'est un point de vigilance.

# Une recomposition des nouvelles équipes et départements soumise à une multitude de contraintes et déterminants pris en compte pour la constitution des équipes et départements



# Impact de la reconstitution des équipes (équipes numérotées dans l'ordre des organigrammes)

- > Sur le plan organisationnel, la reconstitution des équipes conduit à un très important redécoupage. Les tableaux ci-dessous illustrent le nombre d'équipes d'origine différente qui vont constituer les équipes cibles des différents Domaines Fonctionnels
- > On peut voir que certaines équipes, minoritaires, sont peu touchées (1 ou 2 équipes d'origine), la plupart du temps 3 à 6 ou 7 équipes, ce qui est déjà un remaniement très important, et dans quelques cas une reconstitution d'équipes de façon atomisée (8 à 12 équipes d'origine, jusqu'à 19 pour un Etat-major)

**NB : les équipes des DF sont présentées dans l'ordre alphabétique de leur nom**

	DF1																					
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	Eq15	Eq16	Eq17	Eq18	Eq19	Eq20	Eq21	EM
Nb d'équipes d'origine	8	7	7	4	3	6	3	9	4	10	5	4	1	3	4	6	4	8	8	4	7	5

	DF2														
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	EM
Nb d'équipes d'origine	5	6	5	2	4	1	5	3	3	8	6	3	5	12	7

	DF3																							
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	Eq15	Eq16	Eq17	Eq18	Eq19	Eq20	Eq21	Eq22	Eq23	EM
Nb d'équipes d'origine	4	2	4	1	4	6	4	1	4	3	4	2	7	6	3	5	3	3	7	6	4	1	5	12

	DF4										
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	EM
Nb d'équipes d'origine	4	1	6	6	4	2	8	6	6	2	7

	DF5																							
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	Eq15	Eq16	Eq17	Eq18	Eq19	Eq20	Eq21	Eq22	Eq23	EM
Nb d'équipes d'origine	5	1	3	3	1	2	1	4	1	3	3	3	3	2	3	2	7	4	11	1	3	2	2	6

	DF6																							
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	Eq15	Eq16	Eq17	Eq18	Eq19	Eq20	Eq21	Eq22	Eq23	EM
Nb d'équipes d'origine	6	3	4	6	5	5	3	6	3	1	2	12	5	4	2	5	3	2	5	2	1	6	5	19

# % du noyau le plus important dans la reconstitution des équipes cibles (équipes numérotées dans l'ordre des organigrammes)

- > % du noyau le plus important de chaque équipe (la part de salariés qui arrive d'une seule et même ancienne équipe). Exemples :
  - **100%** : l'équipe provient d'une seule et même équipe antérieure,
  - **29%** : le plus fort noyau de l'équipe cible est composé de 29 % de salariés provenant d'une même équipe antérieure

**NB : les équipes des DF sont présentées dans l'ordre alphabétique de leur nom ; les Etats-majors ne sont pas indiqués**

		DF1																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
% max / équipe		38%	33%	44%	56%	71%	35%	64%	26%	44%	19%	46%	47%	100%	88%	80%	44%	79%	42%	32%	43%	40%

		DF2													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
% max / équipe		57%	40%	25%	55%	44%	100%	38%	83%	55%	43%	46%	38%	50%	24%

		DF3																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
% max / équipe		43%	77%	74%	100%	56%	31%	60%	100%	57%	67%	43%	91%	27%	30%	70%	44%	38%	50%	53%	39%	40%	100%	40%

		DF4									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% max / équipe		64%	100%	56%	58%	38%	62%	37%	29%	29%	88%

		DF5																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
% max / équipe		63%	100%	33%	77%	100%	50%	100%	50%	100%	83%	43%	80%	71%	63%	73%	71%	25%	36%	29%	100%	67%	88%	71%

		DF6																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
% max / équipe		50%	78%	40%	33%	25%	58%	50%	56%	73%	100%	75%	19%	43%	75%	50%	33%	80%	91%	38%	75%	100%	30%	69%

> En complément de la page précédente qui illustre le nombre d'équipes « sources », ces tableaux montrent la part du noyau principal de chaque équipe.

On constate donc que le nombre d'équipes qui sont constituées avec des noyaux de moins de 50-55 % est globalement très élevé, ce qui impliquera un gros effort pour la création des nouveaux collectifs de travail.

Par ailleurs, on observe aussi une nette hétérogénéité entre les DF : les DF5 et 6 ont réussi à mieux limiter ce type d'impact.

# Au minimum, 45 % des salariés changeront de managers – des impacts pour les salariés et les managers

- > Au-delà des impacts pour la reconstitution des collectifs de travail, le simple processus de réaffectation des salariés dans une telle proportion va considérablement mobiliser les managers sur les premières semaines de mise en place.
- > Sur la base de deux entretiens auxquels tout manager devra participer pour un salarié changeant de poste (manager prenant ou cédant et entretien conjoint), ce seront donc plus de 1 400 entretiens que devront assurer les quelques 200 managers d'équipe, mais avec une répartition inégale, certains voyant 10 à 12 salariés, soit une vingtaine d'entretiens à programmer.
- > Ce processus d'intégration va se doubler d'une difficulté accrue pour faire véritablement connaissance avec certains membres de l'équipe, ceux-ci étant sur un autre site.

	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	Total
Effectif hors EM et managers	352	182	304	153	238	295	<b>1524</b>
EM hors manager Eq	10	8	15	9	12	21	<b>75</b>
Managers d'équipes	22	15	24	12	25	24	<b>122</b>
Ratio moyen salariés/manager d'équipe	15,5	11,6	12,0	12,0	9,0	11,4	<b>11,9</b>
Hyp 1 Nbre mini salariés changeant de manager	177	80	130	68	72	120	<b>647</b>
Hyp 1 % hors mgers et EM	51,8%	46,0%	45,0%	47,2%	31,9%	43,8%	<b>44,7%</b>
Hyp 2 Nbre salariés pouvant changer de manager	188	87	141	75	78	131	<b>700</b>
Hyp 2 % hors mgers et EM	55,0%	50,0%	48,8%	52,1%	34,5%	47,8%	<b>48,3%</b>



## AVIS SECAFI

- > Alors que le processus d'affectation des managers va lui-même générer un niveau de stress certain, et pour une partie d'entre eux une fois affectés, une possible frustration, l'effort à mener pour accueillir les nouveaux équipiers va déjà être conséquent et va devoir être positionné sur une courte période (qui pourrait tenir de la course de vitesse...).
- > Puis, compte tenu du nombre de personnes qui vont changer de manager hiérarchique (même si un certain nombre le connaîtront pour avoir travaillé de façon transverse avec lui), l'action à mener par les managers pour reconstituer leur collectif de travail va, pour de nombreux d'entre eux, être extrêmement important (sans oublier l'éclatement géographique des équipes...). Cette situation peut conduire à une forte surcharge mentale chez une partie d'entre eux.

# Féminisation des équipes : une représentation féminine limitée dans 45 équipes qui nécessite une vigilance particulière

- > La répartition des femmes dans les équipes est hétérogène.
- > Le taux de féminisation chez ITS est de 21% chez les salariés non managers, un déséquilibre que l'on peut retrouver dans les équipes.
- > Dans l'organisation projeter,
  - 28 équipes ne compteront qu'une seule femme dans le collectif.
  - 17 équipes ne compteront que deux femmes dans le collectifs.

	1 femme	
	Nb équipes	dont équipe sup à 10
<b>DF1</b>	4	3
<b>DF2</b>	3	1
<b>DF3</b>	8	3
<b>DF4</b>	2	
<b>DF5</b>	5	
<b>DF6</b>	6	4
	<b>28</b>	<b>11</b>

	2 femmes		
	Nb équipes	dont équipe sup à 10	Dont équipe sup à 12
	2	2	2
	3	3	1
	6	3	2
	2	2	2
	2	1	1
	2	2	
	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>8</b>

## POINT DE VIGILANCE

- > L'entreprise a mis en place des dispositifs pour agir face aux situations d'agissement sexiste ou harcèlement comme il se doit. La profonde modification des collectifs de travail en s'appuyant notamment sur une extraction dans une application (CLARITY) pourrait rapprocher des personnes ayant vécues des tensions de différents ordres dans le passé (tensions, altercation, ou perception d'agissement sexiste, de harcèlement). Comme nous l'avons évoqué dans les préconisations, les salariés doivent pouvoir demander un ajustement organisationnel via la ligne managériale ou indépendamment, via les RH ou les représentants du personnel. Un repositionnement, un correctif, dans le cas d'un retour à une situation inconfortable voire inacceptable pour la personne doit être possible et considéré.
- > Une nouvelle communication, un rappel, sur les dispositifs et les interlocuteurs en cas de harcèlement ou d'agissement sexiste pourrait être réalisé en insistant sur l'importance et la confidentialité du traitement du sujet.

# Des managers très fortement impactés mais dont l'adhésion n'est pas toujours acquise

- > Au regard des **3 objectifs majeurs énoncés**, les travaux menés apparaissent comme très inégaux aux yeux d'un certain nombre des managers interviewés :
- **Concernant la simplification visée, et la responsabilisation des acteurs, si la structure proposée peut répondre globalement mieux à ces préoccupations, ce n'est pas systématiquement le cas partout.**  
Par exemple, pour les développements, cela peut même compliquer la situation, du fait de l'absence de masse critique dans les DF et départements, et conduire à des situations de travail dégradées ou à des modes de fonctionnement qui se compliqueront (transfert temporaire de ressources ? Recours ponctuel à des OIC qui n'auraient pas les compétences nécessaires, etc.)
  - **Sur l'accélération du delivery affichée comme un objectif clé, la disponibilité limitée de moyens, dans certaines équipes, peut parfaitement avoir l'effet inverse.**  
D'où l'importance de la fonction **Workforce** qui va clairement et rapidement être jugée sur sa **capacité à gérer les ressources** en intra et inter DF, ce qui constituera un **enjeu majeur** vis-à-vis de cette réorganisation.  
Est-ce que cette fonction sera suffisamment dimensionnée au regard de l'enjeu et de la taille d'ITS (une dizaine de personnes, pour près de 2 000 salariés). Même si ce n'est évidemment pas seulement une question de nombre, celui-ci paraît faible par rapport à l'ensemble des périmètres à couvrir. Par ailleurs, cette fonction disposera-t-elle des pouvoirs d'arbitrage nécessaires vis-à-vis des DF et de leurs responsables ? Selon quel processus pourra-t-elle les rendre ? L'outil sera-t-il vraiment adapté et fiable ?
  - **Concernant l'internationalisation**, la plupart des managers qui se sont exprimés n'en ont quasiment pas vu la dimension réelle dans le projet ni non plus dans le processus d'élaboration qui, hormis pour un DF, n'a pas associé d'acteurs concernés. En tout cas, dans la logique d'un tel objectif, ils regrettent qu'il se soit limité uniquement à ITS, car il y aurait eu des aspects à prendre en compte plus largement les avis des OIC, le marketing, les Produits.  
Ils pensent que **cette dimension de la réorganisation sera sans doute plus développée dans le cadre des futurs Codir de DF et des Comités de départements des DF. Donc, tout leur apparaît comme restant à faire sur ce point.**  
Plusieurs managers expriment par ailleurs des craintes sur les aspects purement linguistiques de fonctionnement dans un cadre de plus en plus internationalisé.

# Des managers inquiets des changements à venir (14 managers en entretien)

- Nous avons interrogé (anonymement) là aussi les participants aux entretiens managers sur leur perception du projet
  - Celles-ci apparaissent un **peu moins négatives que celles des autres salariés** en ce qui concerne les sentiments ressentis, avec une **minorité de perceptions positives**.
  - **L'inquiétude (exprimée aussi dans les entretiens), la lassitude (des réorganisations), et la démotivation** sont aussi très présentes. Pour quelques-uns, la satisfaction et la confiance dans l'avenir sont cependant exprimées.
- Sur des aspects qui concernent de façon plus objective leur appréciation du projet, de son déroulement et leur optimisme sur sa mise en œuvre, l'échantillon de managers qui nous a répondu s'est prononcé de façon nettement moins négative et unanime que les salariés :
  - Certains points sont notamment à relever : l'adhésion au projet (54 %), ce qui constitue un élément important ;
  - La vision positive du projet pour leur travail (à titre personnel), avec aussi 54 % ;
  - Les avis sont plus partagés sur la capacité de l'entreprise à accompagner le changement (38 % positifs seulement) et surtout, comme pour les autres salariés, sur le fait que la conduite du projet ait permis de prendre en compte leurs préoccupations : 84 % d'avis négatifs.
- Même si les managers interrogés objectivent de façon plus équilibrée leur appréciation du projet, ils expriment eux aussi des ressentis négatifs et une forte crainte de ne pas avoir pris en compte les avis des salariés.

Détail par participant	Total
Satisfaction	7%
Confiance dans l'avenir	29%
Soulagement	0%
Enthousiasme	14%
Surprise	21%
Indifférence	14%
Colère	14%
Démotivation	36%
Inquiétude	64%
Lassitude	57%

	Total
Emotions positives	19%
Emotions neutres	14%
Emotions négatives	67%

	Managers				Total
	En %				
	(++)	(+)	(-)	(--)	
Ma connaissance des objectifs de cette réorganisation	23%	69%	8%	0%	100%
Mon adhésion au projet	8%	46%	23%	23%	100%
La communication sur le projet pour répondre aux questions et attentes	15%	38%	46%	0%	100%
Je sais à qui m'adresser pour avoir des informations sur le projet	23%	62%	15%	0%	100%
Je considère que le projet va avoir un impact positif pour la réalisation de mon travail	8%	46%	31%	15%	100%
J'ai confiance en la capacité de l'entreprise à accompagner le changement	15%	23%	46%	15%	100%
J'ai la conviction que la conduite du projet a permis de prendre en compte les préoccupations terrain des salariés	0%	15%	46%	38%	100%

# Des managers préoccupés par le processus d'affectation mis en œuvre

- Le processus d'affectation n'est pas parfaitement clair (par exemple, quid des managers sur des postes "F", peuvent-ils postuler sur tous les postes ou pas (postes E aussi ? Cela n'est pas précisé). Une autre source d'incertitude est l'horizon auquel les affectations seront connues : en une seule fois (mais que se passe-t-il pour les « recalés » qui n'ont aucun de leur choix), en plusieurs fois ?
- La question de l'affectation des managers de SOFT et IVA est aussi une préoccupation. Compte tenu que les équipes vont être dispersées, leur positionnement au sein de DF risque d'être plus difficile que pour les autres managers.
- La composition de la "commission d'harmonisation" n'est pas du tout connue, les principes de choix non plus. Quels seront les recours en cas de désaccord par rapport à une affectation (cas où aucun des postes demandés ne serait obtenu) ? Il y a donc un sentiment d'opacité qui s'installe.
- Plusieurs managers trouvent que ce processus est extrêmement déshumanisé, ils parlent d'un "Parcoursup" qu'on leur fait subir : tout passe par des fichiers remplis par le responsable du manager et qui vont être traités et consolidés par la RH puis en commission d'harmonisation. Il n'y aura pas systématiquement de véritable échange autour des postes proposés et souhaités.
- Plusieurs managers ont exprimé le **regret que les responsables de département n'aient pas été connus préalablement** (affectation en deux cycles), ce qui aurait aussi permis de les rencontrer en postulant (et de le faire en connaissance de cause).
- Les **fiches de poste sont extrêmement pauvres** : elles ne reprennent que la description de l'activité de l'équipe qui figure dans les organigrammes cibles.
- Pour **certains managers, ce processus de changement devrait s'avérer positif, avec un changement de poste intéressant, la prise en charge d'équipes pluridisciplinaires**, mais il est très difficile d'évaluer la proportion qui tirera un réel profit de cette situation.
- Il est d'ailleurs manifeste que les "pré-affectations" des managers soient probablement assez largement définies (puisque certains managers s'entendent dire, « tu n'es pas "fléché" »), et que, **dans ces conditions, il est très probable que moins de 10 % à 20 % des postes vont vraiment faire l'objet d'un arbitrage réel** (et d'une véritable remise en jeu, même pour d'autres managers qui auraient postulé dessus).

# Des salariés isolés sur les sites qui nécessiteront une vigilance particulière, notamment en lien avec l'éclatement des collectifs et les changements de managers

- > Déjà précisons que laisser la possibilité aux salariés de choisir leur localisation géographique est un élément positif et une ressource importante à préserver.
- > Dans notre analyse, ont été identifiées toutes les personnes qui pour les DF sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné. Nous avons considéré la maille département. D'une part, il est pratiquement certain que ces personnes seront managées à distance, et d'autre part elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interactions, étant seul ou à deux.
- > Exceptions : ont été écartées de ce comptage, les personnes qui sont "EM" (État-major, donc cadres supérieurs), même si elles sont seules sur un site.

	DF 1	DF 2	DF 3	DF 4	DF 5	DF 6	Total
Nb personnes d'un département de DF seules ou à deux sur un site	9	7	11	6	19	26	<b>78</b>
Rappel effectif	352	182	304	153	238	295	
	2,6%	3,8%	3,6%	3,9%	8,0%	8,8%	
	<b>DTA (D-P)</b>	<b>FT-GFS</b>	<b>FT-WTS</b>	<b>HRC</b>	<b>Total</b>		
Nb personnes seules ou à deux sur un site	0	6	6	7	<b>19</b>		



## POINT DE VIGILANCE

- > Ces situations pourraient être modifiées en raison d'une accélération des départs en lien avec l'accord intergénérationnel. Une actualisation sera nécessaire.



## AVIS SECAFI

- > Nous faisons le constat que **tous les domaines fonctionnels auront des salariés isolés géographiquement**. Le % de salariés isolés géographiquement apparaît plus important pour les DF5 et DF6 (qui, a contrario, ont par ailleurs réussi à mieux reconstituer le noyau de certaines équipes, mais au détriment de certaines autres qui vont être plus éclatées).
- > Des logiques géographiques ont permis de limiter ce risque pour certains DF comme le DF3.
- > Il conviendra de s'assurer de la bonne intégration de ces salariés dans leurs équipes/départements/DF. Il ne faudrait pas les oublier et les priver de certaines possibilités d'évolution ou mobilité.

# Les rapports sociaux au travail sont une ressource identifiée dans l'enquête CNPS 2021 ITS.

## Le projet va l'impacter fortement

Thèmes Gollac	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
■ Intensité et temps de travail	● -4	● -3	● -4	-0	● -3	● -6
■ Exigences émotionnelles	● 29	● 27	● 32	+4	● 32	● 28
■ Autonomie au travail	● 27	● 27	● 25	-1	● 25	● 19
■ Rapports sociaux au travail	● 38	● 38	● 38	+0	● 39	● 38
■ Conflits de valeur	● 29	● 28	● 23	-4	● 26	● 28
■ Insécurité de la situation de travail	● 4	● 4	● 0	-4	● 3	● 0
■ GOLLAC	● 20	● 20	● 19	-1	● 20	● 18

SOUTIEN DE LA PART DES COLLÈGUES	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
■ Q7_10. Mes collègues partagent leur savoir-faire	● 35	● 36	● 41	+4	● 38	● 39
■ Q9_1. Les collègues avec lesquels je travaille sont compétents	● 62	● 64	● 66	+3	● 67	● 59
■ Q9_2. Les collègues avec lesquels je travaille me manifestent de l'intérêt	● 45	● 44	● 48	+4	● 48	● 46
■ Q9_3. Les collègues avec lesquels je travaille sont amicaux	● 58	● 61	● 62	+1	● 61	● 58
■ Q9_4. Les collègues avec lesquels je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	● 37	● 36	● 41	+5	● 41	● 41

SOUTIEN DE LA PART DE LA HIÉRARCHIE	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
■ Q8_1. Mon/ma responsable direct(e) se sent concerné(e) par le bien-être de ses subordonnés	● 44	● 47	● 51	+4	● 51	● 41
■ Q8_2. Mon/ma responsable direct(e) prête attention à ce que je lui dis	● 42	● 44	● 49	+5	● 49	● 40



### POINT DE VIGILANCE

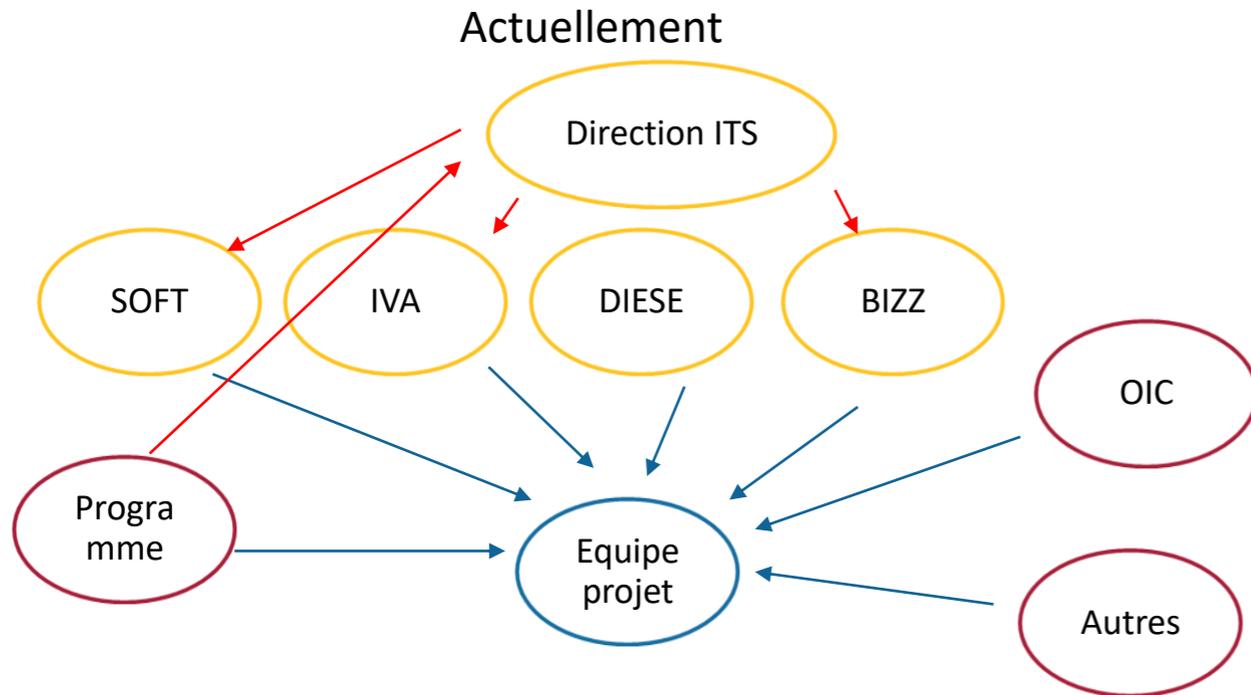
- > La dernière enquête du CNPS sur les risques psychosociaux montre que les rapports sociaux au travail sont des ressources présentes avec un soutien important des collègues mais aussi de la hiérarchie.
- > Le projet va impacter cette ressource avec un éclatement plus ou moins important des collectifs de travail et des changements très importants de managers.



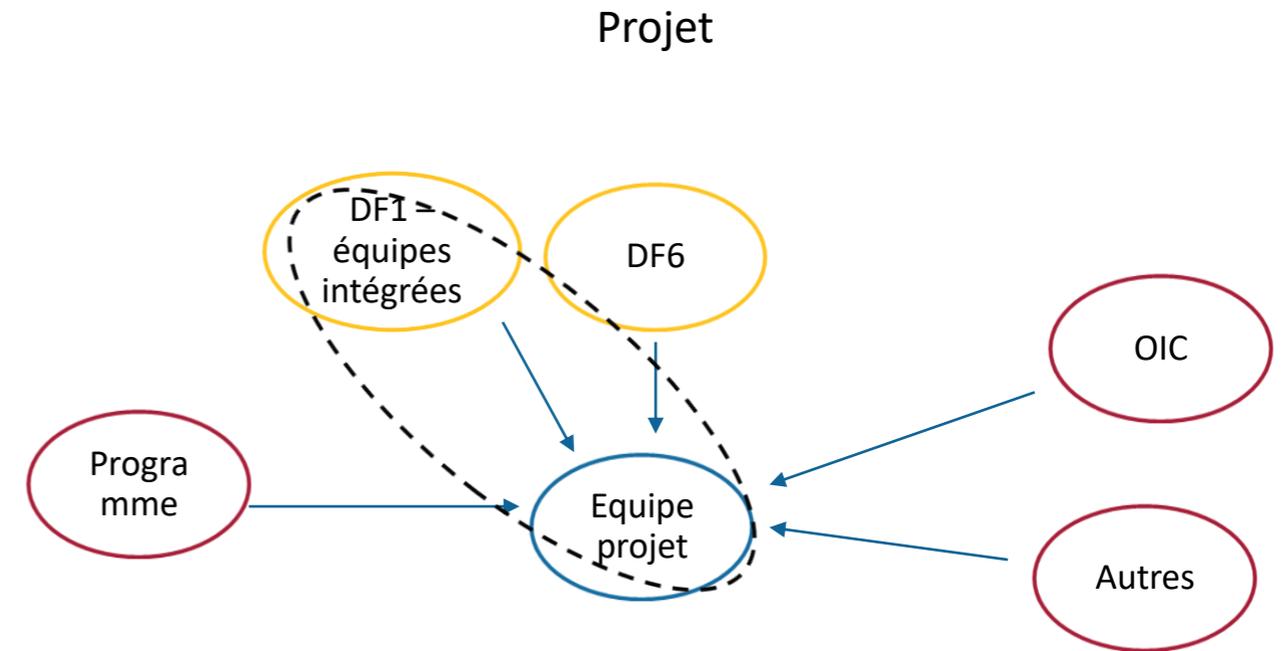
### AVIS SECAFI

- > Les managers vont être lourdement impactés et déstabilisés par des changements de collaborateurs, et, dans de nombreux cas, par un élargissement des compétences de leur nouvelle équipe.
- > La Direction et la direction de projet ne peuvent pas faire l'économie de faire de la recombinaison des collectifs, des liens sociaux la priorité pour l'année 2023. Le risque est de mettre à mal la principale ressource actuelle des salariés.
- > Cette reconstruction doit être organisée, structurée avec les moyens nécessaires mis en œuvre.

# L'un des objectifs du projet est de simplifier les démarrages des projets



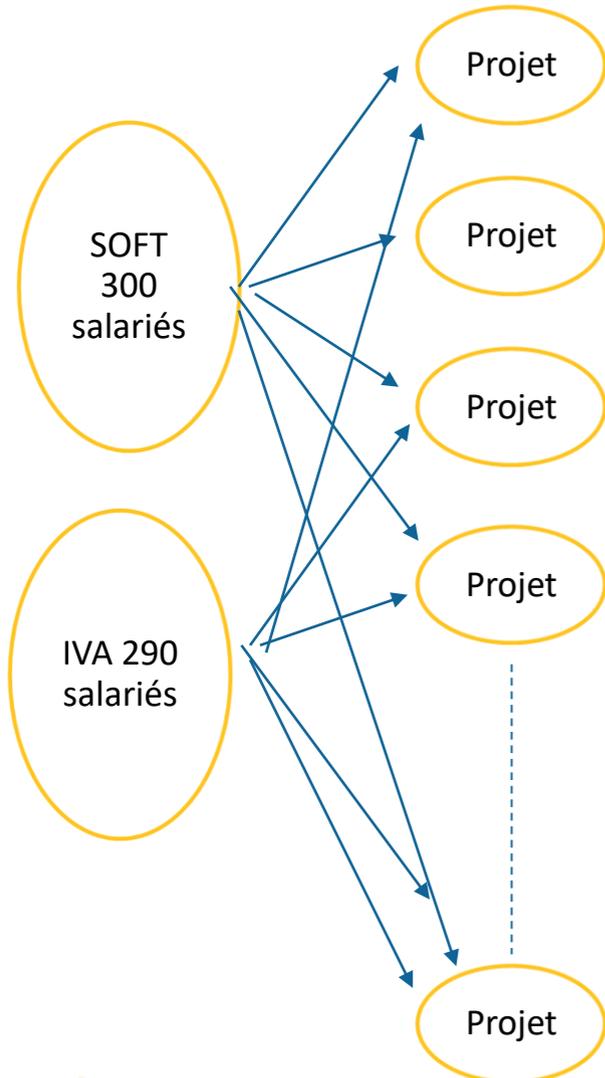
- > Actuellement, le staffing d'une équipe projet se fait par sollicitation des différentes directions, dont les directions métiers. Il y a donc plusieurs interlocuteurs et décisionnaires de plusieurs directions. Ce point est identifié comme une difficulté par la Direction.
- > Cependant, la direction ITS peut être sollicitée pour des arbitrages, débloquer des situations en cas de difficultés lors des démarrages de projet ou difficultés lors des staffings.
- > Le management hiérarchique est déconnecté du projet, ce qui permet une objectivité du fait de la dissociation des objectifs projet et des enjeux humains et techniques.



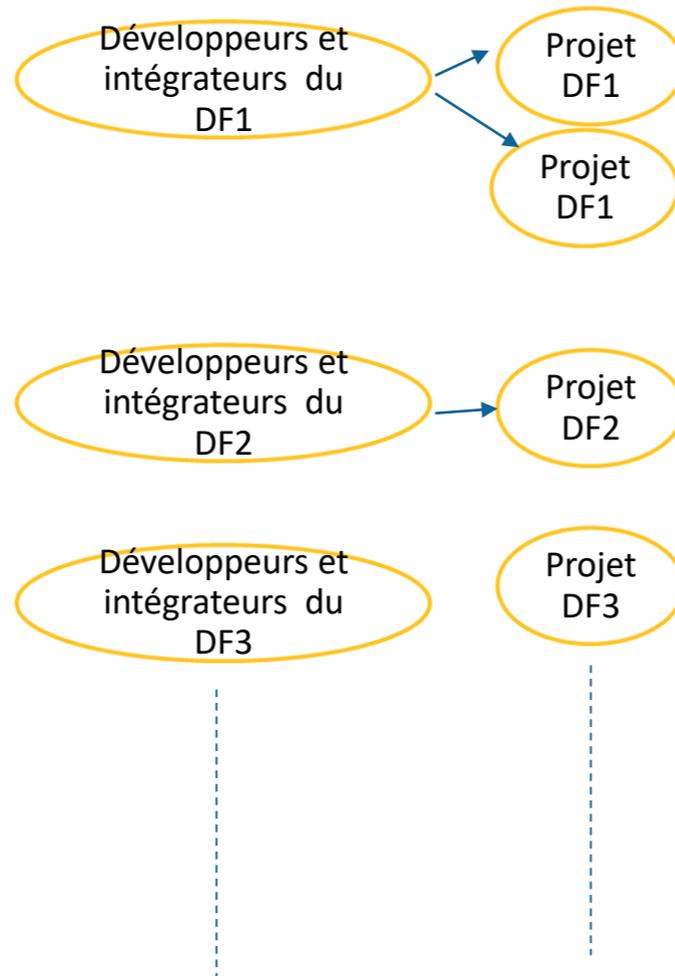
- > La future organisation pourrait en effet permettre de simplifier la chaîne de décision. Le staffing des équipes projet serait réalisé principalement au niveau de la direction d'un domaine fonctionnel.
- > Il est donc probable que le démarrage des projets soit facilité, c'est d'ailleurs la remontée que nous avons eue de plusieurs acteurs du pilotage des projets.
- > Dans ce nouveau schéma, le management hiérarchique pourrait être en lien avec le projet (PO dans certains cas), ce qui peut induire une double responsabilité hiérarchique et projet. C'est un point d'inquiétude de nombreux salariés et un risque d'affaiblissement du soutien du manager.

# Un projet qui va rigidifier l'organisation et supprimer les directions métiers qui disposaient actuellement de ressources mutualisées capables d'intervenir sur tout le périmètre

**Organisation actuelle : Orientation des ressources et compétences suivant les besoins projets**



**Organisation Cible : principe d'affectation des ressources et compétences des projets du domaine**



AVIS SECAFI

- > L'organisation actuelle permet une régulation de l'affectation des ressources et compétences. Cette organisation permet aux développeurs et intégrateurs une certaine autonomie sur les projets.
- > L'affectation des développeurs et intégrateurs (et autres ressources métiers) dans 6 domaines peut présenter des risques et limites pour l'organisation
  - Risque de surcharge pour certains (manque de ressources ou compétences) ;
  - Risque de situations de sous-charge (sur effectif en lien avec la fin de cycle des projets ou les arrêts...) ;
  - Ralentissement des projets ;
  - Risque sur la qualité du travail ou le delivery (impacts carences de ressources et compétences).
- > Les régulations évoquées dans le projet :
  - Possibilité d'aller sur des projets d'autres DF (ce qui est contradictoire avec les lignes directrices originelles et risque d'être plus complexe à déployer opérationnellement) ;
  - Appui de ressources externes : OIC par exemple ou prestataires externes ;
  - Besoin de mobilités internes pour s'adapter aux besoins.

# Des fonctions transverses pour un pilotage de l'activité, de la charge, des ressources et l'animation des communautés



AVIS SECAFI

## Département/service

Direction Fédération, Architecture, Security et IT Excellence

## Remarques sur les missions

Regroupement de postes en charge de la gouvernance. Développement d'une démarche plus internationale avec les fédérations, sites et pays/BU.

Transformation et performance

Mise en cohérence et suivi de KPI et feuilles de route par DF

Gestion des Compétences et de la Force au Travail

Consolidation d'un tableau de bord (France et OIC) identifiant les besoins (court, moyen et long termes) en effectif et compétences et les ressources disponibles afin d'identifier les besoins d'ajustement et mobilité

Pratiques et communautés métiers

Structuration et renforcement de l'animation des communautés. Travail sur le développement des compétences via une équipe

- > Nous identifions les orientations d'une plus grande implication et responsabilisation des BU/Fédérations internationales. Sinon, logique de regroupement d'une structure de gouvernance.
- > Les feuilles de route 2023 devraient adresser les enjeux de reconstruction des collectifs de travail et des processus, tout en ajustant les objectifs quantitatifs durant la phase de transition. Notons également à date des KPI's intégrant insuffisamment la qualité de vie au travail et l'efficacité de l'organisation.
- > Gestion des compétences et de la force au travail : démarche et outil visant faire des projections et à anticiper les besoins de réajustement d'effectif. **Outil qui devrait permettre également de suivre les situations de sur ou sous-charge. Question : l'outil sera-t-il fiable et le reflet de la réalité ?**
- > Le service Pratiques et Communautés Métiers a le mérite d'exister. La question du périmètre peut interroger en lien avec les KPI. Y a-t-il une volonté d'élargir les communautés aux OIC ? Potentiellement. De notre point de vue, un maintien au périmètre ITS France serait pertinent, vu le contexte.

# En synthèse, les risques et opportunités pour l'entreprise

## Ce qui va changer

- > Organisation avec des domaines fonctionnels alignés sur les enjeux business, les clients et les projets
- > Recomposition de nouvelles Directions intégrant des salariés de différentes directions actuelles (principe d'équipe intégrée)
- > Changement pour l'ensemble des managers et recomposition de nouveaux collectifs
- > Disparition des directions SOFT et IVA (ressources développements et intégration centralisées)
- > Accroissement du poids et des responsabilités des fédérations et des OIC
- > Mise en place de structures transverses identifiées pour la gestion de la force au travail, animation des communautés et le pilotage de la performance

## Risques

- > **Une organisation qui va dépendre de la robustesse des OIC** (en compétences et ressources. Risque d'inefficience à moyen terme en raison du turnover des salariés des OIC)
- > **Phase de transition complexifiée** par les changements de managers, la recomposition des équipes, projets d'autres DF en cours
- > **Ressources cloisonnées**, ce qui peut induire des situations de sous-charge et surcharge plus nombreuses
- > **Organisation très rigide en raison du silotage** des activités
  - Besoin de réorganisations en cas d'évolution de produits, activités, business
  - Défaillance si pas de réorganisation en cas d'évolution de business
- > **Risques de turnover ou démotivation**

## Opportunités

- > **Réalignement de l'organisation par rapport aux business**
- > **Organisation plus normalisée** entre DF et plus lisible de l'extérieur d'ITS
- > **Démarrage des projets plus rapide** en réduisant les interlocuteurs et décisionnaires
- > **Moins de sollicitation de la Direction ITS**, les arbitrages se feront au niveau des domaines fonctionnels
- > **Capacité décisionnelle redescendue à des niveaux plus opérationnels**
- > **Internationalisation de la structure** (et des pratiques de travail) : gains économiques et facilité linguistique entre structures anglophones

# En synthèse, risques et opportunités pour les salariés de SOFT, IVA (et potentiellement pour les architectes, PMO et salariés d'autres DF suivant les situations particulières)

## Ce qui va changer

- Disparition de collectif métier structurant
- Changement de collectif de travail
- Changement de managers pour certains
- Intégration dans des départements ou équipes multi-compétences
- Intégration dans des directions thématiques
- Equipes multi-métiers

## Risques

- Incompréhension (dont les causes sont variables suivant les situations) de la réorganisation avec un risque défiance durable
- Perte d'autonomie pour les salariés avec moins de possibilités de choix dans les projets
- Sous-charge et surcharge en raison du cloisonnage des activités
- Perte du collectif métier et du manager : le passage d'un collectif métier à un collectif domaine /produit/business
- Baisse en compétences métier : perte en employabilité et intérêt
- Moins d'entraide entre spécialistes / risque de blocages techniques qui perdurent
- Des managers moins techniques (généralistes) qui ne connaissent pas nécessairement le métier de tous les collaborateurs : moins d'entraide, moindre capacité de soutien technique et d'arbitrage
- Risque d'être freiné par la hiérarchie du DF pour une mobilité (ressources critiques dans le DF)
- Risque d'être sollicités sur d'autres sujets que leur cœur de métiers (polyvalence pas toujours choisie comme vécue dans le passé)
- Risque de devenir pilote de prestataires avec l'attrition programmée des effectifs
- Démotivation, perte d'intérêt, mal être

## Opportunités

- Certains peuvent y trouver leur compte en intégrant des équipes multi-métiers mais cela dépendra des situations et des appétences des salariés
- Equipe intégrée : meilleure prise en compte des enjeux et contraintes liés aux autres acteurs de l'équipe. Acquisition de compétences croisées

# En synthèse, risques et opportunités pour les salariés de BIZZ, CCMB, DIESE, DIGIT et HOME

## Ce qui va changer

- > Changement de collectif de travail plus ou moins important (plus limité pour les salariés des noyaux principaux alimentant les domaines fonctionnels)
- > Changement de managers pour certains
- > Intégration dans des départements ou équipes multi-compétences
- > Intégration dans des directions thématiques

## Risques

- > Impacts sur les relations de travail et le soutien social professionnel
  - Changement de collectif de travail
  - Changement de managers
- > Méconnaissance des besoins d'évolution / d'acquisition de compétences de certains membres de l'équipe par les managers qui ne connaissent pas les métiers concernés
- > Changement de périmètre pour certaines personnes
- > Dimensionnement des ressources développement et intégration figé, impliquant soit de la surcharge, soit du recours accru à de la prestation
- > Fort éclatement de certains collectifs de travail (parfois 6 ou 7 équipes cibles) : perte de lien, incertitudes
- > Accroissement du management/travail à distance, qui peut ne pas être adapté à tous (et à certains managers)
- > Isolement géographique de certains salariés
- > Inquiétude de ne pas avoir le niveau dans la nouvelle structure

## Opportunités

- > Prise de décision plus rapide
- > Autonomie renforcée des équipes
- > Equipe intégrée : meilleure prise en compte des enjeux et contraintes liés aux autres acteurs de l'équipe. Acquisition de compétences croisées
- > Equipes multi-sites peuvent ouvrir des opportunités d'évolution renforcées
- > Certains peuvent y trouver leur compte en intégrant des équipes multi-métiers mais cela dépendra des situations et des appétences des salariés
- > Centralisation / mutualisation / mise à disposition / normalisation des outils qui existent à de nombreux endroits au sein de certaines directions

# En synthèse, risques et opportunités pour les salariés managers

## Ce qui va changer

- Disparition des directions SOFT et IVA pour les managers de ces directions
- Intégration dans des directions thématiques
- Intégration dans des départements multi-compétences
- Changement de collectif de travail plus ou moins important (particulièrement pour les managers de SOFT et IVA)
- Changement d'équipe ou d'une partie significative de leur équipe, pour certains
- Management d'équipes pluri-expertises

## Risques

- **Surcharge de travail et charge mentale pendant la phase de transition**
- **Place des managers SOFT et IVA dans la nouvelle organisation et responsabilités de département ?**
- **Affectations non choisies si les postes demandés ne sont pas obtenus**
- **Méconnaissance technique de certains des métiers présents dans leur équipe**
- **Collectif équipe à reconstruire** dans de nombreux cas, et avec des équipes réparties
- **Eclatement géographique** limitant les interactions directes minimales et initiales avec leurs équipes
- **Globalement, plus de déplacements / ou de visio en raison de l'éparpillement**
- **Risque de sentiment de régression fonctionnelle** pour les managers dont le niveau de responsabilité se réduirait
- **Démotivation ou mal-être d'une partie des salariés** qu'ils encadrent
- **Démotivation ou mal-être de managers**

## Opportunités

- **Évolution positive pour certains** (équipe plus importante, enjeux plus forts) avec une potentielle forme de mobilité grâce au processus de réaffectation
- **Plus de liens / d'ouverture pour les managers sur les aspects « business » du fait de l'orientation des DF**
- **Découverte de nouveaux métiers** au sein de leurs équipes et de leurs départements
- **Pilotage potentiellement plus rapide de leurs projets**, du fait d'une plus grande autonomie de décision et grâce à la pluridisciplinarité des compétences et ressources présentes dans certaines équipes

# Des KPI's qui mesurent les orientations recherchées mais qui n'adressent pas l'efficacité du delivery et de la QVT

- > Des KPI's ont été identifiés afin de mesurer l'efficacité de la transformation. Ils ne sont pas totalement finalisés mais quelques indicateurs sont déjà identifiés.
- > KPI's « Clarifier les responsabilités » :
  - Nombre de directions
  - Nombre de directions impliquées dans chaque programme
  - Nombre d'interfaces
  - Suivi de la satisfaction de nos interlocuteurs / pays et évaluation de l'alignement des priorités
- > KPI's « Simplifier et améliorer notre efficacité »
  - Taux de production
  - Taux de management
  - Dimensionnement des équipes pilotage/support
  - Mix métiers de chaque domaine fonctionnel
  - Respect des engagements de staffing
- > KPI's « Mieux intégrer la dimension mondiale d'Orange »
  - Taux de leadership technique de nos équipes internationales
  - Identifier des correspondants OIC dans chacun des codirs ITS
  - Les communautés travaillent majoritairement en anglais
  - Des formations en anglais et en français pour tous

Simplification du démarrage des projets



Avis SECAFI

Structure des équipes et mix métiers

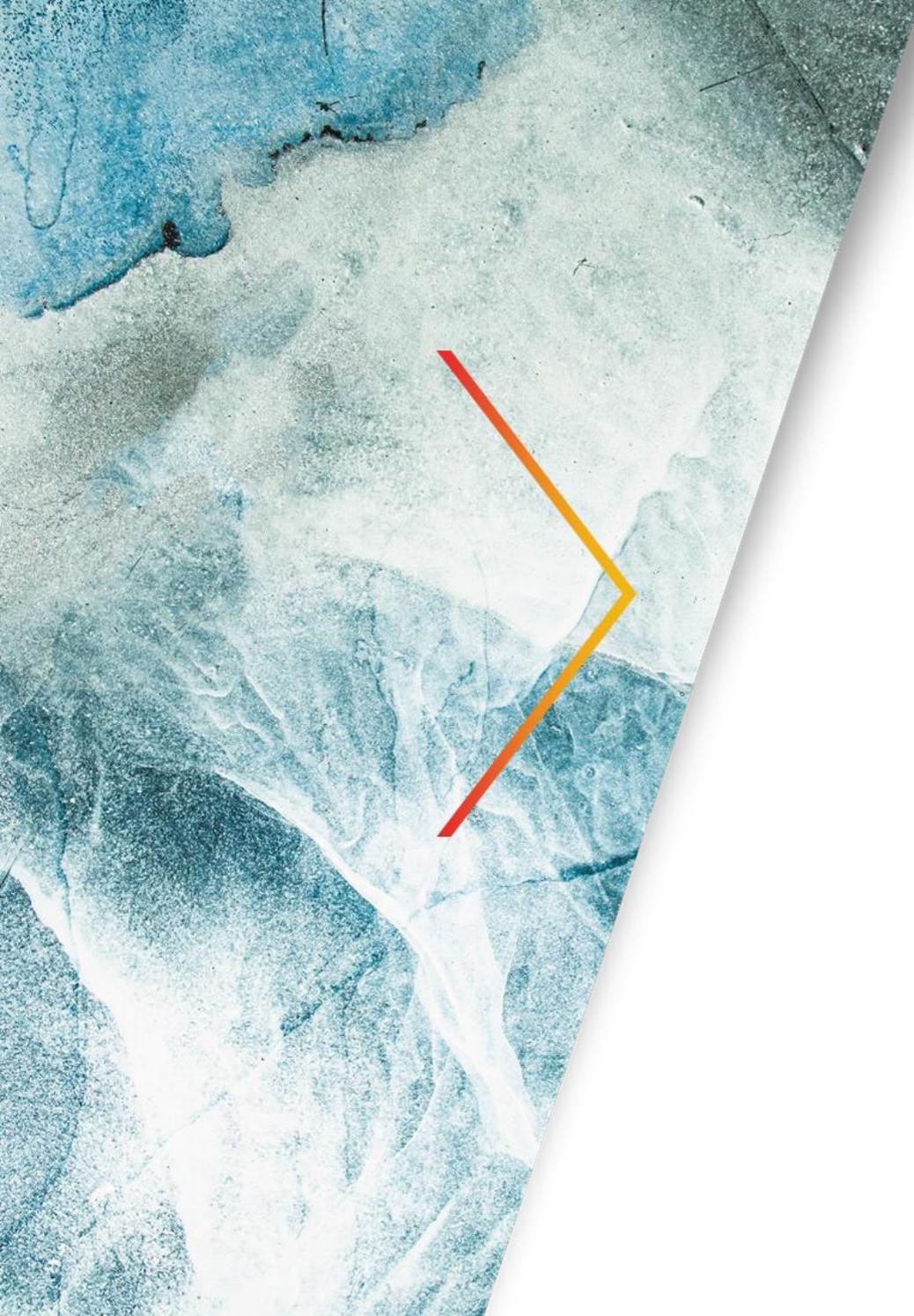
Internationalisation / = de responsabilités pour les fédérations et OIC

- > Ces différents KPI's sont très axés sur la mesure de mise en œuvre de déterminants organisationnels du projet. Ils sont très axés également sur l'une des ambitions de la direction qui est de faciliter les lancements de projet et le staffing.
- > Cependant, ces KPI's n'adressent que partiellement l'analyse effective de la performance de la nouvelle organisation et les aspects qualité de vie au travail.
- > Nous nous interrogeons également sur le KPI « les communautés travaillent majoritairement en anglais ». Ceci pourrait signifier un élargissement des communautés aux OIC. Peut-être faudrait-il préserver les communautés à la maille ITS France.

- **En libérant les délais habituels d'information-consultation et en mobilisant les managers et salariés dans des groupes de travail, nous notons une approche positive dans la conduite de projet.**
- **Cependant, le fait que certaines lignes directrices étaient dès le début non négociables (éclatement de SOFT et IVA par exemple) renvoie pour certains un sentiment** que la Direction, au final, ne **prend pas réellement en compte les préoccupations des salariés.**
- **Le projet de réorganisation d'ITS est un projet restructurant de manière majeure. Tous les collectifs de travail d'équipes vont être profondément modifiés, plus de 45 % des salariés changeront de managers, au minimum 78 personnes seront isolées sur leur site (1 ou 2 d'un même DF). A noter que la mise en oeuvre de l'accord intergénérationnel peut venir impacter le travail réalisé et créer des trous en ressources et compétences dans les équipes projetées dans le projet.**
- **Les rapports sociaux** étaient, dans l'enquête du CPNS 2021 au périmètre ITS, **l'une des principales ressources.** Cette ressource va être **impactée** par le projet. **L'organisation en flexdesk** est également un élément complexifiant pour la reconstruction des collectifs et fragilisant pour le soutien social professionnel.
- **Certains facteurs de protection peuvent exister** comme **garder son métier**, le **maintien d'un noyau de collaborateurs** d'une même équipe dans la nouvelle organisation, **garder son manager**, déjà **connaître les nouveaux collègues en raison de travaux sur les mêmes projets.** Cependant, les situations sont très hétérogènes et incertaines.
- **Les managers seront très impactés** par le changement avec une recomposition quasi générale de leurs équipes et parfois, au-delà de l'aspect humain, des équipes multi-métiers dont ils ne maîtriseront pas toutes les techniques et particularités. **La phase de transition sera très sollicitante** pour eux.
- **Les réactions émotionnelles amplifiées des salariés de SOFT en particulier sont à considérer.** Le **déséquilibre entre les efforts élevés induits par le métier et le sentiment d'être stigmatisé, sanctionné, pas écouté, de perdre un collectif métier ressource et de revenir à une organisation déjà vécue dans le passé qui n'avait pas donné satisfaction en est, pour nous, une part d'explication.**
- **Si l'un des objectifs non dits était également d'agir sur certains jeux de pouvoir chez ITS, cela aurait certainement pu se faire en étant moins déstabilisant pour ces salariés.**

- > **L'année 2023 devrait donc être consacrée à la reconstruction des collectifs de travail et des nouveaux processus** (pas adressés à ce stade). Cette reconstruction devrait être **intégrée dans les futures feuilles de route, tout en allégeant les objectifs quantitatifs**.
- > Nous insistons sur certains **enjeux d'équité** :
  - **Pour les managers**, garantir une équité de traitement **dans les nouvelles affectations**, notamment pour les managers de SOFT et IVA qui sont déjà frappés par la disparition de leurs directions métiers actuelles.
  - Pour les **salariés faiblement représentés sur les sites**, leur assurer une égalité de traitement managériale et de possibilité d'évoluer.
- > Consciente de l'impact sur certaines populations, **la Direction veut structurer et renforcer les démarches d'animation des communautés métiers** (intégrateurs, développeurs et architectes). C'est une **bonne démarche**. Cependant, de notre point de vue, il serait nécessaire de **garder des communautés au périmètre ITS France** et de mettre en place une **structure d'ambassadeurs métiers dans les DF** servant de liant et de repères. L'animation des communautés pourrait aussi être renforcée par la mise en place de **task force** et une planification dynamique d'évènements métiers. Les temps alloués (10 %) pour chaque salarié pour la contribution aux communautés et à l'entraide sont indispensables. Ces temps ne devraient pas intégrer des temps de réunions et de formation.
- > **D'un point de vue organisationnel**, il est probable que **la relation avec les clients, les démarrages et lancements de projet soient simplifiés et clarifiés**. Cependant :
  - **cette nouvelle organisation va siloter et cloisonner** les ressources et compétences et impactera négativement les possibilités de régulation autour de certaines ressources et expertises.
  - **En réduisant de manière drastique les instances de débats sur les projets, un risque apparaît sur la qualité de ces derniers par une absence de confrontation de points de vue.**
  - **L'inflexion ouvrant la possibilité aux salariés d'intervenir sur d'autres projets d'autres domaines fonctionnels vient percuter la lisibilité du nouveau modèle, peut venir complexifier les organisations et favoriser des staffings informels** qui pourraient échapper à tout contrôle du management hiérarchique et du dispositif de gestion des ressources (iniquité perçue dans les équipes).

- > **Au regard des risques et de l'incompréhension du projet dans sa forme actuelle pour les salariés et managers, mais aussi des risques de rigidification de l'organisation, sur la qualité des projets et sur la lisibilité de l'organisation, nous pensons qu'une adaptation du projet est nécessaire et encore possible.** Par exemple, maintenir des collectifs SOFT et IVA dans leur forme actuelle ou à défaut, **préserver ces collectifs à la maille DF.** Ce modèle pourrait ainsi permettre de **préserver des collectifs métiers à la maille DF, limiter des risques organisationnels**, tout en préservant les gains attendus par la Direction sur les démarrages de projet et la relation clients.
- > **Une vigilance sera indispensable au regard des risques pour les salariés et managers. Un maintien du GPP dédié pendant l'année 2023 nous semble nécessaire afin de pouvoir mesurer et suivre les difficultés éventuelles. Les KPI's devraient intégrer a minima les aspects QVT/RPS** qui devraient être également des **déterminants de réussite ou non du projet.**
- > **Plus globalement, la projection d'une attrition programmée des effectifs d'ITS sur le périmètre France induit de donner un poids plus important aux sites internationaux, à leur donner plus de responsabilités.**
- > Cependant, les **difficultés à stabiliser des effectifs et compétences sur les sites internationaux pourraient confronter l'entreprise à des difficultés** nécessitant une inflexion à un horizon moyen terme et **une nouvelle réorganisation.** Ceci pour **retrouver des fondamentaux sur le périmètre France**, notamment par une reconstruction d'un vivier de compétences.



# Synthèse des Recommandations

# Recommandations : Réinterroger le projet en considérant les enjeux métiers et les enjeux d'agilité de l'organisation



## Recommandations

- > Réinterroger le projet en considérant les enjeux métiers et les enjeux d'agilité de l'organisation.
- > Deux alternatives sont possibles :
  - Un premier scénario consisterait à maintenir dans leur globalité (ou presque, quelques transferts limités d'intervenants spécialisés vers des DF pourraient être envisagés) les directions ressources Développement et Intégration
  - Une seconde alternative pourrait consister à préserver des directions Développement et Intégration dans chaque DF, ce qui permettrait :
    - De préserver un bon niveau flexibilité dans la gestion des ressources, au niveau de chaque DF, et plus facilement entre eux, et de limiter les situations de surcharge et sous-charge ;
    - De maintenir des collectifs métiers existants et la possibilité d'un choix plus large dans les projets sur lesquels les salariés seraient affectés.
    - Nous indiquons ci-dessous, en consolidant les chiffres issus des matrices de passage, ce que pourraient représenter ces « départements » dédiés dans chaque DF. On voit bien qu'ils permettraient une beaucoup plus forte mutualisation de moyens et qu'ils offriraient aussi des possibilités de massifier de façon plus significative les ressources sur ces projets, ou des phases de projet, qui le nécessitent

	Départements Développement et Intégration par DF					
	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6
IVA	79	16	41	36	16	70
SOFT	62	60	66	22	32	39
<b>Total général</b>	<b>141</b>	<b>76</b>	<b>107</b>	<b>58</b>	<b>48</b>	<b>109</b>

# Recommandations : Reconstruire les nouveaux collectifs de travail



## Recommandations

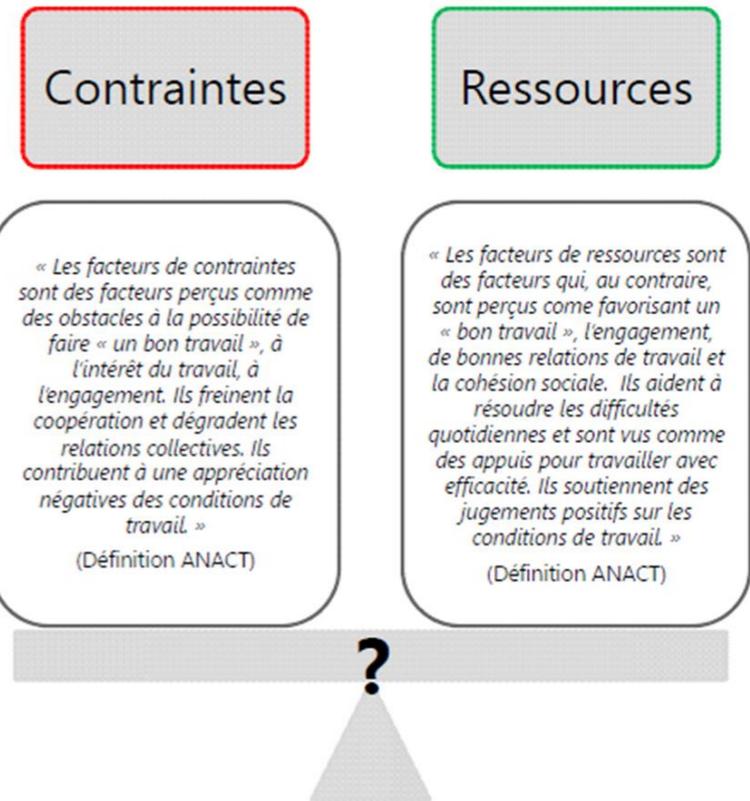
### Favoriser la construction des nouveaux collectifs :

- Donner du temps pendant les premiers mois à la gestion de la transition et pour les temps collectifs (Sanctuariser des temps collectifs et donner le temps nécessaire)
  - Clarifier le nouveau prescrit (procédure, processus, consignes, règles formalisées) au sein des équipes et des départements
  - Dans les équipes, mettre en visibilité les règles implicites propres à chaque équipe d'origine et les différences culturelles à l'œuvre dans les nouvelles équipes
  - Dans les équipes, mettre en débat ces règles et différences au niveau de chaque « nouveau » collectif (en particulier les règles sociales afin que les interactions entre métiers appartenant à la même équipe fassent l'objet d'un partage de représentation et de nouvelles règles collectives)
- Mettre en place un dispositif pour réaliser des ajustements a posteriori en fonction des remontées des salariés : en fonction de la réalité de l'activité et des compétences du collaborateur, de sa logique de carrière, de préoccupations personnelles, en cas d'incompatibilité relationnelle entre un salarié et un manager (après que les affectations définitives aient été communiquées) ou en cas de vécu de situations difficiles dans le passé.
- Limiter les objectifs quantitatifs pour 2023 et intégrer ces enjeux dans chaque feuille de route 2023 :
- Les enjeux de consolidation, de prise de repère et de montée en compétences métier pour le management ; les enjeux de consolidation des collectifs de travail par équipe, par département et par domaine ; les enjeux d'ajustement et de clarification des organisations par service, DF et inter DF et OIC ; les enjeux de structuration des communautés métiers, notamment pour le développement, l'intégration et l'architecture
- Impliquer et consulter le GPP, les CSSCT, le CSEE et la médecine du travail lors de la construction des feuilles de route 2023 afin de s'assurer de la prise en compte de la dimension transitoire de la période mais aussi de la prise en compte des aspects humains et organisationnels
- Pour les feuilles de route 2024,
- Réaliser un questionnaire sur le vécu au travail et sur les impacts du projet pour les salariés (résultats 2 mois avant réalisation de la feuille de route)
  - Remonter les difficultés via des séances collectives de travail pour le management (par DF) et par équipe afin d'adresser les axes d'amélioration. Ces séances peuvent être animées par le management via une proposition de trame présentée ci-après
  - Réaliser les feuilles de route 2024 en collaboration avec le GPP, la CSSCT et les communautés en intégrant des actions correctives des difficultés persistantes.

# Recommandation : Questionner les équipes pour identifier les difficultés persistantes afin de les corriger via les feuilles de route 2024

## Recommandations

- > Questionner les équipes pour identifier les difficultés persistantes afin de les corriger via les feuilles de route 2024. Pour cela :
  - > Par le GPP : réaliser un sondage en octobre 2023 sur la situation des salariés et managers (en complément de celui réalisé 3 mois après mise en place)
  - > 2 mois avant la réalisation des feuilles de route 2024. A faire **entre managers et par équipe** par le manager (les consolider par département et par DF) :
    - Mettre en débat les contraintes ressenties dans le travail mais aussi les ressources
      - Prioriser les contraintes les plus fortes
      - Débattre dans le groupe des axes d'améliorations et solutions
      - Consolider les retours, les remonter en DF, le GPP et la CSSCT
      - Intégrer ces éléments dans les feuilles de route 2024 afin de corriger les difficultés résiduelles
    - Débattre collectivement au niveau des managers et des équipes des conséquences du projet notamment en lien avec les dimensions de l'INRS en insistant sur les dimensions rapports sociaux et relations de travail, sens et intérêt du travail
    - Pour réaliser ce dernier diagnostic partagé, nous proposons le document suivant que nous transmettrons en format Excel
  - > Rappel des différentes dimensions INRS : Exigences du travail ; Horaires de travail ; Exigences émotionnelles ; Autonomie et marges de manœuvre ; Rapports sociaux, Relations de travail ; Valeurs, sens et intérêt ; Sécurité socio-économique et changement



Dimensions INRS	Du fait des changements envisagés :	Du fait des changements envisagés :					Conditions d'amélioration du facteur
		Déjà familiarisé / forment	Déjà familiarisé / déformement	Ne devrait pas changer	Déjà ou à dégrader / déformement	Déjà ou à dégrader / forment	
Exigences du travail	1 La quantité de travail et le rythme des journées						
	2 Les imprévus à gérer dans le travail						
	3 Le niveau de clarté des rôles et des directives						
	4 Le niveau de concentration que requière l'activité						
	5 L'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle						
Horaires de travail	6 La durée hebdomadaire de travail						
	7 La prévisibilité des horaires de travail						
	8 La capacité à exprimer ses émotions (plutôt que de les masquer)						
Exigences émotionnelles	9 La qualité des relations avec les interlocuteurs externes						
	10 Le niveau de sécurité dans le travail						
Autonomie et marges de manœuvre	11 Le niveau d'autonomie dans le travail (décisions, initiatives)						
	12 Le niveau de prise en compte des avis des équipes dans les décisions						
	13 La possibilité d'apprendre des choses nouvelles (dans l'exercice du travail, en formation)						
Rapports sociaux, relations de travail	14 Le niveau de disponibilité des managers pour les équipes						
	15 La capacité des managers à reconnaître les efforts ou les résultats						
	16 La capacité des managers à résoudre les problèmes						
	17 Le niveau de disponibilité des managers pour les équipes						
Valeurs, sens et intérêt	18 La qualité des relations entre collègues						
	19 Le sentiment des équipes de faire un travail utile						
	20 Le sentiment des équipes de faire un travail de qualité						
	21 L'adéquation entre les valeurs des salariés et celles de l'entreprise						
Sécurité socio-économique et changement	22 Le niveau d'intérêt des activités quotidiennes						
	23 La pérennité des emplois						
	24 Les perspectives d'évolution (statuts, salaires, responsabilités)						
	25 La prévisibilité des changements à venir et des conditions futures de travail						

# Recommandations : Renforcer l'animation des communautés métiers développement, intégration avec la mise en place d'ambassadeurs et d'une task force métiers

## Recommandations

- > **Garder des communautés à la maille ITS France** en préservant la possibilité d'utilisation de la langue française. Des évènements plus transverses peuvent être organisés avec les OIC mais de façon ciblée et occasionnelle
- > **Garder pour cette année a minima les communautés développeurs et intégrateurs dissociés.** Pour une éventuelle fusion de communautés, en débattre au sein des communautés
- > **Créer une communauté managers d'équipe ?** (Si elle n'existe pas)
- > **Identifier les besoins et attentes des salariés vis-à-vis des communautés.** A faire au sein et par la communauté
- > **Dédier pleinement les 10 % des temps prévus à la participation aux communautés et à l'entraide** (hors réunions, hors formation)
- > **Créer des ambassadeurs métier pour le développement, l'intégration et l'architecture** : 1 par DF pour chaque communauté. Ils seraient ainsi le relais en local pour le métier. Favorable à la descente d'information mais également à la remontée des informations
- > **Créer des task forces par communauté** développement, intégration, architecture, managers d'équipes
- > Ces task forces pourraient intégrer le community manager, le lead métier, les ambassadeurs, une personne de l'ingénierie de formation et un sponsor du CODIR
- > Les missions de la task force :
  - Une réunion par mois (1/2 journée)
  - Identifier les enjeux de compétences, de formation
  - Organiser et planifier des évènements a minima mensuels : matinée-débat thématique, des « parlons métier » avec des interlocuteurs internes ou externes pouvant parler de sujets spécifiques
  - Identifier et valider les chantiers métier à mener
  - Redescendre les informations par communauté dans les DF
  - Alimenter les plans de formation et feuilles de route

# Recommandation : Réinterroger les KPI's de pilotage du projet pour y intégrer une mesure des impacts sur la qualité de vie au travail et la performance de l'organisation



## Recommandations

- > Les différents KPI's sont très axés sur la mesure de mise en œuvre de déterminants organisationnels du projet. Ils sont très axés également sur l'internationalisation et les lancements de projet. Cependant, ces KPI's n'adressent que partiellement l'analyse de la performance de la nouvelle organisation et les aspects qualité de vie au travail.
- > De ce fait, nous recommandons :
  - De réinterroger la pertinence du KPI « les communautés travaillent majoritairement en anglais » versus, pour nous, le besoin de préserver les communautés au périmètre ITS France
  - De mesurer la réelle prise de temps pour la contribution aux communautés et à l'entraide (10 % pour chacun)
  - D'intégrer des indicateurs organisationnels :
    - Nbre de situations de sous-charge et surcharge
    - Mesures d'efficacité dans le delivery, pas uniquement dans le lancement des projets, et ce, par DF
  - D'intégrer des indicateurs de qualité de vie au travail :
    - Mobilités à la demande des salariés refusées / acceptées
    - Via un questionnaire, situation des salariés dans le nouvel environnement
    - Evolution de l'absentéisme par métier et par DF
    - Evolution du turnover par métier et par DF
    - Evolution du nombre d'alertes RPS sur le périmètre (par les IRP, médecine du travail)

# Recommandations concernant les managers



## Recommandations

- > **Traiter l'ensemble des managers avec équité**, les managers actuels de SOFT et IVA pouvant se retrouver à des postes non choisis (chaises musicales)
- > **Accompagner, donner des moyens et un certain niveau de liberté aux managers pour pouvoir construire et fédérer leurs équipes** au début de la mise en place de la réorganisation, mais aussi pour pouvoir garantir une bonne cohésion en physique (autrement qu'en Visio...)
- > **Répondre aux très fortes attentes sur les dispositifs qui seront destinés à favoriser les communautés métiers** ; aussi, ces dispositifs doivent les associer dans leur définition
- > **Donner à l'ensemble des équipes actuelles la possibilité de se séparer dans de bonnes conditions**, avec des temps collectifs, sans que cela soit vécu comme un événement brutal
- > **Mettre en place les formations techniques pour les managers en adéquation avec les différents métiers composants sa nouvelle équipe**
- > **Associer les managers d'équipes au démarrage des départements** (cadrage, organisation, processus), à la définition de Kpi projet qui permettront de mesurer l'évolution de la mise en œuvre de la réorganisation
- > **Mettre en œuvre un dispositif de boucle courte de décisions**, simple et direct, qui, au démarrage, permettra aux managers de faire facilement remonter les problèmes rencontrés et les dysfonctionnements vers les responsables de DF et les corriger
- > **Associer les managers à des bilans réguliers de situation** durant les 18 premiers mois du fonctionnement des DF

# Recommandations complémentaires

## Recommandations

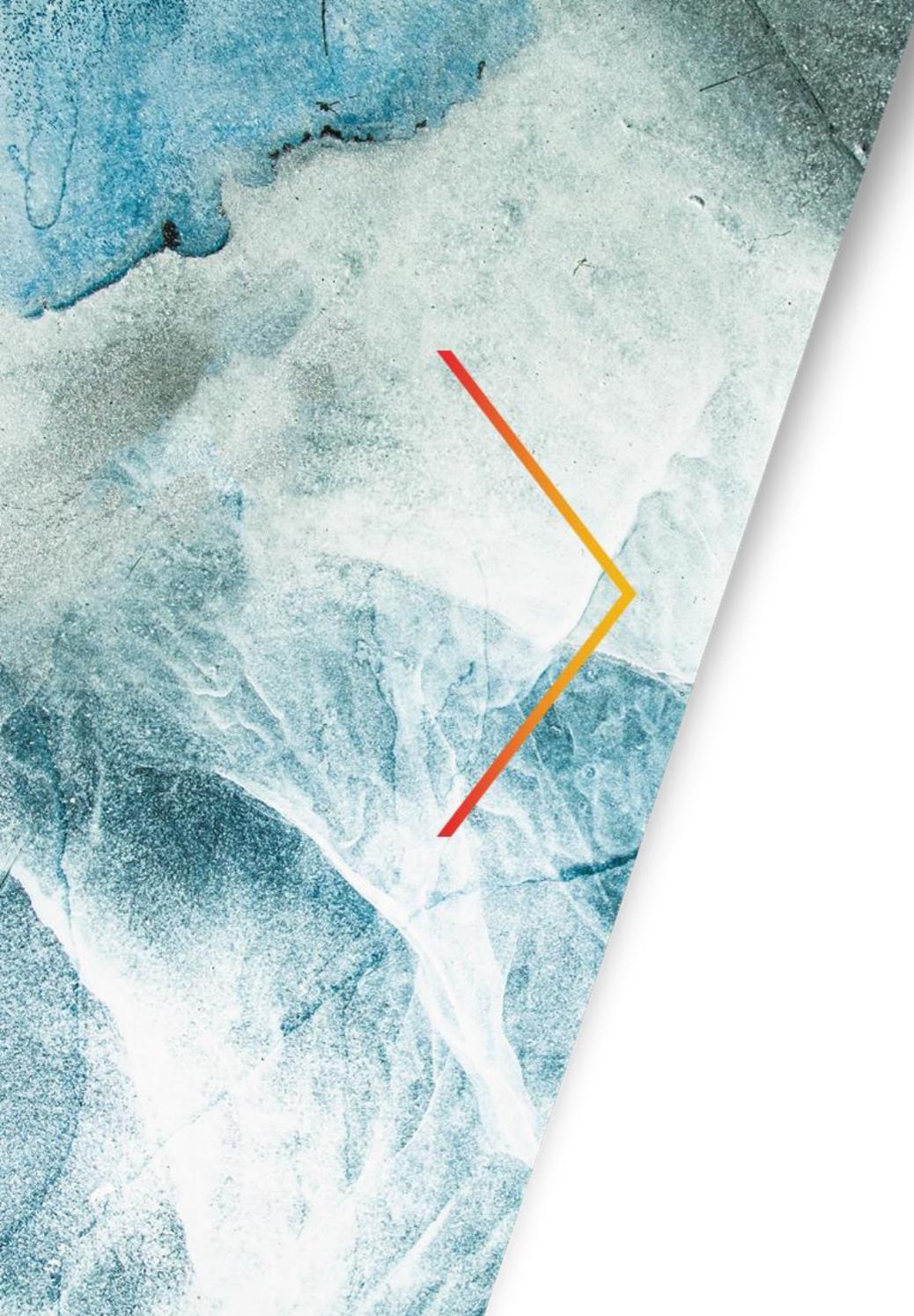
- > **Charge de travail** : tenir compte de la période de transition en adaptant la charge de travail. Risque accru en raison d'une période avec des travaux sur des projets hors DF
- > **Pilotage du projet** :
  - Assurer une stabilité de l'équipe de Direction pendant le déploiement du projet et après la mise en œuvre afin de suivre les impacts qu'ils soient positifs ou négatifs et les corriger si besoin
  - Maintenir le groupe pluridisciplinaire de prévention (GPP) a minima jusqu'à fin 2023 pour mesurer et suivre l'évolution du projet sous l'angle des conditions de travail et remonter les besoins d'ajustements et de corrections
  - Réaliser un retour d'expérience sur le projet et sur le pilotage du projet (fin 2023), les modalités d'organisation, les points forts, les difficultés et faire ressortir les éléments de capitalisation. Le mettre en débat avec les instances représentatives du personnel
- > **RH** : mettre en place un dispositif de validation des mobilités qui ne soit pas uniquement à la main des hiérarchiques équipes/départements/DF afin d'éviter les situations de blocage en lien avec des effectifs critiques dans les départements. Attention à réouvrir des postes lors de mobilités afin de limiter le risque de résistance du management
- > **Organisation** :
  - Intégrer des experts développement et intégration dans les instances de décision au niveau des DF (pour challenger les points de vue / enjeu qualité des projets)
  - Séparer systématiquement la ligne hiérarchique et la ligne projet : un manager ne peut être PO ou PMO sur un projet intégrant l'un ou plusieurs de ses collaborateurs. Le manager doit rester une ressource, un régulateur pour ses collaborateurs
- > **Pour les petits sites ou salariés isolés**. C'est important de noter que laisser la possibilité aux salariés du choix de leur localisation géographique est une bonne chose.
  - À défaut d'avoir un manager du même département ou DF sur place, prévoir un manager référent sur le site ou d'un site proche (interlocuteur local en cas de difficultés) et les intégrer dans un collectif physique local pour la vie de site
  - Permettre la participation physique suffisamment régulière des salariés isolés (1 fois par trimestre, quadrimestre ?) à des événements concernant leur département ou leur communauté de rattachement (réunion, bilan de projet, etc.)
  - Mettre en place des évaluations particulières côté RH pour s'assurer que les salariés isolés ou les salariés des petits sites soient traités de façon équitable (par exemple : mesure moyenne consolidée de tous ces sites vs l'ensemble des autres sites concernant les décisions individuelles de mobilité fonctionnelle, d'évolution, de rémunération, l'avancement, l'absentéisme, les démissions)

# Recommandations : Informer le CSEE et la CSSCT



## Recommandations

- > **Donner des informations au CSEE et aux CSSCT permettant d'éclairer les évolutions et impacts du projet**
  - Effectifs, compétences et turnover dans les différents OIC
  - KPI's du projet
  - Personnes qui ont fait l'objet d'un changement de poste suivant la nature du changement (choisi ou non)
  - Résultats d'affectation des managers suivant les vœux priorités
  - Zoom sur les affectations des managers de SOFT et IVA versus les autres
  - Résultats des sondages passés et à venir du GPP (managers et salariés)
  - Nbre de situations de sous-charge et surcharge après réorganisation
  - Mobilités à la demande des salariés refusées / acceptées sur le périmètre
  - Evolution de l'absentéisme par métier et par DF
  - Evolution du turnover par métier et par DF
  - Nombre d'alertes RPS sur le périmètre
  - Retour d'expérience a minima 1 an après le déploiement
- > **Mettre en débat au sein du CSEE et/ou de la CSSCT les documents ou outils suivants :**
  - > Kpi's
  - > Feuilles de route 2023 (avant finalisation), feuilles de route 2024 (avant finalisation)
  - > Dashboard gestion des ressources
- > **Réaliser des inspections de CSSCT à la maille métier / ou spécificités (approche transverse) :** développeurs, intégrateurs, salariés des petits sites, managers ou suivant les alertes qui peuvent être remontées



# La situation sociale actuelle d'ITS et les prévisions GPEC qui restent à préciser

# Effectifs et répartitions géographiques

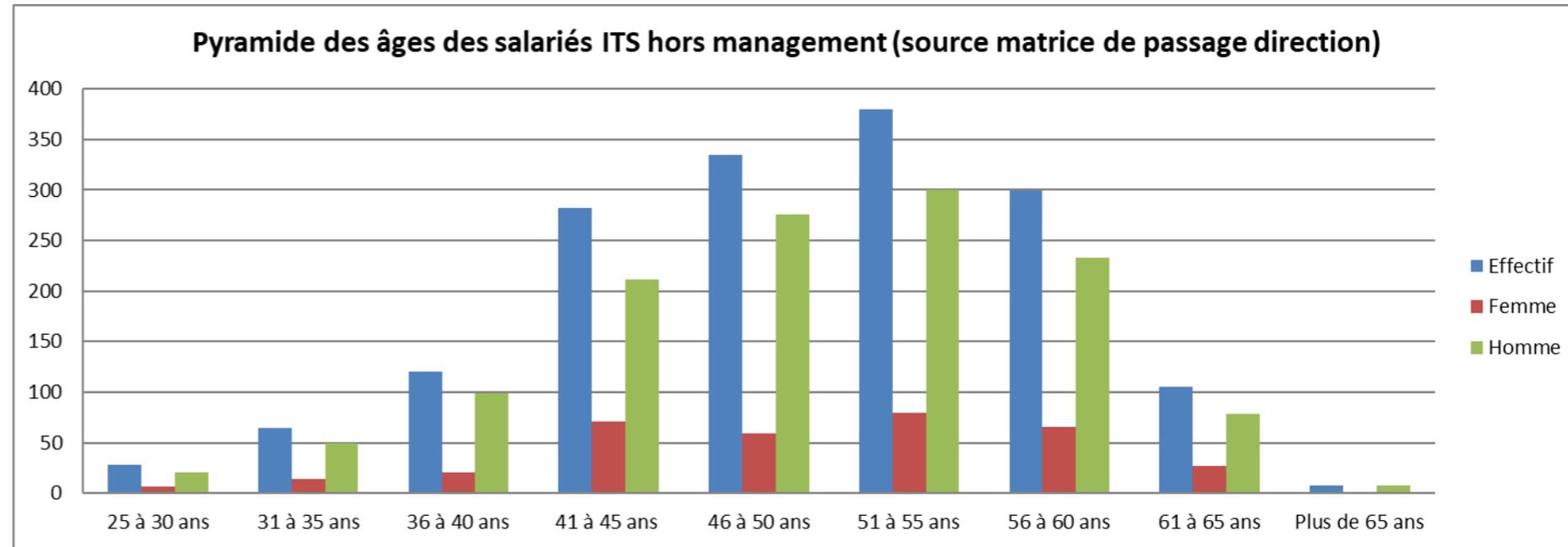
- L'effectif hors management concerné par le changement est d'environ 1 600 salariés. Notons un écart entre l'extraction issue de la matrice de passage et les informations du document d'information consultation – 1 604 personnes concernées dans ce dernier document.
- Tous ces salariés verront un changement avec une réaffectation dans un domaine fonctionnel ou une fonction transverse.
- Seul le service RH est dans l'ensemble préservé.
- L'ensemble des managers verront également un changement de poste et de périmètre. Un processus d'expression des souhaits des managers est en cours.
- A noter que les salariés du périmètre sont répartis sur 17 sites dont certains hébergent un nombre très réduit de salariés (7 sites hébergent moins de 10 salariés du périmètre).

Directions actuelles	Nombre de salariés
BIZZ	200
CCMB	152
DIESE	222
DIGIT	212
EM	1
GO	26
HOME	212
HRC	22
IVA	274
OBD	3
SOFT	297
<b>Total général</b>	<b>1621</b>

SITES	BLAGNAC	CAEN	CESSON SEVIGNE	CHATILLON	FLEURY LES AUBRAIS	GUYANCOURT	LANNION	LYON	MARSEILLE	MEYLAN	MONTPELLIER	NOISEAU	PARIS	PESSAC	VALBONNE	VANDOEUVRE LES NANCY	VILLENEUVE D ASCQ
<b>Nombre de salairés</b>	134	143	372	281	2	95	297	4	37	146	6	2	9	40	45	6	2

# Zoom sur les effectifs du périmètre à fin juin 2022 – hors management

- > La pyramide des âges montre un déséquilibre avec un épicentre se situant entre 46 et 55 ans.
  - 69 % des salariés du périmètre ont plus de 46 ans ;
  - 48 % des salariés du périmètre ont plus de 51 ans ;
  - 13 % des salariés du périmètre ont moins de 40 ans.
- > Les femmes représentent 21 % de l'effectif versus 70 % pour les hommes.
- > Ces données issues de données direction n'intègrent pas les managers.

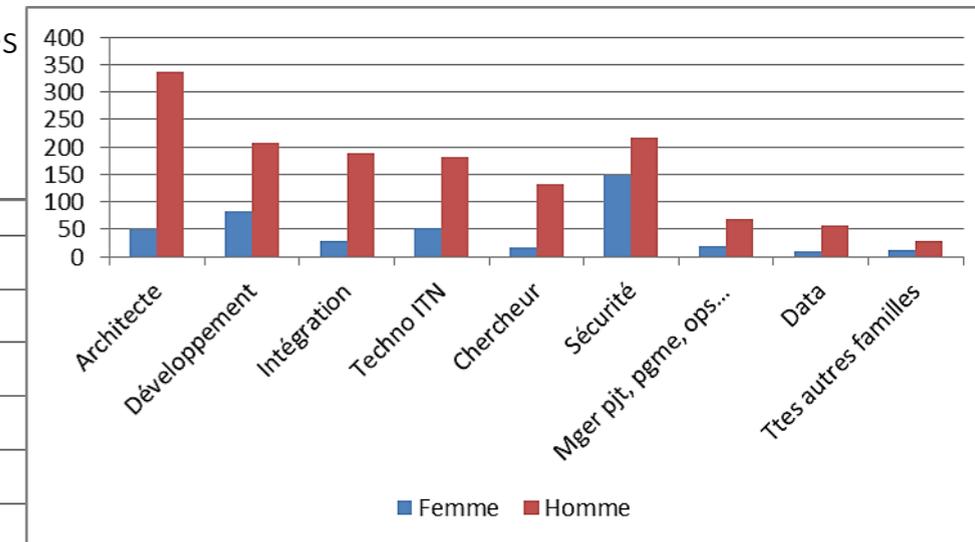
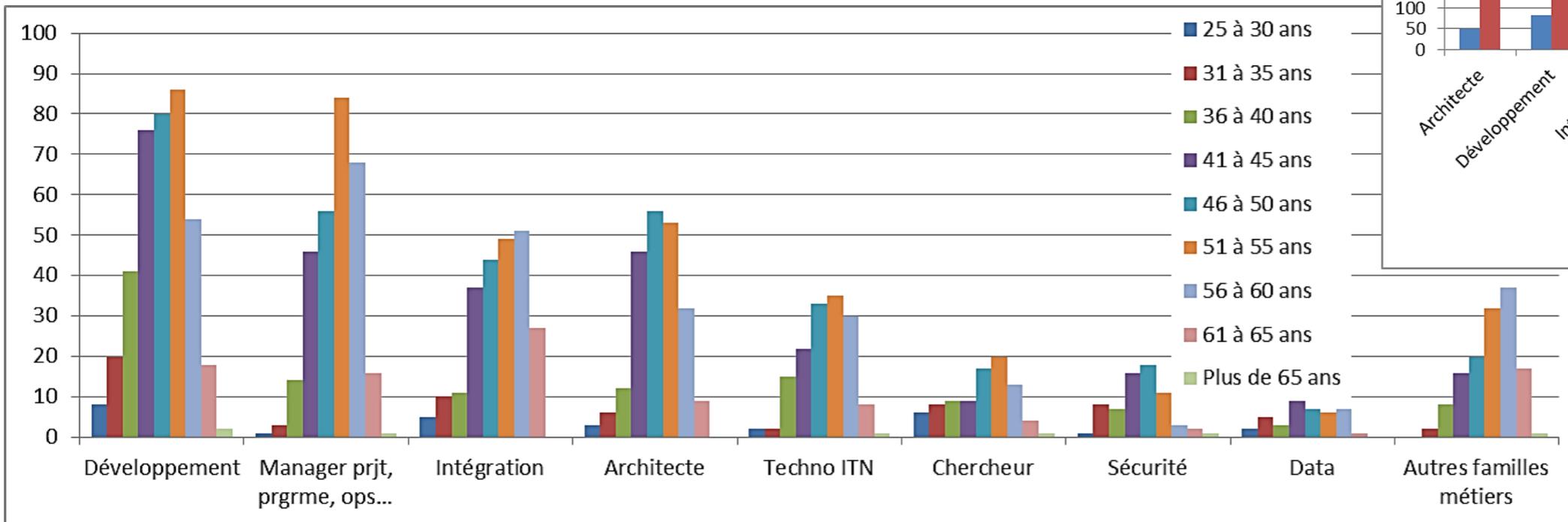


## AVIS SECAFI

- > Il pourrait être pertinent de notre point de vue de chercher à rééquilibrer cette pyramide des âges par l'intégration de collaborateurs de moins de 40 ans. Les logiques d'attrition des effectifs d'Orange et le principe de mobilités internes plutôt que des recrutements externes pourraient freiner ce rééquilibrage.
- > Le nouvel accord intergénérationnel va accélérer certains départs sur 2022 et 2023.

# Pyramide des âges par famille de métiers ITS

- > La pyramide des âges par grandes familles de métiers (que nous avons déterminées) montre le même déséquilibre démographique général (NB : les managers hiérarchiques ne sont pas intégrés à cette analyse).
- > Cependant, elle permet aussi de faire ressortir quelques points spécifiques :
  - Les métiers du développement présentent un très faible rajeunissement, au regard de la nature très évolutive de ces domaines ;
  - Les fonctions de responsabilité (projet, programme, etc.) sont fortement portées par des salariés de 51 à 65 ans ;
  - Des métiers à très forte expertise technique (architecte, ITN, Sécurité) présentent une quasi-absence de rajeunissement de leur pyramide.
- > Par ailleurs, la pyramide de ces mêmes familles de métiers par genre illustre certains déséquilibres
  - Moindre représentation des femmes sur les métiers d'architecte, à l'inverse de la sécurité ;
  - Mais meilleur équilibre sur les métiers de développement.



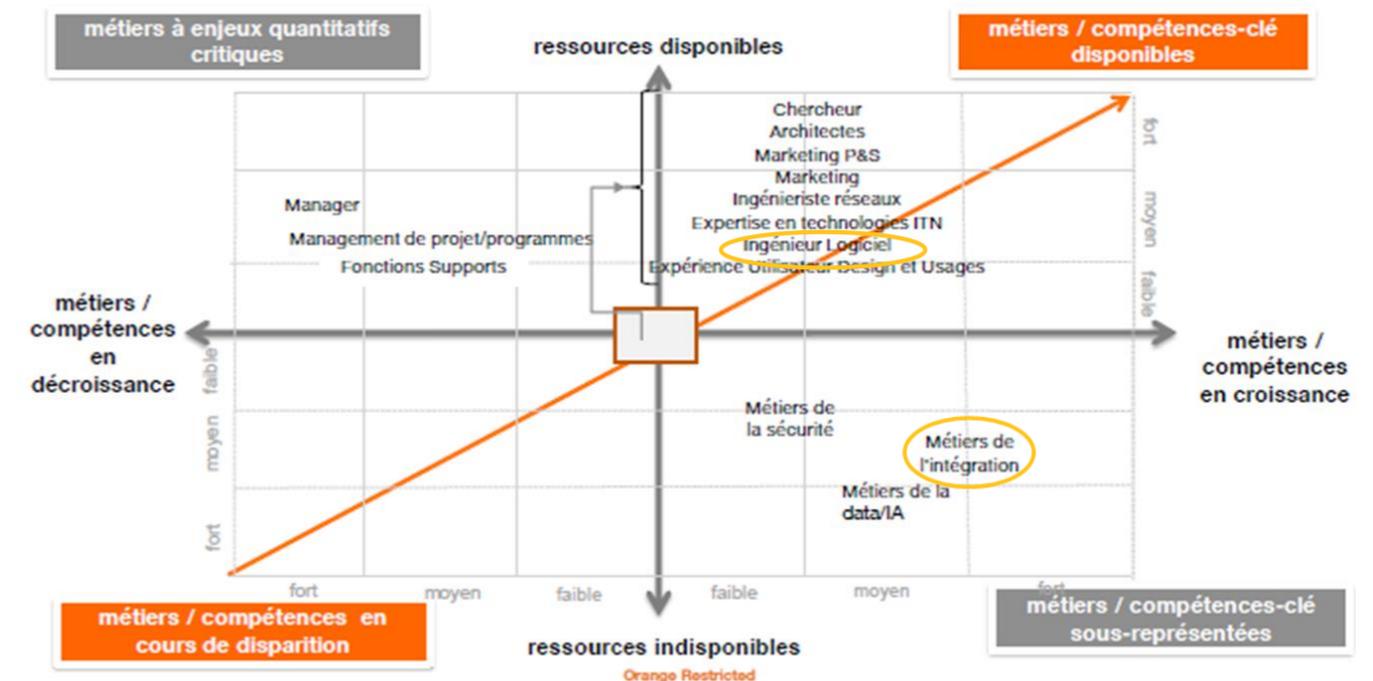
# Projection des évolutions d'effectifs dans le cadre de la GPEC

- Pour réaliser cette analyse, nous avons disposé du dossier « prospective 2021 – 2023 Orange Innovation ». Nous n'avons pas eu de projection en lien avec les impacts des effets de l'accord intergénérationnel.
- La tendance hors accord intergénérationnel montrait une prévision d'attrition au périmètre France Orange Innovation supérieur à 10 %, soit environ 5 % par an.

	Réalisé 2020	estimation des départs 2021 à 2023		estimation des ressources après départs 2023		2021 estim. des besoins		2022 estim. des besoins		estimation des besoins 2023		estimation de l'écart 2023	
		Dép mini	Dép max	R mini	R max	B 2021 mini	B 2021 max	B 2022 mini	B 2022 max	B 2023 mini	B 2023 max	écart mini	écart max
Orange Innovation (hors DOGO)	3885,2	394,9	415,7	3469,5	3490,2	3670,8	3707,9	3509,1	3562,5	3354,7	3423,2	-135,5	-46,3
Mobile Finance	52,6	2,4	2,5	50,1	50,2	56,6	57,2	56,3	57,2	53,1	54,2	2,9	4,1

- En complément, une matrice des tendances d'évolutions des métiers mettait en avant :
  - un risque d'insuffisance de ressources en intégration ;
  - un volume d'ingénieurs logiciels jugé en adéquation avec le besoin.

Orange Innovation : tendance d'évolution des métiers prospective 2021 - 2023



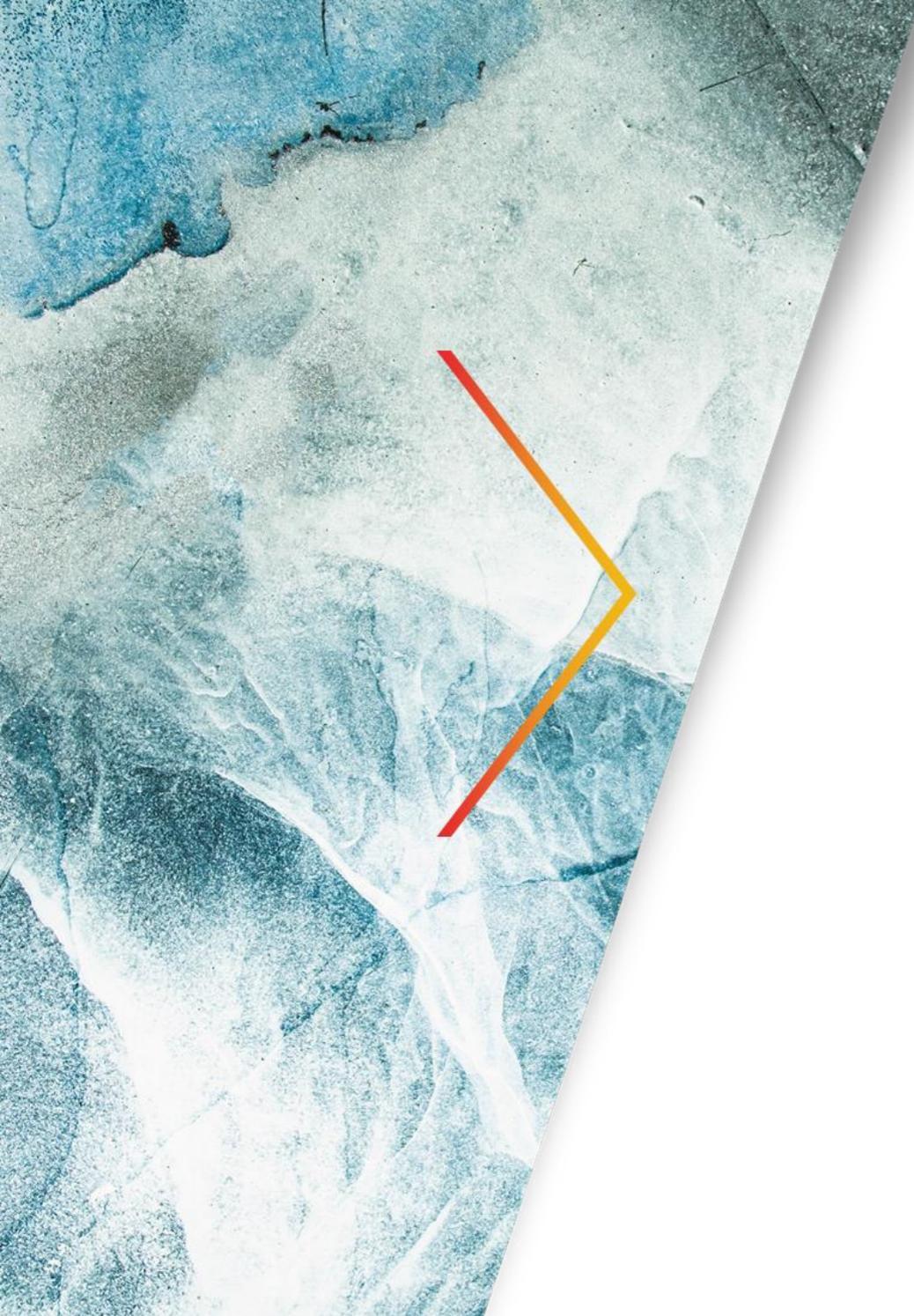
# Tendances possibles en lien avec les évolutions récentes et l'accord intergénérationnel

- > Il ne nous a pas été possible d'avoir des données précises sur l'impact de l'accord intergénérationnel.
- > Cependant, quelques tendances émergent.
- > 250 personnes pourraient être concernées au niveau d'ITS :
  - environ la moitié pourrait être concernée par un départ en retraite sèche ;
  - le complément par des mesures TPS.Ces chiffres méritent d'être précisés.
- > Dans les faits, cet accord pourrait accélérer les départs pour les personnes nées avant 1966.
- > Il conviendra de présenter les chiffres et conséquences précises, quand ils seront connus, au CSE, tout en précisant les impacts par DF et métiers.
- > En lien avec les prévisions 2023 et l'impact de l'accord intergénérationnel, nous identifions donc :
  - Un risque amplifié d'insuffisance d'intégrateurs (déjà identifié sans les impacts de l'accord intergénérationnel) ;
  - Un risque d'insuffisance d'ingénieurs logiciels.



## AVIS SECAFI

- > L'insuffisance programmée des ressources en développement et intégration a-t-elle influé dans les choix d'accroître le poids des sites internationaux ?
- > Ces tendances baissières de ressources pourraient être accentuées par des départs de salariés dans le cadre de démissions. Pour exemple, il nous a été remonté des démissions de salariés de SOFT en lien avec le contexte.



# Retour d'expérience sur quelques réorganisations passées : VANILLE, ODYSSÉE, TRANSF'HOME

## En synthèse, quelques enjeux identifiés au regard de réorganisations passées

- Notre premier constat vient des difficultés que nous avons eues à avoir de réels retours d'expérience sur ces réorganisations permettant une capitalisation sur ce qui a été bien fait ou ce qui doit être amélioré. Nous remercions les interlocuteurs qui nous ont apporté des éléments sur ces réorganisations. Nous n'avons pas eu de documents formalisant les analyses de retours d'expérience, pas de bilan formalisé. Cette analyse spécifique reste donc limitée et n'intègre pas le point de vue exhaustif des managers et des salariés.
- A noter également que le turnover des membres de la direction a été très important ces dernières années. Le nombre d'interlocuteurs ayant connaissance des réorganisations était donc réduit.



### AVIS SECAFI

- Le nouveau projet d'organisation ITS est un projet global et profond. A l'inverse d'ODYSSEE et TRANSF'HOME, la volonté de la direction est de faire une réorganisation en un temps. Ce projet est pour la direction l'opportunité de potentiellement éviter d'autres réorganisations à court terme, mais cela présente toutefois le risque d'inefficience de la nouvelle organisation nécessitant de nouvelles réorganisations à un horizon moyen terme.
- Au regard des réorganisations passées et de l'ampleur du projet, nous attirons votre attention sur plusieurs enjeux :
  - Réalisation d'un réel retour d'expérience sur le pilotage du projet, les modalités d'organisation, les points forts, les difficultés et faire ressortir les éléments de capitalisation ;
  - Stabilité de l'équipe de direction pendant le déploiement du projet et après la mise en œuvre.

# Éléments de retour d'expérience de l'organisation Vanille :

## > Objectifs :

- Renforcer le rôle d'orientation et d'influence de TGI sur les enjeux stratégiques et son écosystème ;
- Renforcer l'engagement des pays dans la mise en œuvre des décisions stratégiques ;
- Focaliser les activités build & run de TGI et décentraliser les autres activités ;
- Assurer un soutien opérationnel adapté aux besoins et capitalisation sur les expertises des pays ;
- Renforcer l'agilité et la flexibilité ;
- Améliorer la lisibilité du modèle de financement de TGI et garantir la compétitivité coût.

## > Changements :

- Organisation par portefeuille au niveau du périmètre Orange Innovation ;
- Identification de pilotes de programme au niveau du périmètre Innovation ;
- Création d'une direction métier innovante « DATA IA » ;
- Ajout d'agilité sur les projets avec l'attribution de ressources ;
- Impact sur les process de production.

## > Constats et résultats :

- Plutôt bien perçu par certaines équipes (par exemple des salariés SOFT ont évoqué avoir bien vécu cette réorganisation) ;
- Maturité de l'appropriation très hétérogène en fonction des directions, mais aussi des programmes ;
- Des résistances aux modèles : dans certains cas, frictions interpersonnelles ;
- Cette organisation semble avoir permis de donner une meilleure visibilité pour les programmes et faciliter certains arbitrages

## > Enseignements :

- Appropriation de l'organisation très hétérogène ;
- Des difficultés persistantes sur certains projets comme l'anticipation ;
- L'appropriation des changements est très variable en fonction des situations ;
- Remise en cause de certains fonctionnements de direction.

# Éléments de retour d'expérience de l'organisation ODYSSÉE :

## > Objectifs :

- Redéfinir les modalités d'organisation et de fonctionnement ;
- Rapprocher IST et OLPS ;
- Maintien des fonctions régaliennes dans l'IT ;
- Création de 5 nouvelles directions et maintien des directions BIZZ, SI corp, Soft et IVA ;
- Améliorer la relation client ;
- Éviter les chevauchements d'activité dans le domaine de l'IT ;
- Prendre en compte les évolutions technologiques.

## > Changements :

- Création de deux directions transverses : Architecture et Sécurité, et DIESE ;
- Création de trois directions thématiques : Home Services, Services Transactionnels, Solutions Relation Client ;
- Suppression des chevauchements d'activité entre DSIG et OLPS ;
- Structuration de l'organisation de la sécurité sur le périmètre ;
- Pilotage centralisé de la GSO.

## > Constats et résultats :

- Une réorganisation avec des déplacements d'équipes complètes avec leur manager qui a permis de stabiliser les collectifs de travail ;
- Après une année de fonctionnement, des constats ont pu être réalisés sur les dysfonctionnements du nouveau modèle ;
- Constat d'un manque d'efficacité de l'organisation en lien avec le déplacement de bloc d'équipe qui a nécessité de nouvelles réorganisations notamment dans HOME ;
- Mise en place d'un nouveau projet de réorganisation (Transf'home) un an après le déploiement d'ODYSEE.

## > Enseignements :

- Pour la Direction, la réorganisation ODYSEE a consisté à un déplacement d'équipe avec les managers. C'était un projet avec une réorganisation macro organisationnelle ;
- Ceci a limité la déstabilisation des équipes, mais a nécessité des réorganisations plus structurantes ultérieurement pour mieux coller aux besoins de l'activité ;
- La période d'un an post réorganisation ODYSEE a permis de bien identifier les dysfonctionnements et ainsi engager une nouvelle réorganisation plus ciblée sur des dysfonctionnements observés.

# Éléments de retour d'expérience de l'organisation Transf'home :

## > Objectifs :

- Réorganiser les services du périmètre HOME en profondeur pour ajouter de la cohérence dans les activités ;
- Changement des périmètres des équipes : équipes intégrées, équipes projet.

## > Constats et résultats :

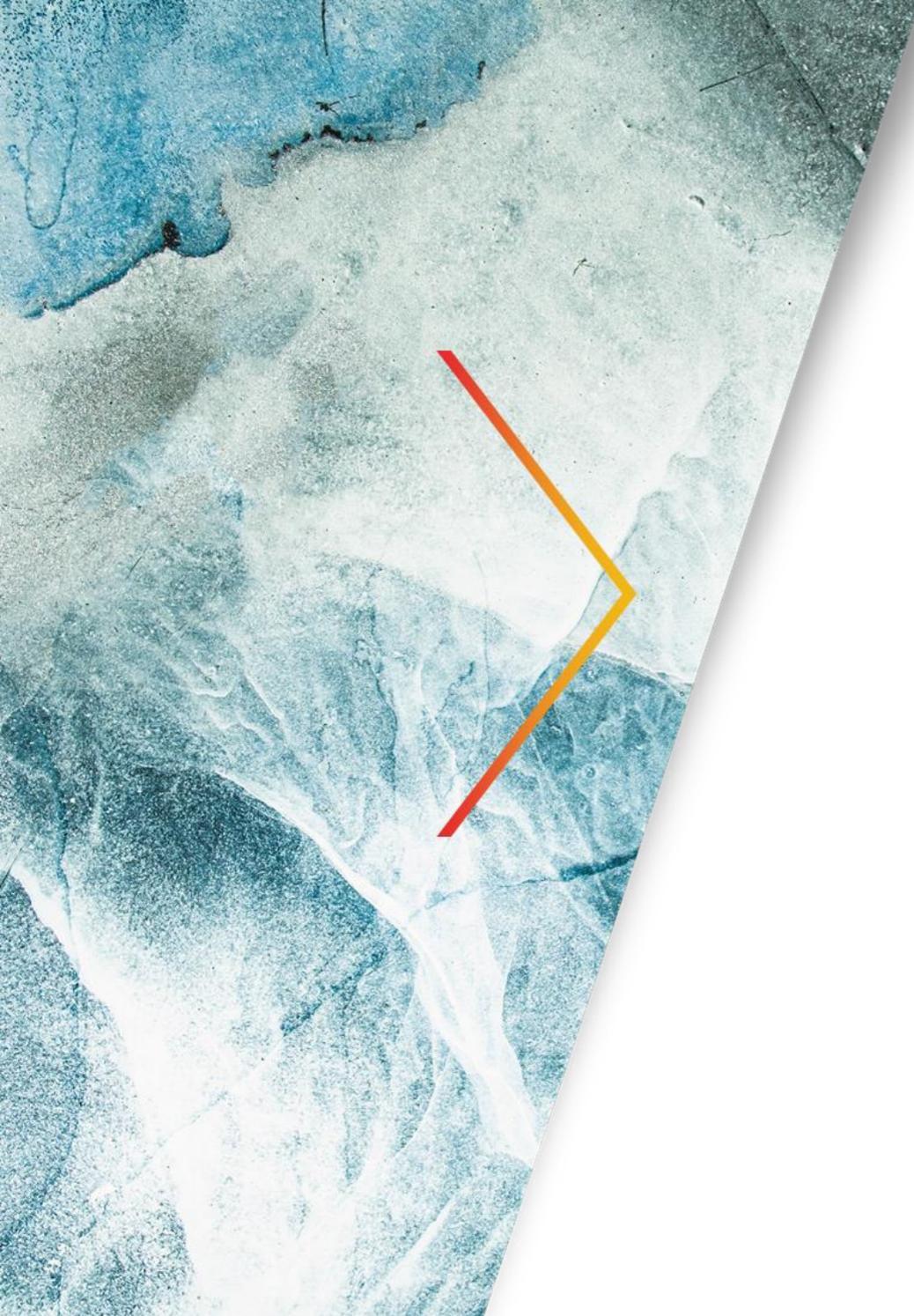
- La période d'observation des dysfonctionnements d'un an a vraiment permis de faire un diagnostic précis avant d'engager la nouvelle organisation ;
- Une organisation générale définie qui peut être suivie de réorganisations plus ciblées ;
- Amélioration du modèle mis en avant sur Odyssee pour la direction Home ;
- Satisfaction de la direction sur les effets de cette réorganisation.

## > Changements :

- Passage d'un silo métier à un silo domaine / produit ;
- Transformations : changement managers, périmètre d'équipe ;
- Mise en cohérence des équipes et des métiers en alignement des besoins de l'organisation ;
- Changement de manager pour environ la moitié des salariés concernés par cette réorganisation.

## > Enseignements :

- Une année de fonctionnement après ODYSEE a permis de maturer et d'identifier les besoins d'ajustement des organisations. La nouvelle réorganisation d'ITS vise à opérer l'ensemble des réorganisations en un temps.



# Macro analyse du projet de réorganisation

# Élément de contexte : de nombreuses réorganisations passées et en cours, en plus du projet de réorganisation d'ITS

- Plusieurs réorganisations ont été opérées ces années passées. D'autres se poursuivent. Nous sommes donc dans un contexte de réorganisations fréquentes, ce qui peut induire une forme de **lassitude dans certains cas voire une usure** comme certains salariés ont pu l'exprimer.
- Des projets immobiliers sont également en cours avec des déménagements et des passages en flex office.
- Il nous a été également remonté qu'une **réorganisation avait été réalisée il y a une dizaine d'années avec comme objectif de regrouper les ressources développement d'une part et d'intégration d'autre part**. Les directions SOFT et IVA ont été créées.
  - Cette réorganisation avait été jugée indispensable en raison de problèmes dans la gestion des compétences métiers sur l'intégration et le développement. Cette réorganisation a permis de constituer des **directions métiers robustes** favorisant **l'entraide, l'expertise** et permettant de réelles **démarches d'accompagnement métier** pour les formations et les partages d'expériences.
  - Le constat est plutôt unanime, cette organisation a permis une **réelle professionnalisation** de ces métiers, un renforcement des compétences et la création de collectifs de travail ressources pour les salariés (nous y intégrons le management qui de fait connaît le métier, la technique ; il est donc soutien aux équipes).
  - La centralisation permet également une **régulation de l'affectation des ressources et des compétences** sur les projets suivant les besoins et priorités.
  - Cette réorganisation a également permis de **sanctuariser les ressources en évitant la polyvalence métier** (solicitation sur d'autres activités que le cœur de métier) et en permettant aux salariés une **forme d'autonomie dans le choix des projets** et programmes sur lesquels ils souhaitent travailler.



## POINT DE VIGILANCE

- Le flex office peut rendre plus difficile la localisation d'un collègue et/ou d'un manager. Dans le cadre du projet, la recombinaison de collectifs de travail nécessitera des temps collectifs qui peuvent être fragilisés par ces nouveaux modes de travail.
- Le télétravail et le distanciel sont aujourd'hui plutôt bien intégrés par les équipes Orange, ce qui peut aider. Cela reste un point de vigilance.

# Des réorganisations qui ne sont pas toujours perçues positivement par les salariés (données source enquête CNPS 2021 ITS)

CONDUITE DU CHANGEMENT	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
Q4. Les changements d'organisation depuis 3 ans ont eu un effet positif sur mes conditions de travail	● -18	● -22	● -30	-8	● -22	● -17
Q5. L'accompagnement de l'entreprise pendant ces changements a répondu à mes besoins	● -5	● -10	● -13	-3	● -7	● -3



## AVIS SECAFI sur la conduite du changement

> Les changements passés n'ont pas toujours été bien vécus par les salariés et l'accompagnement des changements n'est globalement pas jugé satisfaisant. Il ne faudrait pas que ce « projet important » renvoie à nouveau une perception négative du changement.

CHANGEMENT DE POSTE	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021 : 30%
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
Q33. Mon dernier changement de poste a été pour moi une évolution positive	● 45	● 41	● 48	+7	● 52	● 48
Q34_1. Lors de mon dernier changement de poste, j'ai été bien accompagné(e) par la DRH	● -34	● -25	● -28	-3	● -18	● -11
Q34_2. Lors de mon dernier changement de poste, j'ai été bien accompagné(e) par ma hiérarchie	● 21	● 21	● 27	+7	● 30	● 28
Q34_3. Lors de mon dernier changement de poste, j'ai été bien accompagné(e) par mes collègues	● 20	● 17	● 23	+7	● 26	● 28



## AVIS SECAFI sur les changements de postes

> Les changements de postes sont plutôt perçus positivement dans l'enquête. Cependant, il faut tout de même relativiser. Ces changements sont perçus positivement quand ils sont choisis. Dans le cas du projet, le changement est subi pour une majorité des salariés. C'est un risque de voir ce déterminant « ressource » se dégrader.

DEMANDE PSYCHOLOGIQUE	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
CONTENU DU TRAVAIL						
Q6_2. Je reçois des demandes ou directives contradictoires	● 0	● 0	● -1	-1	● 1	● -1



## AVIS SECAFI sur la demande psychologique

> Le passage d'une organisation matricielle à une organisation plus hiérarchique pourrait réduire les directives contradictoires. C'est une évolution positive possible qu'il conviendra cependant de mesurer et confirmer.

# Les objectifs et lignes directrices du projet affichés par la Direction

Créer davantage de valeur pour les clients et pour le Groupe

Avoir une relation « partenariale » entre pays

Garder un encadrement local et une proximité client en maximisant le partage international

Apprendre des grands projets passés, les utiliser pour mieux évoluer

Être à l'écoute des besoins des équipes salariées

Accélérer le Delivery : Clarifier les responsabilités, Adapter et fluidifier les compétences.

**Simplifier** et **clarifier** les chaînes de production et d'information pour être plus efficace.

Création des équipes intégrées ou équipes « projet » plus abouties (de l'utilisateur aux équipes exploitantes).

**Améliorer l'agilité** entre équipes, **fluidifier** la production de service.

Mesurer la performance et les priorités.

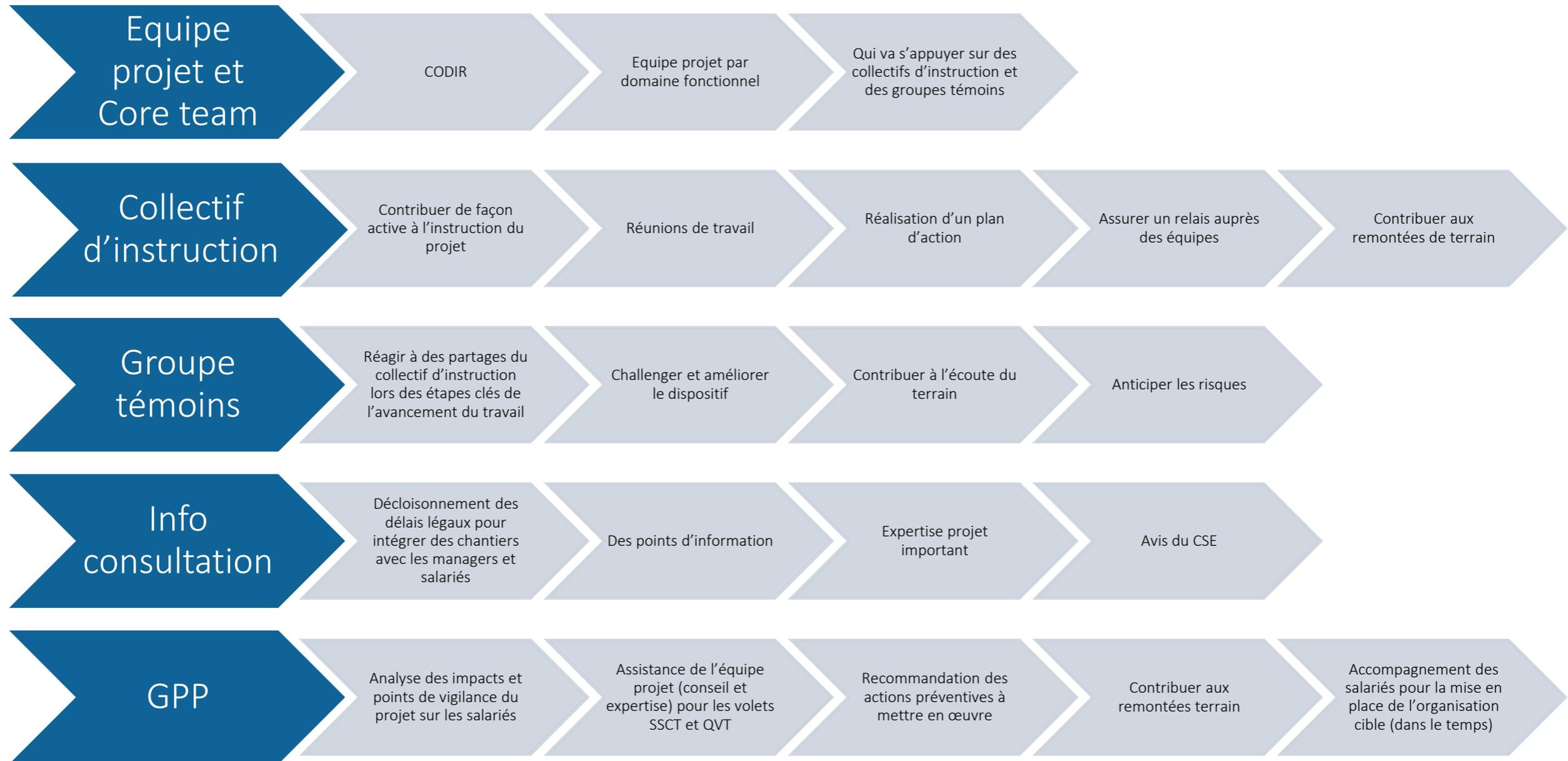
Créer des groupes d'animation métier pour faire vivre les collectifs métiers.

**Les objectifs et attentes de la direction**

**Les lignes directrices**

# Une direction consciente que cette réorganisation est profonde, qui souhaite accompagner la construction et le changement

Les différentes instances mobilisées autour du projet



# Malgré la mobilisation des salariés et managers pour travailler sur les projets, le sentiment d'avoir insuffisamment été associé est très fort

- Le cadre du projet a été fixé par la Direction, des marges de manœuvre existaient, mais elles étaient visiblement réduites. La logique d'affecter notamment les ressources d'IVA et SOFT avec des équipes intégrées dans les domaines fonctionnels s'avérait non négociable.
- Les Core Teams et les groupes d'instruction composés de managers pour la majorité des participants et de salariés ont ensuite travaillé le détail des organisations en recherchant les logiques à appliquer au niveau des départements et des équipes.
- Des groupes témoins composés de salariés et managers ont ensuite analysé les projets d'organisation et émis des questions, remarques et proposé des adaptations.
- Pour terminer, les arbitrages finaux ont été réalisés par la Core Team du domaine et l'équipe projet.



## AVIS SECAFI

- La mobilisation des salariés et managers pour travailler sur le détail des organisations est toujours un élément positif qui permet d'intégrer les avis et remarques et considérer le point de vue des sachants, ceux qui connaissent le travail réel.
- Cependant, les grands principes du projet étant arrêtés, ces groupes n'ont pu émettre des avis que sur des aspects limités (affectations des activités par domaine, répartition de certains départements ou équipes, composition des équipes).
- **De notre point de vue, une réelle démarche de co-construction aurait pu intégrer une phase de concertations a minima avec le management opérationnel sur les grands principes du projet et notamment l'intérêt ou non de préserver des directions métiers développement et/ou intégration.**
- Pour les aspects très structurants de la réorganisation, les marges de manœuvre étaient finalement réduites.

# La nouvelle organisation est réalisée en redéployant l'ensemble des salariés d'ITS dans des domaines transverses ou fonctionnels

- > Le projet consiste en la réaffectation des salariés de directions actuelles vers des domaines cibles, fonctionnels ou transverses. Des fonctions ou responsabilités transverses ont été également identifiées pour adresser notamment des questions de gouvernance de pilotage, accompagnement métier et cohérence dans le pilotage.
- > Le projet va impacter tous les salariés d'ITS. Un grand nombre de managers va connaître également un changement (de composition de son équipe, pour les trois-quarts), voire une réaffectation.
- > Le tableau ci-joint montre que des directions actuelles alimenteront de façon structurante des domaines (en vert).
- > Les directions SOFT et IVA seront quant à elles éclatées dans l'ensemble des domaines fonctionnels avec des volumétries variables.
- > Les 6 domaines fonctionnels ont été définis pour s'aligner sur des business / produits / thématiques.

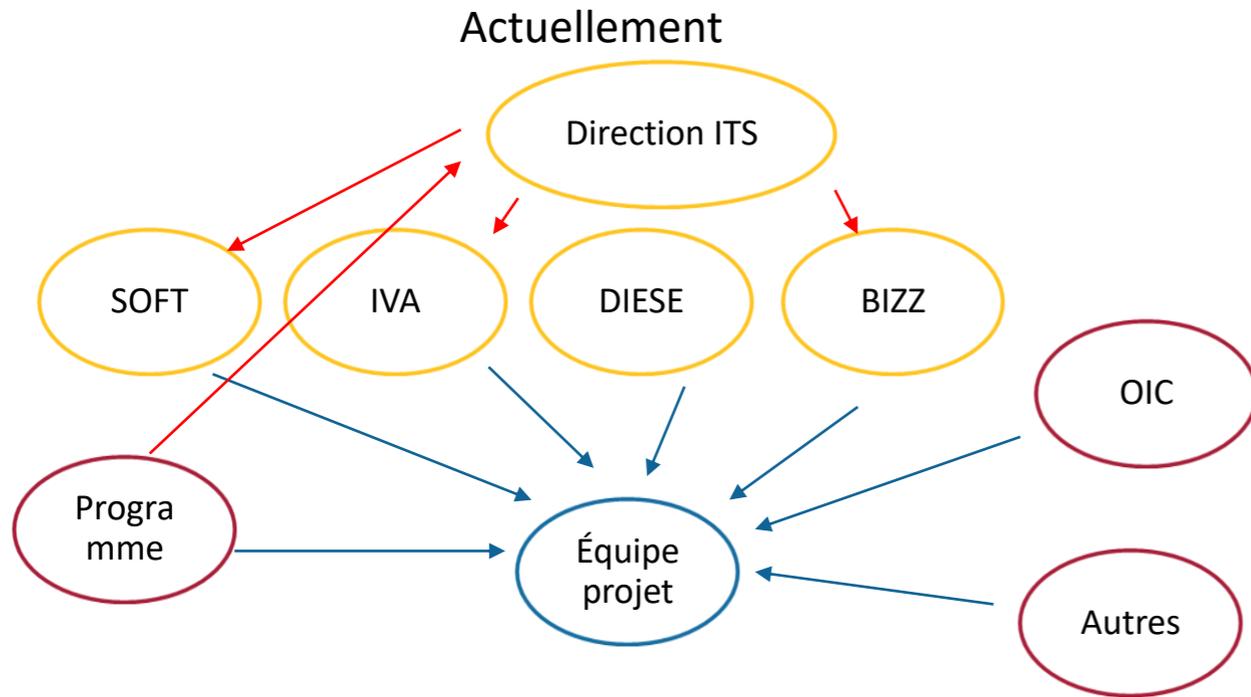
	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	DTA	EM	FT-GFS	FT-WTS	HRC	Total général
BIZZ	17	78	92	2	4	6				1		200
CCMB			57	89	3	3						152
DIESE	2	19	37		1	148			15			222
DIGIT	3	3	1	4	174	24			3			212
EM								1				1
GO					1	2			20	3		26
HOME	189	6	10		7							212
HRC											22	22
IVA	79	16	41	36	16	70	14			2		274
OBD						3						3
SOFT	62	60	66	22	32	39	3		2	9	2	297
<b>Total généra</b>	<b>352</b>	<b>182</b>	<b>304</b>	<b>153</b>	<b>238</b>	<b>295</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>40</b>	<b>15</b>	<b>24</b>	<b>1621</b>



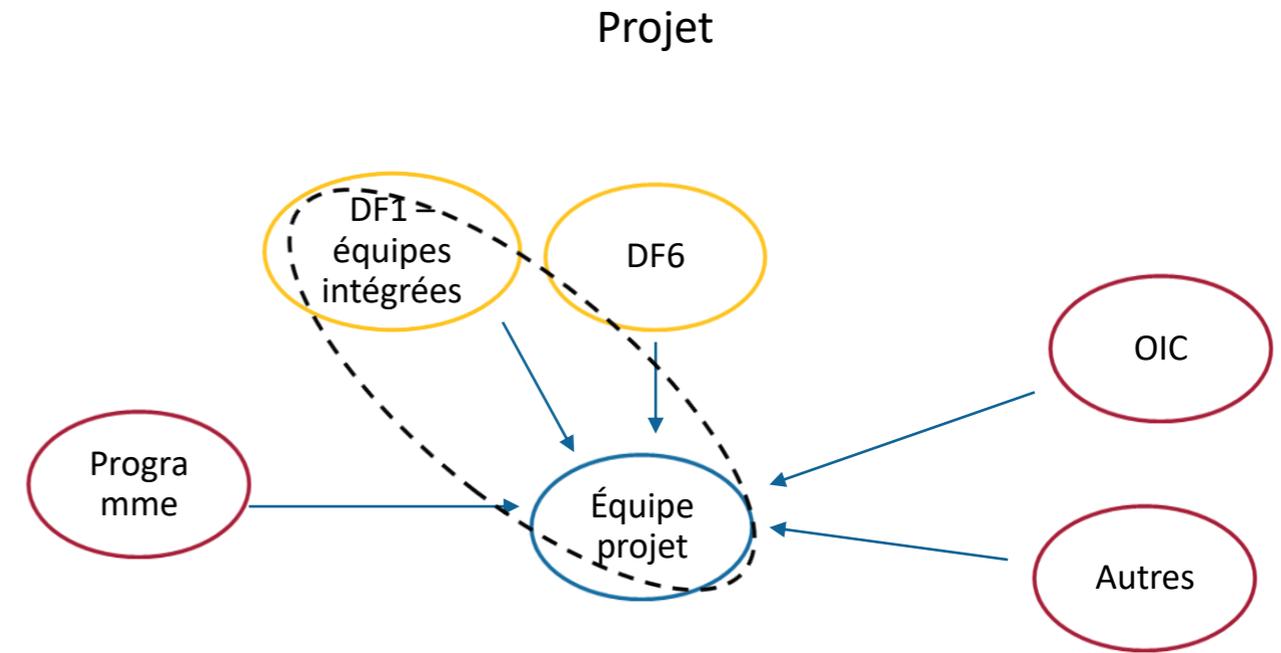
## Remarques

- > Dans l'organisation actuelle, les salariés de SOFT et IVA sont regroupés dans des directions métiers en support aux autres entités. Les salariés peuvent donc être affectés, souvent en concertation avec eux, sur des projets de différents domaines. C'est une autonomie qui est évoquée comme importante pour l'intérêt du travail.
- > Dans l'organisation cible, ils seront affectés à un domaine.

# L'un des objectifs du projet est de simplifier les démarrages des projets



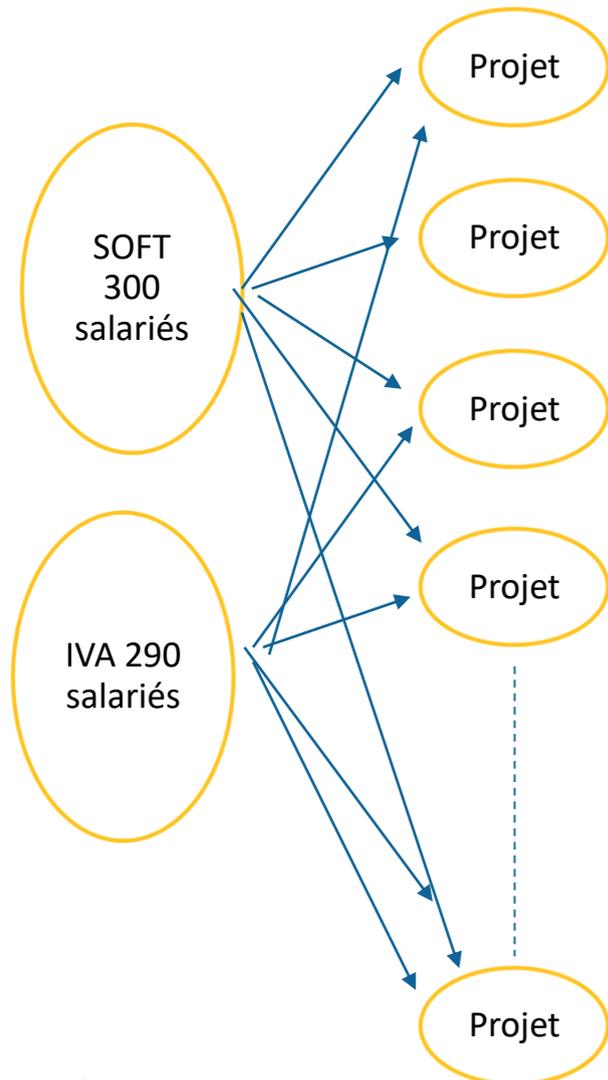
- Actuellement, le staffing d'une équipe projet se fait par sollicitation des différentes directions dont les directions métiers. Il y a donc plusieurs interlocuteurs et décisionnaires de plusieurs directions. Ce point est identifié comme une difficulté par la Direction.
- Cependant, la direction ITS peut être sollicitée pour des arbitrages, débloquer des situations en cas de difficultés lors des démarrages de projet ou difficultés lors des staffings.
- Le management hiérarchique est déconnecté du projet, ce qui permet une objectivité du fait de la dissociation des objectifs projet et des enjeux humains et techniques.



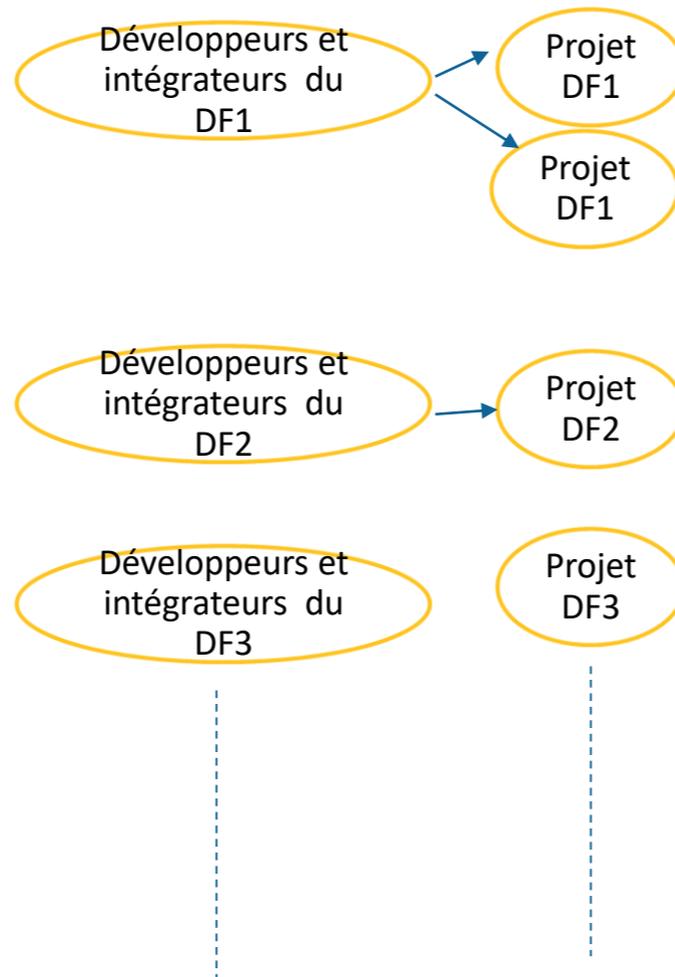
- La future organisation pourrait en effet permettre de simplifier la chaîne de décision. Le staffing des équipes projet serait réalisé principalement au niveau de la direction d'un domaine fonctionnel.
- **Il est donc probable que le démarrage des projets soit facilité ; c'est d'ailleurs la remontée que nous avons eue de plusieurs acteurs du pilotage des projets.**
- Dans ce nouveau schéma, le management hiérarchique pourrait être en lien avec le projet (PO dans certains cas), ce qui peut induire une double responsabilité hiérarchique et projet. C'est un point d'inquiétude de nombreux salariés.

# Un projet qui va rigidifier l'organisation et supprimer les directions métiers qui disposaient actuellement de ressources mutualisées capables d'intervenir sur tout le périmètre

**Organisation actuelle : Orientation des ressources et compétences suivant les besoins projets**



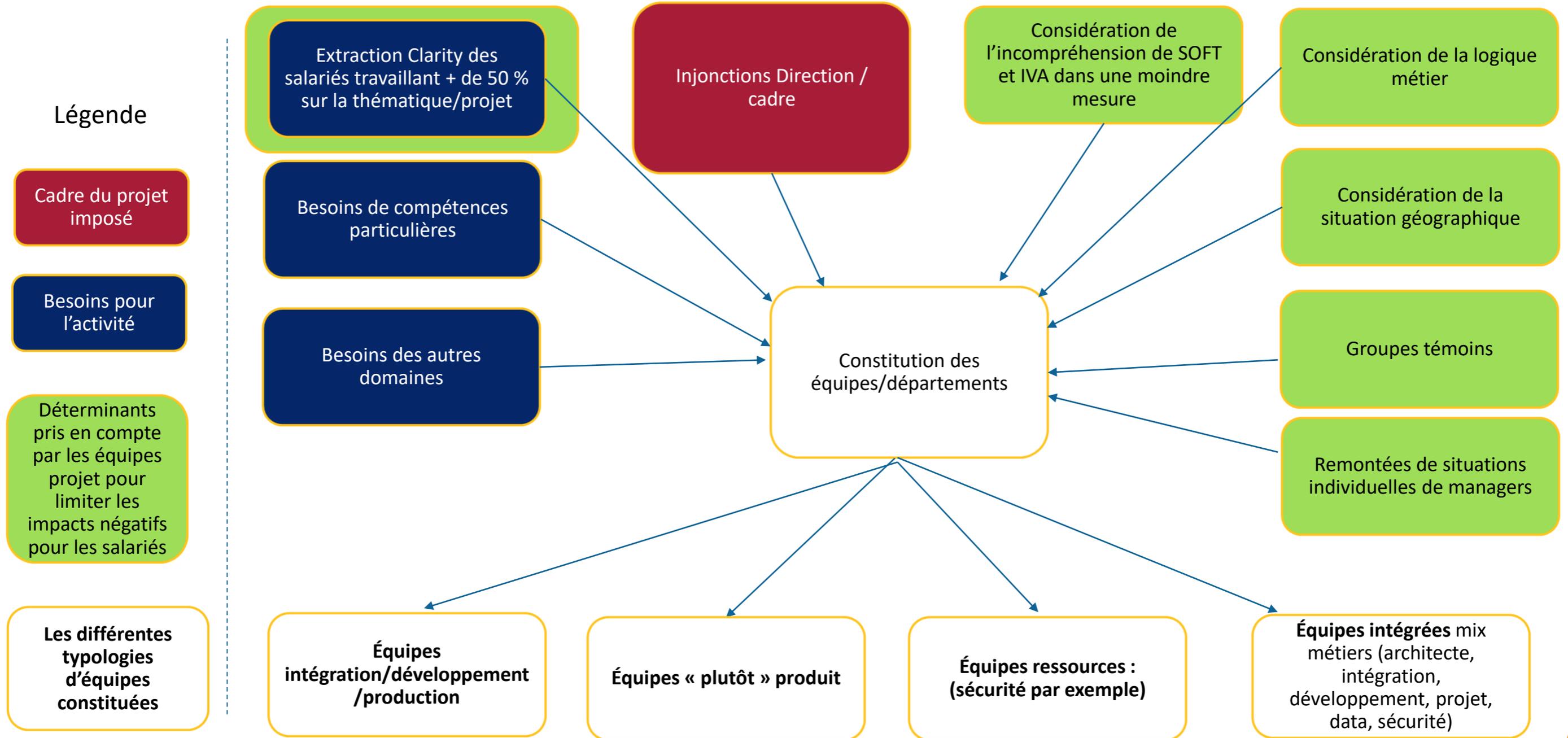
**Organisation Cible : principe d'affectation des ressources et compétences des projets du domaine**



AVIS SECAFI

- > L'organisation actuelle permet une régulation de l'affectation des ressources et compétences. En complément, elle permet aux développeurs et intégrateurs une autonomie dans le choix des projets.
- > L'affectation des développeurs et intégrateurs (et autres ressources métiers) dans 6 domaines peut présenter des risques et limites pour l'organisation :
  - Risque de surcharge pour certains (manque de ressources ou compétences) ;
  - Risque de situations de sous-charge (sureffectif en lien avec la fin de cycle des projets ou les arrêts...) ;
  - Ralentissement des projets ;
  - Risque sur la qualité du travail (impacts carences de ressources et compétences).
- > Les régulations évoquées dans le projet :
  - Possibilité d'aller sur des projets d'autres DF (ce qui est contradictoire avec les lignes directrices originelles et risque d'être plus complexe à déployer opérationnellement) ;
  - Appui de ressources externes : OIC par exemple ou prestataires externes ;
  - Besoin de mobilités internes pour s'adapter aux besoins.

# Une recomposition des nouvelles équipes et départements soumise à une multitude de contraintes et déterminants pris en compte pour la constitution des équipes et départements



# Impact de la reconstitution des équipes (équipes numérotées dans l'ordre des organigrammes)

- Sur le plan organisationnel, la reconstitution des équipes conduit à un très important redécoupage. Les tableaux ci-dessous illustrent le nombre d'équipes d'origine différente qui vont constituer les équipes cibles des différents Domaines Fonctionnels
- On peut voir que certaines équipes, minoritaires, sont peu touchées (1 ou 2 équipes d'origine), la plupart du temps 3 à 6 ou 7 équipes, ce qui est déjà un remaniement très important, et dans quelques cas une reconstitution d'équipes de façon atomisée (8 à 12 équipes d'origine, jusqu'à 19 pour un Etat-major)

**NB : les équipes des DF sont présentées dans l'ordre alphabétique de leur nom**

	DF1																					
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	Eq15	Eq16	Eq17	Eq18	Eq19	Eq20	Eq21	EM
Nb d'équipes d'origine	8	7	7	4	3	6	3	9	4	10	5	4	1	3	4	6	4	8	8	4	7	5

	DF2														
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	EM
Nb d'équipes d'origine	5	6	5	2	4	1	5	3	3	8	6	3	5	12	7

	DF3																							
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	Eq15	Eq16	Eq17	Eq18	Eq19	Eq20	Eq21	Eq22	Eq23	EM
Nb d'équipes d'origine	4	2	4	1	4	6	4	1	4	3	4	2	7	6	3	5	3	3	7	6	4	1	5	12

	DF4										
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	EM
Nb d'équipes d'origine	4	1	6	6	4	2	8	6	6	2	7

	DF5																							
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	Eq15	Eq16	Eq17	Eq18	Eq19	Eq20	Eq21	Eq22	Eq23	EM
Nb d'équipes d'origine	5	1	3	3	1	2	1	4	1	3	3	3	3	2	3	2	7	4	11	1	3	2	2	6

	DF6																							
	Eq1	Eq2	Eq3	Eq4	Eq5	Eq6	Eq7	Eq8	Eq9	Eq10	Eq11	Eq12	Eq13	Eq14	Eq15	Eq16	Eq17	Eq18	Eq19	Eq20	Eq21	Eq22	Eq23	EM
Nb d'équipes d'origine	6	3	4	6	5	5	3	6	3	1	2	12	5	4	2	5	3	2	5	2	1	6	5	19

# % du noyau le plus important dans la reconstitution des équipes cibles

- > % du noyau le plus important de chaque équipe (la part de salariés qui arrivent d'une seule et même ancienne équipe). Exemples :
  - 100 % : l'équipe provient d'une seule et même équipe antérieure,
  - 29 % : le plus fort noyau de l'équipe cible est composé de 29 % de salariés provenant d'une même équipe antérieure.

**NB : les équipes des DF sont présentées dans l'ordre alphabétique de leur nom ; les Etats-majors ne sont pas indiqués**

		DF1																				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
% max / équipe		38%	33%	44%	56%	71%	35%	64%	26%	44%	19%	46%	47%	100%	88%	80%	44%	79%	42%	32%	43%	40%

		DF2													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
% max / équipe		57%	40%	25%	55%	44%	100%	38%	83%	55%	43%	46%	38%	50%	24%

		DF3																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
% max / équipe		43%	77%	74%	100%	56%	31%	60%	100%	57%	67%	43%	91%	27%	30%	70%	44%	38%	50%	53%	39%	40%	100%	40%

		DF4									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% max / équipe		64%	100%	56%	58%	38%	62%	37%	29%	29%	88%

		DF5																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
% max / équipe		63%	100%	33%	77%	100%	50%	100%	50%	100%	83%	43%	80%	71%	63%	73%	71%	25%	36%	29%	100%	67%	88%	71%

		DF6																						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
% max / équipe		50%	78%	40%	33%	25%	58%	50%	56%	73%	100%	75%	19%	43%	75%	50%	33%	80%	91%	38%	75%	100%	30%	69%

> En complément de la page précédente qui illustre le nombre d'équipes « sources », ces tableaux montrent la part du noyau principal de chaque équipe.

On constate donc que le nombre d'équipes qui sont constituées avec des noyaux de moins de 50-55 % est globalement très élevé, ce qui impliquera un gros effort pour la création des nouveaux collectifs de travail.

Par ailleurs, on observe aussi une nette hétérogénéité entre les DF : les DF5 et 6 ont réussi à mieux limiter ce type d'impact.

# Une montée en puissance du poids des centres internationaux qui pourrait être source de fragilisation du nouveau modèle

- > Le projet marque la volonté d'Orange de donner plus de responsabilités et de faire monter en puissance les Orange International Center (OIC). C'est à mettre en perspective d'une entité ITS France avec des effectifs en attrition et une pyramide des âges déséquilibrée.
- > Les kpi's envisagés pour mesurer l'efficacité du projet confirment cette évolution : « Mieux intégrer la dimension mondiale d'orange »
  - Taux de leadership technique de nos équipes internationales ;
  - Identifier des correspondants OIC dans chacun des codirs ITS ;
  - Les communautés travaillent majoritairement en anglais ;
  - Des formations en anglais et en français pour tous.
- > Bien que les OIC puissent disposer de salariés compétents, **la problématique de turnover et de stabilité des salariés est un élément problématique** (il serait intéressant de donner une vision au CSEE de ces données).



## AVIS SECAFI

- > Nous identifions une orientation vers un modèle :
  - qui voit un renforcement de la place et des responsabilités des centres internationaux ;
  - dont l'attrition des effectifs se poursuit sur le périmètre France et qui se poursuivra avec une pyramide des âges avec 69 % des salariés qui ont plus de 46 ans.
- > Le centre de gravité d'ITS se déplace donc progressivement à l'international.
- > D'autres entreprises ont déjà déployé des modèles similaires et, confrontées à des difficultés de maîtrise des ressources à l'étranger, ont fait machine arrière. **Nous identifions donc le risque qu'Orange soit confronté à des difficultés de stabilité des effectifs et des compétences dans les OIC. Il est possible qu'à un horizon moyen terme apparaisse le besoin de réorganiser pour retrouver des fondamentaux, notamment en reconstituant des viviers de compétences au périmètre France.**

# L'organisation par produit/business pourrait induire des besoins de réorganisations lors d'évolution des business ou priorités business ou à la fin de projets

- > La composition des équipes a été réalisée, pour partie, par regroupement des salariés par équipe ou département, en s'appuyant sur une extraction des temps passés par projet.
- > Nous sommes donc dans le cas d'une organisation avec des hommes qui s'adaptent au business.
- > Plusieurs questions peuvent alors se poser :
  - La fin de certains projets peut-elle conduire à un besoin de réorganisation pour s'aligner au nouveau besoin et réaffecter les ressources ? Probablement.
  - L'évolution des business et des priorités de l'entreprise peut induire également l'arrêt d'activité et de fait une réadaptation de l'organisation.



## AVIS SECAFI

- > Le besoin d'adapter les organisations aux besoins et priorités de l'entreprise a sans nul doute toujours existé. C'est un besoin audible. C'est d'autant plus vrai dans l'IT.
- > L'organisation actuelle collera bien aux besoins actuels, mais pourrait présenter une moindre agilité pour s'adapter aux évolutions.
- > A chaque changement, des évolutions d'organisation pourront alors être nécessaires.
- > La réorganisation va concentrer l'ensemble des équipes dans des silos business (y compris les équipes qui étaient réunies en direction métier actuellement). C'est donc des collectifs plus larges qu'actuellement qui seront impactés par les changements.
- > Nous identifions 2 risques :
  - Celui de voir des réorganisations fréquentes pour coller au business et priorités d'Orange ;
  - Celui de ne pas réorganiser lors de modifications de business ou projet pouvant laisser des équipes démunies et une organisation globale moins performante.

# Avantages et inconvénients de l'organisation actuelle avec des directions métiers SOFT et IVA

## Avantages / apports

- **Organisation plus flexible et agile** qui permet une utilisation efficace des ressources, notamment de développeurs et d'intégrateurs ou de spécialistes (en capacités et compétences)
- **Intérêt du travail pour les salariés** (choix des affectations techniques/business, possibilité de découvrir de nouveaux domaines, nouvelles technologies)
- **Collectif métier très fort et large** : visibilité des activités réalisées par les collègues et collectif favorable à l'entraide, notamment pour débloquer les situations/ problèmes
- **Management hiérarchique très technique** connaissant le métier pouvant ainsi aider les collaborateurs (soutien)
- **Séparation du management hiérarchique et du management de projet** : facteur protecteur des salariés et régulateur des choix projet (possibilité d'alerter et de réguler notamment pour la meilleure qualité du travail réalisé)

## Inconvénients / risques

- **Difficultés pour le staffing projet et les démarrages projet (Direction)** en raison de multiples décideurs
- **Méconnaissance par le management hiérarchique de l'activité détaillée sur les projets** s'il ne se renseigne pas auprès des pilotes du projet et du collaborateur
- **Approche hiérarchique plus complexe** : les équipes peuvent avoir du mal à savoir à qui rendre des comptes entre le fonctionnel et le hiérarchique
- **Temps de réponse élevés** : les informations doivent être communiquées à plusieurs personnes, leur **transmission prend alors davantage de temps**
- **Gestion de multiples priorités** : les membres de l'équipe peuvent avoir des **difficultés à jongler entre les différentes priorités**

# Avantages et inconvénients d'une organisation en équipe intégrée comme définie dans le projet

## Avantages / apports

- Simplification des prises de décisions qui se feront au niveau des domaines fonctionnels
- Réduction des délais de démarrage des projets en réduisant le nombre de décideurs
- **Moins d'injonctions contradictoires** pour les salariés / rapprochement des équipes projet et de la ligne hiérarchique
- **Spécialisation par domaine / produit** : spécialisation sur un domaine pour maximiser le développement des compétences et connaissance sur la thématique
- Création de collectif thématique ou produit

## Inconvénients / risques

- Organisation rigide qui peut nécessiter des réorganisations à chaque évolution de business/projets/marchés
- Ressources cloisonnées, ce qui peut induire des situations de sous-charge et surcharge plus nombreuses
- Perte d'autonomie pour les salariés avec moins de possibilités de choix dans les projets (limités au domaine)
- **Perte du collectif métier** : le passage d'un collectif métier à un collectif domaine/produit/business avec des risques :
  - Baisse en compétences métier : perte en employabilité et intérêt du travail
  - Moins d'entraide entre spécialistes / risque de blocages techniques
- **Des managers moins techniques (généralistes)** qui ne connaissent pas nécessairement le métier de tous les collaborateurs : **moins d'entraide, moindre capacité de soutien technique et d'arbitrage, d'accompagnement aux développements des compétences**
- Pour les salariés de SOFT et IVA, risque d'être sollicités sur d'autres sujets que leur cœur de métiers (polyvalence pas choisie comme vécue dans le passé)
- Si les ressources métiers sont insuffisantes dans le département, risque de devenir **pilote de prestataires externes** (ce qui est un risque dans la mesure où cela est subi)



# Analyses des impacts détaillés sur les nouveaux domaines fonctionnels et sur les collectifs de travail

# Des domaines fonctionnels structurés autour des directions actuelles BIZZ, CCMB, DIESE, DIGIT et HOME. SOFT et IVA éclatés dans les différents domaines

- La matrice de passage montre que les Directions BIZZ, CCMB, DIESE, DIGIT et HOME sont les socles des domaines fonctionnels cibles. A noter cependant que les salariés de BIZZ et CCMB contribuent aux noyaux principaux de 2 domaines fonctionnels.
- Le tableau des effectifs ci-joint permet de constater que les salariés de SOFT et IVA sont répartis sur l'ensemble des domaines fonctionnels avec des répartitions très variables.
- Cela peut donc permettre de comprendre la perception de salariés de SOFT et IVA qui voient disparaître un modèle d'organisation (actuel) qui était jugé comme efficient et qui présentait de nombreux intérêts.

	Effectif	DTA (D-P)	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	EM	FT-GFS	FT-WTS	HRC	Total général	Effectifs représentés à moins de 20 % dans le nouveau DF
BIZZ	200	0%	9%	39%	46%	1%	2%	3%	0%	0%	1%	0%	100%	30
CCMB	152	0%	0%	0%	38%	59%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	100%	6
DIESE	222	0%	1%	9%	17%	0%	0%	67%	0%	7%	0%	0%	100%	74
DIGIT	212	0%	1%	1%	0%	2%	82%	11%	0%	1%	0%	0%	100%	38
EM	1	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	
GO	26	0%	0%	0%	0%	0%	4%	8%	0%	77%	12%	0%	100%	6
HOME	212	0%	89%	3%	5%	0%	3%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	23
HRC	22	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	100%	0
IVA	274	5%	29%	6%	15%	13%	6%	26%	0%	0%	1%	0%	100%	125
OBD	3	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%	0
SOFT	297	1%	21%	20%	22%	7%	11%	13%	0%	1%	3%	1%	100%	109
TOTAL	1621													411



## POINT DE VIGILANCE

- Nous attirons votre vigilance pour les **salariés de SOFT et IVA qui voient leur collectif de travail profondément modifié** et pour tous les salariés écartés des noyaux de collectifs de travail actuels. Les salariés identifiés en jaune dans le tableau doivent aussi avoir un suivi particulier car ils sont séparés significativement de leur collectif de travail (séparation de  $\leq 20\%$  du collectif actuel)
- Des régulations aux difficultés sont possibles :
  - Si connaissance des personnes des nouveaux collectifs via les projets sur lesquels ils travaillent
  - Maintien d'un collectif équipe ou collectif métier structurant de l'organisation actuelle

# Au minimum, 45 % des salariés changeront de managers – des impacts pour les salariés et les managers

- > Au-delà des impacts pour la reconstitution des collectifs de travail, le simple processus de réaffectation des salariés dans une telle proportion va considérablement mobiliser les managers sur les premières semaines de mise en place.
- > Sur la base de deux entretiens auxquels tout manager devra participer pour un salarié changeant de poste (manager prenant ou cédant et entretien conjoint), ce seront donc plus de 1 400 entretiens que devront assurer les quelques 200 managers d'équipe, mais avec une répartition inégale, certains voyant 10 à 12 salariés, soit une vingtaine d'entretiens à programmer.
- > Ce processus d'intégration va se doubler d'une difficulté accrue pour faire véritablement connaissance avec certains membres de l'équipe, ceux-ci étant sur un autre site.

	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	Total
Effectif hors EM et managers	352	182	304	153	238	295	<b>1524</b>
EM hors manager Eq	10	8	15	9	12	21	<b>75</b>
Managers d'équipes	22	15	24	12	25	24	<b>122</b>
Ratio moyen salariés/manager d'équipe	15,5	11,6	12,0	12,0	9,0	11,4	<b>11,9</b>
Hyp 1 Nbre mini salariés changeant de manager	177	80	130	68	72	120	<b>647</b>
Hyp 1 % hors mgers et EM	51,8%	46,0%	45,0%	47,2%	31,9%	43,8%	<b>44,7%</b>
Hyp 2 Nbre salariés pouvant changer de manager	188	87	141	75	78	131	<b>700</b>
Hyp 2 % hors mgers et EM	55,0%	50,0%	48,8%	52,1%	34,5%	47,8%	<b>48,3%</b>



## AVIS SECAFI

- > Alors que le processus d'affectation des managers va lui-même générer un niveau de stress certain, et pour une partie d'entre eux une fois affectés, une possible frustration, l'effort à mener pour accueillir les nouveaux équipiers va déjà être conséquent et va devoir être positionné sur une courte période (qui pourrait tenir de la course de vitesse...).
- > Puis, compte tenu du nombre de personnes qui vont changer de manager hiérarchique (même si un certain nombre le connaîtront pour avoir travaillé de façon transverse avec lui), l'action à mener par les managers pour reconstituer leur collectif de travail va, pour de nombreux d'entre eux, être extrêmement important (sans oublier l'éclatement géographique des équipes...). Cette situation peut conduire à une forte surcharge mentale chez une partie d'entre eux.

# La recomposition des collectifs de travail va impacter une ressource importante pour les salariés (données source enquête CNPS 2021 ITS)

Thèmes Gollac	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
■ Intensité et temps de travail	● -4	● -3	● -4	-0	● -3	● -6
■ Exigences émotionnelles	● 29	● 27	● 32	+4	● 32	● 28
■ Autonomie au travail	● 27	● 27	● 25	-1	● 25	● 19
■ Rapports sociaux au travail	● 38	● 38	● 38	+0	● 39	● 38
■ Conflits de valeur	● 29	● 28	● 23	-4	● 26	● 28
■ Insécurité de la situation de travail	● 4	● 4	● 0	-4	● 3	● 0
■ GOLLAC	● 20	● 20	● 19	-1	● 20	● 18

SOUTIEN DE LA PART DES COLLÈGUES	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
■ Q7_10. Mes collègues partagent leur savoir-faire	● 35	● 36	● 41	+4	● 38	● 39
■ Q9_1. Les collègues avec lesquels je travaille sont compétents	● 62	● 64	● 66	+3	● 67	● 59
■ Q9_2. Les collègues avec lesquels je travaille me manifestent de l'intérêt	● 45	● 44	● 48	+4	● 48	● 46
■ Q9_3. Les collègues avec lesquels je travaille sont amicaux	● 58	● 61	● 62	+1	● 61	● 58
■ Q9_4. Les collègues avec lesquels je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	● 37	● 36	● 41	+5	● 41	● 41

SOUTIEN DE LA PART DE LA HIÉRARCHIE	Etablissement				ORANGE INNOVATION 2021	ORANGE 2021
	2016	2019	2021	Δ 2019 2021		
■ Q8_1. Mon/ma responsable direct(e) se sent concerné(e) par le bien-être de ses subordonnés	● 44	● 47	● 51	+4	● 51	● 41
■ Q8_2. Mon/ma responsable direct(e) prête attention à ce que je lui dis	● 42	● 44	● 49	+5	● 49	● 40



## POINT DE VIGILANCE

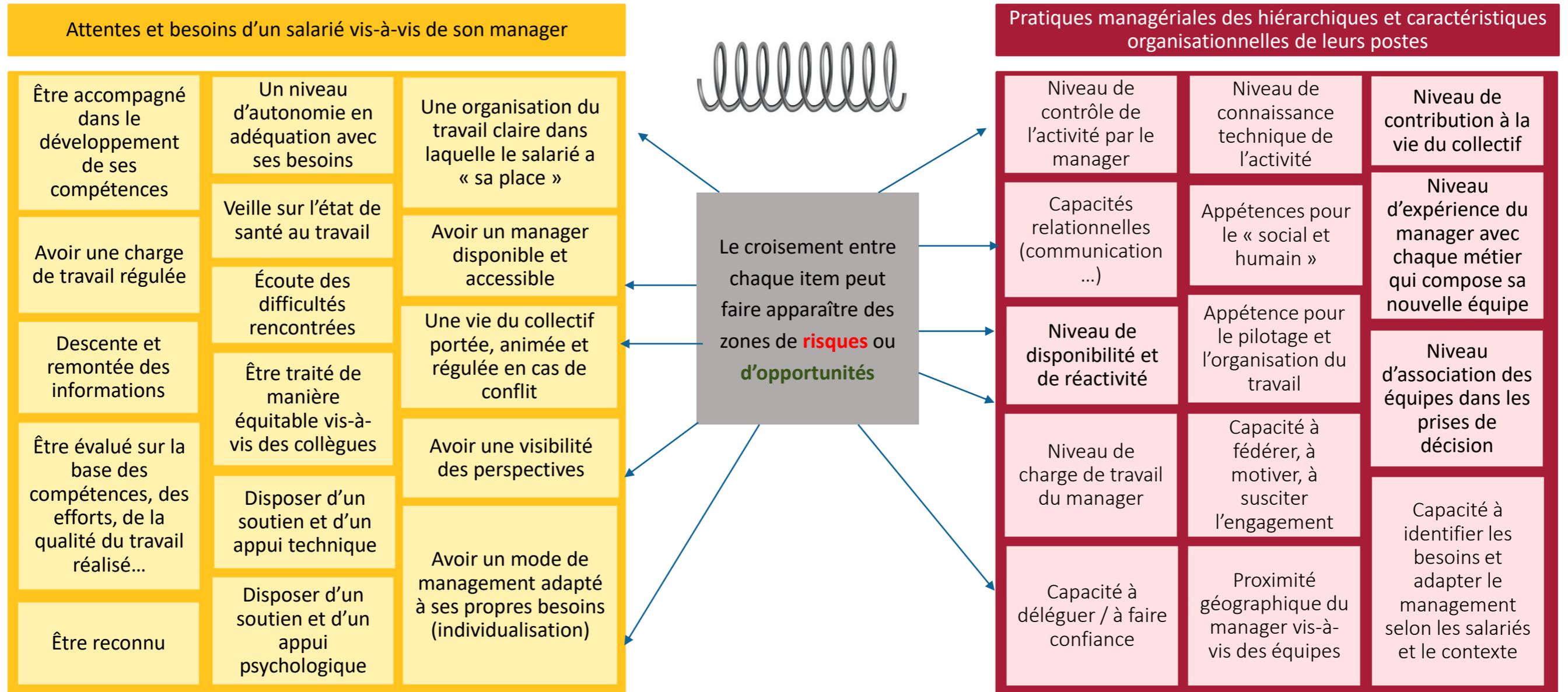
- > La dernière enquête du CNPS sur les risques psychosociaux montre que les rapports sociaux au travail sont une ressource présente avec un soutien important des collègues, mais aussi de la hiérarchie.
- > Le projet va impacter cette ressource avec un éclatement plus ou moins important des collectifs de travail et des changements très importants de managers.



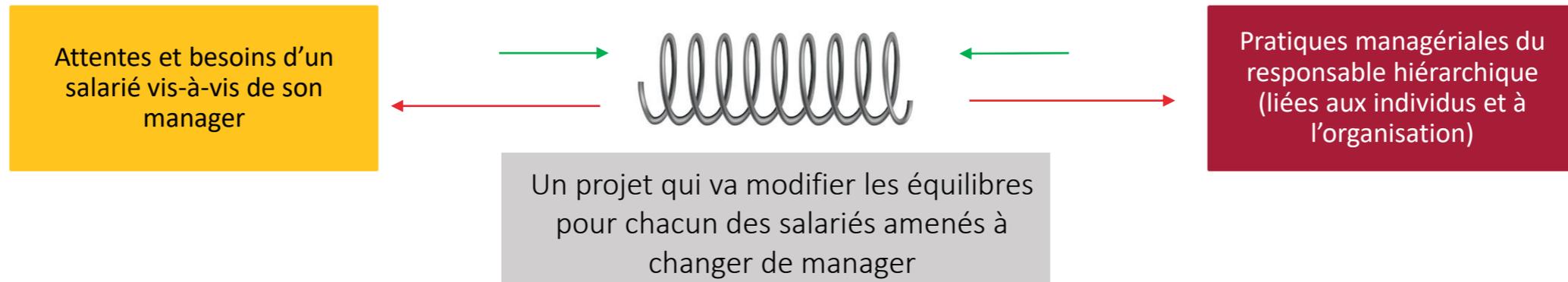
## AVIS SECAFI

- > Les managers vont être lourdement impactés et déstabilisés par des changements de collaborateurs et par l'élargissement des compétences de sa nouvelle équipe.
- > La Direction et la Direction de projet ne peuvent pas faire l'économie de faire de la recomposition des collectifs, des liens sociaux la priorité pour l'année 2023. Le risque est de mettre à mal la principale ressource actuelle des salariés.
- > Cette reconstruction doit être organisée, structurée avec les moyens nécessaires mis en œuvre.

# Changer de responsable hiérarchique, c'est modifier les équilibres entre les besoins du salarié et les pratiques managériales (ancien / nouveau manager) (ces pratiques peuvent être liées aux caractéristiques individuelles des managers, mais aussi à l'organisation)



# Quelques exemples de modifications induites par le changement de manager dans cette réorganisation pouvant être bénéfiques à certains salariés et/ou négatives pour d'autres



- > **Évolution géographique de la localisation de son manager** avec les enjeux autour du management à distance, de la communication, de la relation de proximité, de visibilité des difficultés rencontrées par les équipes, de l'identification et de la régulation à chaud des irritants avant qu'ils ne deviennent des véritables points de tensions...
- > **Enjeux d'équité perçue dans certaines situations qui vont évoluer avec le projet :**
  - Dans un nouveau collectif où le manager viendrait historiquement d'une des activités qui composent la nouvelle équipe.
  - Dans un nouveau collectif réparti sur deux sites avec un manager présent sur l'un des deux : enjeux d'équité liés à la répartition du travail (et par conséquent de possibilité d'intervenir sur des projets sources d'intérêt au travail), de visibilité du travail et donc d'évaluation du travail et de reconnaissance.
- > **Relation manager / managé :** avec une évolution positive ou négative de l'équilibre global entre les attentes satisfaites par le nouveau manager et les besoins auxquels il ne répond plus :
  - Ex : Niveau de confiance ou de contrôle du manager versus niveau d'autonomie attendu par le salarié.
  - Ex : **Niveau de connaissances techniques** du manager versus capacité de celui-ci à répondre aux besoins des salariés en termes de **soutien technique**, capacité à évaluer le travail et à reconnaître le salarié. Ou encore à accompagner le développement des compétences.

# Des salariés isolés sur les sites qui nécessiteront une vigilance particulière notamment en lien avec l'éclatement des collectifs et les changements de managers

- > Ont été identifiées toutes les personnes qui pour les DF sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné. Nous avons considéré la maille département. D'une part, il est pratiquement certain que ces personnes seront managées à distance, et d'autre part elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interactions, étant seul ou à deux.
- > Exceptions : ont été écartées de ce comptage les personnes qui sont "EM" (État-major, donc cadres supérieurs), même si elles sont seules sur un site.

	DF 1	DF 2	DF 3	DF 4	DF 5	DF 6	Total
Nb personnes d'un département de DF seules ou à deux sur un site	9	7	11	6	19	26	<b>78</b>
Rappel effectif	352	182	304	153	238	295	
	2,6%	3,8%	3,6%	3,9%	8,0%	8,8%	
	DTA (D-P)	FT-GFS	FT-WTS	HRC	Total		
Nb personnes seules ou à deux sur un site	0	6	6	7	<b>19</b>		

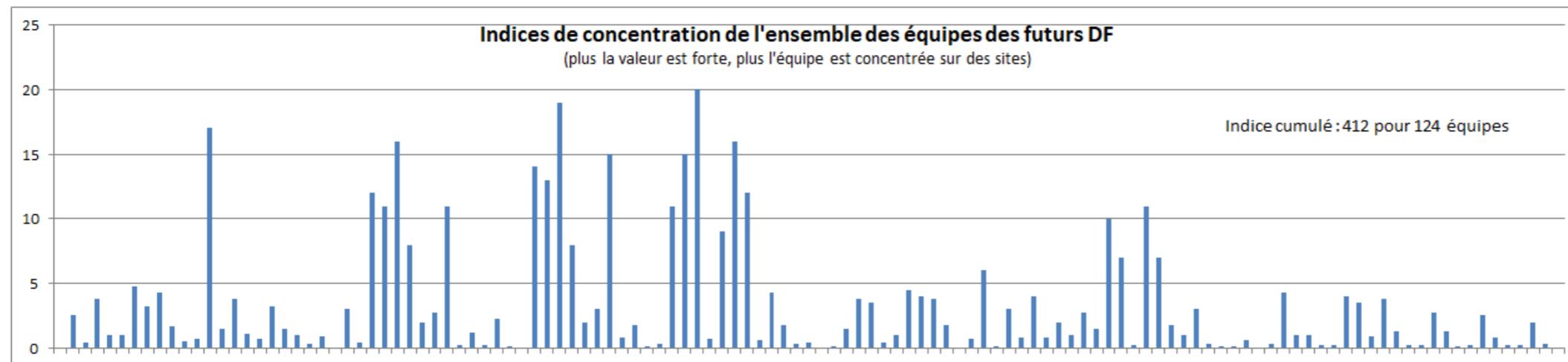
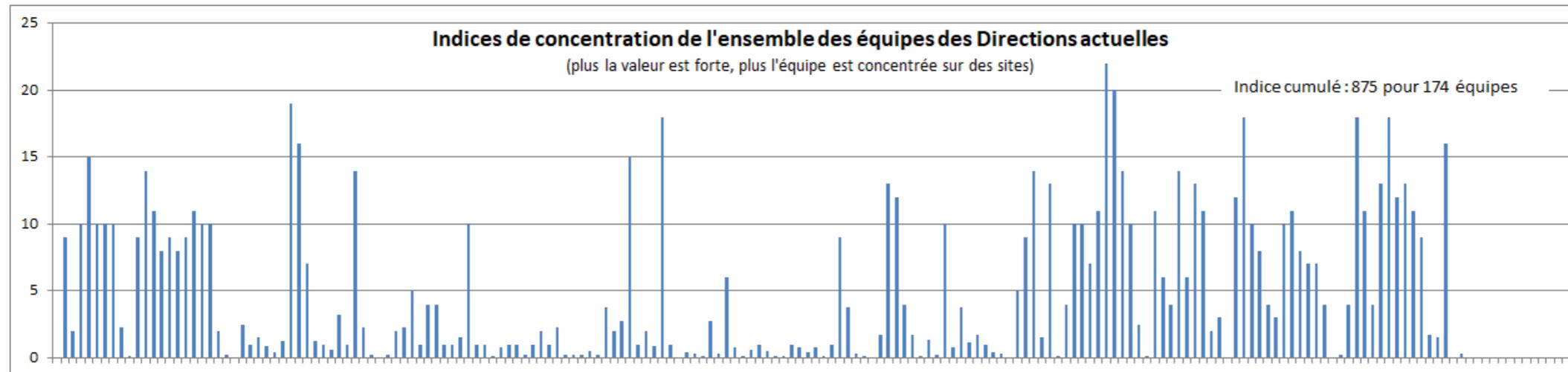


## AVIS SECAFI

- > Nous faisons le constat que tous les domaines fonctionnels auront des salariés isolés géographiquement. Le % de salariés isolés géographiquement apparaît plus important pour les DF5 et DF6 (qui a contrario ont par ailleurs réussi à mieux reconstituer le noyau de certaines équipes, mais au détriment de certaines autres qui vont être plus éclatées).
- > Des logiques géographiques ont permis de limiter ce risque pour certains DF comme le DF3.
- > Il conviendra de s'assurer de la bonne intégration de ces salariés dans leurs équipes/départements/DF. Il ne faudrait pas les oublier.

# De façon globale, un accroissement de la dispersion des membres des équipes sur l'ensemble des sites

- Nous avons, au travers de cette représentation, illustré l'évolution de la concentration des équipes d'ITS, telles qu'elles étaient auparavant constituées et positionnées géographiquement et telles qu'elles le seront avec leur reconfiguration dans les DF.
- L'indice de concentration obtenu montre que la situation va se dégrader (les collectifs vont un peu plus se disperser) : d'un indice de 875 pour 174 équipes initialement, on passera à 412 pour 124 (soit, rapporté au nombre d'équipes cibles, une dégradation de 33 %).



L'indice déterminé par équipe est le suivant :

(Max eff. des différents sites / Eff. total x Moyenne eff. des différents sites) / Nb de sites

L'indice global est, lui, le cumul des indices unitaires d'équipes.

# Des inquiétudes quant au devenir des effectifs et des perspectives d'avenir sur les sites faiblement représentés dans les DF

- > En allant plus dans le détail, certains sites nécessiteront une attention particulière. Les cases identifiées en jaune pointent des salariés dont le nombre sera inférieur à 10 sur un même site pour un domaine fonctionnel.
- > Certains sites montrent également une présence très réduite de salariés d'ITS au global. C'est tout de même le cas de 7 sites sur 17, avec au total moins de 10 personnes d'ITS, et de 3 autres sites avec une quarantaine, dont certains DF très peu représentés.

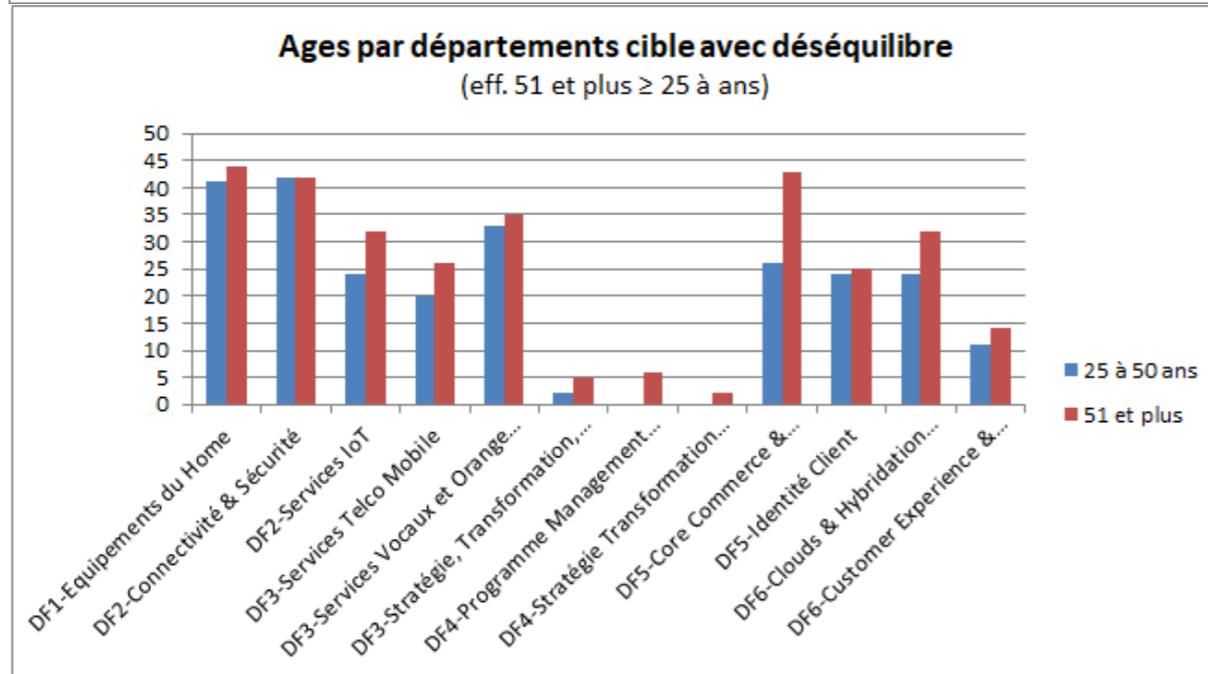
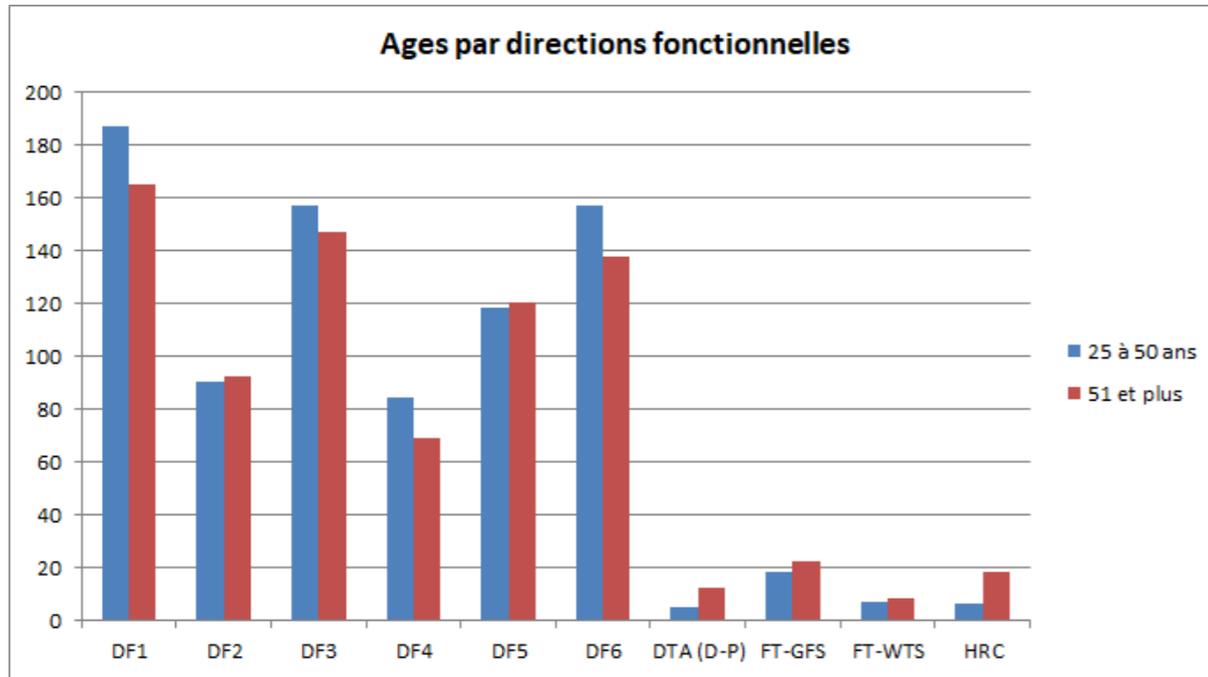
Répartition des effectifs dans les DF de l'organisation cible							Total IT-S
Sites / DF	DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	Ttes fonct.
BLAGNAC	24	8	41	4	33	14	134
CAEN	10	5	36	56	24	11	143
CESSON SEVIGNE	164	25	69	7	31	62	372
CHATILLON	23	43	50	35	47	60	281
FLEURY LES AUBRAIS					1	1	2
GUYANCOURT	18		5	2	24	41	95
LANNION	55	46	68	47	16	37	280
LYON					2	2	4
MARSEILLE				1	20	11	37
MEYLAN	38	40	21		17	24	146
MONTPELLIER					5		6
NOISEAU						2	2
PARIS			9				9
PESSAC	1	5		1	12	19	40
VALBONNE	19	10	2		4	9	45
VANDOEUVRE LES NANCY			3			2	6
VILLENEUVE D ASCQ					2		2
<b>Total général</b>	<b>352</b>	<b>182</b>	<b>304</b>	<b>153</b>	<b>238</b>	<b>295</b>	<b>1604</b>



## AVIS SECAFI

- > Au-delà de la question des rapports sociaux et du soutien social professionnel, différentes questions du devenir des salariés isolés géographiquement peuvent se poser :
  - Quid des évolutions possibles pour ces salariés ;
  - Quid des possibilités qu'ils auront de prendre des stagiaires ou d'obtenir des recrutements sur ces sites ;
  - Mais aussi, quelles relations vont s'établir avec leurs managers dans ces conditions ? Les missions confiées ne risquent-elles pas de progressivement se dégrader en termes d'intérêt ?

# Un déséquilibre démographique plus important dans certains départements de DF



- > La question du devenir des effectifs et des perspectives d'avenir sur les sites faiblement représentés dans les DF est renforcée par l'analyse démographique des DF.
- > Si la répartition des âges de l'ensemble des DF reflète de façon à peu près homogène la situation globale d'ITS (avec quelques légères variations), la répartition des âges de certains départements s'avère déjà plus déséquilibrée.
- > Ainsi, une dizaine de départements, dans des DF différents, présenteront une proportion de salariés de plus de 50 ans égale ou sensiblement supérieure à ceux de moins de 50 ans.
- > Cette situation doit être un élément d'analyse pris en compte dans les orientations de la GPEC pour rééquilibrer la pyramide démographique sur certains périmètres, en favorisant certains recrutements de personnel plus jeunes.

# Féminisation des équipes : une représentation féminine limitée dans 45 équipes qui nécessite une vigilance particulière

- > La répartition des femmes dans les équipes est hétérogène.
- > Le taux de féminisation chez ITS est de 21% chez les salariés non managers, un déséquilibre que l'on peut retrouver dans les équipes.
- > Dans l'organisation projeter,
  - 28 équipes ne compteront qu'une seule femme dans le collectif.
  - 17 équipes ne compteront que deux femmes dans le collectifs.

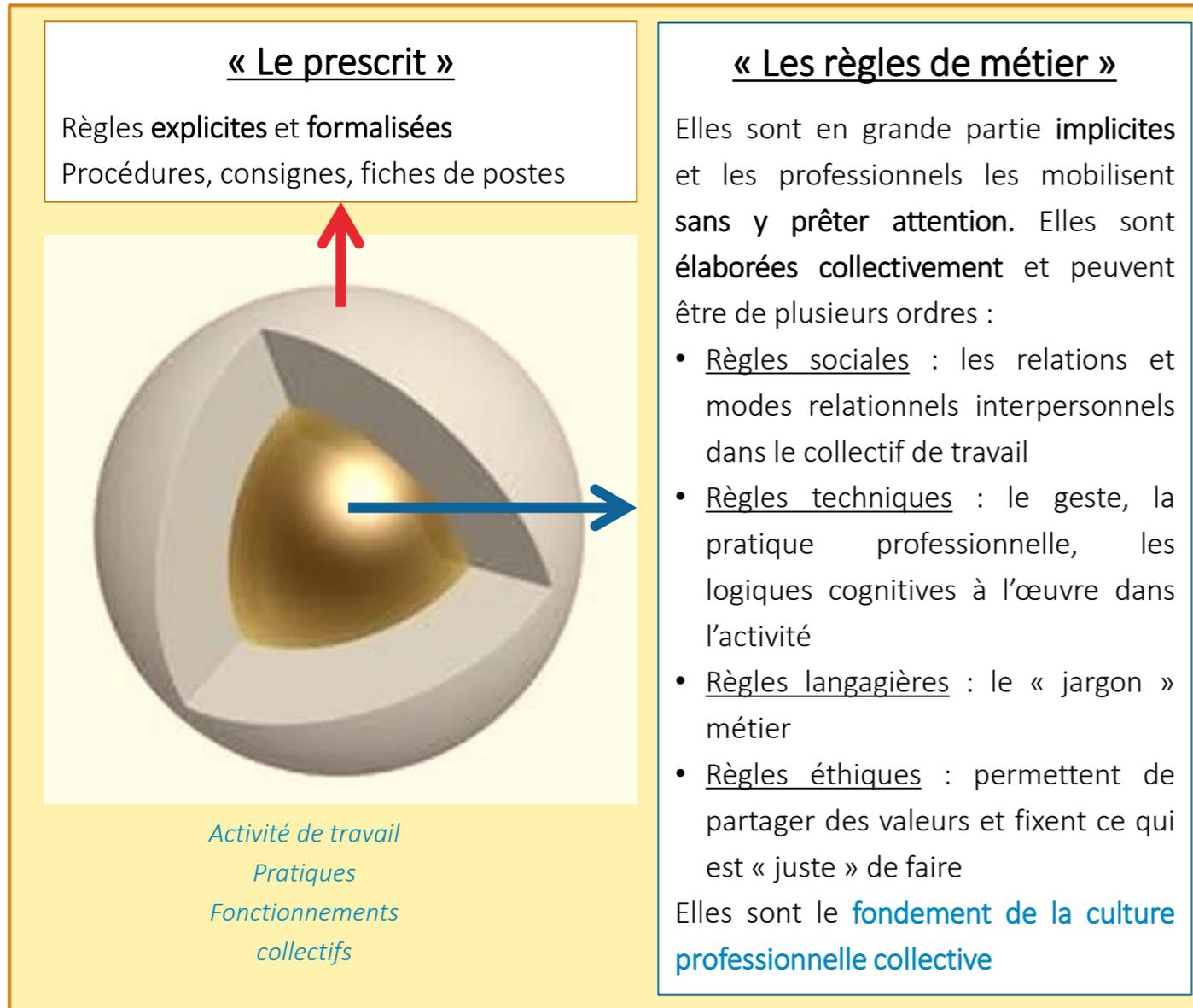
	1 femme	
	Nb équipes	dont équipe sup à 10
<b>DF1</b>	4	3
<b>DF2</b>	3	1
<b>DF3</b>	8	3
<b>DF4</b>	2	
<b>DF5</b>	5	
<b>DF6</b>	6	4
	<b>28</b>	<b>11</b>

	2 femmes		
	Nb équipes	dont équipe sup à 10	Dont équipe sup à 12
	2	2	2
	3	3	1
	6	3	2
	2	2	2
	2	1	1
	2	2	
	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>8</b>

## POINT DE VIGILANCE

- > L'entreprise a mis en place des dispositifs pour agir face aux situations d'agissement sexiste ou harcèlement comme il se doit. La profonde modification des collectifs de travail en s'appuyant notamment sur une extraction dans une application (CLARITY) pourrait rapprocher des personnes ayant vécues des tensions de différents ordres dans le passé (tensions, altercation, ou perception d'agissement sexiste, de harcèlement). Comme nous l'avons évoqué dans les préconisations, les salariés doivent pouvoir demander un ajustement organisationnel via la ligne managériale ou indépendamment, via les RH ou les représentants du personnel. Un repositionnement, un correctif, dans le cas d'un retour à une situation inconfortable voire inacceptable pour la personne doit être possible et considéré.
- > Une nouvelle communication, un rappel, sur les dispositifs et les interlocuteurs en cas de harcèlement ou d'agissement sexiste pourrait être réalisé en insistant sur l'importance et la confidentialité du traitement du sujet.

# Le projet a consisté à regrouper des métiers et éclater des collectifs. Sans interroger les règles de métiers, cela peut représenter un risque dans la construction des nouveaux collectifs



- > Dans le projet de réorganisation de IT-S, la **logique même des collectifs de travail par équipe est fortement modifiée** : les logiques métiers qui guidaient la construction des collectifs de travail vont en effet être réduites voire supprimées **au profit d'équipes pouvant regrouper des métiers différents disposant de leurs propres cultures et de leurs propres règles de métier**.
- > Il sera donc nécessaire pour favoriser la construction des nouveaux collectifs :
  - de clarifier le prescrit (procédure, consignes, règles formalisées) ;
  - De reconstruire des modalités transverses de préservation des ressources que sont « les règles de métier » ;
  - de **mettre en visibilité les règles implicites** propres à chaque équipe d'origine **et les différences culturelles** à l'œuvre dans les nouvelles équipes ;
  - de **mettre en débat ces règles et différences** au niveau de chaque « nouveau » collectif (en particulier, les règles sociales afin que les interactions entre métiers appartenant à la même équipe fassent l'objet d'un partage de représentation et de nouvelles règles collectives).
- > Sans cela, **des risques apparaissent en raison de perte du soutien social professionnel ; de la perte de la culture professionnelle et dans les relations de travail au sein des nouveaux collectifs** (tensions, manque de soutien, mauvaise ambiance, absence de reconnaissance entre pairs...) et par conséquent pour l'engagement des salariés et pour la réalisation du travail.

# Des enjeux de préservation de la culture professionnelle, de l'entraide, du soutien des pairs et de reconstruction de collectifs de travail

- > La culture professionnelle, l'entraide et le soutien de ses pairs sont des ressources indispensables, en particulier pour les métiers très techniques.
- > Un collectif de travail nécessite la confiance entre les membres du collectif. Les relations de confiance ne se prescrivent pas, elles se construisent. D'une manière générale, dans les situations de travail, la méfiance est première. La confiance s'établit dans le temps sur la base de l'expérience et de la construction d'accords de normes et de règles encadrant la façon d'exécuter le travail, le « comment » travailler. Pour cela, il est nécessaire a minima de formaliser le prescrit.
- > Bien que la confiance ne se décrète pas, plusieurs caractéristiques de l'environnement de travail favorisent son émergence et nécessitent donc des moyens associés :
  - La mise à disposition d'espaces visant à apprendre à se connaître dans les premiers temps de la construction des nouveaux collectifs de travail : contrairement à ce qui a pu être communiqué par la direction sur certains sites, les futures équipes ne se connaissent pas toutes. Il sera donc nécessaire de mettre en place des moyens pour que ces équipes se rencontrent, et que chaque membre du nouveau collectif apprenne à connaître ses nouveaux collègues : en tant que personne, mais aussi du point de vue de ses compétences, des pratiques ;
  - La mise à disposition d'un cadre pour collaborer : « sans travail collectif, pas de collectif de travail » ;
  - La mise à disposition d'espaces formels et informels pour partager et élaborer des règles (en particulier les règles implicites décrites précédemment) ;
  - La possibilité de prendre des risques ou des initiatives sans crainte d'être mis en échec en cas « d'erreur » (possibilité de se tromper) ;
  - La mise à disposition d'espaces pour partager sur les difficultés (facilitant par la suite la demande et l'obtention d'aide).
- > Enfin, la distance géographique entre les membres de futures équipes est un élément qui n'est pas favorable à la création d'un collectif de travail, en particulier lorsque les équipes ne se connaissent pas et n'ont pas déjà l'habitude de travailler ensemble.



Zoom sur SOFT et IVA : des impacts très lourds pour ces directions qui génèrent un mécontentement et de l'inquiétude

# L'organisation actuelle de SOFT présente davantage de ressources que de contraintes pour les salariés, ce qui induit une incompréhension du projet

## Avantages de cette organisation

- > Transversalité (évite les silos)
- > Mutualisation des ressources :
  - Permet d'orienter les effectifs là où il y en a besoin
  - Orientation en fonction de la thématique et des besoins de compétences
  - Souplesse dans la priorisation des contributions
  - Organisation agile qui peut donc s'adapter aux évolutions business/marchés
  - Meilleure orientation des ressources surtout dans un environnement où il y a un manque de ressources
  - Autonomie des salariés dans le choix des projets et des business
- > **Management hiérarchique très technique** connaissant le métier pouvant ainsi aider les collaborateurs (soutien) et accompagner le développement des compétences
- > **Séparation du management hiérarchique et du management de projet**
- > **Animation métier robuste** / programme de formation pointu et adapté / cession de partage de sujets techniques
- > **Collectif métier très fort et large** : favorable à l'**entraide** notamment pour débloquer les situations / problèmes
- > **SOFT/IVA peut alerter en raison de son indépendance sur les business/thématiques**
- > **Organisation qui permet de se concentrer sur l'activité** et éviter les dispersions (versus une organisation business/thématiques où le développeur peut être mobilisé sur d'autres sujets (dispersion))

## Inconvénients de cette organisation

- > Priorisation globale des projets compliquée
- > Arrivées de demandes de façon non priorisée
- > Suivant les situations, travail multi-projets pas toujours bien vécu / charge mentale élevée
- > Injonctions contradictoires entre les pilotes projet et le management hiérarchique

# Un éclatement des collectifs de SOFT et IVA (Effectif au périmètre des départements actuels et cibles)

	Effectif	Répartition par DF en %						moyenne
		DF1	DF2	DF3	DF4	DF5	DF6	
<b>IVA</b>	<b>258</b>	<b>30,6%</b>	<b>6,2%</b>	<b>15,9%</b>	<b>14,0%</b>	<b>6,2%</b>	<b>27,1%</b>	<b>16,7%</b>
DOPSI	24						100,0%	100,0%
DS	37	70,3%	18,9%	10,8%				33,3%
ENA	43	4,7%	2,3%	41,9%	25,6%	4,7%	20,9%	16,7%
I2P	48	12,5%		6,3%	35,4%	20,8%	25,0%	20,0%
IAC	49	10,2%	12,2%	14,3%	16,3%	6,1%	40,8%	16,7%
ITV	50	80,0%	4,0%	10,0%		2,0%	4,0%	20,0%
TPO	6			50,0%			50,0%	50,0%
<b>SOFT</b>	<b>281</b>	<b>22,1%</b>	<b>21,4%</b>	<b>23,5%</b>	<b>7,8%</b>	<b>11,4%</b>	<b>13,9%</b>	<b>16,7%</b>
SAM	34	20,6%	14,7%	29,4%		11,8%	23,5%	20,0%
ABC	1			100,0%				100,0%
CAEN	31	32,3%		16,1%	41,9%	9,7%		25,0%
DDE	2						100,0%	100,0%
IDF-NANCY	44	13,6%	47,7%	9,1%			29,5%	25,0%
LANNION	65		20,0%	41,5%	10,8%	15,4%	12,3%	20,0%
RENNES	54	53,7%	18,5%	18,5%	3,7%	1,9%	3,7%	16,7%
SODEV	48	18,8%	20,8%	18,8%		29,2%	12,5%	20,0%



## POINT DE VIGILANCE

- > La préservation de collectifs SOFT et IVA est un élément favorable pour les salariés.
- > Cependant, des salariés SOFT et IVA vont se retrouver écartés de leur collectif actuel. Ces salariés seront donc particulièrement exposés à un risque d'isolement et de dégradation des rapports sociaux, relations de travail et une dégradation possible de l'entraide et du soutien social professionnel.

# Représentation de la répartition des salariés SOFT et IVA par site et par direction cible

## SOFT

		SITES										
		BLAGNAC	CAEN	CESSON SEVIGNE	CHATILLON	GUYANCOU RT	LANNION	MEYLAN	PESSAC	VALBONNE	VANDOEUVRE LES NANCY	Total général
Directions cibles	DF1	9	10	29	6			3	1	4		62
	DF2	6		10	21		13	4	5	1		60
	DF3	10	5	10	1		27	10			3	66
	DF4		13	2			7					22
	DF5	14	3	1			10	3		1		32
	DF6	3		2	2	9	8	1	5	7	2	39
	DTA (D-P)						3					3
	FT-GFS	2										2
	FT-WTS	1	1	3	1		1	1			1	9
	HRC					1	1					2
<b>Total général</b>		<b>45</b>	<b>32</b>	<b>57</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>70</b>	<b>22</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>297</b>

## IVA

		Sites												
		BLAGNAC	CAEN	CESSON SEVIGNE	CHATILLON	FLEURY LES AUBRAIS	GUYANCOU RT	LANNION	LYON	MARSEILLE	MEYLAN	NOISEAU	PESSAC	Total général
Directions cibles	DF1	7		39				28			5			79
	DF2			3	2			7			4			16
	DF3	5	3	16	7		2	5			3			41
	DF4		17	1	7			10		1				36
	DF5	1	3				4			7	1			16
	DF6			17	9	1	18	3	1	3	8	2	8	70
	DTA (D-P)							14						14
	FT-WTS	1						1						2
	<b>Total général</b>		<b>14</b>	<b>23</b>	<b>76</b>	<b>25</b>	<b>1</b>	<b>24</b>	<b>68</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

# SOFT, un métier passion dans une organisation qui présente des intérêts

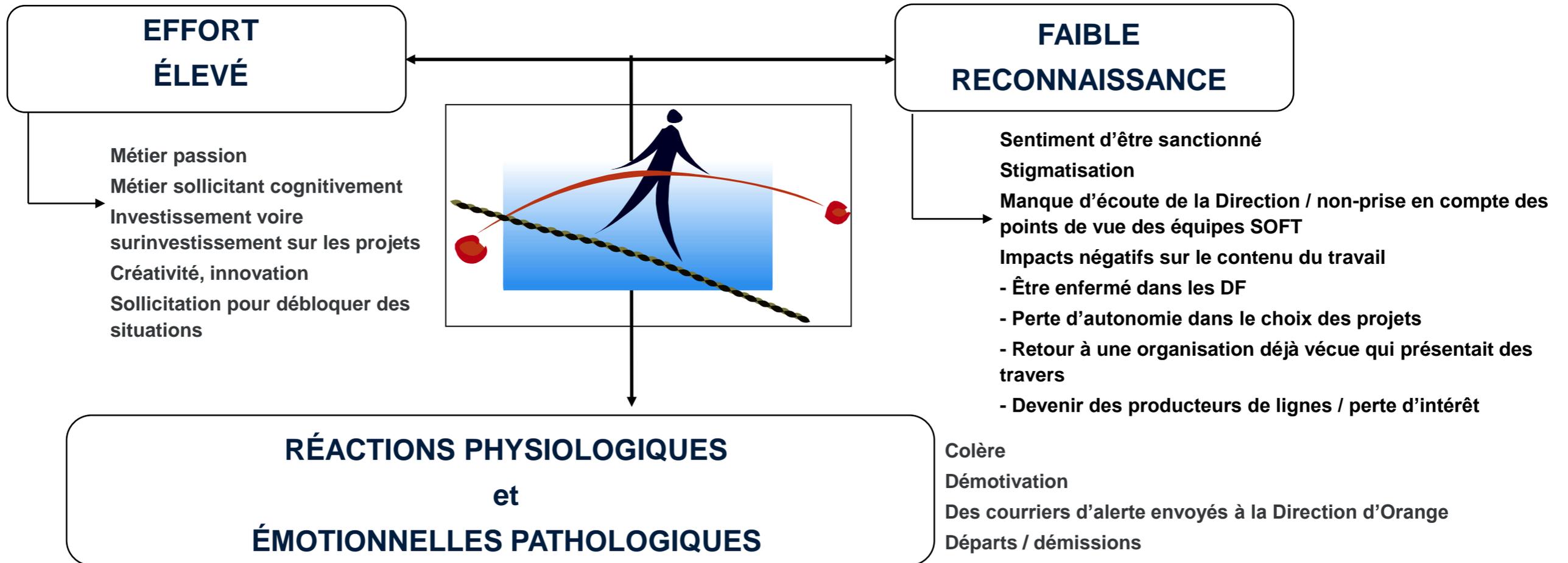
## Pour les salariés, un métier passion dans une organisation qui présente des intérêts

- Un métier passion qui nécessite de la créativité, de l'innovation
- Curiosité de découvrir d'autres choses, produits, applicatifs, technologies...
- Un métier très technique qui nécessite un management qui comprend les spécificités pour les arbitrages, l'aide, l'identification et validation des besoins de formation
- Un métier avec une culture et un langage particulier qui induit un besoin d'un collectif métier pour discuter technique
- Besoin de discuter avec des collègues du même métier lors de difficultés pour débloquer des situations
- Vécu positif de l'organisation actuelle versus l'organisation passée que certains ont vécu (sentiment d'isolement, polyvalence dans un service multi-métiers)
- Autonomie pour s'orienter vers des projets suivant l'appétence
- L'indépendance actuelle vis-à-vis des projets permet d'alerter, de prendre du recul
- Sentiment de ne pas être des producteurs, mais des spécialistes contributeurs aux projets

## Le projet vu de salariés de SOFT

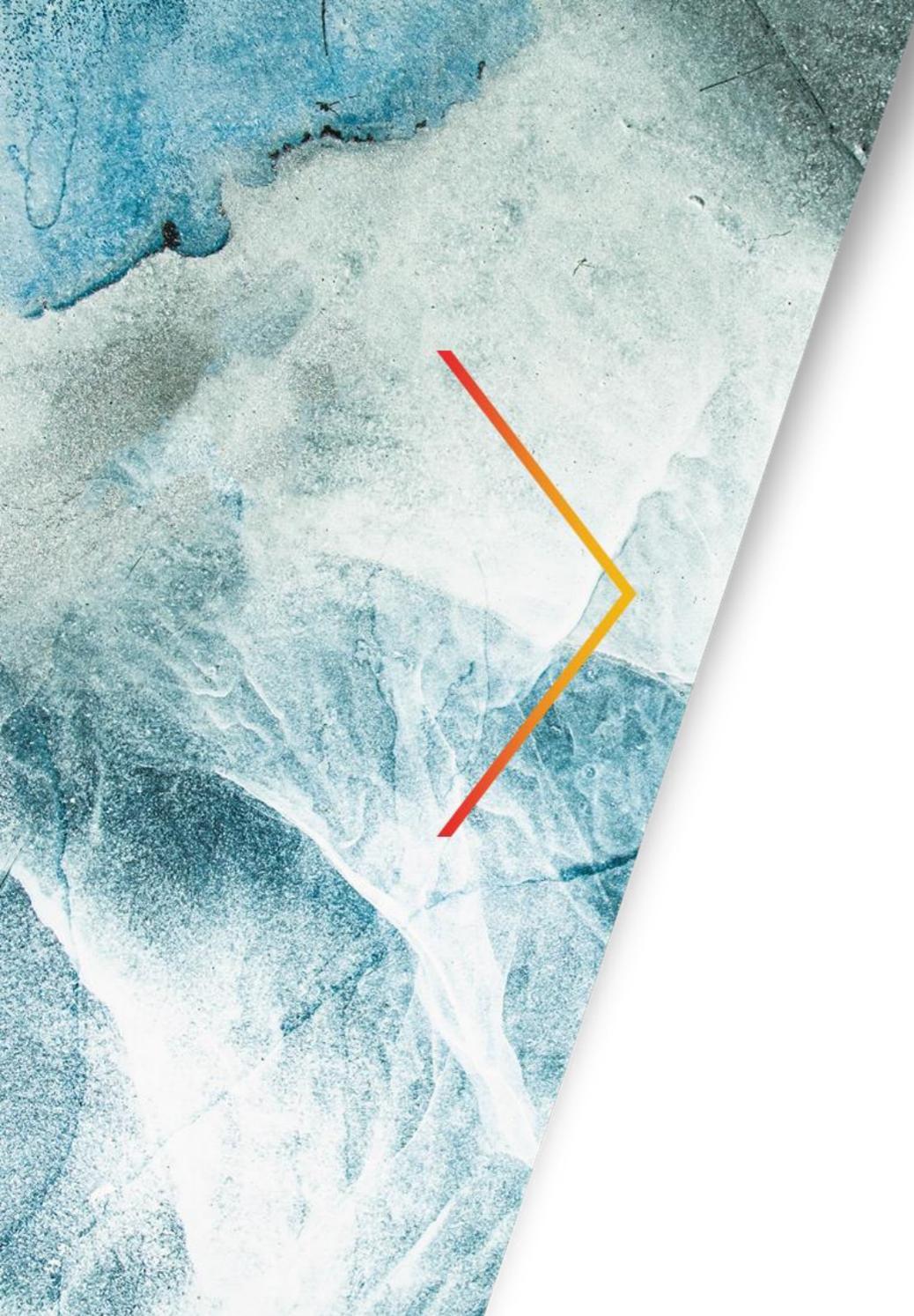
- Sentiment de stigmatisation et de sanction
- Alignement de l'organisation projet à l'organisation hiérarchique : à chaque évolution business, marchés, programmes, changement d'organisation ?
- Affaiblissement du soutien social professionnel
  - Éclatement des collectifs de travail / isolement
  - Changement de managers
  - Des managers ne connaîtront pas nécessairement le métier
  - Diminution de l'entraide métier
- Silotage de l'organisation :
  - Difficultés et limites dans l'orientation des ressources
  - Sollicitation des salariés SOFT et IVA sur d'autres sujets/techniques
  - Évolution du métier : passer de développeur ou intégrateur à pilote de prestataire
  - Manque de compétences spécifiques dans le domaine
- Risque sur la qualité des projets
- Frein à la mobilité pour les salariés, les managers voulant garder leurs ressources pour atteindre les objectifs

# Notre compréhension des fortes tensions ressenties et exprimées par des salariés de SOFT



## POINT DE VIGILANCE

- > Pour Siegrist, la situation pathogène est le résultat d'un déséquilibre entre les efforts fournis, qu'ils soient demandés ou volontaires (auto-surinvestissement dans le travail) et la non-reconnaissance (absence de récompenses adaptées).
- > Ce modèle explique le fort mécontentement des équipes. Les conséquences sur les individus sont variables. Certains s'adapteront en prenant de la distance avec le travail, d'autres s'y retrouveront peut-être, mais des salariés pourraient ne pas s'y retrouver, et ce durablement. Dans ce dernier cas, certains partiront si c'est possible pour eux, d'autres pourraient voir leur santé impactée négativement. C'est un point de vigilance.



# Les managers, une population particulièrement impactée

# Zoom sur les préoccupations des managers dans le cadre de la réorganisation

Les échanges que nous avons eus avec une quinzaine de managers nous ont permis d'identifier un certain nombre de leurs préoccupations.

## Concernant la disparition de SOFT et d'IVA :

- Pour les managers appartenant à ces structures, mais pas seulement, il apparaît beaucoup d'inquiétudes sur le positionnement métier de ces salariés.
  - Comment pourront-ils maintenir leurs compétences au sein des DF, ou de certains plus particulièrement, en étant répartis et cloisonnés dans certaines activités ? Quelles possibilités auront ces salariés pour changer de projet alors que cela impliquerait des mobilités entre départements ou entre DF ?
- Comment la reconnaissance du métier des développeurs va-t-elle pouvoir se traduire, alors qu'ils vont se trouver intégrés dans des équipes dans lesquelles leurs compétences, même si nécessaires, ne seront pas perçues et évaluées de façon comparative avec de nombreux autres professionnels de leur domaine ?
- Il existe aussi une crainte que ces salariés se retrouvent isolés au sein de leurs équipes, et que leur qualité de vie professionnelle, mais aussi l'ambiance des équipes puissent s'en ressentir.
- La répartition des salariés Soft et IVA au regard des suivis Clarity apparaît particulièrement artificielle dans de nombreux cas, d'autant que depuis le 30 juin (date de prise en compte) de nombreuses personnes ont déjà basculé sur d'autres sujets.
- Enfin, du fait de l'absence de masse critique dans chaque DF et département, il y a, pour les développeurs, un risque de devoir « attendre son tour », au sein des futures équipes, pour travailler sur un projet attractif, en fonction de l'urgence des développements et non plus en fonction de certaines appétences. Ceci constitue un changement très important par rapport à la façon dont l'activité se régulait au sein de SOFT ou d'IVA et peut, de ce fait, induire aussi beaucoup de frustration (mais aussi des départs).

# Zoom sur les préoccupations des managers dans le cadre de la réorganisation

## Par rapport aux objectifs clés qui sont affichés comme justifiant cette réorganisation

- Au regard des 3 objectifs majeurs énoncés, les travaux menés apparaissent comme très inégaux aux yeux d'un certain nombre de managers interviewés :
  - **Concernant la simplification visée, et la responsabilisation des acteurs**, si la structure proposée peut répondre globalement mieux à ces préoccupations, ce n'est pas systématiquement le cas partout. Par exemple, pour les développements, cela peut même compliquer la situation, du fait de l'absence de masse critique dans les DF et départements, et conduire à des situations de travail dégradées ou à des modes de fonctionnement qui se compliqueront (transfert temporaire de ressources ? Recours ponctuel à des OIC qui n'auraient pas les compétences nécessaires, etc.).
  - **Sur l'accélération du delivery** affichée comme un objectif clé, la disponibilité limitée de moyens, dans certaines équipes, peut parfaitement avoir l'effet inverse. D'où l'importance de la fonction Workforce qui va clairement et rapidement être jugée sur sa capacité à gérer les ressources en intra et inter DF, ce qui constituera un enjeu majeur vis-à-vis de cette réorganisation. Est-ce que cette fonction sera suffisamment dimensionnée au regard de l'enjeu et de la taille d'ITS (une dizaine de personnes, pour près de 2 000 salariés). Même si ce n'est évidemment pas seulement une question de nombre, celui-ci paraît faible par rapport à l'ensemble des périmètres à couvrir. Par ailleurs, cette fonction disposera-t-elle des pouvoirs d'arbitrage nécessaires vis-à-vis des DF et de leurs responsables ? Selon quel processus pourra-t-elle les rendre ? L'outil sera-t-il vraiment adapté et fiable ?
  - **Concernant l'internationalisation**, la plupart des managers qui se sont exprimés n'en ont quasiment pas vu la dimension réelle dans le projet ni non plus dans le processus d'élaboration qui, hormis pour un DF, n'a pas associé d'acteurs concernés. En tout cas, dans la logique d'un tel objectif, ils regrettent qu'il se soit limité uniquement à ITS, car il y aurait eu des aspects à prendre en compte plus largement les avis des OIC, le marketing, les Produits ; ils pensent que cette dimension de la réorganisation sera sans doute plus développée dans le cadre des futurs Codir de DF et des Comités de départements des DF. Donc, tout leur apparaît comme restant à faire sur ce point. Plusieurs managers expriment par ailleurs des craintes sur les aspects purement linguistiques de fonctionnement dans un cadre de plus en plus internationalisé.

# Zoom sur les préoccupations des managers dans le cadre de la réorganisation

## Sur la démarche de co-construction du projet :

- Il y a un regret que cette réorganisation n'ait pas du tout été mise à profit pour aussi réfléchir à un certain renouvellement des managers de DF et de département. Le fait de figer d'entrée la structure managériale de ces niveaux n'envoie pas un signal très positif.
- Les travaux n'ont dans l'ensemble pas été jugés inutiles, quant à l'esprit dans lesquels ils ont été menés. La démarche a été plutôt constructive, et la plus grande partie des interlocuteurs des Core Teams ont été à l'écoute, du moins au début. Néanmoins, cette écoute s'est progressivement réduite, et cela n'a pas abouti de façon régulière à la prise en compte des propositions.
- Par ailleurs, les groupes témoins ont eu très peu de temps pour vraiment réagir : les propositions devaient être discutées sur le champ sans études préalables, et les délais entre les quelques réunions n'ont pas permis de bien mûrir certains sujets. De plus, la constitution des groupes témoins avait certaines limites du fait de l'absence complète de connaissance de l'activité par certains participants.
- Au sein des Core Teams, il y a eu des niveaux très différents dans la réflexion autour de la nouvelle organisation : certains DF ont vraiment visé à créer des structures pour responsabiliser des départements, d'autres pas du tout. Cette situation donne aussi un sentiment d'inachevé.
- Plusieurs managers ont pu constater des modes d'animation assez différents selon les DF, ce qui n'a pas concouru non plus au même niveau de réflexion. Ils ont aussi pu observer dans certains cas des approches très directives au sein des groupes d'instruction, très directement influencés par les Codir des directions, et plus du tout dans un esprit de « co-construction ». Ponctuellement, certains propos ont apparemment pu être assez brutaux.
- Beaucoup de propositions faites au sein des groupes d'instruction ont été systématiquement rejetées (mais aussi de façon inégale : certaines étudiées pour des DF, rejetées d'emblée pour d'autres) laissant penser que les choses étaient largement prédéfinies. Certaines inflexions ont parfois pu être obtenues, mais de façon trop marginale.
- Le vécu d'un manque de point d'étape RH un tant soit peu structuré en cours de process est également exprimé : il aurait par exemple pu réunir l'ensemble (ou par groupe) des managers pour aborder des questions autour des perspectives, des compétences, des opportunités métiers pour eux.

# Zoom sur les préoccupations des managers dans le cadre de la réorganisation

- Les impacts géographiques de la réorganisation ont été trop négligés. Cela a été une préoccupation trop limitée voire très largement absente (un ou deux DF s'en sont plus préoccupés). Cette situation conduit à des interrogations sur la pérennité de certains sites, et conduira aussi à court terme à des situations où certains sites, avec peu de salariés d'ITS, risquent de se retrouver sans aucun manager présent.
- La sollicitation des personnes a été très inégale : certains ont été extrêmement mobilisés sur la période.
- Pour les managers, la période a été d'autant plus difficile que continuer de donner du sens aux projets de leurs équipes pendant cette période d'incertitude assez longue n'a pas été simple.
- Il y a aussi eu des "marchandages" entre certains managers pour récupérer telles ou telles activités dans leurs départements, sans réellement se préoccuper de la cohérence réelle avec la cible.

# Des managers préoccupés par le processus d'affectation mis en œuvre

- Le processus d'affectation n'est pas parfaitement clair (par exemple, quid des managers sur des postes "F", peuvent-ils postuler sur tous les postes ou pas (postes E aussi ? Cela n'est pas précisé). Une autre source d'incertitude est l'horizon auquel les affectations seront connues : en une seule fois (mais que se passe-t-il pour les « recalés » qui n'ont aucun de leur choix), en plusieurs fois ?
- La question de l'affectation des managers de SOFT et IVA est aussi une préoccupation. Compte tenu que les équipes vont être dispersées, leur positionnement au sein de DF risque d'être plus difficile que pour les autres managers.
- La composition de la "commission d'harmonisation" n'est pas du tout connue, les principes de choix non plus. Quels seront les recours en cas de désaccord par rapport à une affectation (cas où aucun des postes demandés ne serait obtenu) ? Il y a donc un sentiment d'opacité qui s'installe.
- Plusieurs managers trouvent que ce processus est extrêmement déshumanisé, ils parlent d'un "Parcoursup" qu'on leur fait subir : tout passe par des fichiers remplis par le responsable du manager et qui vont être traités et consolidés par la RH puis en commission d'harmonisation. Il n'y aura aucun véritable échange autour des postes proposés et souhaités.
- Plusieurs managers ont exprimé le regret que les responsables de département n'aient pas été connus préalablement (affectation en deux cycles), ce qui aurait aussi permis de les rencontrer en postulant (et de le faire en connaissance de cause).
- Les fiches de poste sont extrêmement pauvres : elles ne reprennent que la description de l'activité de l'équipe qui figure dans les organigrammes cibles.
- Pour certains managers, ce processus de changement devrait s'avérer positif, avec un changement de poste intéressant, la prise en charge d'équipes pluridisciplinaires, mais il est très difficile d'évaluer la proportion qui tirera un réel profit de cette situation.
- Il est d'ailleurs manifeste que les "pré-affectations" des managers sont assez largement définies (puisque certains managers s'entendent dire « tu n'es pas "fléché " »), et que, dans ces conditions, il est très probable que moins de 10 % à 20 % des postes vont vraiment faire l'objet d'un arbitrage réel (et d'une véritable remise en jeu, même pour d'autres managers qui auraient postulé dessus).

# Zoom sur les préoccupations des managers dans le cadre de la réorganisation

- La composition de la "commission d'harmonisation" n'est pas du tout connue, les principes de choix non plus. Il y a donc un sentiment d'opacité qui s'installe.
- Quels seront les recours en cas de désaccord par rapport à une affectation (cas où aucun des postes demandés ne serait obtenu) ?
- Plusieurs managers trouvent que ce processus est extrêmement déshumanisé : tout passe par des fichiers remplis par le responsable du manager et qui vont être traités et consolidés par la RH puis en commission d'harmonisation. Il n'y aura aucun véritable échange autour des postes proposés et souhaités.

# Craintes et risques identifiés par les managers lors des entretiens collectifs

## > En lien avec la perte de compétences et d'intérêt :

- Manque d'émulation entre développeurs (du fait de l'éclatement des équipes Soft)
- Métiers : éclatement de certains métiers (ex : développement, sécurité) dans des entités différentes, mais aussi de certaines expertises (impact GPEC)
- Pertes de compétences / d'expertises potentielles
- Dans certains métiers, les acteurs vont devenir trop généralistes au sein des DF alors que des expertises ciblées sont nécessaires
- Flexibilité inter-projets risque d'être limitée à une mobilité de poste
- Perte de plus-value / de recul de certains métiers du fait de leur intégration à d'autres DF (métier développement)
- Perte d'attractivité du métier de développeur (Soft) (du fait de la dilution du métier)
- Disparités qui pourraient devenir importantes sur certaines pratiques avec l'éclatement de certains métiers

## > En lien avec le projet :

- Concomitance de la mise en œuvre du projet avec le déploiement de dispositif de Flex office sur certains sites importants
- Globalement, une partie des managers va avoir à intégrer beaucoup de changements simultanément : nouvelle organisation, équipiers nouveaux, métiers à découvrir, changement de localisation de parties d'équipes...
- Impact à venir de l'accord intergénérationnel et impact de la réorganisation sur cet accord ?
- Fonction Workforce très limitée en moyens pour garantir une bonne régulation

## > En lien avec l'organisation :

- Absence de masse critique sur les activités intégration/dévt/archi dans les DF (problème de maintien de la capacité de production)
- Pour le développement, intégration de nouveaux développeurs (junior ou reconversion) plus difficile
- Plus de déplacements / ou de visio
- Doublonnage de certains travaux dans des projets, dans des domaines fonctionnels, faute d'une vision centralisée
- Capacité de planification des moyens, inter DF
- Moyens suffisants pour que des équipes géographiquement éclatées puissent rencontrer physiquement leur manager assez régulièrement
- "Silotage" de certains métiers transverses (difficulté d'affectation sur des projets plus variés ; perte d'agilité)
- Maintien de l'animation des communautés métiers ?
- Distorsion entre managers porteurs d'un programme et les autres ?
- Pilotage trop induit par le budget (et non par l'innovation)
- Eclatement géographique limitant les interactions directes minimales et initiales entre les équipes
- Renforcement du delivery vs Recherche

# Opportunités identifiées par les managers lors des entretiens collectifs

## > En lien avec les compétences et l'intérêt :

- Ouverture vers d'autres métiers pour les développeurs
- Diffusion de compétences au sein des DF (par exemple, des développeurs experts vont être plus auprès d'autres développeurs moins expérimentés)
- Diffusion de la culture logicielle
- Volume de temps affectable aux formations, communautés (10 % du temps)

## > En lien avec le projet :

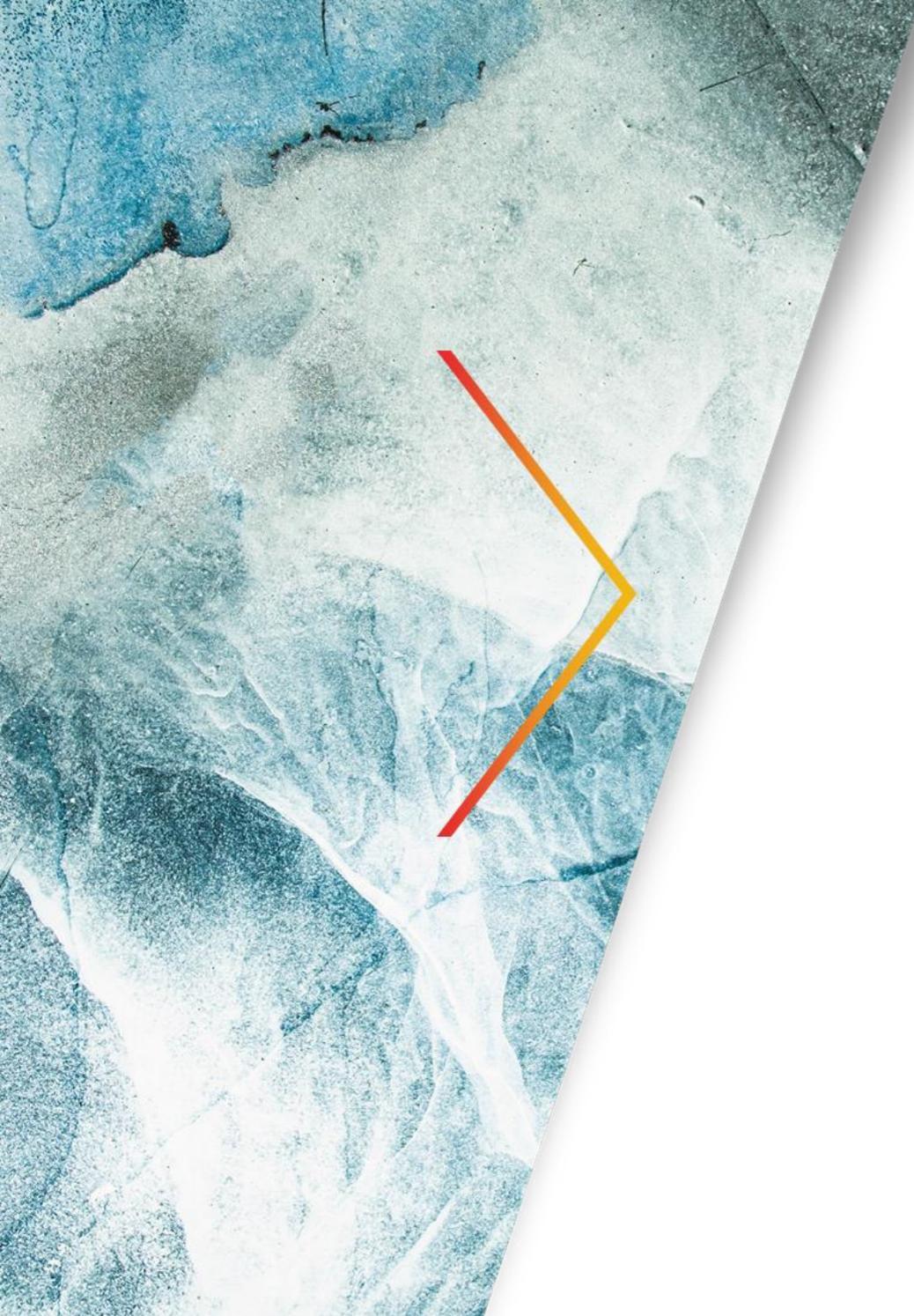
- Meilleur alignement stratégique (en tout cas affiché)

## > En lien avec l'organisation

- Mise en proximité de métiers qui ne l'étaient pas autant
- Plus de lien / d'ouverture pour les managers sur les aspects "business"
- Meilleure lisibilité externe d'ITS (côté pays)
- Travaux plus orientés "valeur"
- Plus grande solidarité au sein d'un même département (décision projet, gestion des équipes, etc.)
- Pilotage plus rapide

## > En lien avec le management

- Permet de redescendre effectivement le niveau d'arbitrage vers les équipes
- Potentielle forme de mobilité pour les managers, avec le processus d'affectation
- Changement de managers pour des collaborateurs, apportant un nouveau regard, et permettant de faire partager certaines contraintes métiers
- Meilleure appropriation d'autres enjeux (business, stratégie...) pour les managers
- Évolution (promotion "bande F") des développeurs pourrait être plus favorable (transfert entre DF)
- Meilleure capacité face aux responsabilités et aux engagements



# Zoom sur les fonctions transverses

# Fédération, Architecture, Security et IT Excellence

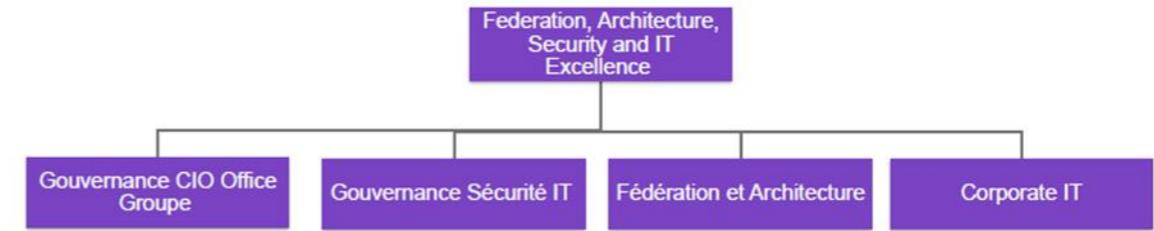
> Comme pour les autres chantiers, une équipe projet, des collectifs d'instruction et des groupes témoins ont été mobilisés.

## > Ce qui était recherché

- Développer une démarche de fédération IT avec l'ensemble IT, avec l'ensemble d'ITS et des pays/BU
- Construire une stratégie et des politiques d'architecture IT sécurisées, convergentes et mutualisables
- Maîtriser les risques sécurité IT et la connaissance de la menace cyber

## > Comment :

- Logique de regroupement de personnes qui assurent des missions de gouvernance
- Détournement d'une brique d'architectes
- Mise en place d'une équipe de gouvernance sur la sécurité avec plus de hauteur vis-à-vis des domaines fonctionnels / prise de recul supérieur à la structure actuelle
- Renforcement de la place et des responsabilités des Fédérations dans la gouvernance et les responsabilités



Les départements / équipes qui constituent la direction sont les suivants :

		10 personnes issues	
13 personnes issues de GO	15 personnes issues de DIESES	3 de DIGIT 5 de GO 2 de SOFT	2 personnes issues de GO

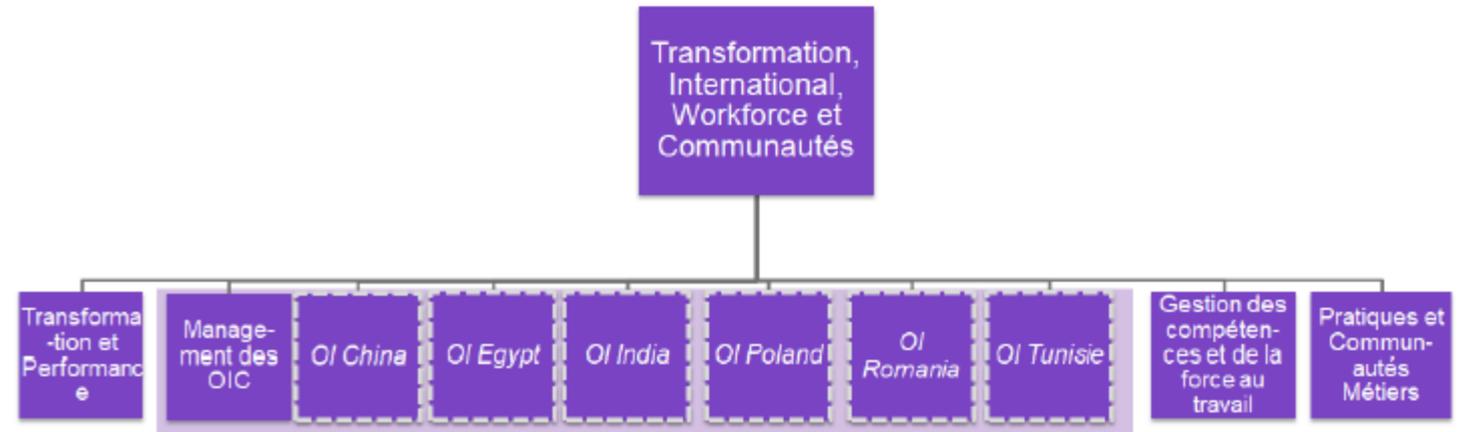


## AVIS SECAFI

- > Cette direction est structurée pour regrouper différentes fonctions de gouvernance et d'architectes.
- > Cette organisation vise aussi à mieux impliquer et responsabiliser les Fédérations et sites internationaux dans les décisions, mais aussi les responsabilités comme par exemple dans la responsabilité des programmes et projets (évoqué lors d'entretiens).

# Le département Transformation, International, Workforce et Communautés

- Le département transformation et performance (développé ci-après) a, dans ses missions, l'accompagnement dans la consolidation de feuilles de route par domaine fonctionnel, le suivi et la mise en place et suivi d'indicateurs KPI's.
- La fonction management des OIC consiste en une structuration d'un service ayant en charge la mise en œuvre pour les OIC de stratégies, pilotage et suivi.
- La fonction gestion des compétences et de la force au travail (développée ci-après) a comme mission de piloter la consolidation des besoins et des capacités en termes de compétences et effectifs afin de détecter les enjeux de régulation (formations, mobilités, renforts, etc.).
- La fonction pratiques et communautés métiers (développée ci-après) vise à structurer l'animation de collectifs métiers.



## AVIS SECAFI

- Le positionnement du management des OIC dans ce département confirme l'orientation d'une plus grande implication des OIC, donc des sites internationaux.
- Concernant le département gestion des compétences et de la force au travail, nous identifions un enjeu de régulation et d'anticipation des problèmes de ressources qui peuvent être amplifiés par le projet (notamment pour les ressources en développement et intégration).
- La volonté de renforcer la gestion des communautés via un service dédié est également une démarche visant à compenser la disparition des directions SOFT et IVA et probablement de chercher à rassurer les équipes concernées.

# Description générale de Transformation et performance

## > Ressources identifiées :

- 1 responsable
- 2 personnes : 1 de SOFT et 1 de BIZZ

## > Ambitions :

- Travailler sur des projets à forte valeur ajoutée,
- Disposer de moyens pour faire évoluer ses compétences en accord avec les enjeux métiers et de la Direction, et d'évoluer dans son parcours professionnel,
- Être acteur de l'amélioration continue pour contribuer à faire d'IT-S une direction performante et innovante.

## > Responsabilités :

- Identifier, définir les ambitions et mesurer les axes de transformation d'IT-S en bénéficiant des éclairages et en synchronisation avec les Domaines Fonctionnels, les équipes Strat-Ops, les autres directions Orange Innovation, zones, BUs, domaines d'innovation et les communautés métiers,
- Mettre en place, support et maintenance de l'outil de consolidation des KPI's,
- Définir et animer la mise en place des boucles d'amélioration continue,
- Communiquer et partager la performance d'IT-S et ses axes de transformation.

## > Activités portées par le département :

- Identifier des axes de transformation à partir de l'analyse de l'environnement et de la performance d'IT-S,
- Alimenter et animer le processus de co-construction et de définition des ambitions d'IT-S avec les domaines fonctionnels et fonctions transverses (CODIR-IT-S),
- Produire et partager chaque année les objectifs pour IT-S : définir avec le Codir IT-S et les directeurs la lettre d'actions prioritaires d'IT-S permettant de remplir notre ambition et les ambitions en termes de KPI.
- Mesurer et sécuriser la mise en place de boucles d'améliorations continues à tous les niveaux (projets, domaines fonctionnels, direction) afin que les directions / équipes soient en capacité de mettre en place les actions nécessaires pour atteindre ces objectifs (méthodologie, partage de pratiques, etc.).
- Valoriser / communiquer sur les résultats : avancement et progression sur les indicateurs.

## > Autres éléments complémentaires :

- Il a été évoqué de mesurer la satisfaction des interlocuteurs au niveau projet avec des sondages.

# Transformation et performance : la priorité 2023 doit être la reconstruction et la consolidation des collectifs de travail

- Ce service aura la charge de consolider des feuilles de route par domaine fonctionnel en corrélation avec les DF, le CODIR, les communautés métiers. Des feuilles de route seront réalisées pour 2023.
- Des objectifs seront fixés et le service consolidera un suivi via des interlocuteurs identifiés dans chaque domaine.
- Des feuilles de route étaient déjà réalisées dans le passé, mais plutôt à la main des Directions. Ce service assurera une mise en cohérence en lien avec les orientations de la gouvernance.
- Ce service assurera également la mise en place de KPI's, d'indicateurs pour ce projet de réorganisation.



## AVIS SECAFI

- Nous attirons votre attention sur les priorités 2023. **Au regard de l'importance de la réorganisation et des impacts importants pour les salariés, les objectifs doivent être adaptés. Il faut considérer 2023 comme une année de transition, de reconstruction et d'ajustement des organisations. Les ambitions de production doivent être fortement ajustées afin de laisser le temps à l'adaptation.**
- **Les feuilles de route 2023 pourraient donc intégrer des volets organisationnels, de construction des collectifs et de clarification des organisations. La direction ne peut en faire l'économie.**
- Une sollicitation complémentaire voire une implication du GPP et une mise en débat avec la CSSCT et le CSE nous semble nécessaire lors de la construction des feuilles de route par domaine fonctionnel.
- **Les feuilles de route 2024 pourraient aussi intégrer des éléments correctifs des situations encore difficiles qui persisteront.**

# Gestion des Compétences et de la Force au Travail

## > Ressources identifiées :

- 2 personnes hors management

## > Ambitions :

- Anticiper et maîtriser les évolutions de l'activité et construire avec les directions fonctionnelles et la DRH des éléments de stratégie de production pour IT-S.
- • Visualiser et anticiper les évolutions du plan de charge pour la direction,
- • Faciliter la fluidité des salariés sur les projets.

## > Activités :

- Anticiper et maîtriser les évolutions de l'activité et construire avec les directions fonctionnelles et la DRH des éléments de stratégie de production pour IT-S.
- La GPEC opérationnelle ITS :
- Construire avec les domaines fonctionnels une vision des besoins en ressources de IT-S à horizon 1 an, en identifiant clairement les déformations que nous souhaitons impulser,
- Proposer un plan d'action pour parvenir à la déformation prévue. • Faciliter la fluidité des salariés sur les projets.
- La gestion de capacité de production d'IT-S : consolider et partager une analyse des données de planification des besoins et des ressources à horizon un an, mises à jour régulièrement.
- La fluidité : partager de manière régulière les problématiques de ressources et de compétences sur les projets afin de travailler des leviers collectivement. Les propositions s'appuieront sur :
  - Le capacity planning et la vision qu'il apporte sur l'évolution de la charge des équipes,
  - La stratégie de production,
  - La GPEC opérationnelle,
  - et les viviers de compétences.

# Gestion des Compétences et de la Force au Travail

- Ce service aura comme mission d'organiser et structurer en termes d'outils, de méthodologie, le suivi et le pilotage des besoins et ressources à court, moyen et long termes. Un outil va donc être mis en place afin de globaliser, centraliser et consolider avec les DF et les projets les besoins et les ressources disponibles (en compétences et en effectif). Cet outil englobera la France et les sites internationaux. Cet outil visera également à faire des projections.
- Un DASHBOARD global pour tous les DF doit être réalisé et mis en place pour la fin d'année 2023 ou le début 2024. Il devra cartographier les compétences, les ressources, mais aussi les besoins des projets. Ce DASHBOARD devrait donner une vision globale en intégrant le périmètre France, mais aussi les sites internationaux. La centralisation, au-delà de l'harmonisation, permettra d'avoir une vision globale de la situation et d'anticiper d'éventuels besoins de réajustement et d'équilibrage des ressources.
- A noter que les salariés ne seraient pas nécessairement cloisonnés sur un DF. Il nous a été remonté la volonté de garder l'acquis de la souplesse de la gestion des ressources pour les projets.



## AVIS SECAFI

- Cet outil pourrait permettre d'identifier les situations de surcharge ou sous-charge à court et moyen termes, mais aussi de réaliser des projections. Au-delà de la démarche d'évaluation et de quantification, les enjeux de régulations des ressources apparaîtront (une intégration dans les KPI's pourrait être intéressante, même si c'est un des éléments qui pourraient montrer un travers du projet).
- L'approche évoquée de régulation se base vers de propositions de postes et des mobilités. Le volontariat sera-t-il suffisant ?
- A noter également que le projet va rendre moins flexible l'organisation avec la disparition des directions SOFT et IVA (mutualisation des ressources). Consciente de cette situation, la Direction veut préserver une souplesse mise à mal par la nouvelle organisation.
- De plus, en cas de volontariat d'un salarié pour aller travailler dans un autre DF, un blocage hiérarchique peut apparaître afin de préserver la capacité d'un service ou d'un département à faire le travail demandé.

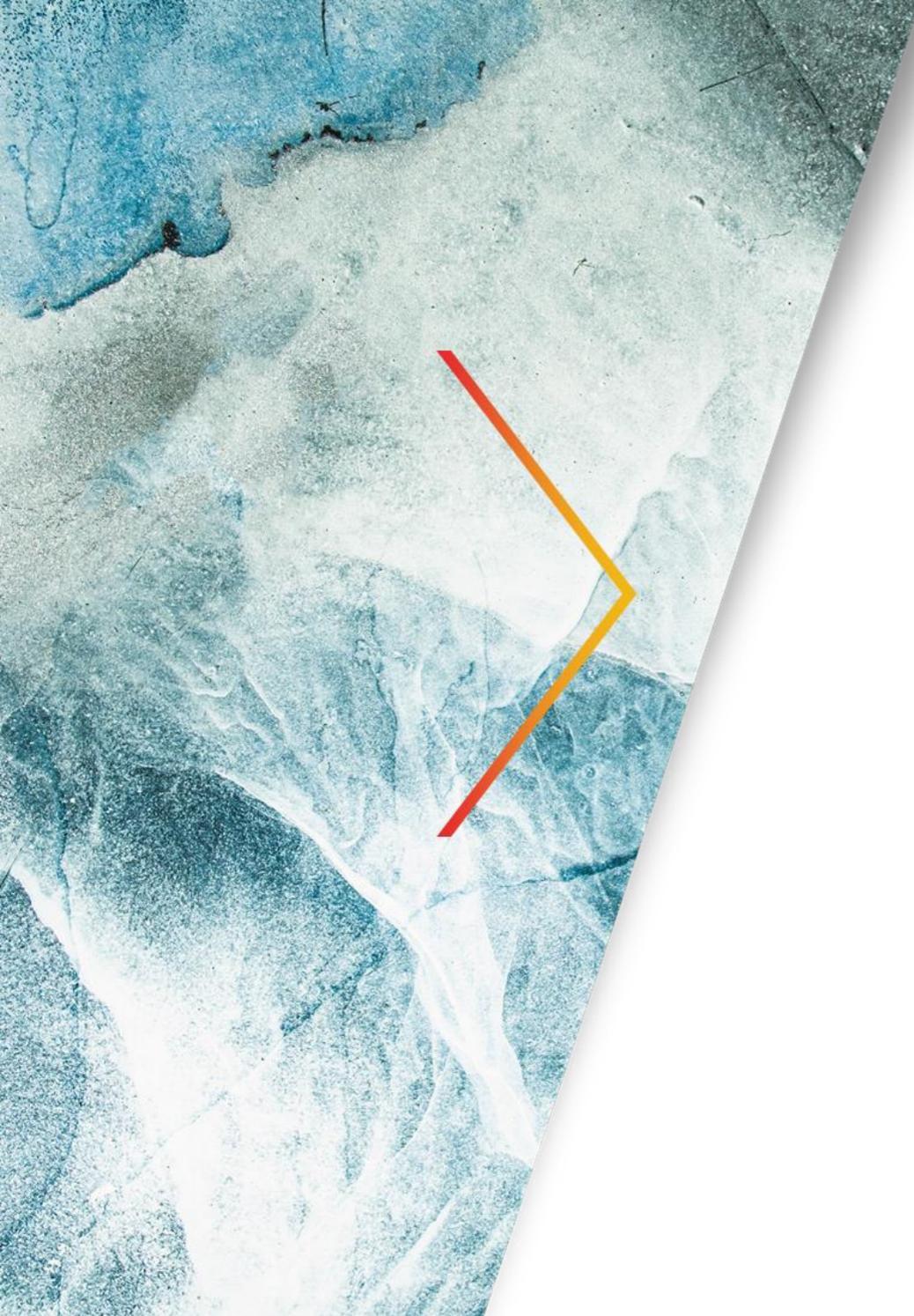
# Pratiques et communautés métiers

- Le service sera composé de 8 personnes hors management dont :
  - 1 Community manager pour les communautés développement et intégration
  - 1 animateur métier pour le développement et l'intégration
  - 1 Community manager pour les autres communautés
  - 1 responsable d'évènements transverses
  - 4 personnes de SOFT actuellement en charge d'assurer la formation continue des développeurs. Leur périmètre sera élargi aux autres métiers.
- Une réflexion est menée pour mettre en place des ambassadeurs métiers. C'est hors cadre de ce projet. L'animation métier via les communautés est identifiée comme un élément important, notamment en raison de la disparition de certains collectifs comme SOFT et IVA (voir DIESE).
- Pour ce faire, il est prévu de renforcer l'animation métier via des communautés, en particulier pour le développement, l'intégration et les architectes. Une roadmap des évènements sera également réalisée pour identifier et donner de la visibilité.



## AVIS SECAFI

- La mise en place d'une structure pour l'animation des communautés, notamment pour les développeurs et intégrateurs, montre la considération de la Direction pour préserver ces collectifs. **Cependant, de notre point de vue, cette approche doit être encore renforcée et clarifiée pour créer une réelle dynamique au sein des DF pour ces différents métiers.**
- Dans un premier temps, il faudrait redéfinir au sein et par la communauté les besoins et attentes. Ensuite, ce renforcement pourrait se faire par la mise en place d'ambassadeurs métiers dans chaque domaine fonctionnel. Une animation transverse pouvant alimenter des réunions ou chantiers métiers thématiques pourrait être réalisée par la mise en place de task forces métiers permettant chaque mois d'échanger sur les sujets métiers dans les DF, identifier des besoins métiers et construire des évènements adaptés par communauté donc par métier.
- **Point de vigilance** : un KPI « Les communautés travaillent majoritairement en anglais » peuvent laisser penser, même si ça n'est pas clair avec le niveau d'information dont nous disposons, que les communautés pourraient couvrir un périmètre ITS France + OIC. Au regard de la situation et des éclatements des directions SOFT et IVA et des conséquences associées pour les salariés, une préservation de communauté au périmètre France serait nécessaire.



# Synthèse des craintes et opportunités identifiées par les salariés lors des entretiens collectifs

# Les craintes et risques identifiés par les salariés (en gras ceux qui ont été le plus fréquemment évoqués)

## Les risques liés à la conduite du projet

- Des équipes qui restent dans l'incompréhension du projet de réorganisation IT-S (notamment en lien avec l'éclatement de SOFT qui avait été créé pour utiliser les compétences des développeurs au sein des différents projets)
- Télescopage avec les évolutions stratégiques qui vont être définies au niveau Groupe (février 2023)
- Décalage entre cette réorganisation au niveau ITS et le fait qu'aucune évolution simultanée n'est conduite au niveau d'Innov
- Affectations subies dans les DF cibles : absence de possibilité de choisir, d'évoluer, de se réorienter (ce qui aurait pu être un gain pour des salariés)
- Répétition des réorganisations qui amène une lassitude "*Ras le bol d'une nouvelle réorganisation*" + Fragilités psychologiques des salariés ayant déjà été exposés à des réorganisations précédentes
- Conjonction avec de nombreux départs en TPS ajoute à la difficulté de la réorganisation
- Les futurs process et organisations fines à la cible ne sont pas définis et clairs pour les salariés : difficultés à se projeter et "on imagine le pire"
- Cette réorganisation ne va pas régler les problèmes d'innovation et d'insuffisance de budget
- Pas de véritable co-construction (affichée mais trop peu réelle), en particulier sur les groupes témoins où les collectifs n'ont pas perçu que leurs remarques avaient été prises en compte
- Manque de transparence sur les affectations aux DF (matrices de passage) : certaines affectations ne sont pas en lien avec les extractions Clarity
- Les cas particuliers (détachement, etc.) ne sont pas pris en compte dans ce processus collectif et global
- Les managers peuvent apparaître comme insuffisamment impliqués dans le processus de réorganisation
- Crainte d'une prochaine réorganisation à venir dans plusieurs années pour pallier les dysfonctionnements déjà anticipés
- Les autres parties prenantes (BU) n'ont pas été suffisamment embarquées dans ce processus pour en faire une opportunité d'évolution avec elles

# Les craintes et risques identifiés par les salariés (en gras ceux qui ont été le plus fréquemment évoqués)

## Les risques liés aux relations de travail

- **Changement de manager et de direction managériale avec les risques de déséquilibre entre les attentes** (accompagnement, évolution, évaluation du travail, régulation de la charge...) **et les pratiques de ces managers** à la cible (elles-mêmes liées à leur connaissance du métier, leurs pratiques personnelles et l'organisation cible et ce qu'elle permettra aux managers)
- Forte incertitude sur les managers qui seront nommés, et sur les conséquences personnelles de ces affectations
- Eclatement de certains collectifs de travail (parfois répartis dans 6 ou 7 équipes cibles) : perte de lien, incertitudes et éclatement géographique des nouveaux collectifs
- **Changement de philosophie sur les collectifs de travail et passage de collectifs métiers à des collectifs inter-métiers** (risques d'écarts culturels, écarts autour des règles de métiers implicites + dimension géographique qui peut complexifier la construction de ces nouveaux collectifs)
- Evolution sur le management à distance et risques de temps de déplacements plus importants pour certains managers dont les équipes sont éclatées géographiquement

## Les risques liés à l'intérêt au travail et aux compétences :

- **Risque de perte de compétences et d'identité des développeurs et intégrateurs** (managers connaissent le métier, entraide dans les équipes, séminaires, partage sur les technologies, sur les difficultés)
- **Suppression des Directions métiers réduit les conjonctions et dynamique d'expertises techniques et de pouvoir changer facilement de projets**
- **Moins de changement de projets** avec le risque de perte de compétences et d'intérêt du fait de cette orientation sur un D.F (non-utilisation de certaines technologies par exemple)
- **Crainte d'être enfermé dans les projets et perte de mobilité interne et externe** (silo pas perméable) pour toutes les équipes (risque de départs de salariés et donc de compétences)
- **Devoir évoluer vers des tâches qui n'ont plus trait au cœur de métier du fait de cette appartenance à une direction fonctionnelle** (ex : passer du développement à l'intégration, piloter davantage la sous-traitance, accompagner la montée en compétence d'OIC...)
- **Moindre fluidité des effectifs** (trop grand immobilisme des équipiers favorisé par les managers)
- **Méconnaissance des besoins d'évolution / d'acquisition de compétences de certains membres de l'équipe par les managers qui ne connaissent pas les métiers concernés**
- **Dilution rapide de la "cartographie" et de la visibilité sur les compétences des acteurs (entre plusieurs DF)**
- Parcours de personnes reconverties vers métiers de développement peut être rendu difficile par la perte de repère et de « mentoring »
- Absence de mise en œuvre d'une communauté autour du management de projet proprement dite
- Manque de clarté de la situation spécifique côté PMO

# Les craintes et risques identifiés par les salariés (en gras ceux qui ont été le plus fréquemment évoqués)

## Les risques liés à l'organisation cible

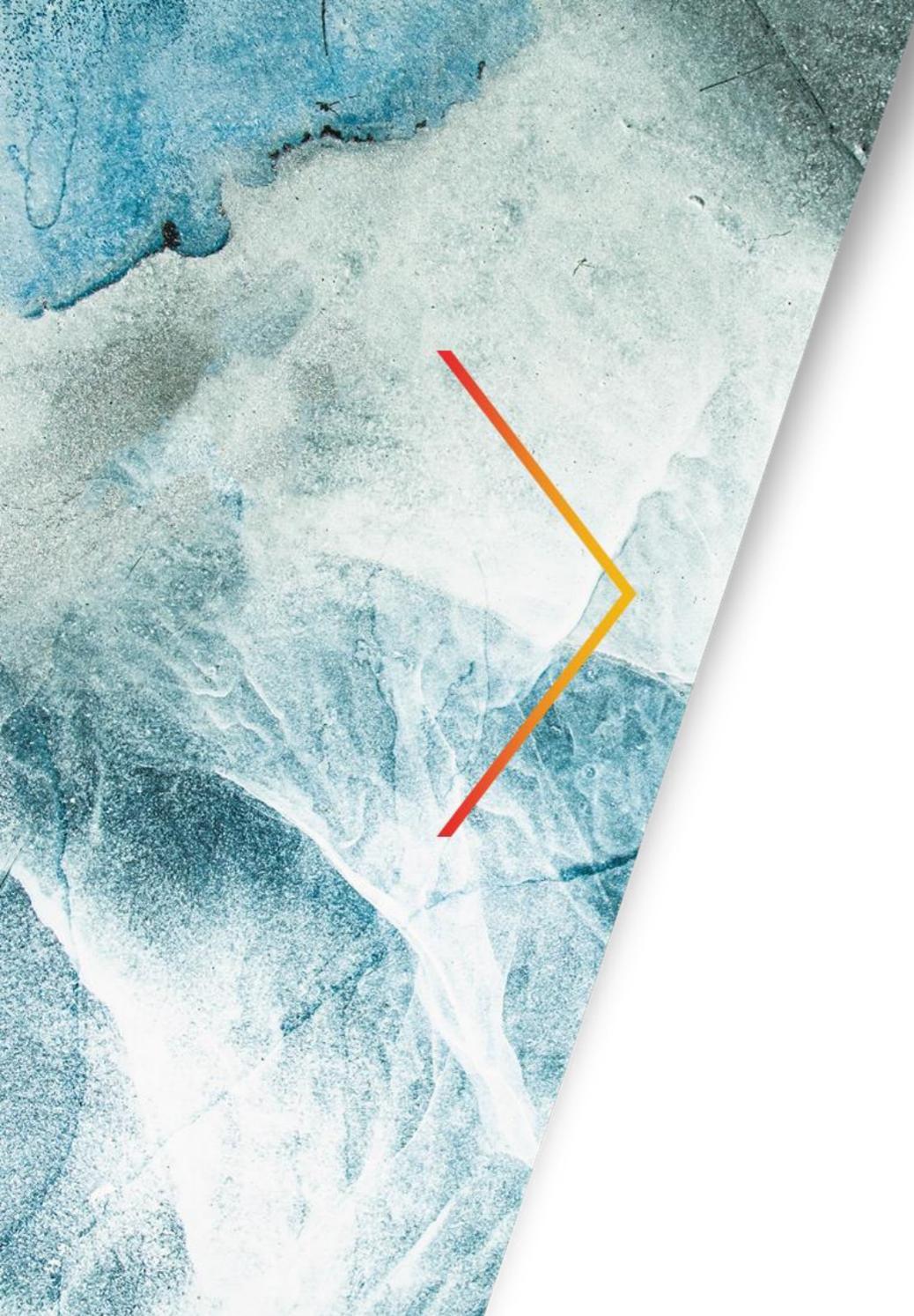
- Perte des arbitrages qui pouvaient se faire sur les projets par des managers « indépendants » vis-à-vis de ces projets (SOFT, IVA)
- Des managers peuvent également être PO donc objectifs non liés aux métiers. Ils peuvent interférer dans le processus de développement en lien avec les objectifs managériaux
- Accentuation des problématiques de staffing des projets par DF du fait de l'éparpillement des développeurs, intégrateurs (donc des compétences)
- Absence de modalités permettant d'impliquer les experts dans les choix stratégiques
- Disponibilité réelle qui sera dégagée pour participer/animer les communautés
- **Décalage entre l'animation métier qui sera déployée et les besoins** (lié en particulier aux moyens au périmètre de ces animations métiers, à ce qui en sera fait)
- Se retrouver avec un manager qui ne connaît pas le métier
- Changement de périmètre pour certaines personnes (managers : équipe plus petite, responsabilité amoindrie)
- Sur les métiers de PMO : comment absorber de façon souple les projets nouveaux, entre les différents départements ?
- Conséquences ultérieures sur la pérennité de certains sites géographiques ? Ou sur les implantations et aménagements des espaces de travail
- Management/travail à distance peut ne pas être adapté à tous, et à certains managers
- Fluidité entre DF est beaucoup plus lourde à mettre en œuvre

## Les risques liés à l'internalisation

- **Non dit : Projet qui vise à l'internationalisation de l'activité (difficultés à trouver des compétences développeurs ou intégrateurs sur ITS donc recherche sur les OIC)**
- Internationalisation des projets avec les OI : fort turnover des salariés sur les OI donc risque sur la qualité
- Internationalisation des projets avec les OI : management de projets plus compliqué
- Anglais systématique, difficile pour certains

# Opportunités identifiées par les salariés (forte hétérogénéité de point de vue entre salariés) - en gras, les opportunités les plus importantes

Identification des structures transverses : clarification des orientations et des façons de faire	Les DF seront en cohérence par rapport aux portefeuilles - partage de la même vision - simplification et efficacité	Simplification des démarrages de projet car décisions dans une même équipe / DF	Cohérence de stratégie (priorisation, arbitrage au sein d'une même entité)	L'organisation en silo sanctuarise le travail sur les activités	+ de management de proximité versus management à distance comme c'est le cas dans certaines équipes
Les DF auront leur mot à dire dans la planification stratégique avec une considération de la technique	Simplification du suivi de projet (localisation des ressources)	Conduite du projet qui a cherché à impliquer et consulter les managers et salariés dans la construction du détail (groupe témoin, instruction)	Travailler davantage avec les OLI (OCI)	Centralisation / mutualisation / mise à disposition / normalisation des outils qui existent à de nombreux endroits au sein du DF6	Généralisation des apports positifs SOFT en étant intégré dans les DF
Sentiment d'un projet moins imposé et brutal comme précédemment	Cohérence ou "coup de bol" dans les orientations de la réorganisation (organisation en phase avec les projets)	Moins de matriciel	Organisation plus normalisée entre DF et plus lisible de l'extérieur d'ITS	Internationalisation de la structure (et des pratiques de travail)	Prise de décision plus rapide
Autonomie renforcée des équipes	"Cockpit de pilotage" devrait donner une meilleure capacité de réaction pour accompagner les équipes	Equipes multi-sites peuvent ouvrir des opportunités d'évolution renforcées	Mise en œuvre de communautés d'expertise, de métiers...	Mise à plat du processus de gouvernance pour mieux gérer les arbitrages	Nouveaux collègues au sein des équipes cibles constituées
Possibilité d'être managé par un responsable qui répond mieux aux besoins et attentes en comparaison à l'actuel					



# Synthèse des réponses aux questionnaires salariés et managers

# Malgré une forte sollicitation des salariés et des managers, dans l'ensemble, un sentiment que le projet n'a pas pris en compte les préoccupations du terrain



## AVIS SECAFI

- Malgré la forte sollicitation des salariés et managers pour un travail sur le détail des organisations (groupes d'instruction et groupes témoins), de nombreux salariés expriment le sentiment que les préoccupations du terrain n'ont pas été prises en compte.
- Nous expliquons cela par le fait que les lignes directrices du projet étaient déjà arrêtées par la Direction. Les groupes d'instruction et les groupes témoins disposaient donc de marges de manœuvre limitées. Par ailleurs, les délais donnés aux groupes témoins étaient particulièrement courts.
- Notons également comme tendances plutôt négatives, l'adhésion au projet et la confiance dans la capacité de l'entreprise à accompagner le changement.

### 25 répondants

	Salariés				Total
	En %				
	(++)	(+)	(-)	(--)	
Ma connaissance des objectifs de cette réorganisation	4%	40%	24%	32%	100%
Mon adhésion au projet	0%	21%	33%	46%	100%
La communication sur le projet pour répondre aux questions et attentes	0%	32%	52%	16%	100%
Je sais à qui m'adresser pour avoir des informations sur le projet	4%	42%	38%	17%	100%
Je considère que le projet va avoir un impact positif pour la réalisation de mon travail	0%	25%	38%	38%	100%
J'ai confiance en la capacité de l'entreprise à accompagner le changement	0%	24%	32%	44%	100%
J'ai la conviction que la conduite du projet a permis de prendre en compte les préoccupations terrain des salariés	0%	4%	32%	64%	100%

### 14 répondants

	Managers				Total
	En %				
	(++)	(+)	(-)	(--)	
Ma connaissance des objectifs de cette réorganisation	23%	69%	8%	0%	100%
Mon adhésion au projet	8%	46%	23%	23%	100%
La communication sur le projet pour répondre aux questions et attentes	15%	38%	46%	0%	100%
Je sais à qui m'adresser pour avoir des informations sur le projet	23%	62%	15%	0%	100%
Je considère que le projet va avoir un impact positif pour la réalisation de mon travail	8%	46%	31%	15%	100%
J'ai confiance en la capacité de l'entreprise à accompagner le changement	15%	23%	46%	15%	100%
J'ai la conviction que la conduite du projet a permis de prendre en compte les préoccupations terrain des salariés	0%	15%	46%	38%	100%

### 25 +14 répondants

	TOTAL SALARIES NON MANAGERS et MANAGERS				Total
	En % % % % %				
	(++)	(+)	(-)	(--)	
Ma connaissance des objectifs de cette réorganisation	11%	50%	18%	21%	100%
Mon adhésion au projet	3%	30%	30%	38%	100%
La communication sur le projet pour répondre aux questions et attentes	5%	34%	50%	11%	100%
Je sais à qui m'adresser pour avoir des informations sur le projet	11%	49%	30%	11%	100%
Je considère que le projet va avoir un impact positif pour la réalisation de mon travail	3%	32%	35%	30%	100%
J'ai confiance en la capacité de l'entreprise à accompagner le changement	5%	24%	37%	34%	100%
J'ai la conviction que la conduite du projet a permis de prendre en compte les préoccupations terrain des salariés	0%	8%	37%	55%	100%

# Questionnaire salariés non-managers (25 salariés en entretiens)

- > Nous avons interrogé (anonymement) les participants aux entretiens salariés sur leur perception du projet
  - Celles-ci apparaissent comme très largement négatives en ce qui concerne les sentiments ressentis.
  - S'il faut noter que la surprise et l'indifférence ne sont pas négligeables, des perceptions plus négatives sont majoritaires : l'inquiétude (exprimée aussi dans les entretiens), la lassitude (des réorganisations), et la démotivation sont très présentes.
- > Sur des aspects qui concernent de façon plus objective leur appréciation du projet, de son déroulement et leur optimisme sur sa mise en œuvre, l'échantillon de salariés qui nous a répondu s'est très largement prononcé de façon négative :
  - Si une certaine proportion d'avis sont positifs, la plus grande majorité sont négatifs voire très négatifs.
  - C'est en particulier sur le fait que la conduite du projet ait permis de prendre en compte leurs préoccupations que les avis négatifs sont quasi unanimes.
- > Même si l'échantillon d'interlocuteurs a été limité, et basé sur le volontariat, il met cependant en relief des difficultés potentielles qui ne manqueront pas d'émerger dans la mise en œuvre.

Détail par participant	Total
Satisfaction	8%
Confiance dans l'avenir	8%
Soulagement	0%
Enthousiasme	4%
Surprise	32%
Indifférence	24%
Colère	32%
Démotivation	56%
Inquiétude	80%
Lassitude	60%

	Total
Emotions positives	7%
Emotions neutres	18%
Emotions négatives	75%

	Salariés				Total
	En %				
	(++)	(+)	(-)	(--)	
Ma connaissance des objectifs de cette réorganisation	4%	40%	24%	32%	100%
Mon adhésion au projet	0%	21%	33%	46%	100%
La communication sur le projet pour répondre aux questions et attentes	0%	32%	52%	16%	100%
Je sais à qui m'adresser pour avoir des informations sur le projet	4%	42%	38%	17%	100%
Je considère que le projet va avoir un impact positif pour la réalisation de mon travail	0%	25%	38%	38%	100%
J'ai confiance en la capacité de l'entreprise à accompagner le changement	0%	24%	32%	44%	100%
J'ai la conviction que la conduite du projet a permis de prendre en compte les préoccupations terrain des salariés	0%	4%	32%	64%	100%

# Un management inquiet des changements à venir (14 managers en entretiens)

- Nous avons interrogé (anonymement) là aussi les participants aux entretiens managers sur leur perception du projet
  - Celles-ci apparaissent un peu moins négatives en ce qui concerne les sentiments ressentis, avec une minorité de perceptions positives.
  - L'inquiétude (exprimée aussi dans les entretiens), la lassitude (des réorganisations), et la démotivation sont aussi très présentes. Pour quelques-uns la satisfaction et la confiance dans l'avenir sont cependant exprimées.
- Sur des aspects qui concernent de façon plus objective leur appréciation du projet, de son déroulement et leur optimisme sur sa mise en œuvre, l'échantillon de managers qui nous a répondu s'est prononcé de façon nettement moins négative et unanime que les salariés :
  - Certains points sont notamment à relever : l'adhésion au projet (54 %), ce qui constitue un élément important ;
  - La vision positive du projet pour leur travail (à titre personnel), avec aussi 54 % ;
  - Les avis sont plus partagés sur la capacité de l'entreprise à accompagner le changement (38 % positifs seulement) et surtout, comme pour les autres salariés, sur le fait que la conduite du projet ait permis de prendre en compte leurs préoccupations : 84 % d'avis négatifs.
- Même si les managers interrogés objectivent de façon plus équilibrée leur appréciation du projet, ils expriment eux aussi des ressentis négatifs et une forte crainte de ne pas avoir pris en compte les avis des salariés.

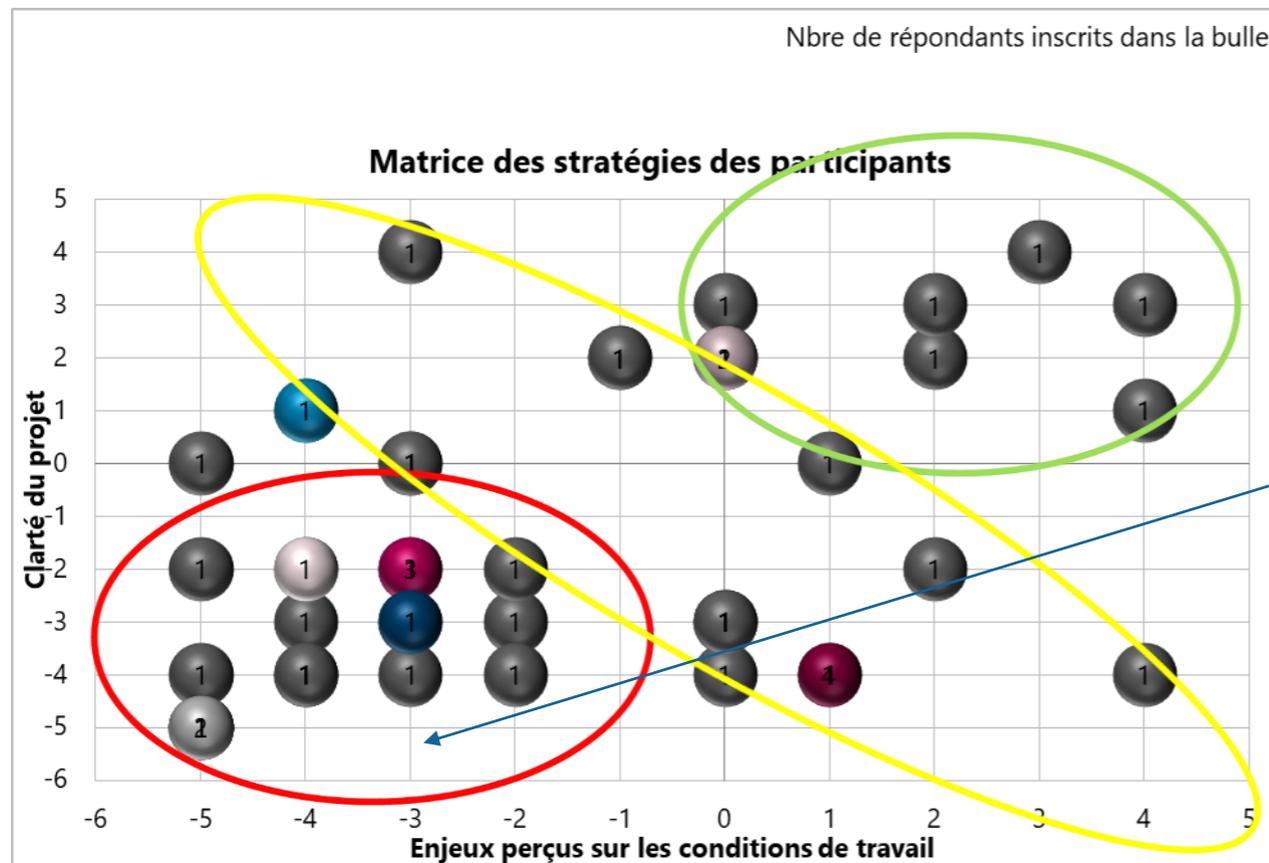
Détail par participant	Total
Satisfaction	7%
Confiance dans l'avenir	29%
Soulagement	0%
Enthousiasme	14%
Surprise	21%
Indifférence	14%
Colère	14%
Démotivation	36%
Inquiétude	64%
Lassitude	57%

	Total
Emotions positives	19%
Emotions neutres	14%
Emotions négatives	67%

	Managers				Total
	En %				
	(++)	(+)	(-)	(--)	
Ma connaissance des objectifs de cette réorganisation	23%	69%	8%	0%	100%
Mon adhésion au projet	8%	46%	23%	23%	100%
La communication sur le projet pour répondre aux questions et attentes	15%	38%	46%	0%	100%
Je sais à qui m'adresser pour avoir des informations sur le projet	23%	62%	15%	0%	100%
Je considère que le projet va avoir un impact positif pour la réalisation de mon travail	8%	46%	31%	15%	100%
J'ai confiance en la capacité de l'entreprise à accompagner le changement	15%	23%	46%	15%	100%
J'ai la conviction que la conduite du projet a permis de prendre en compte les préoccupations terrain des salariés	0%	15%	46%	38%	100%

# Matrice de stratégie des participants aux entretiens

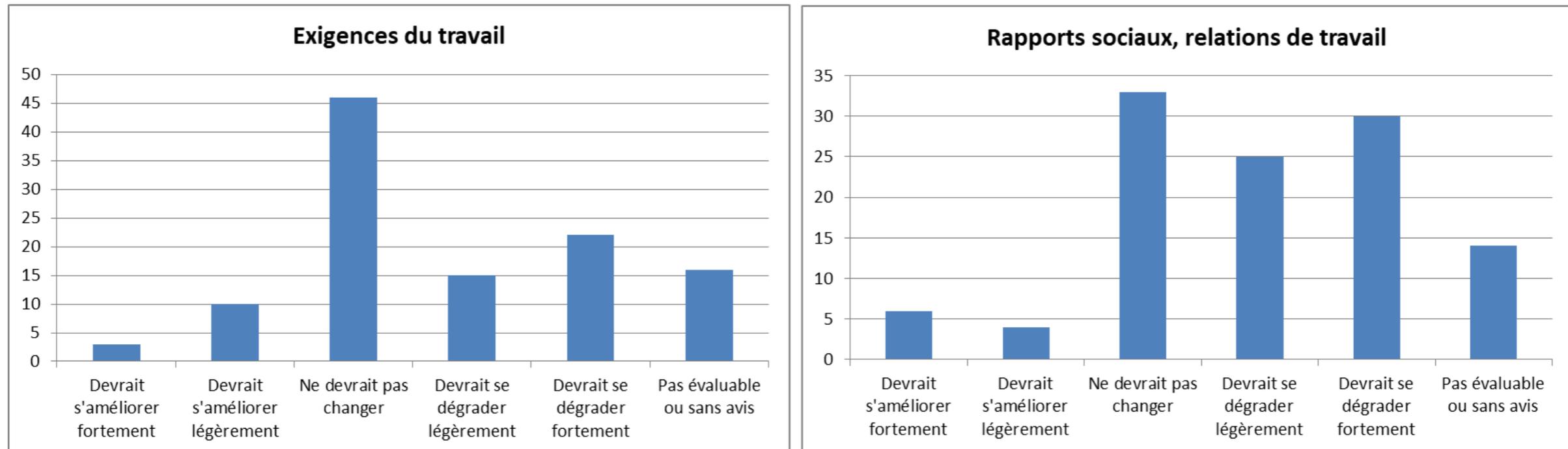
- Sur la base de la quarantaine d'interlocuteurs présents dans les différents entretiens de groupe, et de leurs réponses à un questionnaire, nous avons formalisé la matrice des stratégies de ces participants qui, même s'il ne s'agit que d'un faible échantillon, permet de mieux appréhender les différents positionnements des salariés au regard de la réorganisation.
- Parmi les participants, nous observons qu'un peu plus d'un tiers se situent dans une posture de défiance et de retrait par rapport au projet (pas d'adhésion, et anticipation de la dégradation de leurs conditions de travail). Un petit quart (pas seulement des managers) y est favorable et se positionne dans une dynamique favorable vis-à-vis du projet.



- Les autres participants sont plus dans des postures attentistes, soit parce qu'ils anticipent d'éventuelles dégradations de leur activité, soit parce qu'ils ne perçoivent finalement pas la justification de ce changement, même si, à titre personnel, ils estiment qu'il leur sera plutôt bénéfique.
- La dispersion de ces appréciations, et la part significative parmi nos interviewés de ceux en situation de stratégie de retrait ou de fuite, doit inciter à développer des efforts d'accompagnement
  - Une part certainement significative des salariés – même si elle est sur-représentée dans notre échantillon – est aujourd'hui en position de retrait vis-à-vis du projet.
  - Une part tout aussi significative est en position d'attente, de bascule. L'évolution des positionnement se fera dès les premiers résultats au regard des promesses faites tant dans l'affichage d'objectifs que dans la démarche de construction des collectifs de travail, de leurs DF et départements.

# Anticipation par les participants aux entretiens de certains facteurs d'évolution du travail au regard de la nouvelle organisation

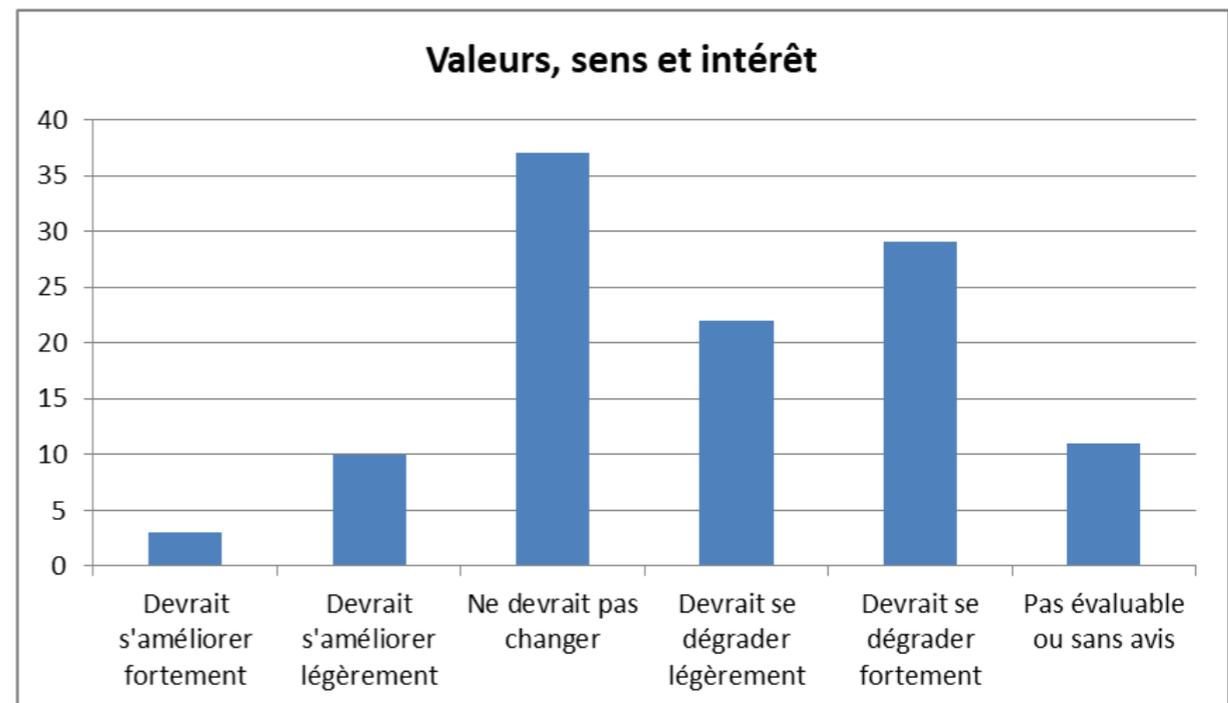
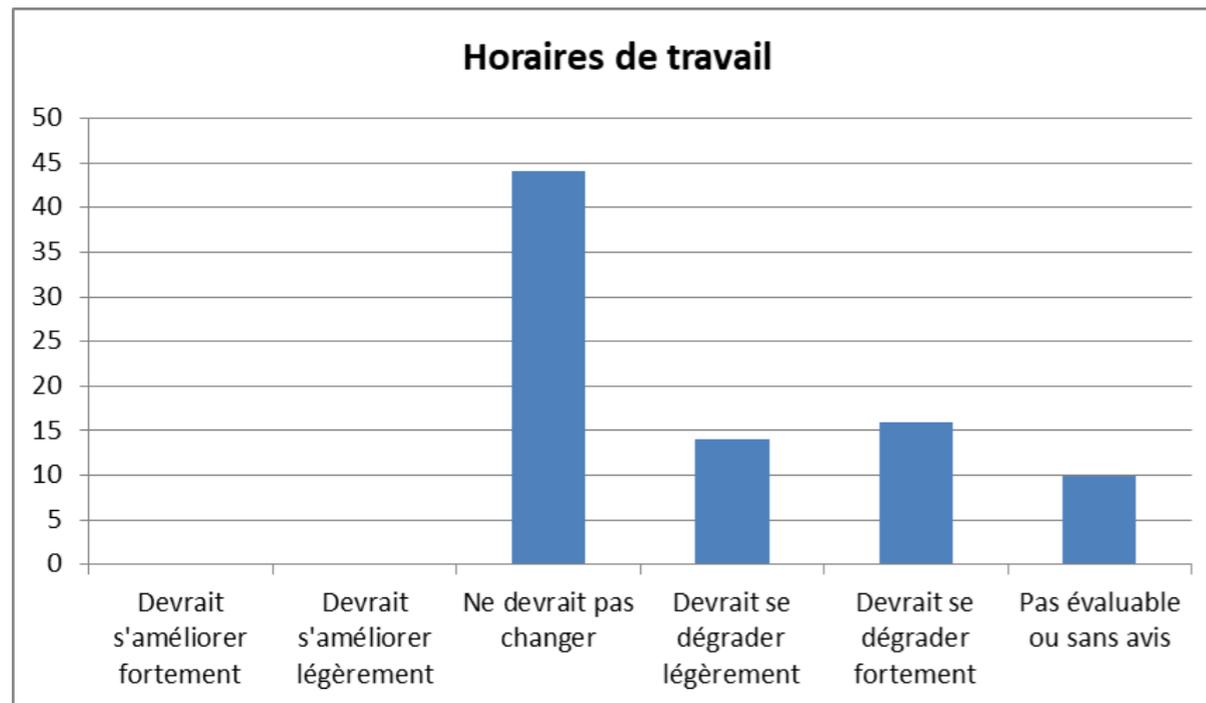
- Nous avons recueilli auprès des participants à nos entretiens une trentaine de questionnaires traitant de ce qu'ils anticiperaient comme impacts au travail suite à la réorganisation. Ces items correspondent à une grille d'analyse de l'INRS.
- Sur les exigences au travail, l'avis général tend vers une stabilité, avec cependant une crainte de dégradation.
- Sur les rapports sociaux et les relations de travail, les avis anticipant une dégradation sont nettement plus forts, reflétant évidemment l'anticipation des effets de la réorganisation des équipes, des processus de travail, et les changements de managers. Ceci est à mettre en lien avec les résultats de l'enquête CNPS qui faisaient ressortir les relations de travail comme la véritable ressource actuelle.



Les échelles reflètent le nombre d'avis et la consolidation des items élémentaires qui composent le thème

# Anticipation par les participants aux entretiens de certains facteurs d'évolution du travail au regard de la nouvelle organisation

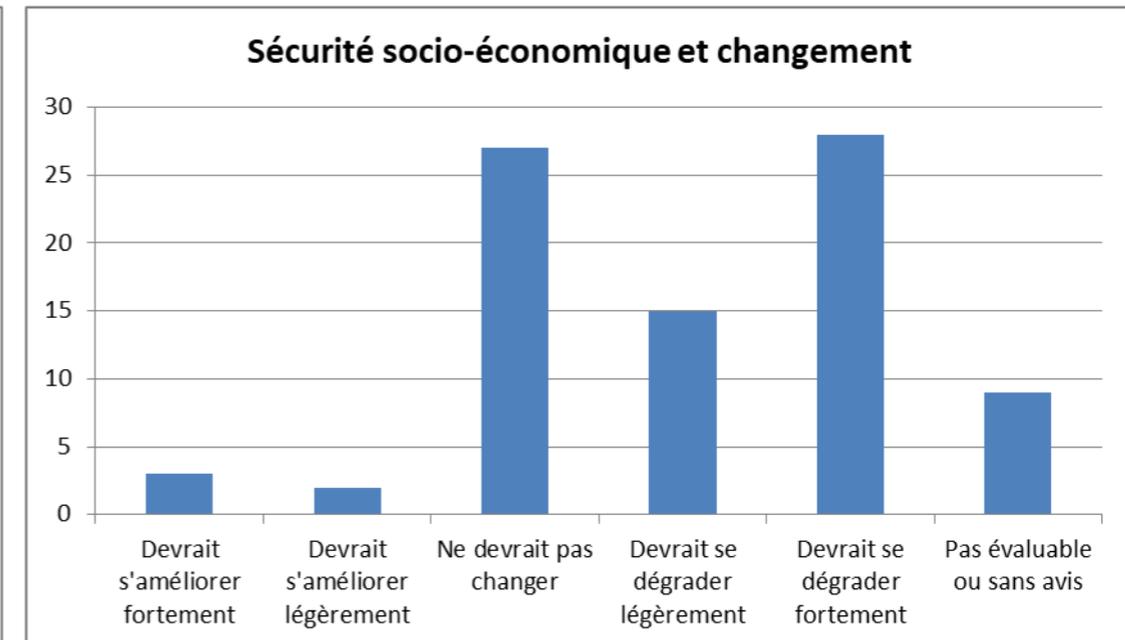
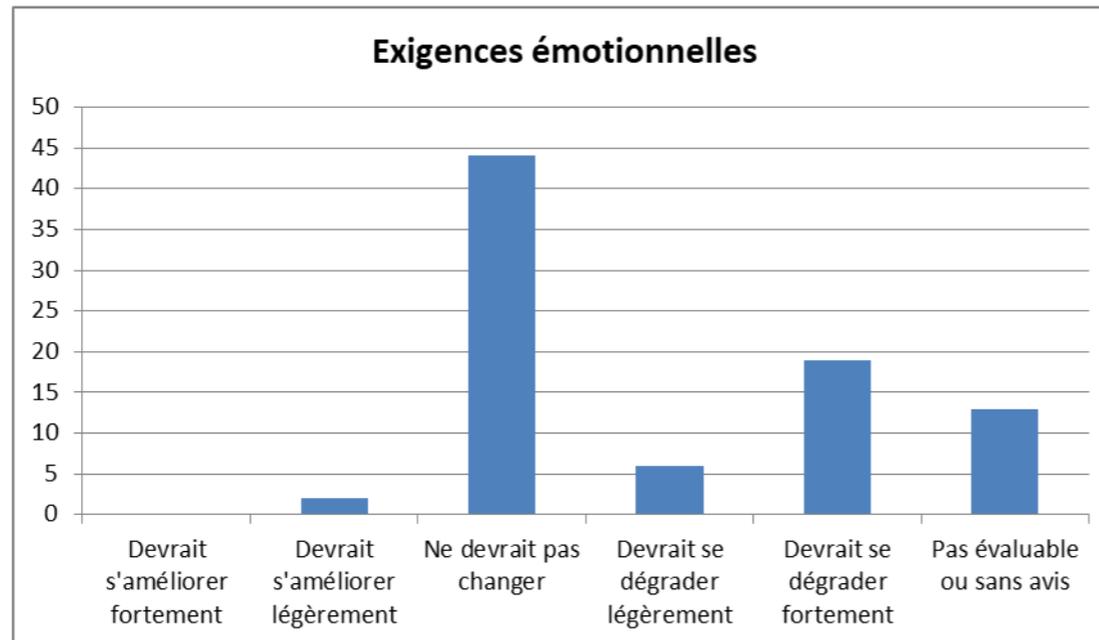
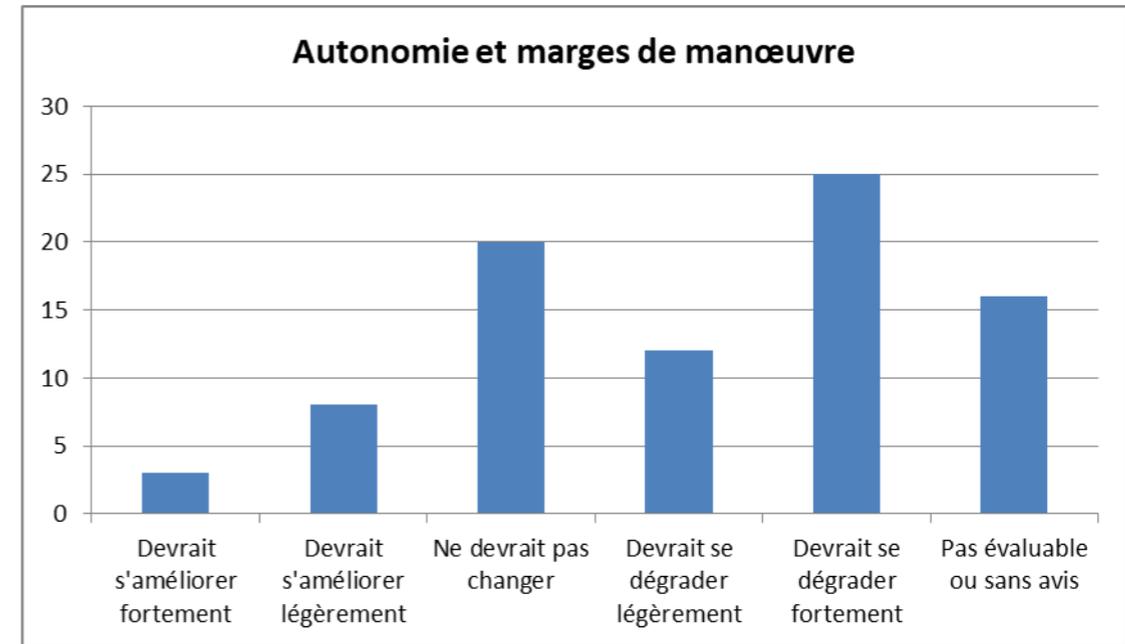
- Sur les horaires de travail (thématique qui recouvre l'équilibre vie professionnelle / privée), l'anticipation est plutôt à une stabilité (mais aucun avis en faveur d'une amélioration, contrairement à tous les autres thèmes, alors que l'on aurait pu attendre qu'une réorganisation visant à une simplification pourrait réduire certaines situations de surcharge).
- Sur la valeur, le sens et l'intérêt du travail, une dégradation est plutôt anticipée (vs une stabilité), notamment par la perception par les interlocuteurs développeurs et intégrateurs de la réduction de leur périmètre de travail, et de la variété qu'il leur offrait auparavant.

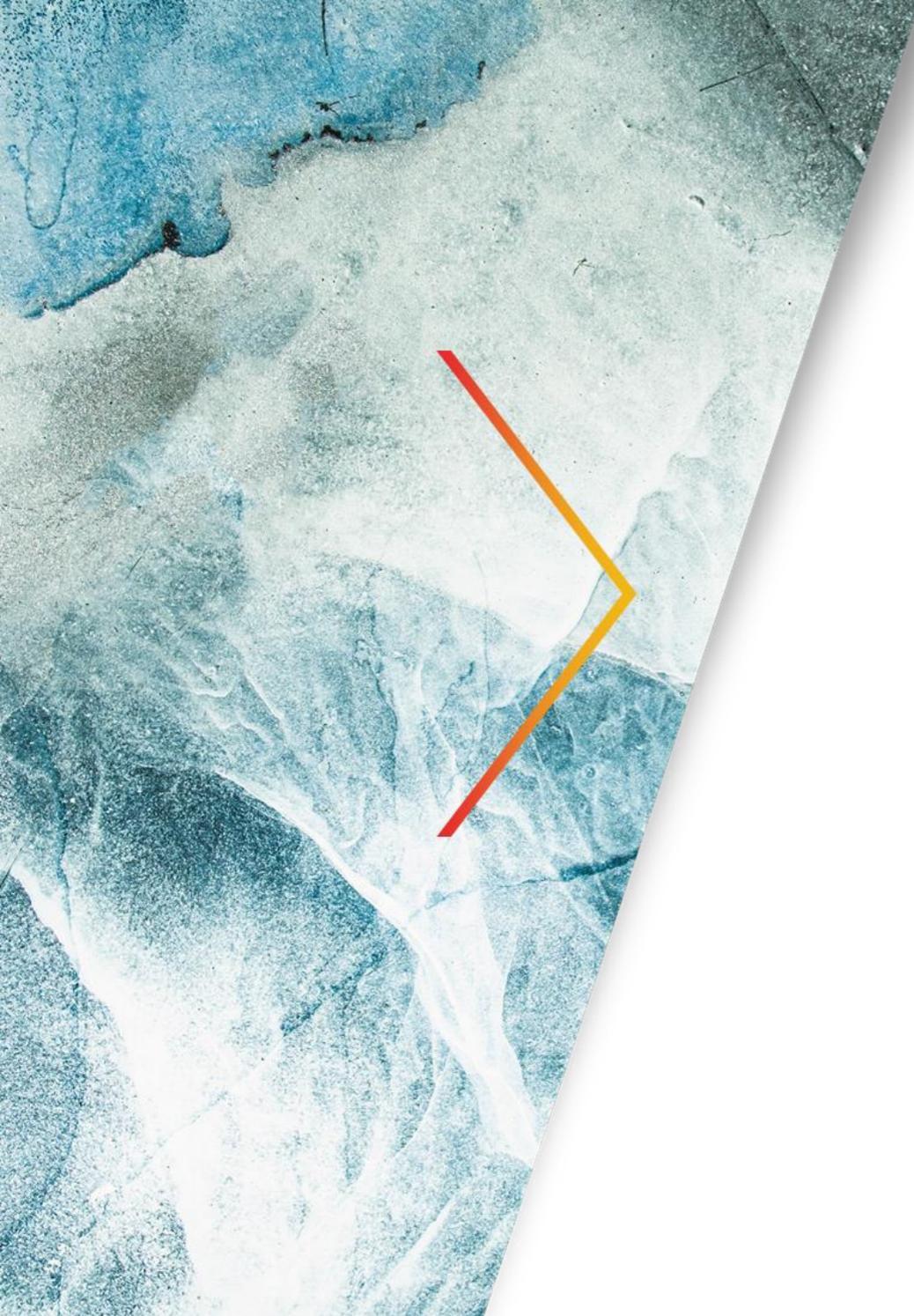


Les échelles reflètent le nombre d'avis et la consolidation des items élémentaires qui composent le thème

# Anticipation par les participants aux entretiens de certains facteurs d'évolution du travail au regard de la nouvelle organisation

- > Sur l'autonomie et les marges de manœuvre, la crainte d'une dégradation est manifeste, en forte contradiction avec la dimension de responsabilisation qui est mise en avant dans le projet.
- > En termes d'exigences émotionnelles, la stabilité est plutôt anticipée.
- > Par contre, sur le dernier thème, qui recouvre les préoccupations relatives à la pérennité des emplois, aux perspectives d'évolution personnelles et à la prévisibilité des changements à venir, des craintes sont présentes, certainement à mettre en perspective avec la pyramide démographique d'ITS, et les questionnements qui existent sur l'évolution du positionnement des OIC.





# Analyses spécifiques du périmètre DF1 : Services de la Maison

# Modalités de travail sur le projet et logique d'organisation

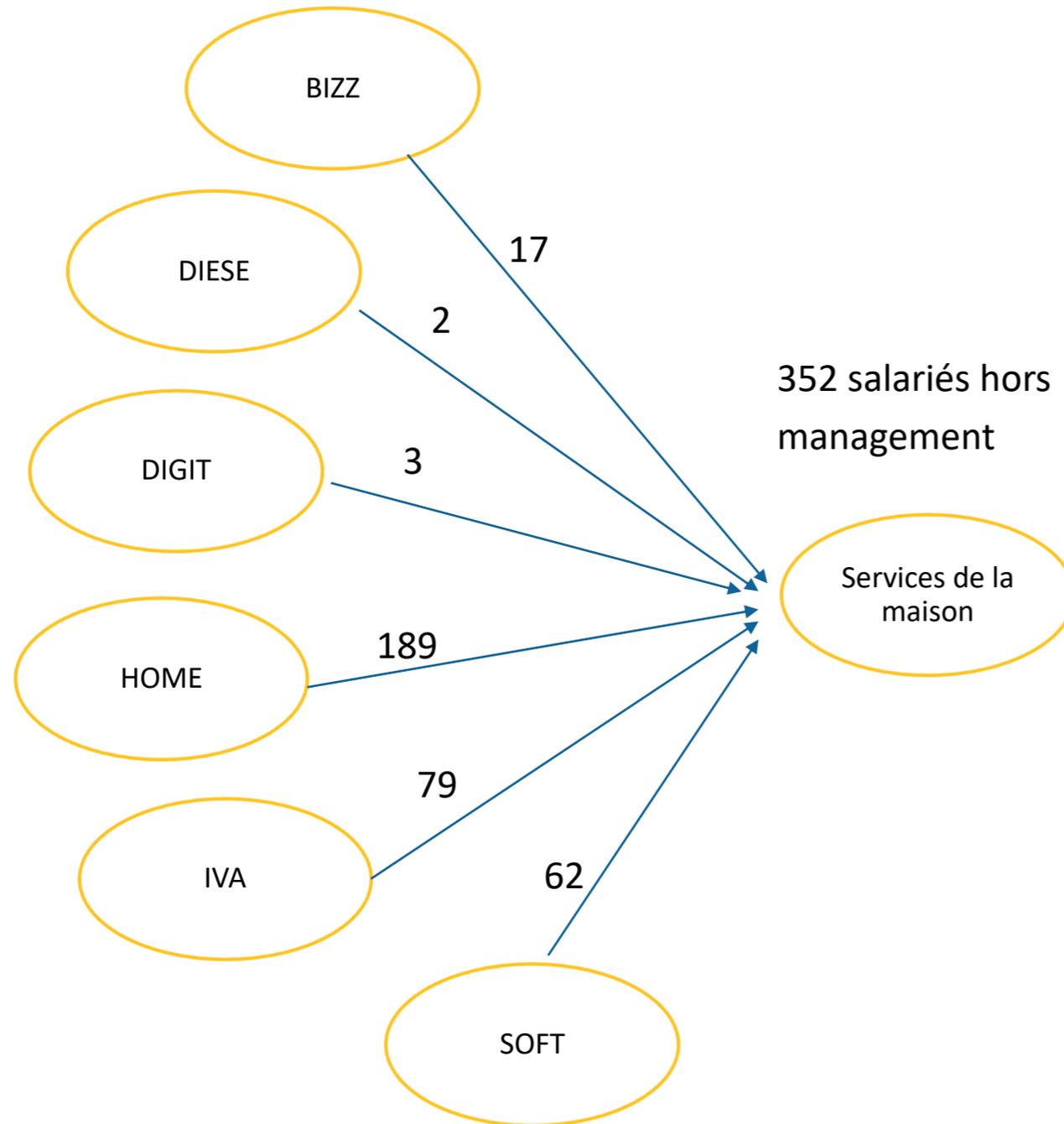
- Le projet au périmètre du DF1 est piloté par une core team composée d'un porteur de chantier, d'un représentant RH et d'un pilote opérationnel du projet de réorganisation.
- Le collectif de la core team a été complété par 3 personnes de SOFT, 3 personnes d'IVA et 3 personnes de BIZZ. D'autres contributeurs ont pu être sollicités.
- En complément, un groupe d'instruction a été mis en place, de même que deux groupes témoins. De façon plus ponctuelle, des points de rencontre ont été organisés avec des experts sur certains thèmes (Recherche, services divertissement, XR et Metaverse, IOT, etc.).
- Le collectif d'instruction a travaillé et proposé une organisation détaillée sur le périmètre pour s'aligner notamment sur le business en intégrant les contraintes du projet (notamment logique d'équipe intégrée).
- Les deux groupes témoins (un de salariés, un de managers), après présentation du projet d'organisation, ont débattu, questionné afin de faire des remarques et des suggestions de modification. Cependant, même si des échanges ont eu lieu et si l'écoute était bien présente, les choix qui ont été faits sont apparus comme étant très largement verrouillés, et finalement très peu sujets à des évolutions possibles.
- Parmi les questions qui se posaient, nous pouvons noter qu'un périmètre concernant la réalité augmentée a été intégré au département Enablers de divertissement alors que, de l'avis de différents salariés, il est « tiré » par l'activité pro (HomeLAN Services).



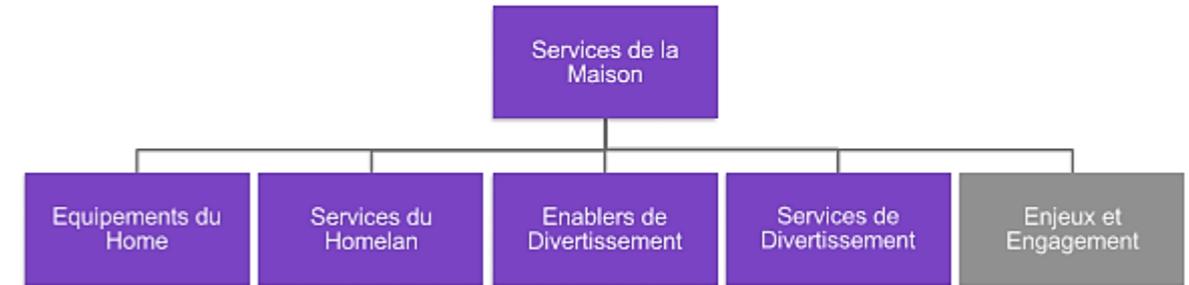
## COMPTE-RENDU

- C'est toujours une bonne chose de solliciter les salariés et managers pour questionner les organisations. C'est un point positif. Cependant, les salariés ont regretté que les grands principes du projet étaient déjà figés, il ne restait que les détails à ajuster. Par ailleurs, les délais finalement très courts n'ont pas permis la maturation de certains sujets.

# DF1 : Domaine fonctionnel Services de la maison



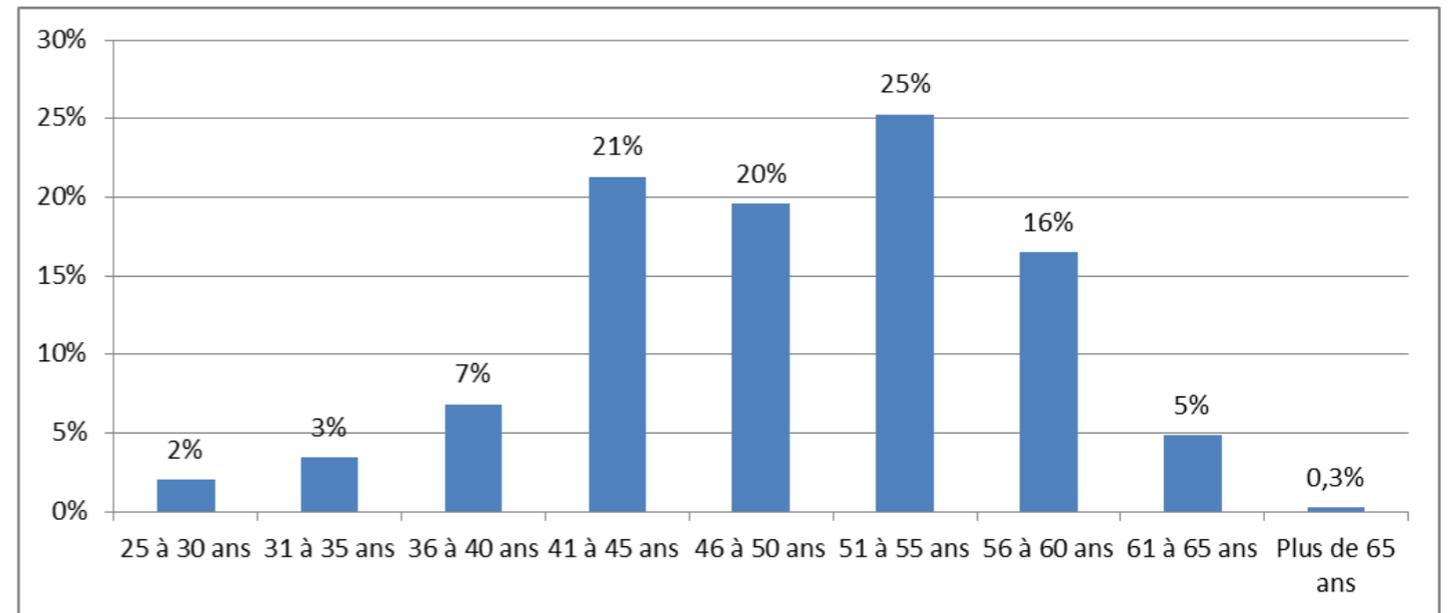
Le domaine fonctionnel Services de la Maison sera organisé en 4 départements de production et un département transverse.



- > Ce domaine sera composé de 3 noyaux de salariés
  - HOME (189), IVA (79) et SOFT (62)
- > En complément, des salariés viendront également de :
  - DIESE (2) ; DIGIT (3) ; BIZZ (17)
- > La sélection des salariés s'est faite par extraction dans CLARITY des salariés travaillant plus de 50 % sur des projets du futur périmètre. Des ajustements ont également été réalisés sur la base des besoins de compétences spécifiques ou de certaines situations particulières identifiées par le management.

# Pyramide des âges possible des salariés du futur DF1

- 21 % des salariés du DF1 pourraient avoir 56 ans et plus.
- Plus de 45 % des salariés qui pourraient avoir 51 ans ou plus.
- 67 % des salariés auront plus de 46 ans.
- Nous faisons donc le constat d'une pyramide des âges fortement déséquilibrée avec un peu plus de 20 % des salariés qui pourraient partir à un horizon court ou moyen terme.



# Analyse des principes de composition des équipes

- > La reconstitution des équipes se caractérise par une importante fusion des équipes Home actuelles avec des équipes de développement et d'intégration (plus de la moitié des équipes)
- > Si certaines équipes sont plus clairement orientées « produit », la dimension de développement et d'intégration va devenir une composante clé du nouveau schéma d'organisation

DF1 : Services de la Maison

Logique appliquée / par tendance

- D I** Développement Intégration Production
- P** Produits
- R** Ressources métiers (architectes, sécurité...)
- M** Equipe intégrée – mix activités

Départements	Enablers de Divertissement			Enjeux et Engagements	Equipements du Home								Home LAN Services						Services de Divertissement						Total général		
	DevOps & Performance Expertise	Entertainment Enablers	Innovation & Expertise for Video		EM	développement des box	EM	Expertises In life et WIFI	Livebox pro et sondés	mode produit, intégration et validation	Sécurité	Stratégie technique & fournisseurs	AI for Home	Data for Home	EM	Future Home LAN enablers	Products & Solutions for Home LAN Management	Services for Smart Home & Co	Services for Smart LAN & Co	Applications multi-écrans	Applications STB / Phoenix	EM	End-To-End Integration and delivery	eXtended Reality Studio		New User Experiences	Webapp TV / SwapTV
Equipes																											
Nature activité équipe cible	<b>M</b>	<b>D I</b>	<b>D I</b>		<b>P</b>		<b>P</b>	<b>P</b>	<b>D I</b>	<b>R</b>	<b>P</b>	<b>D I</b>	<b>D I</b>		<b>D I</b>	<b>P</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>D I</b>	<b>P</b>		<b>D I</b>	<b>D I</b>	<b>M</b>	<b>D I</b>		
Effectifs des directions actuelles								7				8		1											1		17
BIZZ																											2
DIESE	1																										2
DIGIT												3															3
HOME	2	3	16	13	14	2	9		1	12	14	1	16	3	9	13	13	9	8	2	1	5	3	13	4	186	
IVA	17	8					9			15		1				3	2	4		3		9	2		6	79	
SOFT		8	1									3			4		4	6	7	11			11	1	5	62	
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>349</b>	

Expertises autour du DevOps

Equipes fortement orientées vers les produits Box et connexes

Fortes dimensions d'investigation et de travaux sur de nouveaux usages

# Des collectifs de travail qui vont être profondément modifiés

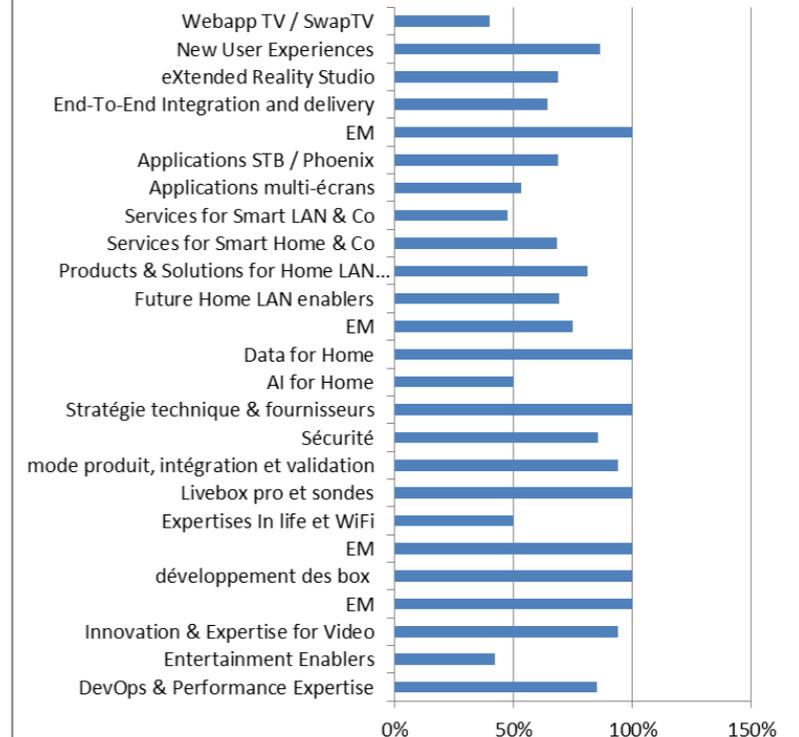
	Enablers de Divertissement			Enjeux et Engagements	Equipements du Home							Home LAN Services						Services de Divertissement							
	DevOps & Performance Expertise	Entertainment Enablers	Innovation & Expertise for Video		EM	développement des box	EM	Expertises In life et WiFi	Livebox pro et sondes mode produit, intégration et validation	Sécurité	Stratégie technique & fournisseurs	AI for Home	Data for Home	EM	Future Home LAN enablers	Products & Solutions for Home LAN Management	Services for Smart Home & Co	Services for Smart LAN & Co	Applications multi-écrans	Applications STB / Phoenix	EM	End-To-End Integration and delivery	eXtended Reality Studio	New User Experiences	Webapp TV / SwapTV
BIZZ								7			8		1											1	
DIESE	1								1																
DIGIT											3														
HOME	2	3	16	13	14	2	9	1	12	14	1	16	3	9	13	13	9	8	2	1	5	3	13	4	
IVA	17	8					9	15			1				3	2	4		3		9	2		6	
SOFT		8	1						1		3			4		4	6	7	11			11	1	5	
<b>Total général</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	



## Remarques SECAFI

- > Les futures équipes peuvent être constituées de noyaux principaux issus de mêmes équipes actuelles ou directions actuelles (nous avons pris les directions actuelles pour nos analyses).
- > Quelques équipes seront moins impactées que d'autres.
- > A noter également qu'une dizaine de personnes arriveront de façon isolée dans les équipes (en jaune dans le tableau).
- > Des managers intégreront de nouveaux collaborateurs, des collaborateurs auront de nouveaux collègues et de nouveaux managers. Ampleur hétérogène.
- > Les possibles régulations de l'ampleur du changement peuvent être :
  - Les personnes se connaissent car elles travaillent déjà sur les mêmes projets ;
  - Un Collectif métier malgré qu'il soit limité est maintenu ;
  - Des managers connaîtront déjà des collaborateurs et inversement.

Part noyau principal équipe DF1



# Au minimum, 52 % des salariés changeront de managers sur le DF1

- L'effectif est de 352 salariés hors management. Si l'on retranche les EM (10), nous pouvons considérer l'effectif de 342 pour 22 managers, soit une taille moyenne d'équipe de 15,5 personnes.
- Nombre minimum de salariés impactés par un changement de managers par équipe du DF1 (nous avons retiré le noyau de salariés le plus important par équipe) :

Dept 1						Dept2						Dpt 3			Dept 4						Dept 5	
Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 6	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 6	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 6		Total
4	10	0	2	3	8	10	7	7	9	11	13	13	14	9	10	9	5	13	3	9	8	<b>177</b>

- Afin d'évaluer le taux de changement de managers, nous considérons que le groupe de salariés le plus nombreux arrivant d'un département correspond au manager arrivant (Hypothèse 1)
  - Hypothèse 1 : dans ce cas, le **taux minimum de salariés changeant de managers est de 52 %** (177/342).
- Dans l'hypothèse 2, nous considérons que 15 % de managers (= 3) changent, mais 3 ou 4 salariés du coup retrouvent leurs managers. Ce qui pourrait de fait induire que 188 salariés changent de managers (177+15-4)
  - Hypothèse 2 : le taux de salariés qui pourraient changer de managers est de 55 % (188/342).



## POINT DE VIGILANCE

- De nombreux salariés vont changer de managers (plus de la moitié). Les enjeux humains seront donc conséquents en termes de reconstruction de relations entre les managers et les salariés. L'impact sera donc également très important pour les managers.
- La reconstruction des relations et des collectifs de travail sera loin d'être anecdotique et sera une des pierres angulaires du projet de réorganisation d'ITS et dans notre cas du DF1.

# Des sites qui hébergeront un faible nombre de salariés du DF1

SITE	BLAGNAC	CAEN	CESSON SEVIGN	CHATILLON	GUYANCOURT	LANNION	MEYLAN	PESSAC	VALBONNE
Nombre de salariés du DF1	24	10	164	23	18	55	38	1	19

- > Les salariés du DF1 seront répartis sur 9 sites différents.
- > Le site de Cesson regroupera le plus gros noyau de salariés.
- > 2 sites hébergeront 10 salariés du DF1 ou moins.



## AVIS SECAFI

- > Plusieurs questions et points de vigilance peuvent être adressés :
  - L'importance du management à distance et de la possibilité des salariés d'intégrer des collectifs de travail
  - Les départs de salariés à venir pourraient d'autant plus impacter la taille de ces collectifs et les réduire d'autant
  - La question de la masse critique des salariés peu représentés sur les sites :
    - Autant un site correspond à une part massive du DF1 (presque 50 % des effectifs), autant des effectifs sont répartis de façon assez faible sur 5 sites
    - Les petits collectifs par site pourraient ne pas être prioritaires pour la réception de stagiaires, de recrutements éventuels
    - Les perspectives d'évolution pourraient être réduites
    - La pérennité de l'activité sur le site peut aussi être un élément inquiétant pour les salariés
- > Il conviendrait d'être particulièrement vigilant à traiter avec équité l'ensemble des salariés du DF1 quel que soit le site, notamment du fait de sa forte concentration sur 2 sites. Cela doit être communiqué et se concrétiser dans les faits.

# Le risque d'isolement géographique ajouté aux modifications des collectifs de travail induit le besoin d'une vigilance particulière dans certaines situations

Ont été identifiées en jaune toutes les personnes qui pour les DF sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné.

D'une part, il est pratiquement certain que ces personnes seront managées à distance, et d'autre part elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interaction, étant seul ou deux.

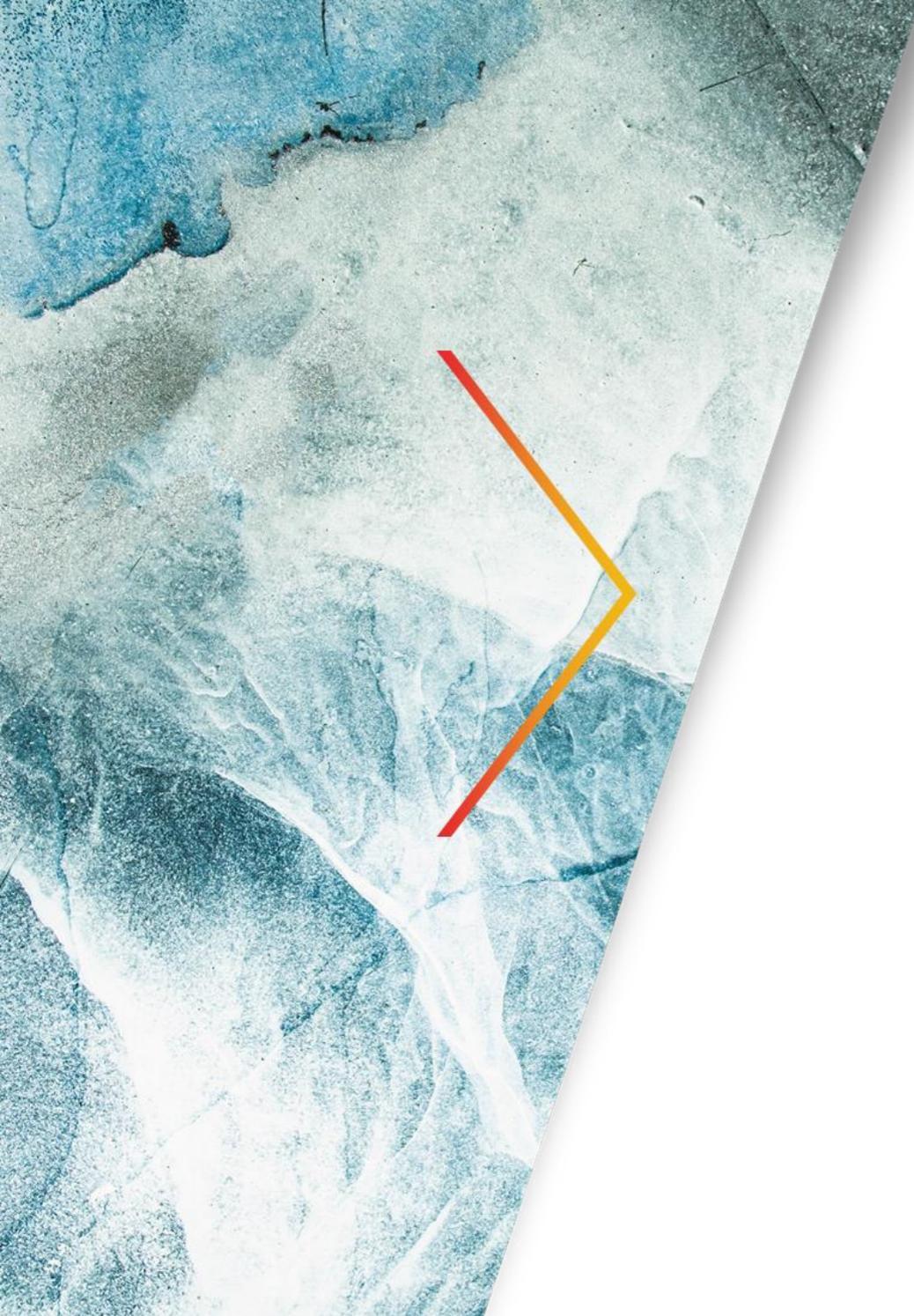
Exceptions : ont été écartées de ce comptage, les personnes qui sont "EM" (État-major, donc cadres supérieurs), même si elles sont seules sur un site.

DF1						
	Enablers de Divertissement	Enjeux et Engagements	Equipements du Home	Home LAN Services	Services de Divertissement	
<b>BLAGNAC</b>			2	8	14	24
APIM					1	1
BAS			1			1
DATA-IA					2	2
FACTORY 1				2		2
I3				3		3
ITV-TOU				1	6	7
NS				1	4	5
STAC			1			1
(vide)					1	1
<b>CAEN</b>				10		10
HOD				10		10
<b>CESSON SEVI</b>	53	6	31	19	54	164
AAP	3		1		7	11
APPS				1	6	7
CODE	8		1	2	1	12
CVA	7	1				9
DATA				6		6
EAT	10					10
EXP			3		1	4
FACTORY 1				3		3
FACTORY 2	4		1	4		9
FIVE	2					2
HDTV			2		5	7
IAM					2	2
IOT				1		1
ISA	8				13	21
LAN			9	2	1	12
MED	1				3	4
NEC					5	5
PMO		4				4
PXR	6					6
SDS			1			1
STAC			11			11
TMC	1				5	6
(vide)					2	3

DF1						
	Enablers de Divertissement	Enjeux et Engagements	Equipements du Home	Home LAN Services	Services de Divertissement	
<b>CHATILLON</b>		4	4	7	7	23
APPS				1		1
BEST					2	2
FACTORY 1				2	1	3
HDTV			2		1	3
IOT				1		1
LAN			2			2
MOBI				1	3	4
STAC				1		1
(vide)			3		1	5
<b>GUYANCOUF</b>	1	2	5	7	2	18
DATA				4		4
DBEI	1					1
EXP			5		1	6
FACTORY 1				2		2
HDTV					1	1
PMO		1				1
STAC				1		1
(vide)						1
<b>LANNION</b>			33	9	13	55
EXP			6	5	1	12
HOMELAN			8	2		10
IAM					11	11
LAN			3			3
NAO				1		1
POLE LIVEBOX			14			14
<b>MEYLAN</b>		1	4	32	1	38
CARE				13		13
COPS					1	1
CRO				3		3
IOT				8		8
ISER				5		5
STAC			4			4
(vide)		1			1	2
<b>PESSAC</b>					1	1
PESSAC					1	1
<b>VALBONNE</b>	2		6	11		19
BAS			6			6
DI4B1				6		6
DI4B2				2		2
SAM5	2			1		3
SAM6				1		1

## En conclusion pour le DF1

- Plus de 60 % de l'effectif provient de la seule direction Home. Leur activité est largement imbriquée avec celles de SOFT et d'IVA, ce qui constitue un atout dans le processus de structuration et de cohésion des équipes avec la création d'un certain nombre d'équipes qui incorporent des salariés de SOFT et IVA dans des proportions significatives (7 à 17 personnes).
- Malgré tout, les collectifs seraient fortement modifiés avec ce projet, ce qui induit des enjeux de reconsolidation de liens, de reconstruction de collectifs de travail et de reconstitutions du soutien social professionnel à la maille équipe.
- En complément, un changement d'organisation induit des changements des modalités de fonctionnement et des processus. Même si le mode de fonctionnement projet persistera, il nous apparaît indispensable de requestionner les processus de fonctionnement à la maille équipe, département et DF. De notre point de vue, ce doit être l'objectif principal et prioritaire 2023 en cas de maintien du projet dans cet état.
- L'organisation verra également une phase de transition complexe avec des salariés encore mobilisés sur des projets localisés dans d'autres DF. Il est donc à prévoir une phase de dispersion des salariés (plus ou moins forte) qui peut être durable avec une difficulté pour le management pour avoir la bonne visibilité sur l'activité réelle.
- La régulation de la charge doit rester pleinement à la main des salariés pour les mois qui viennent.
- L'organisation présente également la particularité versus l'organisation actuelle d'un dimensionnement des ressources développement et intégration figé, ce qui est particulièrement visible avec la répartition des arrivants de SOFT et d'IVA sur presque toutes les équipes, ce qui peut conduire à un immobilisme de ces ressources et à l'obsolescence de compétences.
- La régulation de la charge et de la capacité ne peut pas passer par des surinvestissements des salariés. Cette gestion sera plus complexe et offrira nettement moins de marges de manœuvre, qu'actuellement. Hormis une simplification dans le lancement et staffing projet, de nouvelles contraintes apparaîtront. C'est une orientation imposée, un choix de direction.
- Il est donc probable que la régulation de la capacité notamment de développement et d'intégration se fasse avec des prestataires externes (OIC par exemple). La question de l'évolution du contenu des métiers pour les intégrateurs et les développeurs se pose. Pourraient-ils passer d'une activité de développeur à une activité de pilote de prestataire ? De plus, en étant intégré dans des équipes multi-métiers, une polyvalence pourrait se mettre en place et contribuer également à voir le contenu de l'activité changer. Certains salariés peuvent y trouver un intérêt, d'autres non.



# Analyses spécifiques du périmètre DF2 : Connectivité Entreprise & IOT Industriel

# Modalités de travail sur le projet et logique d'organisation / A faire

- > Le projet au périmètre du DF2 est piloté par une core team composée d'un porteur de chantier, d'un représentant RH et d'un pilote opérationnel du projet de réorganisation.
- > Le collectif de la core team a été complété par 2 personnes de BIZZ, 2 personnes de SOFT et 2 personnes d'IVA. D'autres contributeurs ont pu être sollicités.
- > En complément, un groupe d'instruction a été mis en place, de même qu'un groupe témoins.
- > Le collectif d'instruction a travaillé et proposé une organisation détaillée sur le périmètre pour s'aligner notamment sur le business, en intégrant les contraintes du projet (notamment logique d'équipe intégrée).
- > Le groupe témoins (20 salariés), après présentation du projet d'organisation, a débattu, questionné afin de faire des remarques et des suggestions de modifications.
- > Parmi les questions qui se posaient, nous pouvons noter des questionnements autour de la logique et du sens business, des questions sur les périmètres, les projets, animations transverses, gestion des compétences.

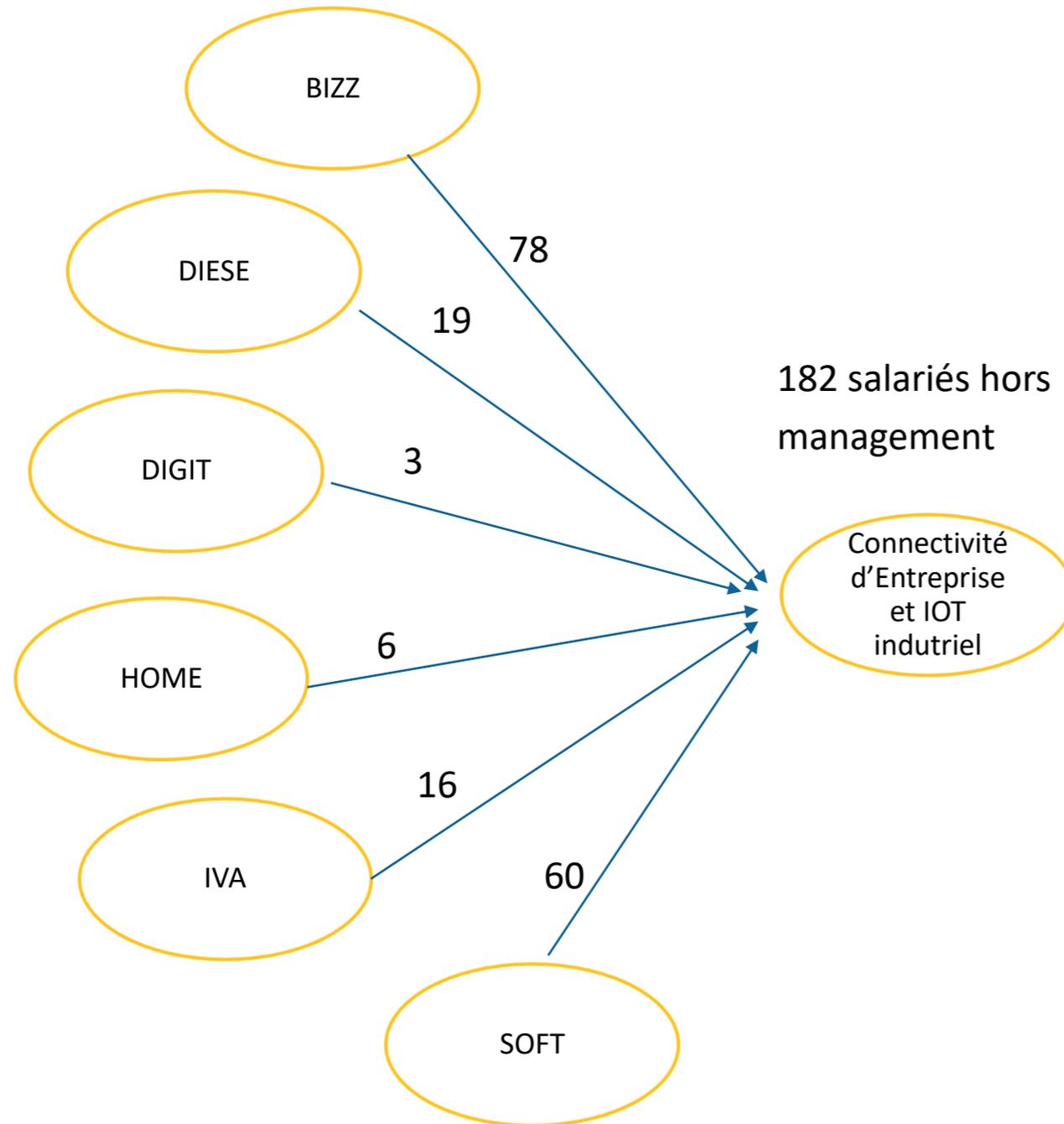
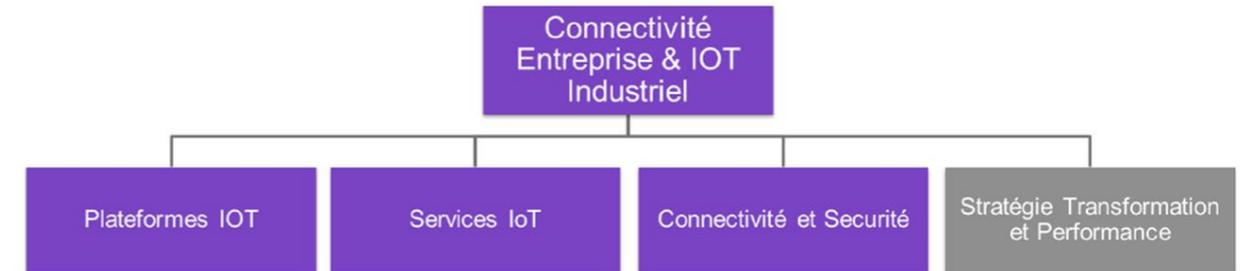


## COMPTE-RENDU

- > C'est toujours une bonne chose de solliciter les salariés et managers pour questionner les organisations. C'est un point positif. Cependant, les salariés ont regretté que les grands principes du projet soient déjà figés, il ne restait que les détails à ajuster.

# DF2 : Domaine fonctionnel Connectivité d'Entreprise et IOT Industriel

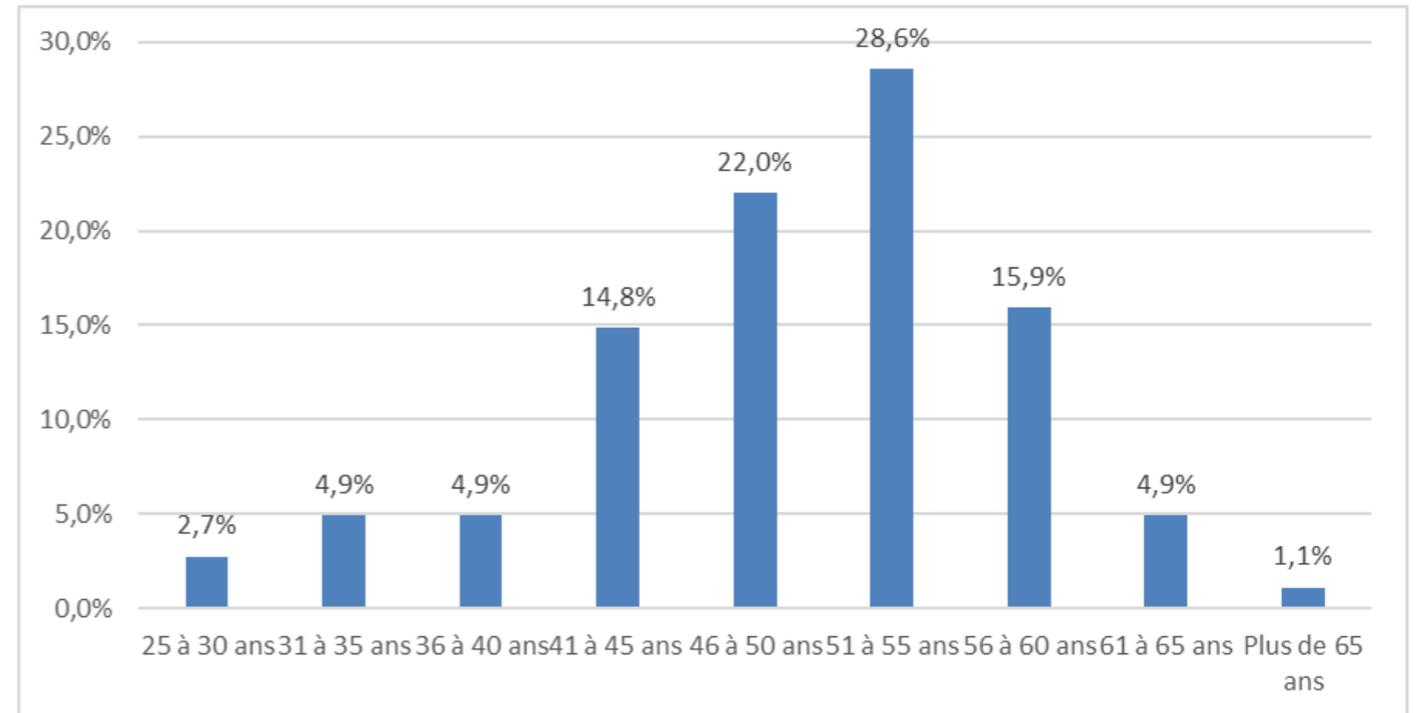
Le domaine fonctionnel Connectivité Entreprise & IOT Industriel sera organisé en 3 départements de production. A noter que les noms des départements sont à ce stade provisoires et fournis à titre indicatif.



- > Ce domaine sera composé de 2 noyaux de salariés,
  - BIZZ (78) et SOFT (60)
- > En complément, des salariés viendront également de :
  - DIESE (19) ; DIGIT (3) ; HOME (6) ; IVA (16)
- > La sélection des salariés s'est faite par extraction dans CLARITY des salariés travaillant plus de 50 % sur des projets du futur périmètre. Des ajustements ont également été réalisés sur la base des besoins de compétences spécifiques ou de certaines situations particulières identifiées par le management.

# Pyramide des âges possible des salariés du futur DF2

- 20 % des salariés du DF2 pourraient avoir 56 ans et plus.
- Prêt de 50 % des salariés qui pourraient avoir 51 ans ou plus.
- 72 % des salariés auront plus de 46 ans.
- Nous faisons donc le constat d'une pyramide des âges déséquilibrée avec 20 % des salariés qui pourraient partir à un horizon court ou moyen terme (âge supérieur à 56 ans).



# Analyse des principes de composition des équipes

- > Nous identifions une logique de préservation de collectifs Intégrateurs/développeurs pour 5 équipes.
- > Les autres équipes, hormis une équipe plutôt orientée ressources supports (cyber service), sont identifiées comme des équipes intégrées avec plusieurs compétences et métiers dont des intégrateurs et des développeurs, mais aussi des ressources produits, data, architectures et projet.

DF2

Logique appliquée / par tendance

- D I** Développement Intégration Production
- P** Produits
- R** Ressources métiers (architectes, sécurité...)
- M** Equipe intégrée – mix activités

Départements		Connectivité & Sécurité							Plateformes IoT				Services IoT				Stratégie, Transformation et Performance	Total général			
Equipes		DevSecOps - Energy Management et Automation	DevSecOps - Service de Connectivité	EM	Service Connectivité - beS2, OWF	Service Connectivité - Edge, AI	Service Connectivité - Sdx, TCS	Service Sécurité - Cyber Services	Service Sécurité - Cyber Threat Intelligence	DevSecOps - API & Analytics	DevSecOps - Portals & Apps	EM	Gestion de produits	DevSecOps - Industrialisation des services	EM	Infrastructure de nouvelle génération	Réseau IoT et cas d'usage Industrie	Services digitaux durables	EM		
Nature activité équipe cible		<b>D I</b>	<b>D I</b>		<b>M</b>	<b>M</b>	<b>M</b>	<b>R</b>	<b>D I</b>	<b>D I</b>	<b>D I</b>		<b>P</b>	<b>M</b>		<b>M</b>	<b>P</b>	<b>M</b>			
Effectifs issus des directions actuelles	BIZZ			1	10	10	11		1			3	8	6	2	6	11	7	2	78	
	DIESE			1		1		8		1						5		1	2	19	
	DIGIT					1			1									1		3	
	HOME	1				1										1	1	2		6	
	IVA		6		1				1	4				3		1				16	
	SOFT	9	10			1	2		7	9	11	1		3					6	1	60
	<b>Total général</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>5</b>	<b>182</b>	

Spécialiste en technologie

MIX métiers Architectes, Ingénieur Réseaux ou Infrastructure, intégrateurs, Intégrateurs Testeurs, ressources data, managers de projet, marketing stratégique

MIX métiers Architectes, Data Analyst, Ingénieur Logiciel, Manager de Projet, Product Owner, Spécialiste en Technologie

MIX métiers Architecte SI et Services Business Analyst IT Ingénieur Logiciel Intégrateur de Solution Manager de Projet

MIX métiers Chercheurs(6) + Ingénieur Logiciel Intégrateur de Solution Manager de Projet

MIX métiers Architecte SI et Services Chercheur Expérience Utilisateur, Design e Ingénieur Logiciel Manager de Projet

# Des collectifs de travail qui vont être profondément modifiés

Directions actuelles

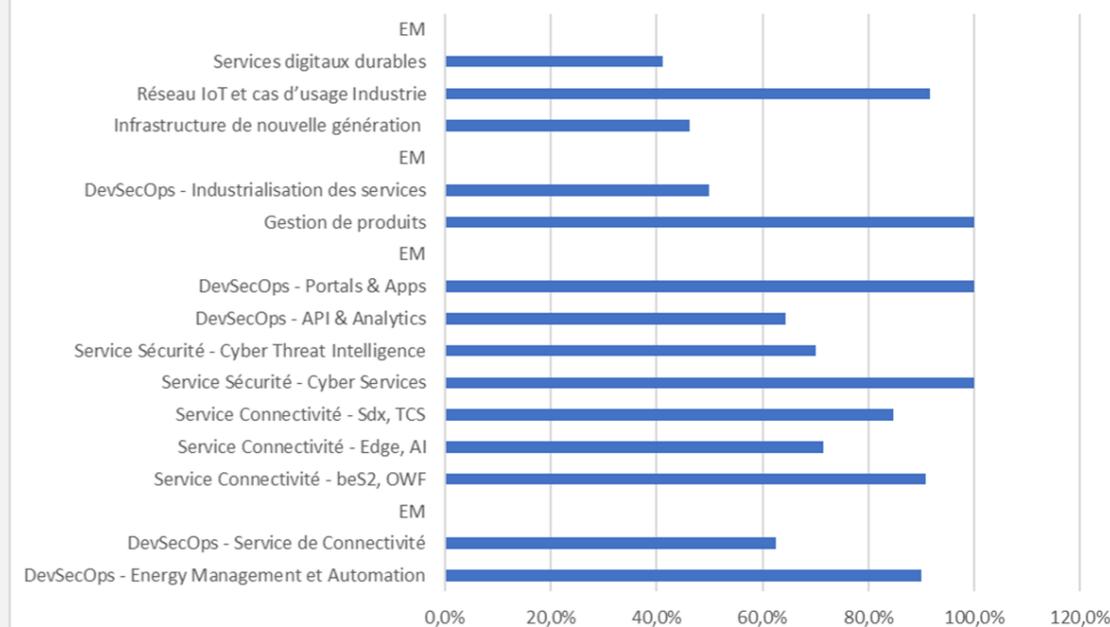
## Départements et équipes cibles

Étiquettes de lignes	Connectivité & Sécurité							Plateformes IoT				Services IoT					
	DevSecOps - Energy Management et Automation	DevSecOps - Service de Connectivité	EM	Service Connectivité - beS2, OWF	Service Connectivité - Edge, AI	Service Connectivité - Sdx, TCS	Service Sécurité - Cyber Services	Service Sécurité - Cyber Threat	DevSecOps - API & Analytics	DevSecOps - Portals & Apps	EM	Gestion de produits	DevSecOps - Industrialisation des services	EM	Infrastructure de nouvelle génération	Réseau IoT et cas d'usage Industrie	Services digitaux durables
BIZZ			1	10	10	11		1			3	8	6	2	6	11	7
DIESE			1		1		8		1						5		1
DIGIT					1			1									1
HOME	1				1										1	1	2
IVA		6		1				1	4				3		1		
SOFT	9	10			1	2		7	9	11	1		3				6
<b>Total général</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>17</b>

### Remarques SECAFI

- > Les futures équipes sont constituées de noyaux principaux issus de mêmes équipes actuelles ou directions actuelles (nous avons pris les directions actuelles pour nos analyses).
- > Toutes les équipes vont connaître des changements dans leur composition par rapport à l'organisation actuelle. Les situations seront très variables suivant les équipes.
- > Des managers intégreront de nouveaux collaborateurs, des collaborateurs auront de nouveaux collègues et de nouveaux managers. L'ampleur est hétérogène suivant les situations.
- > Les possibles régulations de l'ampleur du changement peuvent être :
  - Les personnes se connaissent car elles travaillent déjà sur les mêmes projets ;
  - Un Collectif métier malgré qu'il soit limité est maintenu ;
  - Des managers connaîtront déjà des collaborateurs et inversement.

part noyau principal par équipe DF2



# Au minimum, 44 % des salariés changeront de managers sur le DF2

- > L'effectif est de 182 salariés hors management. Si l'on retranche les EM (8), nous pouvons considérer l'effectif de 174 pour 15 managers, soit une taille moyenne d'équipe de 11,6 personnes.
- > Nombre minimum de salariés impactés par un changement de managers par équipe du DF2 (nous avons retiré le noyau de salariés le plus important par équipe).

Dept 1			Dept2				Dpt 3							Dept 4	
Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 6	Eq 7	Eq 1	Total
6	5	0	9	8	2	13	6	9	5	8	7	5	5	3	<b>80</b>

- > Afin d'évaluer le taux de changement de managers, nous considérons que le groupe de salariés le plus nombreux arrivant d'un département correspond au manager arrivant (Hypothèse 1)
  - Hypothèse 1 : dans ce cas, le taux minimum de salariés changeant de managers est de 46 % (80/174).
- > Dans l'hypothèse 2, nous considérons que 15 % de managers (= 2) changent, mais 2 à 3 salariés du coup retrouvent leurs managers. Ce qui pourrait de fait induire que 87 salariés changent de managers (80+10-3).
  - Hypothèse 2 : le taux de salariés qui pourraient changer de managers est de 50 % (87/174).



## POINT DE VIGILANCE

- > De nombreux salariés vont changer de managers (probablement plus de la moitié). Les enjeux humains de reconstruction de relations entre les managers et les salariés seront donc conséquents. L'impact sera donc également très important pour les managers.
- > La reconstruction des relations et des collectifs de travail sera structurante pour la suite. La qualité de la reconstruction de ces collectifs sera déterminante pour la suite.

## Des sites qui hébergeront un faible nombre de salariés du DF2

SITE	BLAGNAC	CAEN	CESSON	CHATILLON	LANNION	MEYLAN	PESSAC	VALBONNE
Nbre de salariés du DF2	8	5	25	43	46	40	5	10

- > Les salariés du DF2 seront répartis sur 8 sites différents.
- > 3 sites hébergeront 40 salariés ou plus du DF2 (CHÂTILLON, LANNION, MEYLAN).
- > 4 sites hébergeront 10 salariés du DF2 ou moins.



### AVIS SECAFI

- > Plusieurs questions et points de vigilance peuvent être adressés :
  - L'importance du management à distance et de la possibilité des salariés d'intégrer des collectifs de travail
  - Les départs de salariés à venir pourraient d'autant plus impacter la taille de ces collectifs et les réduire
  - La question de la masse critique des salariés peu représentés sur les sites sera à adresser :
    - Les petits collectifs par site pourraient ne pas être prioritaires pour la réception de stagiaires, de recrutements éventuels
    - Les perspectives d'évolution pourraient être réduites (promotion, mobilités choisies)
    - La pérennité de l'activité sur le site peut aussi être un élément inquiétant pour les salariés
- > Il conviendrait d'être particulièrement vigilant à traiter avec équité l'ensemble des salariés du DF2, quel que soit le site. Cela doit être communiqué et se concrétiser dans les faits.

# Le risque d'isolement géographique ajouté aux modifications des collectifs de travail induit le besoin d'une vigilance particulière et un accompagnement adapté

Ont été identifiées en jaune, toutes les personnes qui pour les DF sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné.

D'une part, il est pratiquement certain que ces personnes seront managées à distance, et d'autre part elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interaction, étant seul ou deux seulement.

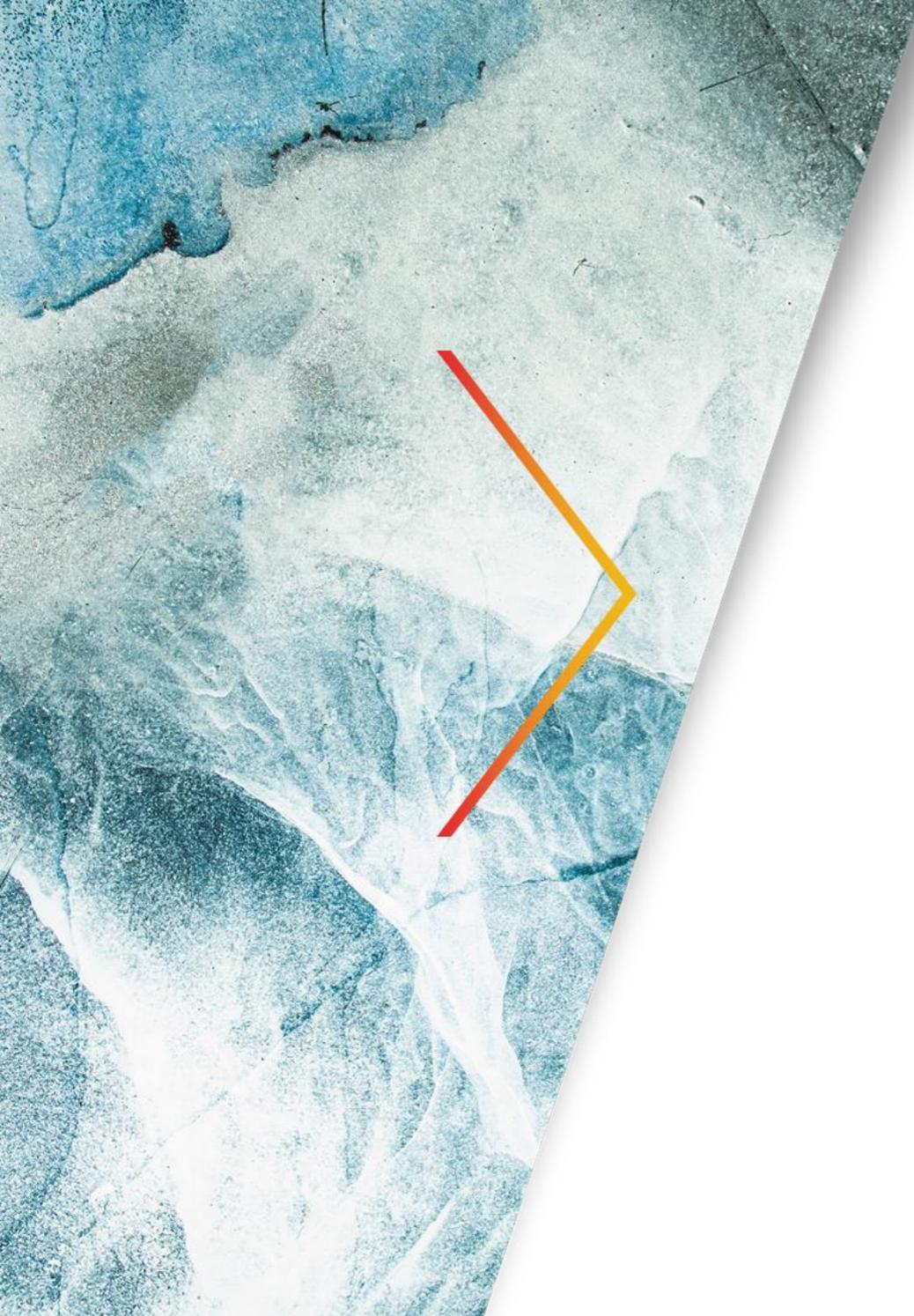
Exceptions : ont été écartées de ce comptage, les personnes qui sont "EM" (État-major, donc cadres supérieurs), même si elles sont seules sur un site.

DF2					
	Connectivité & Sécurité	Plateformes IoT	Services IoT	Stratégie, Transformation et Performance	
<b>BLAGNAC</b>	<b>3</b>		<b>4</b>	<b>1</b>	<b>8</b>
APIM			1		1
DATA-IA	1				1
I3			1		1
ITCLOUD	1				1
ITV-TOU					
NS	1		2		3
(vide)				1	1
<b>CAEN</b>	<b>5</b>				<b>5</b>
SPI	4				4
(vide)	1				1
<b>CESSON SEVIGNE</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>6</b>		<b>25</b>
DDSD			5		5
EAT		2			2
FACTORY 2	1				1
FIVE	1				1
LAN	1				1
NCP	3				3
NEC	7				7
PIA	1				1
ROAD	1				1
TMC	2				2
XAD			1		1
<b>CHATILLON</b>	<b>5</b>	<b>34</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>43</b>
ADC	1				1
BEST		13			13
EM		3			3
ICE			1		1
IVP		2			2
M2M		8			8
MOBI		7			7
NCP	1				1
PERF				2	2
SDS		1			1
WIDIN	3				3
(vide)				1	1

DF2					
Étiquettes de lignes	Connectivité & Sécurité	Plateformes IoT	Services IoT	Stratégie, Transformation et Performance	
<b>LANNION</b>	<b>42</b>		<b>4</b>		<b>46</b>
BEATS	3		1		4
BOND					
BOSS	7				7
DI4B2	1				1
EM	2				2
IAM			3		3
INTL	7				7
IPS	10				10
ISD	9				9
NUM6	1				1
SEA	2				2
<b>MEYLAN</b>		<b>1</b>	<b>39</b>		<b>40</b>
ASIC					
BICS			2		2
CITY			10		10
COPS			9		9
CRO			3		3
EM		1	1		2
IOT			1		1
IPSO			8		8
ISER			4		4
SAM5			1		1
<b>PESSAC</b>	<b>4</b>		<b>1</b>		<b>5</b>
PESSAC	4		1		5
<b>VALBONNE</b>	<b>8</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>
BAS	1		1		2
DI4B2	5				5
EM	1				1
SAM6	1				1
(vide)				1	1

## En conclusion pour le DF2

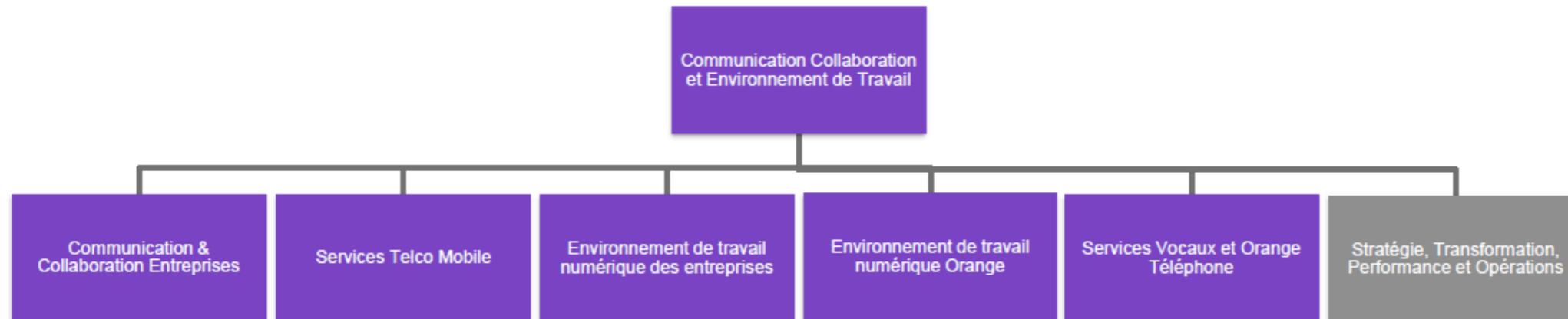
- Les inquiétudes des salariés de SOFT et IVA ont été considérées avec, pour conséquence, la création d'équipe développement/intégration.
- Malgré tout, les collectifs seraient fortement modifiés avec ce projet, ce qui induit des enjeux de reconsolidation de liens, de reconstruction de collectifs de travail et de reconstitutions du soutien social professionnel à la maille équipe.
- En complément, un changement d'organisation induit des changements des modalités de fonctionnement et des processus. Même si le mode de fonctionnement projet persistera, il nous apparaît indispensable de requestionner les processus de fonctionnement à la maille équipe, département et DF. De notre point de vue, ce doit être l'objectif principal et prioritaire 2023 en cas du maintien du projet dans cet état.
- L'organisation verra également une phase de transition complexe avec des salariés encore mobilisés sur des projets localisés dans d'autres DF. Il est donc à prévoir une phase de dispersion des salariés (plus ou moins forte) qui peut être durable avec une difficulté pour le management d'en avoir la bonne visibilité. **La régulation de la charge doit rester pleinement à la main des salariés pour les mois qui viennent.**
- L'organisation présente également la particularité versus l'organisation actuelle d'un dimensionnement des ressources développement et intégration figé versus la mutualisation actuelle avec les directions SOFT et IVA.
- La régulation de la charge et de la capacité ne peut pas passer par des surinvestissements des salariés. Cette gestion sera plus complexe et offrira nettement moins de marges de manœuvre, qu'actuellement. Hormis une simplification dans le lancement et staffing projet, de nouvelles contraintes apparaîtront. C'est une orientation imposée, un choix de direction.
- Il est donc probable que la régulation de la capacité notamment de développement et d'intégration se fasse avec des prestataires externes (OIC par exemple). La question de l'évolution du contenu des métiers pour les intégrateurs et les développeurs se pose. Pourraient-ils passer d'une activité de développeur à une activité de pilote de prestataire. De plus, en étant intégré dans des équipes multi-métiers, une polyvalence pourrait se mettre en place et contribuer également à voir le contenu de l'activité changer. Certains salariés peuvent y trouver un intérêt, d'autres non.
- N'aurait-il pas été possible de restructurer SOFT et IVA par un regroupement de ces 2 entités qui présentent des synergies ou bien même de regrouper les équipes IVA et SOFT dans un département ressources transverses pour le DF qui aurait permis de redonner de la flexibilité et laisser un collectif important pour les salariés persister ?



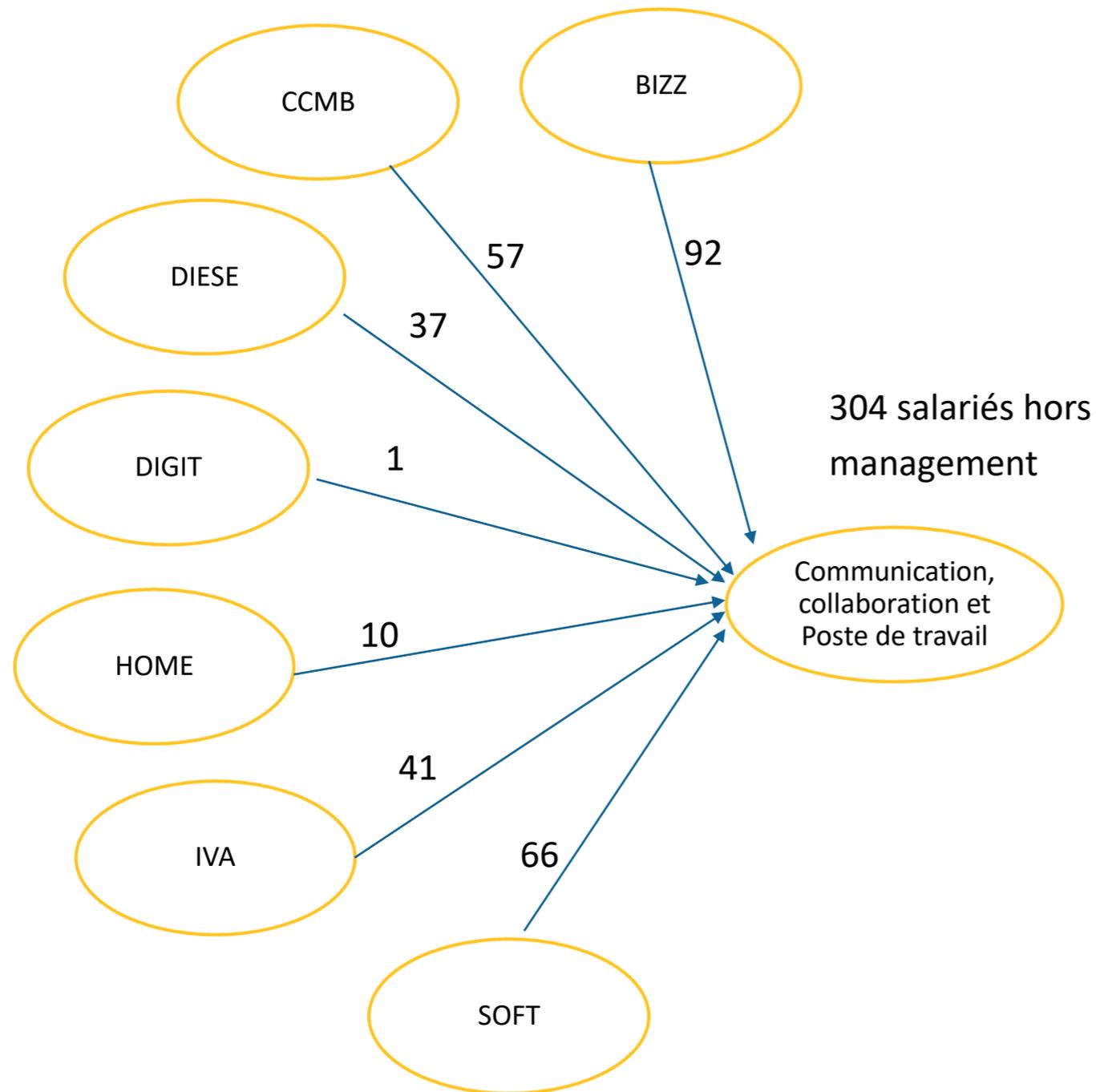
# Analyses spécifiques du périmètre DF3 : Communication, Collaboration et Environnement de Travail

# Modalités de travail sur le projet et logique d'organisation / A faire

- > Le projet au périmètre du DF3 est piloté par une core team composée d'un porteur de chantier, d'un représentant RH et d'un copilote du projet de réorganisation.
- > En complément, le collectif de la core team s'est appuyé sur un collectif d'instruction composé de personnes de BIZZ, CCMB, DIESE, SOFT, IVA, mais également de représentants des programmes afin de travailler et proposer une organisation détaillée sur le périmètre. Ce collectif d'instruction s'était réuni à raison d'une séance de travail par semaine.
- > Plusieurs groupes d'instruction et groupes témoins ont été mis en place pour travailler sur les détails des organisations.
- > L'organisation cible est composée de 6 départements et pourrait regrouper 304 salariés hors management.



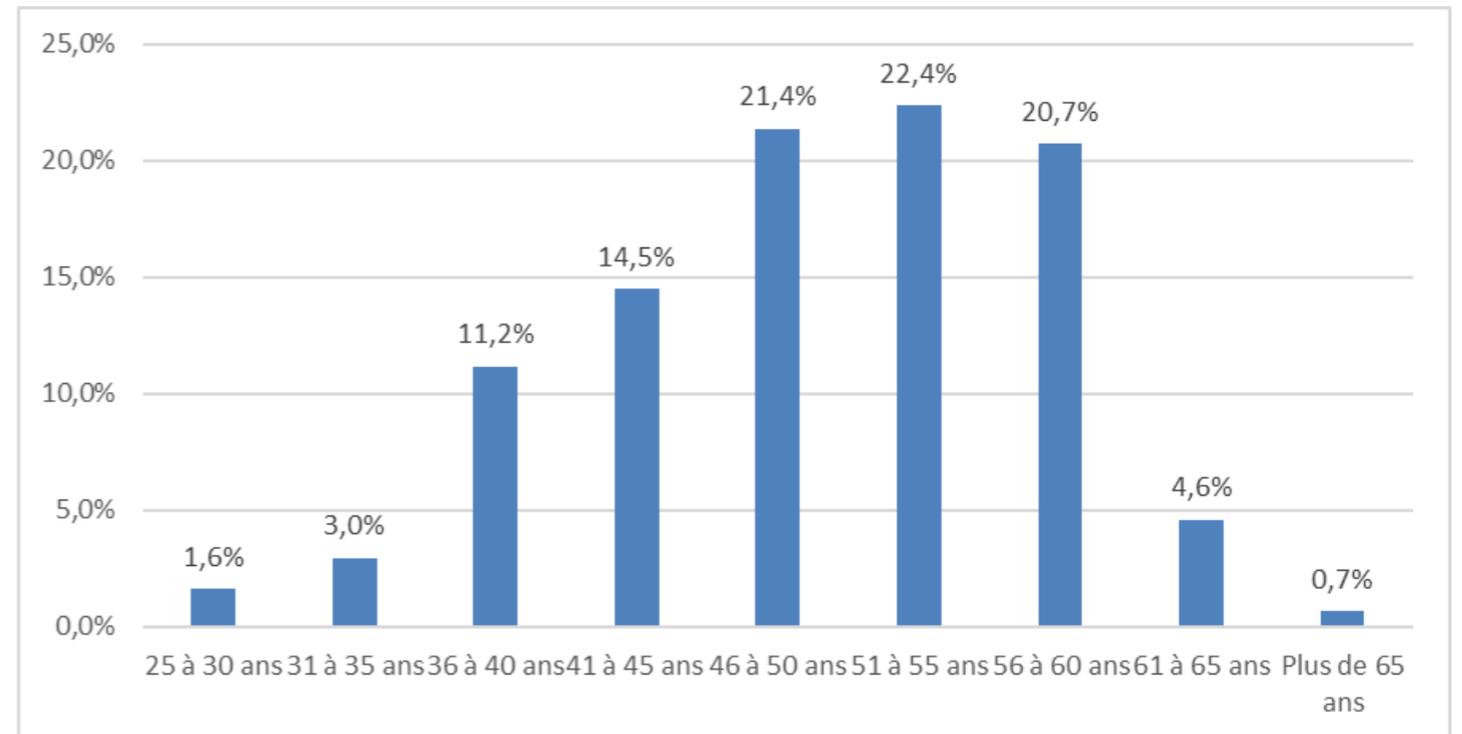
## DF3 : Domaine fonctionnel Communication, Collaboration et Poste de travail



- > Ce domaine sera composé de 4 noyaux de salariés de différentes directions actuelles. BIZZ représente un peu moins d'un tiers des salariés, 4 directions actuelles représentent une volumétrie significative de salariés CCMB (57), SOFT (60), IVA (41) et DIESE (37).
- > En complément, des salariés viendront également de DIGIT (1) et HOME (10).
- > La sélection des salariés s'est faite par extraction dans CLARITY des salariés travaillant plus de 50 % sur des projets du futur périmètre. Des ajustements ont également été réalisés sur la base des besoins de compétences spécifiques ou de certaines situations particulières identifiées par le management.

# Pyramide des âges possible des salariés du futur DF3

- 26 % des salariés du DF3 pourraient avoir 56 ans et plus.
- Prêt de 49 % des salariés qui pourraient avoir 51 ans ou plus.
- 69 % des salariés auront plus de 46 ans.
- Nous faisons donc le constat d'une pyramide des âges déséquilibrée avec 26 % des salariés qui pourraient partir à un horizon court ou moyen terme.



# Analyse des principes de composition des équipes



## Remarques

La volonté de préserver des collectifs géographiques a conduit à construire des équipes présentant un mix métiers très large. L'intérêt est clairement la proximité managériale, a contrario les collectifs sont profondément modifiés, tout comme la nature du travail et des relations

DF3

Logique appliquée / par tendance



D I Développement Intégration Production

P Produits

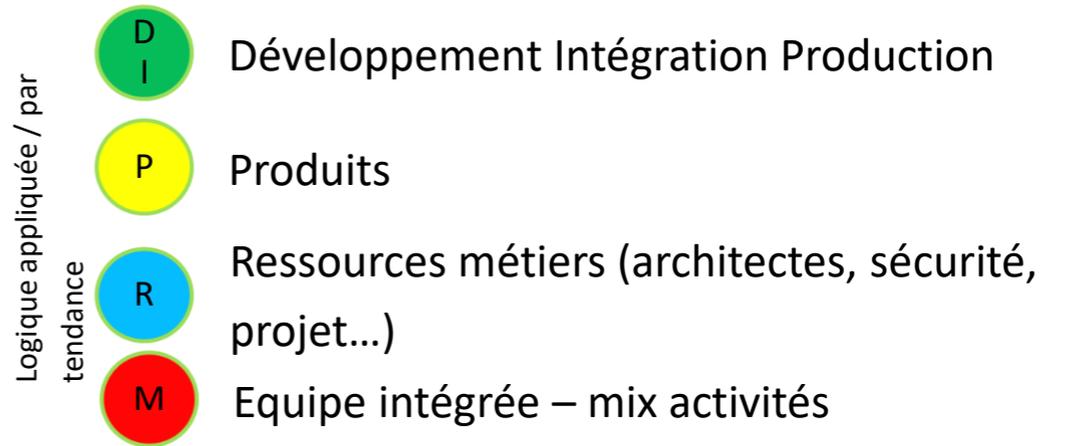
R Ressources métiers (architectes, sécurité...)

M Equipe intégrée – mix activités

Départements		Communication & Collaboration Entreprises					EM	Environnement de Travail Numérique des Entreprises						
Equipes		Business Talk Digital Cesson	Cloud Telephony & IPBX Chatillon	Collaboration B2B Caen	Communication B2B Cesson	Digitalisation B2B Caen	EM	(vide)	Digital Pro Meylan	EM Cesson	Mail Cesson	Mobility DevSecOps Lannion	Workplace Lannion	Workspace ChatillonMeylan
Nature activité équipe cible		D I	M	M	P	M			M	D I	M	M	P	
Effectifs issus des directions actuelles	BIZZ		10	16	8	10	3		5	2		3	15	9
	CCMB													
	DIESE													
	DIGIT											1		
	HOME													1
	IVA	6	3	3				1	2		10	4		
	SOFT	8				5			6		1	8	2	
	<b>Total général</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>10</b>

- MIX métiers  
Architecte SI et Services  
Chercheur  
Data Scientist  
Ingénieur Logiciel  
Intégrateur de Solution  
Intégrateur Testeur  
Manager de Projet  
Spécialiste en Technologie ITN
- MIX métiers  
Architecte SI et Services  
Chercheur  
Ingénieur Logiciel  
Intégrateur de Solution  
Manager de Programme  
Spécialiste en Technologie ITN
- MIX métiers  
Architecte SI et Services  
Expérience Utilisateur, Design e  
Ingénieur Logiciel  
Intégrateur de Solution  
Intégrateur Testeur
- MIX métiers  
Ingénieur Logiciel  
Intégrateur de Solution  
Intégrateur Testeur  
Spécialiste Logiciel
- MIX métiers  
Architecte SI et Services  
Business Analyst IT  
Chercheur  
Expérience Utilisateur, Design e  
Ingénieur Logiciel  
Manager de Programme  
Manager de Projet  
Spécialiste en Technologie ITN
- MIX métiers  
Architecte SI et Services  
Chercheur  
Data Scientist  
Ingénieur Logiciel  
Intégrateur Testeur  
Manager de Projet  
Spécialiste Logiciel

# Analyse des principes de composition des équipes



Départements		Environnement de Travail Numérique Orange					Services Telco Mobile				Services Vocaux et Orange Telephone					Transformation, Performanc	Total général		
Equipes		EM	End to End Workspace Design	Solutions Definition & Collaborat ion	Identity and Workspace Management	Workspace Service Managem ent	Workst ation	EM	Expertise Voix et Communicatio n Immersive LannionCesson	RCS Cesson Lannion	Telco Chatillon Meylan Lannion	Contact Center Solutions Chatillon	EM	Orange Telephone Lannion	Services Vocaux Data-IA Blagnac	Services Vocaux Delivery Blagnac	Services Vocaux Opportunités Clients Blagnac	EM	
Nature activité équipe cible			<span style="color: blue;">●</span> R	<span style="color: red;">●</span> M	<span style="color: red;">●</span> M	<span style="color: blue;">●</span> R	<span style="color: red;">●</span> M		<span style="color: red;">●</span> M	<span style="color: yellow;">●</span> P	<span style="color: red;">●</span> M	<span style="color: yellow;">●</span> P		<span style="color: green;">●</span> D I	<span style="color: red;">●</span> M	<span style="color: red;">●</span> M	<span style="color: red;">●</span> M		
Effectifs issus des directions actuelles	BIZZ					1						8			1		1		92
	CCMB						2	5	10	15	1		3	5	11	5		57	
	DIESE	4	9	5	4	5	9											1	37
	DIGIT																		1
	HOME						1	8											10
	IVA												2			5		5	41
	SOFT			1	3				1		4			17	3		6	1	66
<b>Total général</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>304</b>	

MIX métiers  
Business Analyst IT  
Manager de Projet  
Spécialiste Logiciel

MIX métiers  
Architecte SI et Services  
Manager de Projet  
Spécialiste en Technologie ITN  
Spécialiste Logiciel

MIX métiers  
Architecte SI et Services  
Ingénieur Logiciel  
Manager de Projet  
Spécialiste en Technologie ITN  
Spécialiste Logiciel

MIX métiers  
Architecte SI et Services  
Chercheur  
Ingénieur Logiciel  
Spécialiste en Technologie ITN

MIX métiers : Architecte SI et Services  
Expérience Utilisateur, Design e  
Ingénieur Logiciel  
Manager de Programme  
Manager de Projet  
Spécialiste en Technologie ITN

MIX métiers :  
Architecte Réseaux ou Infrastruc  
Ingénieur Logiciel  
Intégrateur de Solution  
Manager de Projet  
Pilote Qualité de Service  
Product Owner

# Des consolidations d'équipes et une organisation qui compte les logiques métiers, activités, mais aussi géographiques

Départements et équipes cibles

Directions actuelles

Direction actuelle	Communication & Collaboration Entreprises						Environnement de Travail Numérique des Entreprises						Environnement de Travail Numérique Orange					
	Business Talk Digital Cesson	Cloud Telephony & IPBX Chatillon	Collaboration B2B Caen	Communication B2B Cesson	Digitalisation B2B Caen	EM	Digital Pro Meylan	EM	Mail Cesson	Mobility DevSecOps Lannion	Workplace Lannion	Workspace ChatillonMeylan	EM	End to End Workspace Design	Group Solutions Definition & Collaboration Services	Identity and Workspace Management	Workspace Service Management	Workstation
BIZZ		10	16	8	10	3	5	2		3	15	9						1
CCMB																		
DIESE													4	9	5	4	5	9
DIGIT											1							
HOME												1						
IVA	6	3	3				2	10	4									
SOFT	8				5		6	1	8	2				1	3			
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>15</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

Directions actuelles

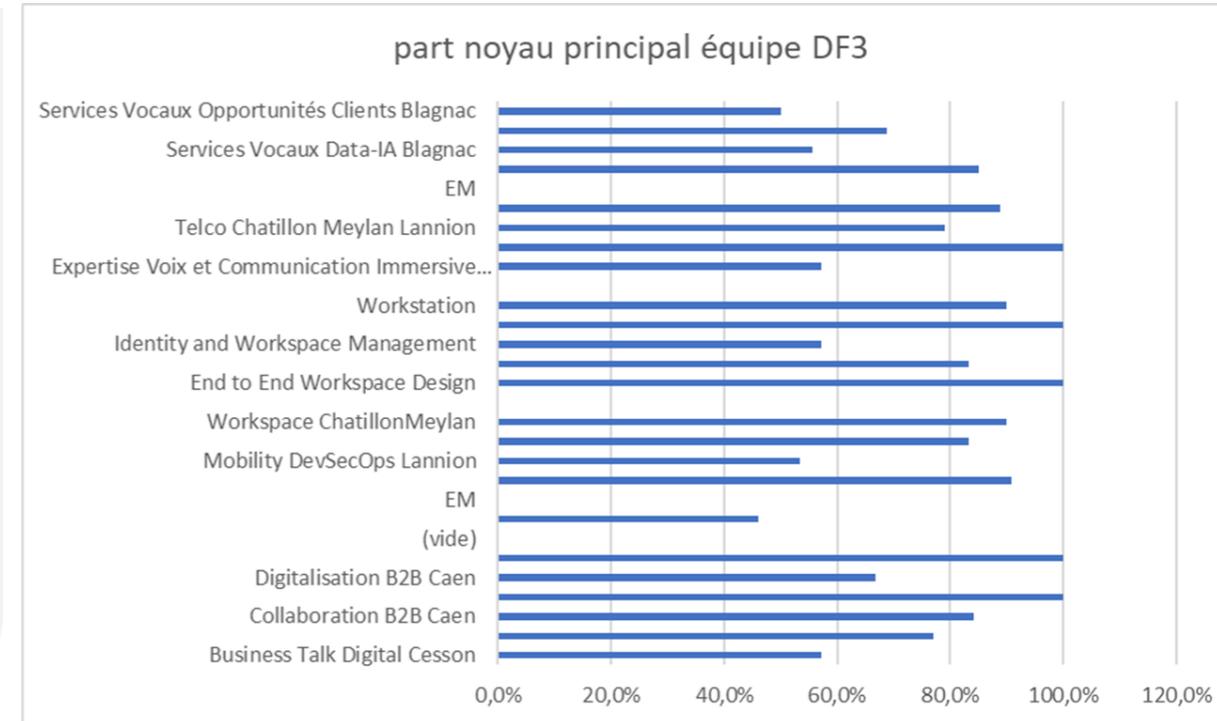
Direction actuelle	Services Telco Mobile				Services Vocaux et Orange Telephone					
	EM Cesson	Expertise Voix et Communication Immersive Lannion	RCS Cesson Lannion	Telco Chatillon Meylan Lannion	Contact Center Solutions Chatillon	EM	Orange Telephone Lannion	Services Vocaux Data-IA Blagnac	Services Vocaux Delivery Blagnac	Services Vocaux Opportunités Clients Blagnac
BIZZ					8			1		1
CCMB	2	5	10	15	1	3	5	11	5	5
DIESE										
DIGIT										
HOME	1	8								
IVA						2		5		
SOFT		1		4			17	3		6
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>19</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>16</b>	<b>12</b>

# Des collectifs de travail qui vont être profondément modifiés



## Remarques SECAFI

- > La définition du détail des équipes a été réalisée par identification des projets actuels sur lesquels travaillent les salariés, mais également en considérant la localisation des salariés.
- > L'approche de proximité géographique peut être favorable à la proximité managériale et la constitution de collectif par site. Cette approche peut également induire des équipes composées de métiers différents.
- > Les salariés de SOFT et IVA seront donc répartis dans des équipes « métiers pour certains », mais également dans les équipes intégrées présentant d'autres compétences (architectes, projet, etc.).



# Au minimum, 45 % des salariés changeront de managers sur le DF3

- L'effectif est de 304 salariés hors management. Si l'on retranche les EM (8), nous pouvons considérer l'effectif de 289 pour 24 managers, soit une taille moyenne d'équipe de 12,04 personnes.
- Nombre minimum de salariés impactés par un changement de managers par équipe du DF3 (nous avons retiré le noyau de salariés le plus important par équipe)

DF3	Dept 1					Dept2			Dpt 3					Dept 4					Dept 5					Dept6
	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	
<b>130</b>	8	3	5	0	6	6	3	9	9	1	11	7	6	0	2	4	0	6	4	14	5	10	6	5

- Afin d'évaluer le taux de changement de managers, nous considérons que le groupe de salariés le plus nombreux arrivant d'un département correspond au manager arrivant (Hypothèse 1)
  - Hypothèse 1 : dans ce cas, le taux minimum de salariés changeant de managers est de 45 % (130/289).
- Dans l'hypothèse 2, nous considérons que 15 % de managers (= 3) changent, mais 3 à 4 salariés du coup retrouvent leurs managers. Ce qui pourrait de fait induire que 141 salariés changent de managers (130+15-4).
- Hypothèse 2 : le taux de salariés qui pourraient changer de managers est de 49 % (141/289).



## POINT DE VIGILANCE

- De nombreux salariés vont changer de managers (probablement autour de la moitié). Les enjeux humains seront donc conséquents de reconstruction de relations entre les managers et les salariés. L'impact sera donc également très important pour les managers.
- La reconstruction des relations et des collectifs de travail sera loin d'être anecdotique et sera une des pierres angulaires du projet de réorganisation d'ITS et du DF3 dans notre cas.

# Analyse du nombre de salariés du DF3 par site (localisation) : un risque pour les salariés faiblement représentés sur certains sites ?

SITE	BLAGNAC	CAEN	CESSON	CHATILLON	GUYANCOURT	LANNION	MEYLAN	PARIS	VALBONNE	VANDOEUVRE
Nbre de salariés du DF3	41	36	69	50	5	68	21	9	2	3

- > Les salariés du DF3 seront répartis sur 10 sites différents.
- > 3 sites hébergeront 5 salariés du DF3 ou moins.



## AVIS SECAFI

- > Plusieurs questions et points de vigilance peuvent être adressés :
  - L'importance du management à distance et de la possibilité des salariés d'intégrer des collectifs de travail
  - Les départs de salariés à venir pourraient d'autant plus impacter la taille de ces collectifs et les réduire d'autant
  - La question de la masse critique des salariés peu représentés sur les sites :
    - Les petits collectifs par site pourraient ne pas être prioritaires pour la réception de stagiaires, de recrutements éventuels
    - Les perspectives d'évolution pourraient être réduites
    - La pérennité de l'activité sur le site peut aussi être un élément inquiétant pour les salariés
- > Il conviendrait d'être particulièrement vigilant à traiter avec équité l'ensemble des salariés du DF3, quel que soit le site. Cela doit être communiqué et se concrétiser dans les faits.

# Certains salariés peuvent être exposés à un risque important d'isolement géographique

Ont été identifiées en jaune, toutes les personnes qui pour les DF sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné.

D'une part, il est pratiquement certain que ces personnes seront managées à distance, et d'autre part elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interaction, étant seul ou deux seulement.

Exceptions : ont été écartées de ce comptage, les personnes qui sont "EM" (État-major, donc cadres supérieurs), même si elles sont seules sur un site.

Étiquettes de lignes	DF3						Total DF3	
	Communication & Collaboration Entreprises	EM	Environnement de Travail Numérique des Entreprises	Environnement de Travail Numérique Orange	Services Telco Mobile	Services Vocaux et Orange Telephone		Transformation, Performance et Opérations
<b>BLAGNAC</b>				<b>2</b>	<b>1</b>	<b>37</b>	<b>1</b>	<b>41</b>
APEX						7		7
APIM						6		6
DATA-IA						2		2
DIAT					<b>1</b>			1
GSD				<b>1</b>				1
ITV-TOU						5		5
NS						1		1
VP						14		14
WA				<b>1</b>				1
WUC						2		2
(vide)							<b>1</b>	1
<b>CAEN</b>	<b>36</b>							<b>36</b>
BEST	4							4
CBD	14							14
EM	3							3
HOD	1							1
PIX	1							1
TECS	11							11
VISA	2							2
<b>CESSON SEVIC</b>	<b>23</b>		<b>11</b>	<b>20</b>	<b>15</b>			<b>69</b>
AAP			1					1
ADS				2				2
CVA					6			6
EM				1	1			2
ESM				7				7
FIVE	1							1
GSD				2				2
IAM			10					10
NEC	3							3
ROAD	6							6
TMC	4				1			5
TOS					1			1
VS2D	9							9
WA				8				8
WRP					6			6

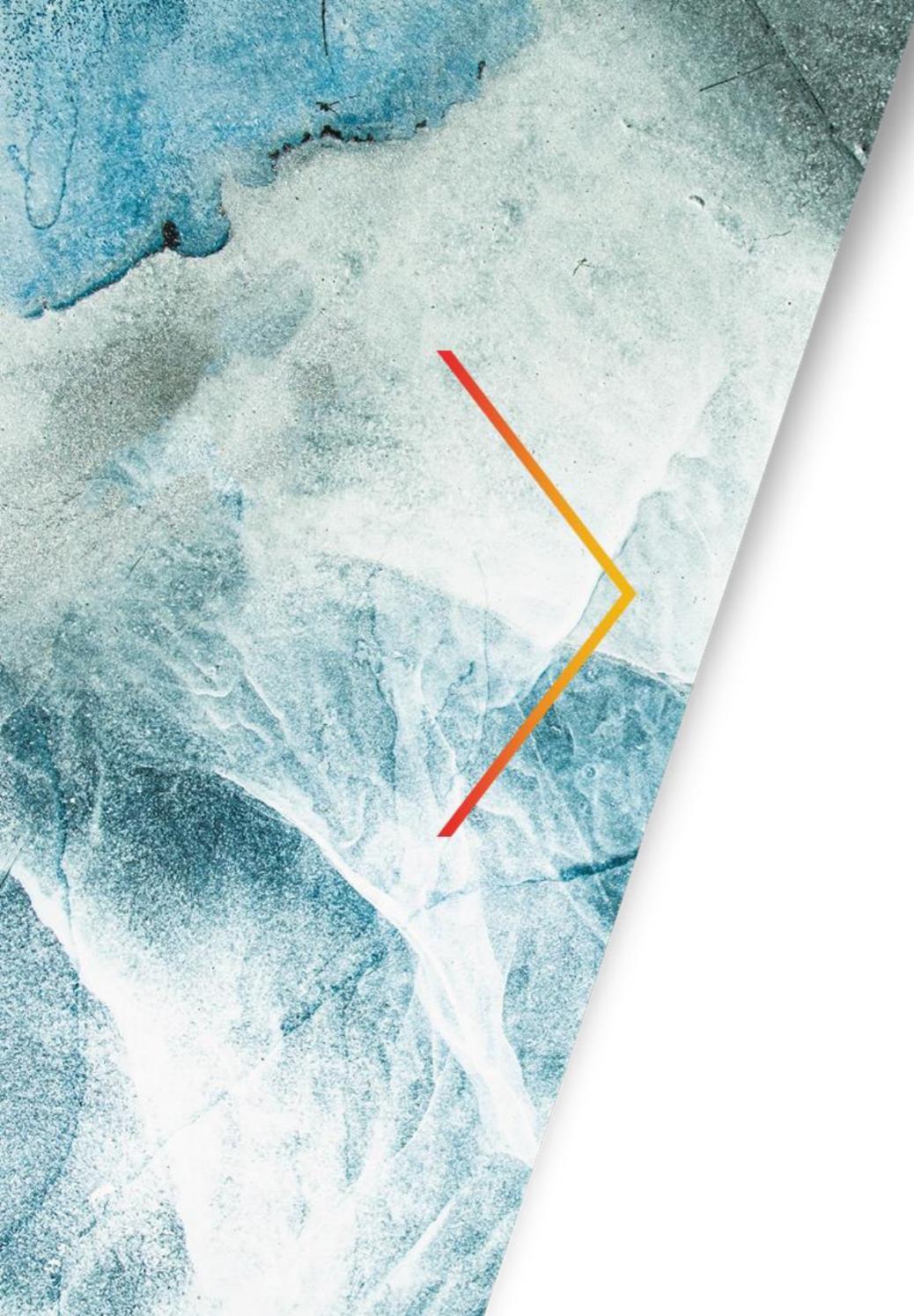
Étiquettes de lignes	DF3						Total DF3	
	Communication & Collaboration Entreprises	EM	Environnement de Travail Numérique des Entreprises	Environnement de Travail Numérique Orange	Services Telco Mobile	Services Vocaux et Orange Telephone		Transformation, Performance et Opérations
<b>CHATILLON</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>50</b>
ADC			2			5		7
ADE				1				1
APEX						1		1
ASP					1			1
DIAT					8			8
EM			1			1		2
ESM				1				1
FACTORY 1			1					1
ICE	10							10
IDW				2				2
IVP	3							3
MOBI				1				1
PCD					1			1
PERF							1	1
WIDIN			4	1		2		7
(vide)		1					2	3
<b>GUYANCOURT</b>				<b>1</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>5</b>
DIAT					2			2
EM							1	1
GPP							1	1
WA				1				1
<b>LANNION</b>			<b>33</b>		<b>14</b>	<b>20</b>	<b>1</b>	<b>68</b>
BEATS						1		1
BOSS			2					2
COCOA			2			5		7
CVA					2			2
D4M			2					2
DEAL						4		4
EM			1				1	2
EWE			9					9
FLOW					9	3		12
INTL			4					4
JAV						6		6
NUM6			4			1		5
SEMA			1					1
SIDE			8					8
WRP					3			3

# Certains salariés peuvent être exposés à un risque important d'isolement géographique

Étiquettes de lignes	DF3							Total DF3
	Communication & Collaboration Entreprises	EM	Environnement de Travail Numérique des Entreprises	Environnement de Travail Numérique Orange	Services Telco Mobile	Services Vocaux et Orange Telephone	Transformation, Performance et Opérations	
<b>MEYLAN</b>			<b>15</b>		<b>4</b>	<b>2</b>		<b>21</b>
BICS			7			1		8
CRO			1		1			2
EM						1		1
ISER			2					2
SAM4			4		2			6
SAM5			1		1			2
<b>PARIS</b>				<b>9</b>				<b>9</b>
EM				3				3
ESM				1				1
GSD				1				1
ICRD				1				1
MISS				1				1
VSS				2				2
<b>VALBONNE</b>			<b>2</b>					<b>2</b>
DI4B1			1					1
DI4B2			1					1
<b>VANDEUVRE LES NANCY</b>				<b>3</b>				<b>3</b>
DPI				3				3

## En conclusion pour le DF3

- Nous faisons les mêmes constats généraux que précédemment avec les autres DF.
  - Des collectifs seraient fortement modifiés avec des changements de managers.
  - Un changement d'organisation qui induit des changements des modalités de fonctionnement et des processus, mais qui n'ont pas été encore adressés.
  - L'organisation verra également une phase de transition complexe avec des salariés encore mobilisés sur des projets localisés dans d'autres DF. Il est donc à prévoir une phase de dispersion des salariés (plus ou moins forte) qui peut être durable avec une difficulté pour le management d'en avoir la bonne visibilité. **La régulation de la charge doit rester pleinement à la main des salariés pour les mois qui viennent.**
  - L'organisation présente également la particularité versus l'organisation actuelle d'un dimensionnement des ressources développement et intégration figé versus la mutualisation actuelle avec les directions SOFT et IVA. La régulation de la charge et de la capacité ne peut pas passer par des surinvestissements des salariés. Cette gestion sera plus complexe et offrira nettement moins de marges de manœuvre, qu'actuellement. Hormis une simplification dans le lancement et staffing projet, de nouvelles contraintes apparaîtront. C'est une orientation imposée, un choix de direction.
  - Il est donc probable que la régulation de la capacité notamment de développement et d'intégration se fasse avec des prestataires externes (OIC par exemple).
- Cependant, notons pour le DF3, la volonté de préserver des collectifs SOFT et IVA, mais aussi de préserver des collectifs par site. Les travaux ont considéré ces éléments de préservation de ressources pour les salariés. Cela se retrouve dans les organisations.
- Les impacts peuvent être de fait limités, mais existeront.
- Malgré cela, la même question que pour les autres DF se pose également : n'aurait-il pas été possible de restructurer SOFT et IVA différemment par un regroupement de ces 2 entités au périmètre ITS ou DF, afin de préserver des collectifs, des synergies et une certaine flexibilité dans l'organisation ?



# Analyses spécifiques du périmètre DF4 : Services de Paiement et Financiers

# Le collectif d'instruction, regroupant des managers de proximité et des salariés ayant un rôle plus transverse, a fonctionné en plusieurs axes pour construire le projet :

- > L'identification des points positifs de l'organisation actuelle et les points à améliorer à travers la nouvelle organisation

Quelques points positifs identifiés dans l'organisation actuelle par le collectif d'instruction	Quelques points problématiques identifiés dans l'organisation actuelle par le collectif d'instruction
<ul style="list-style-type: none"><li>• Expérience reconnue de la part des différents pays et régions sur le développement de solutions</li><li>• Capacité à se reconfigurer et répondre aux évolutions des besoins business</li><li>• Une activité autour de la recherche performante et en capacité d'éclairer sur la partie technologie et services</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Enjeux et priorités (techniques ou business) insuffisamment partagés entre les acteurs qui contribuent aux projets</li><li>• Relations avec les pays qui ne permettent pas de disposer d'une vue globale sur le pays</li><li>• Manque de fluidité entre la recherche, l'exploration et le delivery</li><li>• Manque de visibilité des priorités et des sujets opérationnels des acteurs du centre international de New Delhi</li><li>• Difficulté à optimiser le recours à la sous-traitance du fait de l'hétérogénéité de la gestion de ces derniers au sein de chaque direction métier</li></ul>

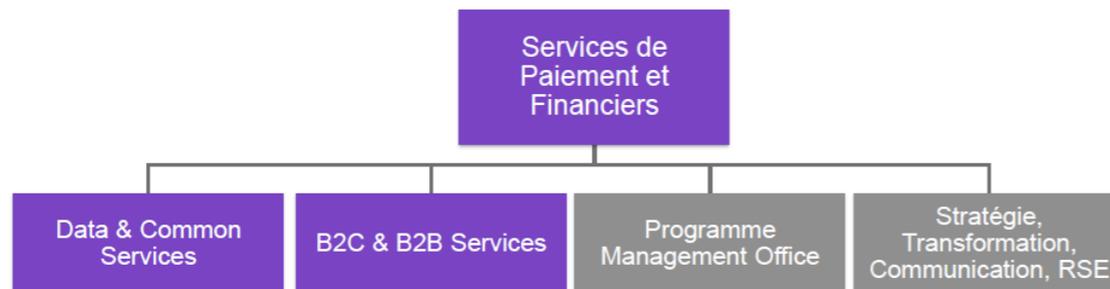
- > La définition des ambitions du nouveau domaine fonctionnel sur la base de ces constats.
- > L'élaboration de **différents scénarios d'organisation avec 3 typologies de scénarios** : une approche géographique, une approche par process ou activité, une approche par business.
- > La recherche de **consensus sur le meilleur scénario d'organisation** au sein du collectif d'instruction avec le choix d'une approche par business.
- > L'identification des salariés amenés à rejoindre le domaine fonctionnel sur la base des temps passés sur les projets (la grande majorité des salariés qui rejoindraient le DF4 interviennent actuellement (et d'après la direction) à plus de 80 % sur des projets du DF4).
- > La structuration des équipes une fois les départements identifiés.
- > Partage des différentes options retenues et échanges avec le groupe témoins à plusieurs reprises au cours de la construction du projet.

# Une organisation en deux départements basée sur une logique d'activité :

## > Une organisation par business avec deux principaux départements

- Le département B2C et B2B Services qui interviendra sur les services finaux aux utilisateurs (Grand public ou entreprise). Les équipes de ce département ont été élaborées via une logique de taille d'équipe, géographique et métier (on retrouve en effet deux équipes étude et pilotage et 3 équipes réalisation).
- Le département Data et Common Services qui regroupe des expertises techniques liées aux moteurs internes qui régissent les plateformes nécessaires à l'élaboration de ces services financiers (Infrastructure, Conformité et sécurité, Gestion des données, System Team et intégration, Industrialisation et Spoc Pays).
- D'autres fonctions plus transverses au département ont également été prévues pour la gestion des ressources, la stratégie globale et la transformation au sein du domaine fonctionnel ou encore la RSE...

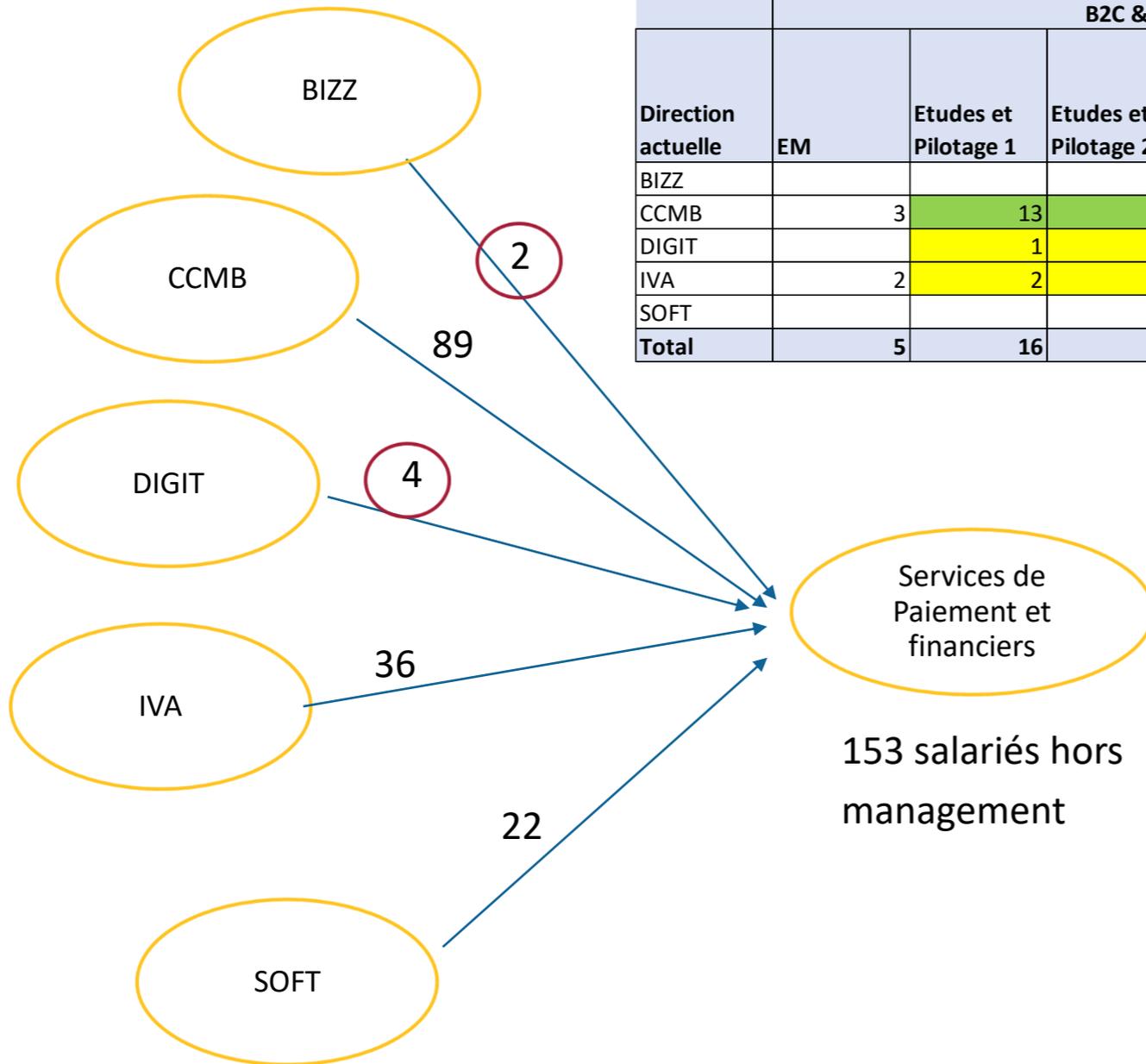
Le domaine fonctionnel Services de Paiement et Financiers sera organisé en 2 départements de production. A noter que les noms des départements sont à ce stade provisoires et fournis à titre indicatif.



## > Les bénéfices de cette organisation attendus par la direction

- Meilleure priorisation des projets et meilleure capacité au sein du domaine fonctionnel à staffer les projets du fait de la réduction du nombre de décisionnaires dans les choix de staffing.
- Davantage de manœuvres pour répondre aux engagements pris au niveau du domaine fonctionnel voire au niveau de chaque département qui composent le DF4 du fait de la suppression de la dépendance à d'autres directions.
- Davantage de réactivité sur la mise en place des nouveaux services via la fluidification du triptyque entre recherche, exploration et delivery via le regroupement des acteurs intervenant dans un même domaine fonctionnel et la mise en place de fonctions spécifiques sur le sujet (fonction transverse au département).
- Monter en compétences sur l'utilisation des data afin de mieux adresser les besoins des nouveaux clients pour régler par exemple les problématiques de fraude ou les sujets de marketing.
- Meilleure visibilité des acteurs de l'Inde sur les priorités et sur certains sujets opérationnels via l'intégration d'un représentant dans la gouvernance du DF4.

# L'origine des salariés du DF4 et la composition des équipes dans l'organisation cible



Direction actuelle	B2C & B2B Services						Data & Common Services				
	EM	Etudes et Pilotage 1	Etudes et Pilotage 2	Réalisation 1	Réalisation 2	Réalisation 3	Compliance & Sécurité	Data Management	Industrialisation & SPOC pays	Infrastructure & QS	Système Team et Intégration Transverse
BIZZ					1						
CCMB	3	13	16	5	2	1	9	8	8	13	
DIGIT		1	2				1				
IVA	2	2	1	7	8	7	1				8
SOFT				7	6	9					
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>8</b>



## AVIS SECAFI

- > À l'exception de la DIGIT et de BIZZ pour lesquelles les mobilités sont moins importantes (toutefois pour certaines d'entre elles, des mobilités vers CCMB avaient déjà été prévues), l'organisation et la structuration des équipes se sont faites en préservant des blocs de salariés issus de Directions actuelles.
- > Un accompagnement spécifique sera indispensable pour les salariés qui se trouvent isolés par un transfert vers une équipe cible (en jaune sur la matrice ci-dessus).

# Analyse des principes de composition des équipes

- > Nous identifions une logique de préservation de collectif Intégrateurs/développeurs pour 4 équipes.
- > Les autres équipes sont plutôt orientées produits et pilotage projet. Nous les avons identifiées comme équipes produits car elles n'intègrent pas d'effectifs structurant d'intégrateurs ou de développeurs.
- > Nous avons donc plutôt des équipes produits et des équipes qui seront dédiées à la réalisation.

Logique appliquée / par tendance

-  Développement Intégration Production
-  Produits
-  Ressources métiers (architectes, sécurité...)
-  Equipe intégrée – mix activités dont développeurs et intégrateurs

Départements		B2C & B2B Services					Data & Common Services					EM	Programme Management Office	
Equipes		EM	Etudes et Pilotage 1	Etudes et Pilotage 2	Réalisation 1	Réalisation 2	Réalisation 3	Compliance & Sécurité	Data Management	Industrialisation & SPOC pays	Infrastructure & QS	Système Team et Intégration Transverse	(vide)	EM
Nature activité équipe cible														
Effectifs issus des directions actuelles	BIZZ					1								1
	CCMB	3	13	16	5	2	1	9	8	8	13		4	5
	DIGIT		1	2				1						
	IVA	2	2	1	7	8	7	1				8		
	SOFT				7	6	9							
Total général		5	16	19	19	17	17	11	8	8	13	8	4	6

Dont ressources pilotage projets

Dont architectes SI

Management de projet

# Près d'un salarié sur deux du futur domaine fonctionnel changera de manager

- > L'effectif est de 153 salariés hors management. Si l'on retranche les EM (9), nous pouvons considérer l'effectif de 144 pour 12 managers, soit une taille moyenne d'équipe de 12 personnes. Le nombre minimum de salariés impactés par un changement de manager par équipe du DF4 (nous avons retiré le noyau de salariés le plus important par équipe) est le suivant :

DF4	Dept 1					Dept2					Dpt 4	Dept 5
	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5		
<b>68</b>	4	0	5	5	1	7	8	12	12	12	1	1

- > Afin d'évaluer le taux de changement de managers, nous considérons que le groupe de salariés le plus nombreux arrivant d'un département correspond au manager arrivant (Hypothèse 1)
  - Hypothèse 1 : dans ce cas, le taux minimum de salariés changeant de managers est de 47 % (68/144).
  - Hypothèse 2 : 52 % des salariés changent de managers (75/144) ; nous considérons que 75 salariés changent de managers (68+10-2) liées aux modifications suivantes :
    - 15 % de managers (= 2) changent,
    - donc 10 salariés de plus changent de managers,
    - 2 à 3 salariés du coup retrouvent leurs managers.



## POINT DE VIGILANCE

- > De nombreux salariés vont changer de managers (probablement autour de la moitié). Les enjeux humains seront donc conséquents de reconstruction de relations entre les managers et les salariés (cf. partie transverse du rapport sur les risques liés au changement de manager). L'impact sera également très important pour les managers.
- > La reconstruction des relations et des collectifs de travail sera loin d'être anecdotique et sera une des pierres angulaires du projet de réorganisation d'ITS et du DF4 dans notre cas.

# Analyse du nombre de salariés du DF4 par site (localisation) : un risque pour les salariés faiblement représentés sur certains sites ?

SITE	BLAGNAC	CAEN	CESSON	CHATILLON	GUYANCOURT	LANNION	MARSEILLE	PESSAC
Nbre de salariés du DF4	4	56	7	35	2	47	1	1

- > Les salariés du DF4 seront répartis sur 7 sites différents.
- > 4 sites hébergeront 4 salariés ou moins du DF4.



## AVIS SECAFI

- > Plusieurs questions et points de vigilance peuvent être adressés :
  - L'importance du management à distance et de la possibilité des salariés d'intégrer des collectifs de travail
  - Les départs de salariés à venir pourraient d'autant plus impacter la taille de ces collectifs et les réduire d'autant
  - La question de la masse critique des salariés peu représentés sur les sites :
    - Les petits collectifs par site pourraient ne pas être prioritaires pour la réception de stagiaires, de recrutements éventuels
    - Les perspectives d'évolution pourraient être réduites
    - La pérennité de l'activité sur le site peut aussi être un élément inquiétant pour les salariés
- > Il conviendrait d'être particulièrement vigilant à traiter avec équité l'ensemble des salariés du DF4, quel que soit le site. Cela doit être communiqué et se concrétiser dans les faits.

# Des risques d'isolement géographique pour une partie des salariés (toutefois certains de ces risques sont déjà rencontrés actuellement dans l'organisation)

Ont été identifiées en jaune, toutes les personnes qui pour les DF sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné.

D'une part, il est pratiquement certain que ces personnes seront managées à distance, et d'autre part elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interaction, étant seul ou deux seulement.

Exceptions : ont été écartées de ce comptage, les personnes qui sont "EM" (État-major, donc cadres supérieurs), même si elles sont seules sur un site.

Étiquettes de lignes	B2C & B2B Services	Data & Common Services	Programme Management Office	Stratégie Transformation Communication RSE
<b>BLAGNAC</b>	<b>1</b>	<b>3</b>		
APEX	1	2		
EQM		1		
<b>CAEN</b>	<b>45</b>	<b>11</b>		
BEST	7			
CBD	1			
DATA		6		
EM		1		
HOD	6			
PIX	10			
SASE	1			
SCOM	1	4		
SED	13			
VISA	6			
<b>CESSON SEVIGNI</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	
IEP		3		
NAO	1			
(vide)		2		
NEC	2			
<b>CHATILLON</b>	<b>6</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
ASIC	1			
DATA		2		
EQM		5		
ID	4	3		
IDV		7		
IEP		5		
SCOM		2		
SED	1			
(vide)			1	1

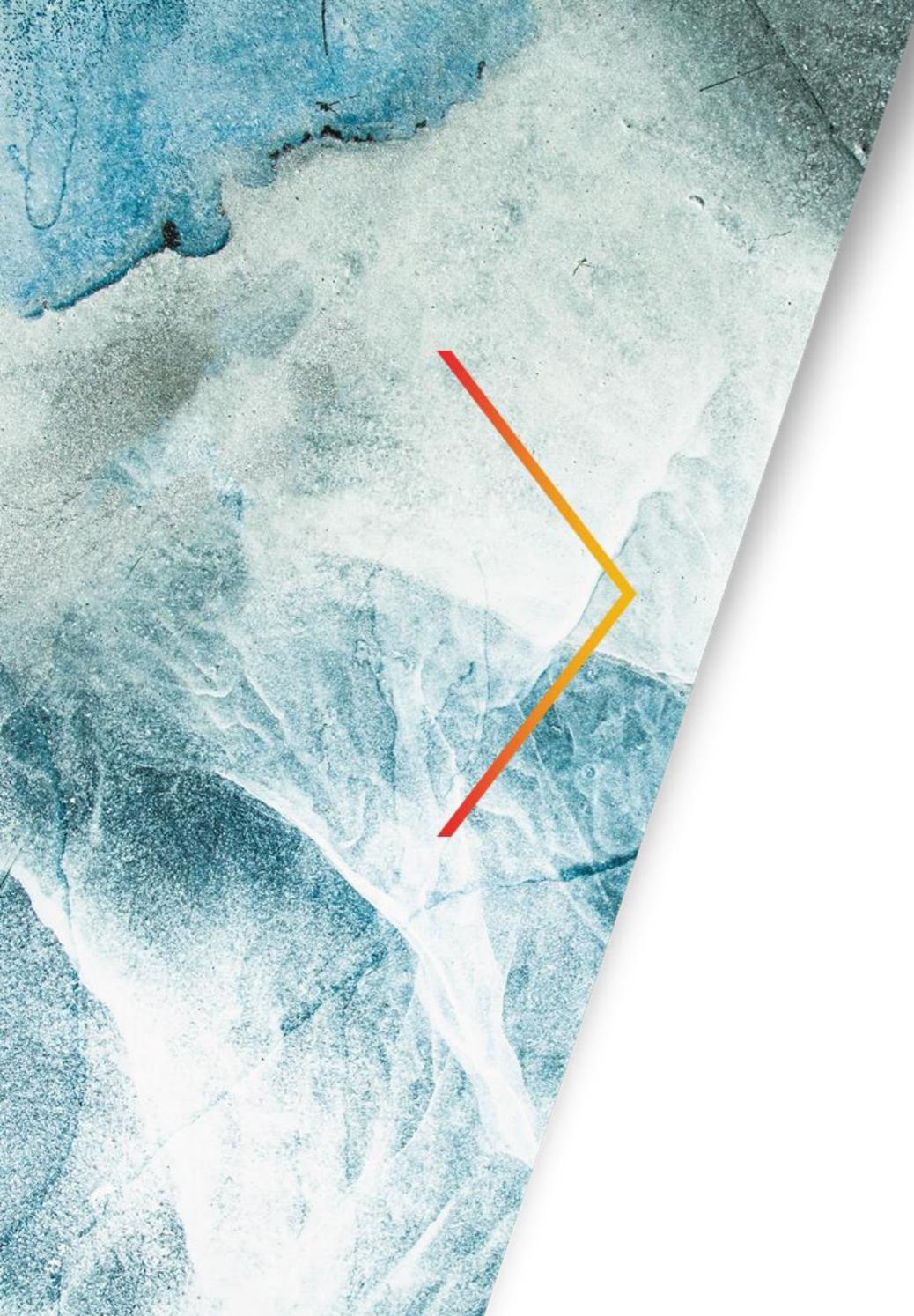
Étiquettes de lignes	B2C & B2B Services	Data & Common Services	Programme Management Office	Stratégie Transformation Communication RSE
<b>GUYANCOURT</b>		<b>1</b>		
SCOM		1		
<b>LANNION</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
BEATS	1			
COCOA	1			
D4M	3			
EM	5			
FLOW	4			1
HFC	12	4		
NAO	9			
NUM6	2			
SEMA	1	1		
SIDE				1
WRP				
(vide)				2
<b>MARSEILLE</b>		<b>1</b>		
EM		1		
<b>PESSAC</b>			<b>1</b>	
(vide)			1	1

## En conclusion pour le DF4

- Pour les salariés, notons déjà une incompréhension du sens de cette réorganisation. La manière dont les bénéfiques communiqués par la direction seront possibles dans la nouvelle organisation, notamment parce que les modalités de fonctionnement fines (avec les OIC notamment) n'ont pas été définies et mises à plat.
- Pour SOFT et IVA, le retour à une organisation qui avait présenté des limites et dysfonctionnements questionne.
- Notons également une multitude de changements venant modifier les collectifs et les relations de travail :
  - Des **changements de managers** qui peuvent conduire à des risques ou des opportunités selon les nouveaux binômes manager / managé.
  - Un **éclatement des collectifs** avec la perte du soutien social professionnel et la perte des partages informels entre collègues qui permettaient de pallier les défauts du manque de capitalisation déjà perçu dans l'organisation actuelle et qui permettaient de savoir sur quoi les collègues avaient travaillé ou encore les difficultés qu'ils rencontraient, de se challenger et de se faire monter en compétences réciproquement entre collègues.
  - Des salariés qui se retrouveront isolés sur certains sites.
  - Des risques que **l'animation métier réponde moins bien aux besoins réels des équipes** : augmentation du nombre de participants aux animations métiers si elles sont mises en place à un périmètre plus large qu'IT-S et qu'elles intègrent les OIC (problématique de la langue).
  - **Perte d'autonomie et risque d'être moins entendu dans les choix de technologies à utiliser** du fait de la perte de l'appui métier et du poids de chaque direction métier dans l'organisation actuelle.
  - Complexité à se projeter dans un **domaine fonctionnel dans lequel les choix retenus sur les projets conduisent à rendre certains postes moins pérennes** « *On nous envoie dans une voie sans issue* ». Des questions se posent alors sur l'évolution de carrière car la nouvelle organisation peut davantage « enfermer » sur des compétences. L'expérience des salariés sur l'accompagnement des arrêts de projets (ou pivots) accentue ces **craintes sur l'avenir**.
  - Risque de **désengagement et de lassitude vis-à-vis des changements**.
  - Des **décalages entre les nouvelles mailles d'équipes et les implantations physiques des postes et des personnes sur chacun des sites** (avec des gains et risques à maintenir les implantations actuelles ou à les modifier). La direction nous remonte qu'à date il n'est pas prévu de réflexions sur les implantations physiques des postes de travail.

## En conclusion pour le DF4

- > Bien que l'intention de la direction soit de maintenir des contributions croisées, les expériences précédentes des salariés interrogés mettent en évidence le poids de l'organisation et entraînent des **craintes sur le contenu du travail qu'ils auront à réaliser : exemples**
  - Des développeurs spécialisés sur une technologie pourraient être orientés du fait de leur disponibilité et de leur appartenance à cette direction fonctionnelle vers une autre technologie ou d'autres tâches (tout en restant sur leur métier de développeur), alors qu'ils ne disposent pas de l'expertise suffisante voire de l'intérêt pour cette technologie (à noter que **le fait de changer de technologie peut être considéré comme un changement de métier par certains salariés**)... Cette situation engendre par conséquent des **impacts sur les tensions vécues et ce, d'autant plus que cette évolution pourrait être accompagnée différemment par les managers (du fait du changement de manager et de ses capacités à maîtriser les dimensions techniques du travail)** : il pouvait dans l'organisation actuelle arriver à la marge que ces glissements (sur une autre technologie) aient lieu, mais les situations étaient anticipées, qu'elles s'inscrivaient dans une dynamique de montée en compétences, les attentes en termes de qualité et de délais étaient ajustées pour réduire les tensions psychologiques liées à l'apprentissage de cette technologie peu maîtrisée.
  - Des développeurs pourraient également se voir confier des tâches qui ne relèvent pas de leur cœur de métier du fait de leur disponibilité pour le domaine fonctionnel alors même que ces tâches n'ont pas d'intérêt pour eux. En toile de fond, se posent des **enjeux d'autonomie** avec une **perception de marges de manœuvre plus limitées pour refuser ces évolutions**, là où l'organisation par direction métier permettait de limiter les glissements. Si certains glissements se faisaient sur la base du volontariat, aujourd'hui, à la cible, moins de marges existeront pour les managers pour trouver des volontaires.
- > Des problématiques **de perte de compétences et de polyvalence, d'employabilité interne et externe** se posent pour des salariés qui appréciaient avoir une partie de leur activité qui n'était pas figée et qui mobilisaient des outils qu'ils n'utilisaient pas habituellement.
- > Concernant le projet, des éléments sont audibles :
  - Réorganisation par rapport à des business ;
  - Simplification du démarrage de projet.
- > Cependant, la nature du projet induit la disparition d'une organisation qui offrait une flexibilité dans l'utilisation des ressources notamment de développement et d'intégration. La nouvelle organisation va siloter l'organisation et l'utilisation des ressources en transverse pouvant générer des situations de surcharge ou sous-charge. Les régulations de situations de sous-charge de travail pourraient se faire au détriment de l'intérêt du travail et de la prise en compte de l'expertise de chacun dans une organisation qui entraînerait moins de porosité entre domaines fonctionnels.



# Analyses spécifiques du périmètre DF5 : Relation Client et Business Information System

# Modalités de travail sur le projet et logique d'organisation

- Le projet au périmètre du DF5 est piloté par une core team composée d'un porteur de chantier, d'un représentant RH et d'un pilote opérationnel du projet de réorganisation.
- En complément, le collectif de la core team a été complété d'un Groupe d'instruction constitué du codir de DIGIT, d'une personne de BIZ, 3 personnes de CCMB, 2 de DIESE, 1 d'IVA, 2 de SOFT et 1 de OIC Tunisie. D'autres contributeurs ont pu être sollicités.
- Deux groupes témoins ont par ailleurs été constitués, d'une vingtaine de personnes.
- Le collectif d'instruction a travaillé et proposé une organisation détaillée sur le périmètre pour intégrer l'ensemble des du périmètre IT concerné et construire une responsabilité de bout en bout sur les différents composants de ce périmètre. L'objectif a aussi été de configurer le DF de façon à pouvoir apporter des solutions transverses aux différents pays.
- Les groupes témoins (20 salariés), après présentation de différents scénarios du projet d'organisation, ont débattu, questionné afin de faire des remarques et des suggestions de modifications (par exemple : sur clarification entre SI et plates-formes de service ; attention à porter pour que les différents DF ne deviennent pas des silos). Cependant, plusieurs participants à ces groupes ont regretté les délais très courts qui n'ont pas permis une réflexion plus approfondie.
- Parmi les questions qui se posaient, nous pouvons noter des questionnements autour de la logique et du sens business, des questions sur les périmètres, les projets, animations transverses, la gestion des compétences.

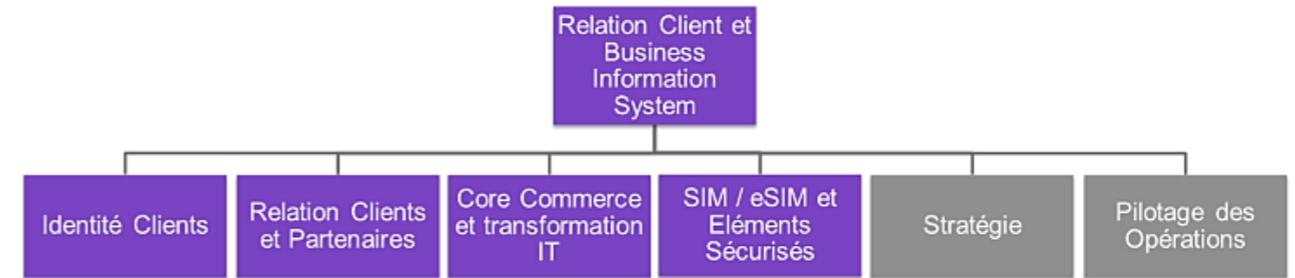
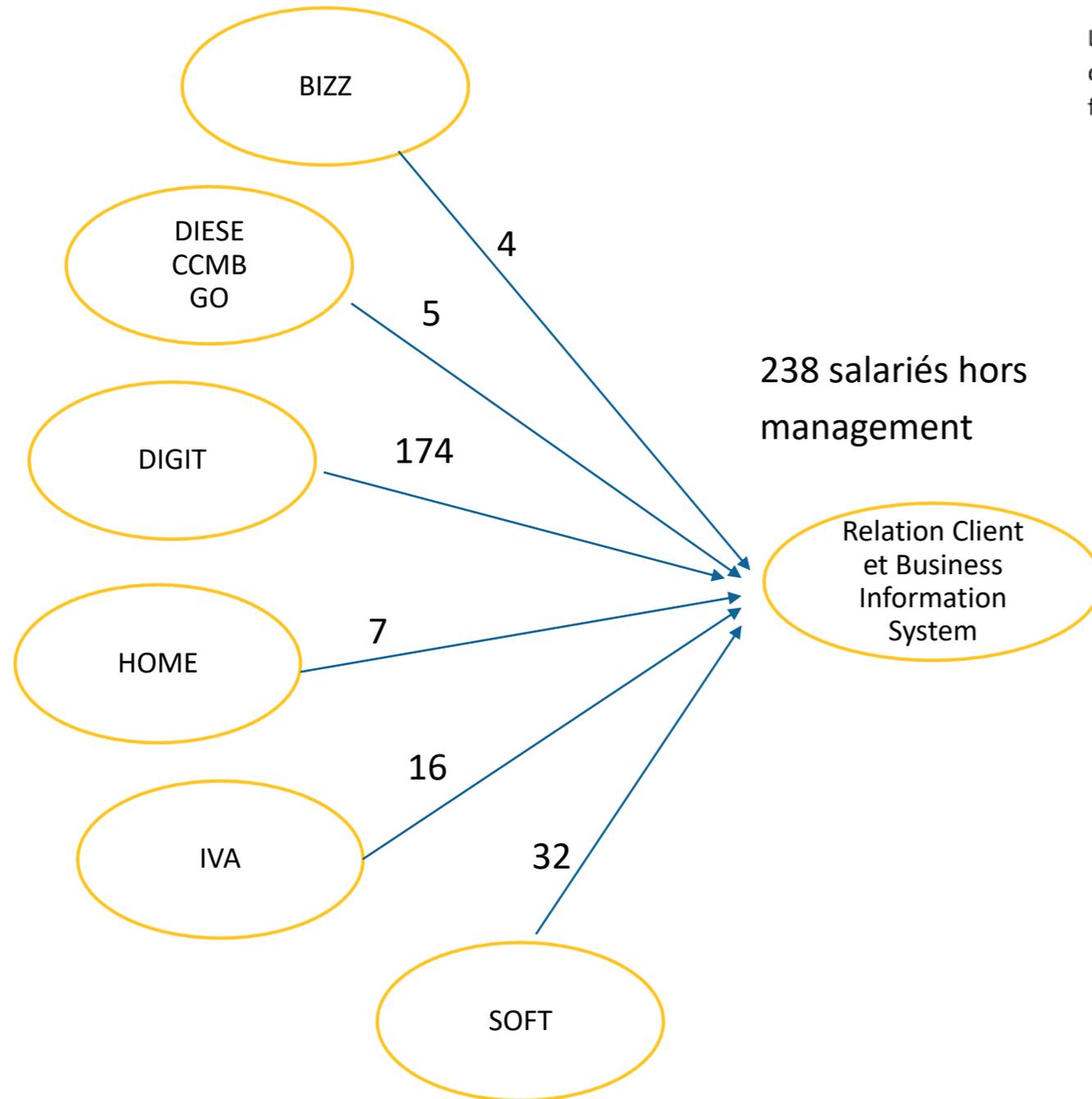


## COMPTE-RENDU

- C'est toujours une bonne chose de solliciter les salariés et managers pour questionner les organisations. C'est un point positif. Cependant, pour les travaux menés, les salariés ont regretté que les grands principes du projet aient été largement tracés dans ses grandes lignes et qu'en plus le manque de temps n'ait pas permis d'approfondir certaines options. Par ailleurs, certains ont aussi regretté que cette réorganisation n'implique pas d'autres acteurs externes à ITS, qui sont concernés et impactés (Marketing, Innov).

# DF5 : Domaine fonctionnel Relation Client et Business Information System

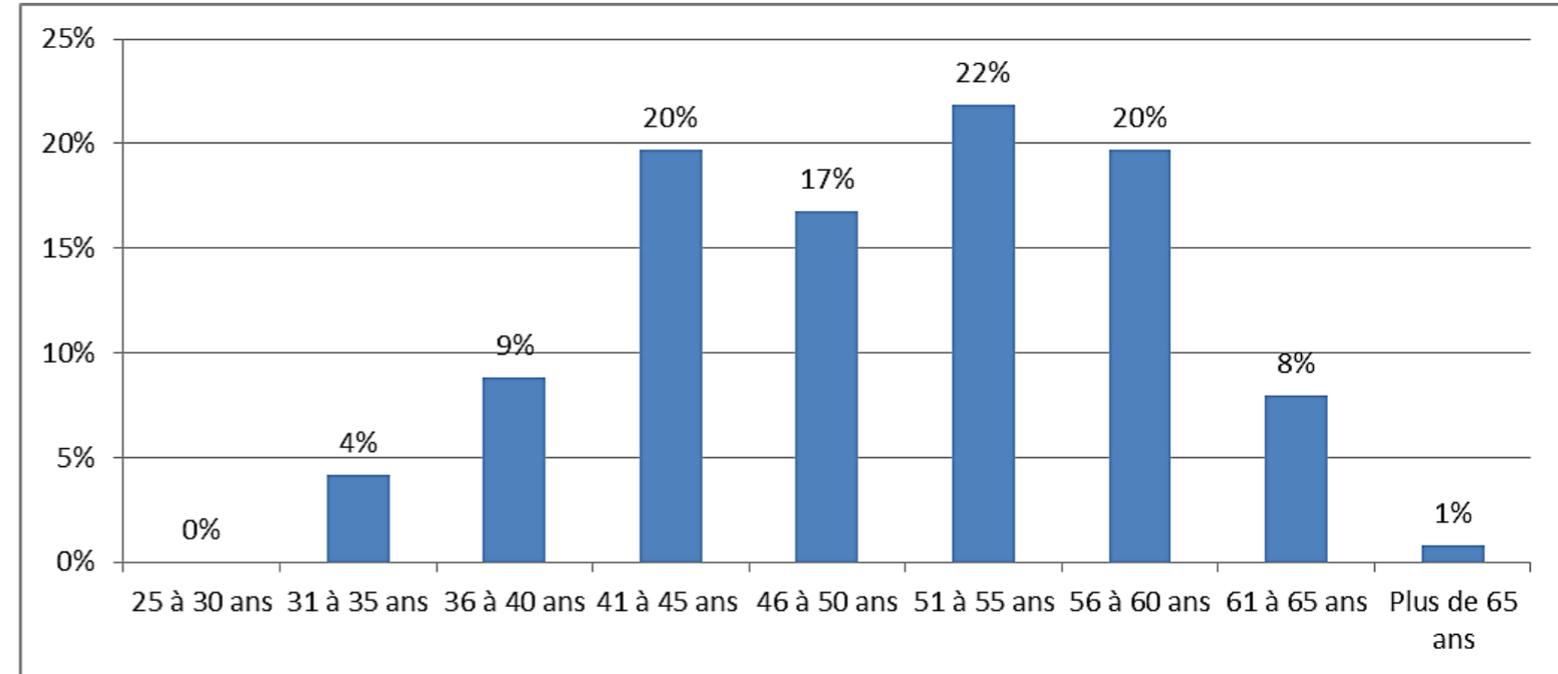
Le domaine fonctionnel Relation Client et Business Information System sera organisé en 4 départements de production. A noter que les noms des départements sont à ce stade provisoires et fournis à titre indicatif.



- > Ce domaine est en très grande partie composé de DIGIT (70 % de l'effectif actuel), renforcé d'équipes de SOFT (32) et d'IVA (16).
- > En complément, des salariés viendront également de :
  - HOME (7) ; BIZZ (4) ; CCMB (3) ; DIESE (1) ; GO (1).
- > La sélection des salariés s'est faite par extraction dans CLARITY des salariés travaillant plus de 50 % sur des projets du futur périmètre. Des ajustements ont également été réalisés sur la base des besoins de compétences spécifiques ou de certaines situations particulières identifiées par le management.

# Pyramide des âges possible des salariés du futur DF5

- > 29 % des salariés du DF5 pourraient avoir 56 ans et plus.
- > Plus de 50 % des salariés qui pourraient avoir 51 ans ou plus.
- > Près de 70 % des salariés auront plus de 46 ans.
- > Nous faisons donc le constat d'une pyramide des âges fortement déséquilibrée avec 29 % des salariés qui pourraient partir à un horizon court ou moyen terme.
- > A noter que ce DF ne comportera pas un seul salarié de moins de 30 ans.



# Analyse des principes de composition des équipes

- Les équipes du DF sont très largement préservées autour des profils existants et du fait de leurs activités extrêmement ciblées et techniques.
- Elles sont principalement renforcées de profils de développeurs/intégrateurs sur toutes les activités qui concourent à la mise en œuvre de solutions auprès des clients et partenaires ou de tests de performance.

DF5 : Rel. Clients et BIS

Logique appliquée / par tendance

- D** Développement Intégration Production
- P** Produits
- R** Ressources métiers (architectes, sécurité...)
- M** Equipe intégrée – mix activités

Départements		Core Commerce & Transformation IT									Identité Client						Pilotage Opérations		Relation Clients & Partenaires							SIM/eSIM et Éléments Sécurisés			Stratégie		
Equipes		BSS	EM	GED	Performance	Support Archi Corporate	Support Archi Pays	Urbanisme et Archi logiciel	Urbanisme et TMF	CHIPS-PESSAC	EM	IDENTITE-LANNION	IDENTITE-PARIS1	IDENTITE-PARIS2	OASIS-BLAGNAC	PIA-CESSON	EM	DATA ANALYTICS	EM	PADDOCK & AAS	Solution RC 1	Solution RC 2	Solution RC 3	Solution RC 4	Solution RC 5	Solution RC 6	EM	Enabler	Service	EM	
Nature activité équipe cible		M		P	D I	R	R	R	R	M		M	M	M	M	M		M			D I	D I	D I	D I	D I	D I			M	M	M
Effectifs des directions actuelles	BIZZ																		1		3										
	CCMB																							2			1				
	DIESE																								1						
	DIGIT	13	3	6		10	9	8	7	6	1	2	12	6	6	10		5	4	2	15	5	2	5	1	11	3	2	10	5	4
	GO				1																										
	HOME																			1					5		1				
	IVA				6									4							1		1						2	1	
	SOFT	6										2									2		8		1		9		1	1	
<b>Total général</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>		<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	

Solution GED Tests de performance pour les applications

Métiers Architectes, Urbanisation du SI en appui aux autres entités et pays

Conception, élaboration des solutions autour de l'identité client et de sa gestion ; travaux de recherche et d'évolution mobilisant des profils techniques variés

Analyse et données des solutions de relation clients : data ingénieurs et spécialistes

MIX métiers Architecte SI et Services Business Analyst IT Ingénieur Logiciel Intégrateur de Solution Manager de Projet

MIX métiers Chercheurs(6) + Ingénieur Logiciel Intégrateur de Solution Manager de Projet

MIX métiers Architecte SI et Services Chercheur Expérience Utilisateur, Design e Ingénieur Logiciel Manager de Projet

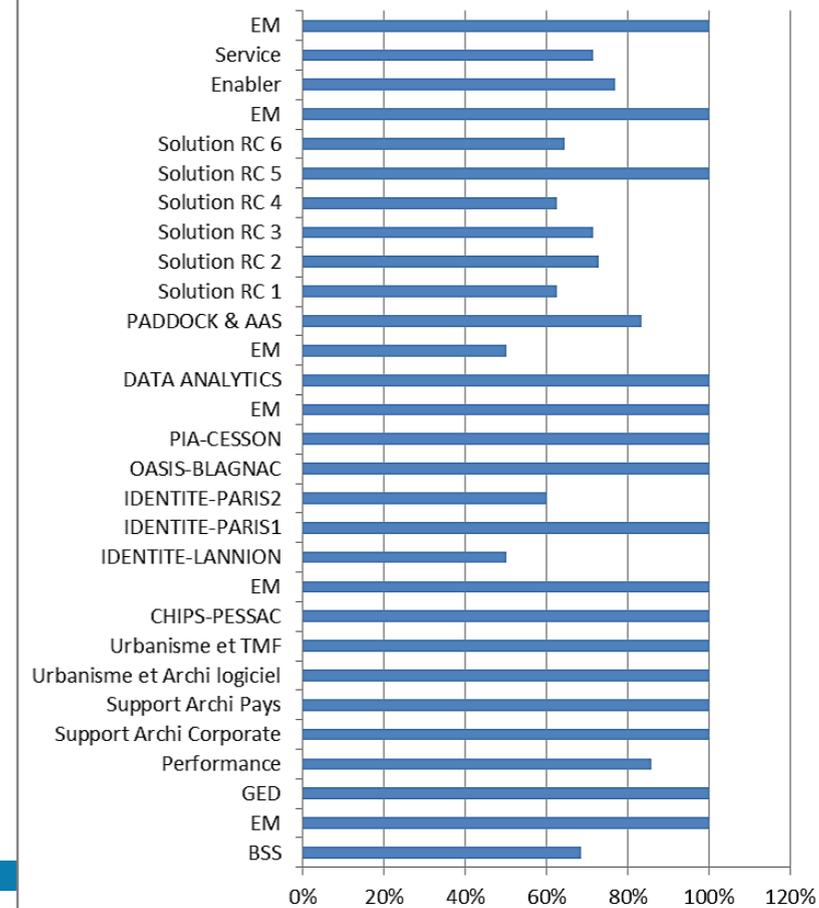
Combine des profils techniques spécialisés autour des devises et eSim, et des profils de recherche

# Des collectifs de travail qui vont être profondément modifiés

	Core Commerce & Transformation IT								Identité Client							Pilotage des Opérations	Relation Clients & Partenaires						eSIM et Éléments Sécurité			Stratégie				
	BSS	EM	GED	Performance	Support Archi Corporate	Support Archi Pays	Urbanisme et Archi logiciel	Urbanisme et TMF	CHIPS-PESSAC	EM	IDENTITE-LANNION	IDENTITE-PARIS1	IDENTITE-PARIS2	OASIS-BLAGNAC	PIA-CESSION		EM	DATA ANALYTICS	EM	PADDOCK & AAS	Solution RC 1	Solution RC 2	Solution RC 3	Solution RC 4	Solution RC 5		Solution RC 6	EM	Enabler	Service
BIZZ																1			3											
CCMB																					2				1					
DIESE																						1								
DIGIT	13	3	6		10	9	8	7	6	1	2	12	6	6	10	5	4	2	15	5	2	5	1	11	3	2	10	5	4	
GO				1																										
HOME																1						5		1						
IVA				6								4						1	1							2	1			
SOFT	6										2					2		2		8		1		9		1	1			
<b>Total général</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>13</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	

## Remarques SECAFI

- Les futures équipes peuvent être constituées de noyaux principaux issus de mêmes équipes actuelles ou directions actuelles (nous avons pris les directions actuelles pour nos analyses).
- Un nombre important d'équipes (une douzaine) ne vont connaître pratiquement aucun changement de composition.
- Les nouvelles affectations dans des équipes sont en nombre relativement limité, et ne concernent à chaque fois que quelques personnes. L'ampleur des processus d'intégration sera donc très limitée pour ce DF.
- Néanmoins, un certain nombre de personnes arriveront de façon isolée dans certaines équipes en provenance d'anciennes directions (une douzaine). Il conviendra d'être vigilant à leur intégration à ces nouvelles équipes (même si elles en connaissent déjà une partie).



# Au minimum, 32 % des salariés changeront de managers sur le DF5

- L'effectif est de 238 salariés hors management. Si l'on retranche les EM (12), nous pouvons considérer l'effectif de 226 pour 25 managers, soit une taille moyenne d'équipe de 9 personnes, ce qui est plutôt faible et devrait permettre une assez bonne interaction avec le manager.
- Nombre minimum de salariés impactés par un changement de manager par équipe du DF5 (nous avons retiré le noyau de salariés le plus important par équipe).

Dept 1						Dept2								Dpt 3							Dept 4		Dept 5	Dept 6	Total
Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 6	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 6	Eq 7	Eq 8	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 6	Eq 7	Eq 1	Eq 2			
0	2	0	5	0	2	4	3	3	3	2	6	7	10	7	0	4	0	3	1	2	3	2	1	2	<b>72</b>

- Afin d'évaluer le taux de changement de managers, nous considérons que le groupe de salariés le plus nombreux arrivant d'un département correspond au manager arrivant (Hypothèse 1)
  - Hypothèse 1 : dans ce cas, le taux minimum de salariés changeant de managers est de 328 % (72/226).
- Dans l'hypothèse 2, nous considérons que 15 % de managers (= 4) changent, mais 4 à 5 salariés du coup retrouvent leurs managers. Ce qui pourrait de fait induire que 87 salariés changent de managers (72+20-5).
  - Hypothèse 2 : le taux de salariés qui pourraient changer de managers est de 38 % (87/174).



## POINT DE VIGILANCE

- Même si un nombre plus limité de salariés que dans d'autres DF changent de managers (près de 40 % cependant), la reconstruction des relations et des collectifs de travail sera loin d'être anecdotique et restera un élément de vigilance fort du projet de réorganisation d'ITS et du DF5 dans notre cas.
  - Ce point est notamment significatif car de nombreux collectifs de travail ne sont que peu remaniés, intégrant une, deux ou trois personnes, ce qui nécessitera de bien accompagner leur intégration dans une équipe qui existe déjà et au sein de laquelle chacun a déjà une place reconnue.

# Des sites qui hébergeront un faible nombre de salariés du DF5

SITE	BLAGNAC	CAEN	CESSON SEVIGNE	CHATILLON	FLEURY LES AUBRAIS	GUYANCO URT	LANNION	LYON	MARSEILLE	MEYLAN	MONTPEL LIER	PESSAC	VALBONNE	VILLENEU VE D ASCQ
Nombre de salariés du DF5	33	24	31	47	1	24	16	2	20	17	5	12	4	2

- > Les salariés du DF5 seront répartis sur 14 sites différents.
- > 3 sites hébergeront 30 salariés ou plus du DF5 (BLAGNAC, CHÂTILLON, CESSON).
- > 6 sites hébergeront 12 salariés du DF5 ou moins.



## AVIS SECAFI

- > Plusieurs questions et points de vigilance peuvent être adressés :
  - L'importance du management à distance et de la possibilité des salariés d'intégrer des collectifs de travail : le nombre de sites d'implantation est particulièrement élevé, et alors que les équipes ont une meilleure stabilité que dans d'autres DF, cet éparpillement géographique va se conjuguer avec l'arrivée d'une proportion de nouveaux équipiers, pas toujours sur les mêmes sites
  - Les départs de salariés à venir pourraient d'autant plus impacter la taille de ces collectifs et les réduire un peu plus
  - La question de la masse critique des salariés peu représentés sur les sites :
    - Les petits collectifs par site pourraient ne pas être prioritaires pour la réception de stagiaires, de recrutements éventuels
    - Les perspectives d'évolution pourraient être réduites
    - La pérennité de l'activité sur le site peut aussi être un élément inquiétant pour les salariés
- > Il conviendrait d'être particulièrement vigilant à traiter avec équité l'ensemble des salariés du DF5, quel que soit le site. Cela doit être communiqué et se concrétiser dans les faits.

# Le risque d'isolement géographique ajouté aux modifications des collectifs de travail induit le besoin d'une vigilance particulière

Ont été identifiées en jaune, toutes les personnes qui pour les DF sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné.

D'une part, il est pratiquement certain que ces personnes seront managées à distance, et d'autre part elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interaction, étant seul ou à deux. Exceptions : ont été écartées de ce comptage, les personnes qui sont "EM" (État-major, donc cadres supérieurs), même si elles sont seules sur un site.

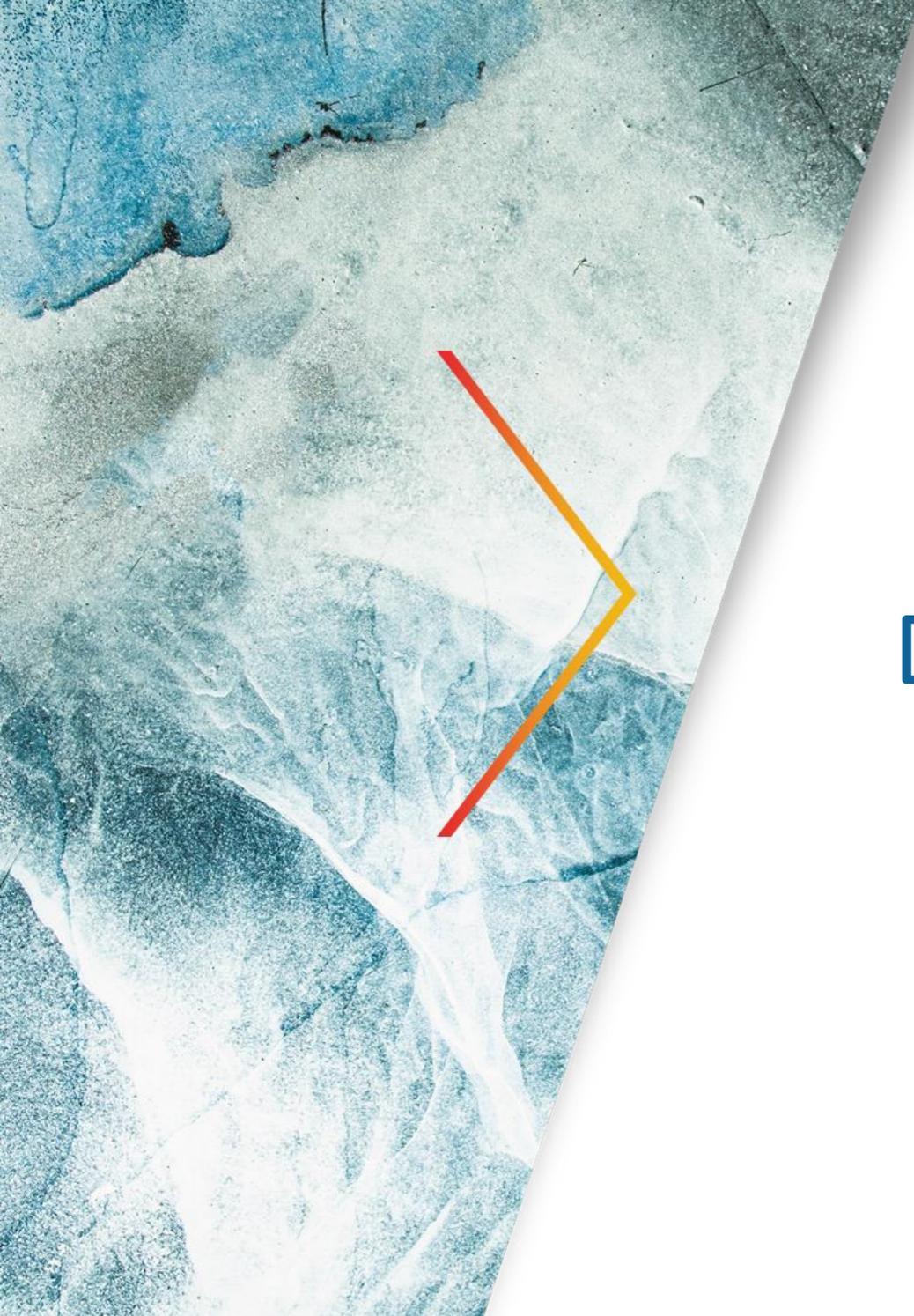
	DF5						Total
	Comm erce & Transf	Identi té Client	ge des Opéra tions	on Client &	SIM et Éléme nts	Strate gie	
<b>BLAGNAC</b>	<b>16</b>	<b>4</b>		<b>13</b>			<b>33</b>
APIM	1			8			9
CATS	5						5
DATA-IA	2						2
EASE				2			2
FAMS	2						2
I3	1			2			3
ITCLOUD	1						1
ITV-TOU				1			1
NS	3						3
OASIS		4					4
(vide)	1						1
<b>CAEN</b>	<b>1</b>			<b>2</b>	<b>21</b>		<b>24</b>
BEST					2		2
EASE				1			1
HOD				1			1
SASE					14		14
VISA					3		3
<b>CESSON SEVIGNE</b>	<b>13</b>			<b>17</b>		<b>1</b>	<b>31</b>
CVA				1			1
DATA				1			1
DICE				7			7
IOT				1			1
LAN				2			2
OASIS		2					2
PIA		8					8
SEMA		1					1
TMC				1			1
VS2D				1			1
WRP				2			2
XAD				1			1
(vide)						1	1

	Comm erce & Transf	Identi té Client	ge des Opéra tions	on Client &	SIM et Éléme nts	Strate gie	Total
<b>CHATILLON</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>47</b>
ASIC	2						2
CATS	1						1
DICE			1	6			7
DIVE				1			1
DJS	1			3		1	5
DNS		1					1
EASE				12			12
FAMS	2						2
FXOP	1						1
GED	3						3
I3				1			1
IDE		4					4
SASE					1		1
SEMA		1					1
(vide)			1			1	3
<b>FLEURY LES AUBRAIS</b>				<b>1</b>			<b>1</b>
DIVE				1			1
<b>GUYANCOUF</b>	<b>7</b>	<b>15</b>		<b>2</b>			<b>24</b>
APE		2					2
ASIC	1						1
ATAQ		2					2
DNS		4					4
FXOP	4						4
I3	1			2			3
IDE		7					7
SEMA	1						1
<b>LANNION</b>		<b>4</b>		<b>12</b>			<b>16</b>
COCOA		2		1			3
D4M				1			1
DICE				1			1
DJS				1			1
FLOW				1			1
IAM				1			1
JAV				1			1
NUM6				4			4
SEMA		2					2

	DF5						Total
	Comm erce & Transf	Identi té Client	ge des Opéra tions	on Client &	SIM et Éléme nts	Strate gie	
<b>LYON</b>	<b>1</b>	<b>1</b>					<b>2</b>
ASIC	1						1
IDE		1					1
<b>MARSEILLE</b>	<b>18</b>			<b>1</b>			<b>20</b>
ASIC	1						1
BSS	11						11
PM1	3						4
PM2	3						3
(vide)				1			1
<b>MEYLAN</b>	<b>5</b>			<b>2</b>	<b>10</b>		<b>17</b>
ASIC	1						1
BSS	1						1
DIVE					1		1
EASE					4		4
FAMS	2						2
IOT					1		1
ISER					1		1
SAM4					2		2
SAM6					1		1
(vide)	1				2		3
<b>MONTPELLIE</b>	<b>5</b>						<b>5</b>
CATS	2						2
GED	3						3
<b>PESSAC</b>	<b>4</b>	<b>6</b>		<b>1</b>		<b>1</b>	<b>12</b>
CATS	2						2
CHIPS		6					6
DJS					1		1
FAMS	1						1
I3	1						1
(vide)						1	1
<b>VALBONNE</b>					<b>4</b>		<b>4</b>
DI4B1					3		3
SAM6					1		1
<b>VILLENEUVE</b>	<b>1</b>				<b>1</b>		<b>2</b>
EASE					1		1
ITCLOUD	1						1

## En conclusion pour le DF5

- La DF5 est la direction la moins impactée en termes de reconfiguration unitaire de ses équipes, puisque un tiers d'entre elles basculent telles quelles de leur ancienne direction DIGIT au DF5 (cependant, à l'exception de 3 ou 4 équipes reconstituées à l'identique, même les équipes issues uniquement de DIGIT sont des fusions de plusieurs équipes antérieures).
- Même dans ces conditions, où un nombre plus limité de salariés perdront leur manager et seront ainsi transférés, la réorganisation elle-même (reconfiguration des départements), induit des changements des modalités de fonctionnement et des processus. Même si le mode de fonctionnement projet persistera, il est indispensable de requestionner les processus de fonctionnement à la maille équipe, département et DF. De notre point de vue, ce doit être l'objectif principal et prioritaire 2023 en cas du maintien du projet dans cet état.
- Par ailleurs, la DF5 va se « diluer » un peu plus si on la compare à DIGIT seul : 2 sites supplémentaires (Pessac, Valbonne) et un site sur lequel le nombre de salariés va drastiquement baisser (Villeneuve-d'Ascq passant de 17 à 2). Cette situation nécessitera un effort particulier pour conserver un bon niveau de cohésion au sein de certaines équipes.
- L'organisation verra également une phase de transition complexe avec des salariés encore mobilisés sur des projets localisés dans d'autres DF. Il est donc à prévoir une phase de dispersion des salariés (plus ou moins forte) qui peut être durable avec une difficulté pour le management d'en avoir la bonne visibilité. Ceci est d'autant plus prégnant pour les salariés de SOFT et d'IVA qui vont constituer 20 % des effectifs du DF5.
- La régulation de la charge doit rester pleinement à la main des salariés pour les mois qui viennent.
- L'organisation cible présente également la particularité d'un dimensionnement des ressources développement et intégration figé versus la mutualisation actuelle avec les directions SOFT et IVA. Même si les salariés de ces précédentes directions sont en nombre limité, ils sont largement « saupoudrés » sur près de la moitié des équipes, et du coup en tout petit nombre, ce qui va créer d'autant plus de tension au regard de leur sollicitation.
- La régulation de la charge et de la capacité ne peut pas passer par des surinvestissements des salariés. Cette gestion sera plus complexe et offrira nettement moins de marges de manœuvre, qu'actuellement. Hormis une simplification dans le lancement et staffing projet, de nouvelles contraintes apparaîtront. C'est une orientation imposée, un choix de direction.
- La question de l'évolution du contenu des métiers pour les intégrateurs et les développeurs se pose aussi. Intégrée dans des équipes multi-métiers, une polyvalence pourrait se mettre en place et contribuer à voir le contenu de l'activité changer. Certains salariés peuvent y trouver un intérêt, d'autres non.



# Analyses spécifiques du périmètre DF6 : Digital Production Environment

# Modalités de travail sur le projet et logique d'organisation

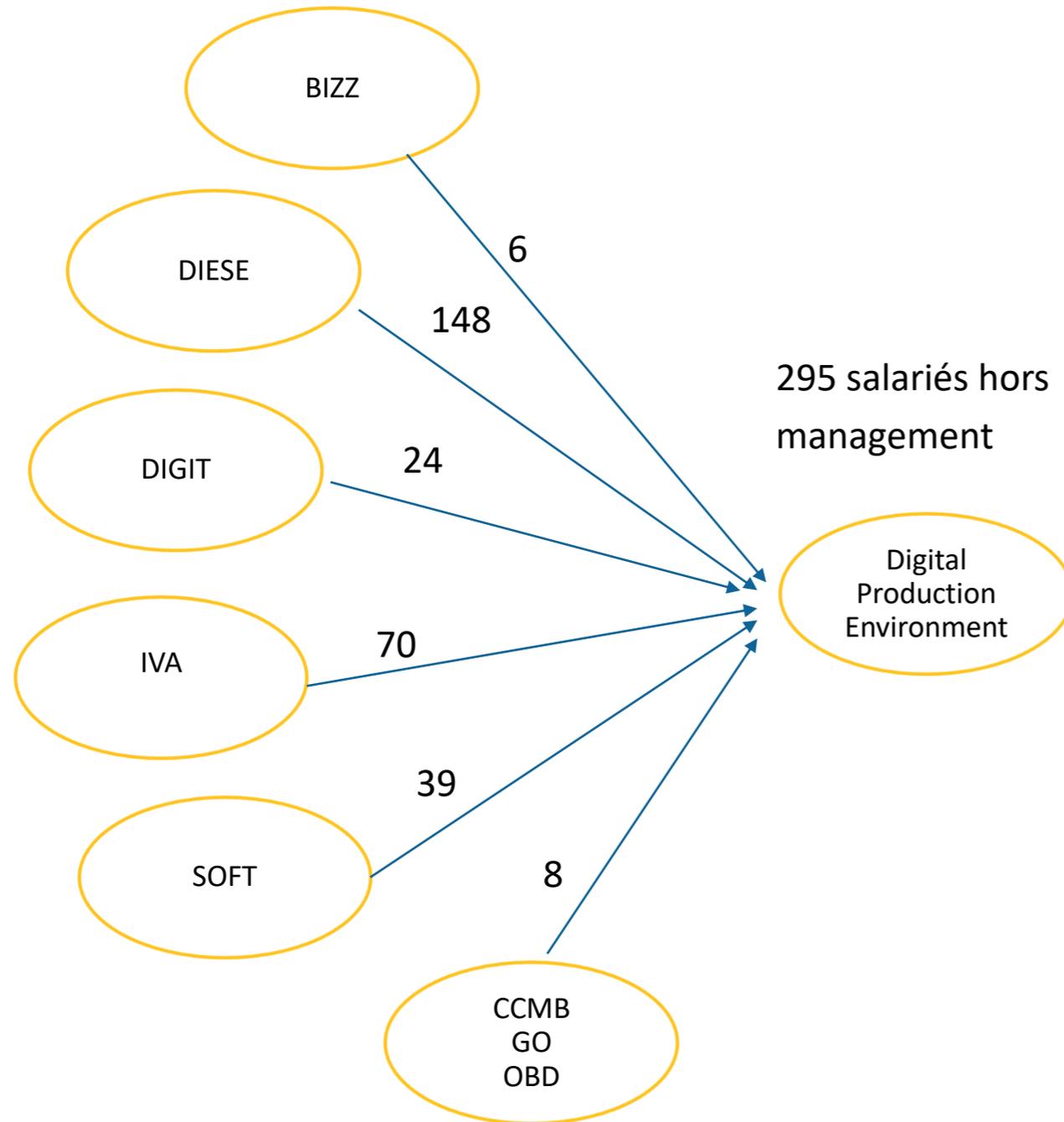
- Le projet au périmètre du DF6 est piloté par une core team composée d'un porteur de chantier, d'un représentant RH et d'un pilote opérationnel du projet de réorganisation.
- En complément, le collectif de la core team a été constitué par un groupe d'instruction incluant 4 chefs de département d'IVA, 4 chefs de département de DIESE et 3 autres chefs de département (SOFT, DIGIT et OBD). D'autres contributeurs ont pu être sollicités.
- En complément, un groupe témoins a été mis en place, afin de mieux préciser les périmètres des activités.
- Le collectif d'instruction a travaillé et proposé une organisation détaillée sur le périmètre pour s'aligner notamment sur le business en intégrant les contraintes du projet (notamment logique d'équipe intégrée).
- Le groupe témoins, après présentation du projet d'organisation, a débattu, questionné afin de faire des remarques et des suggestions de modification.
- Il a notamment soulevé des questions relatives aux centres d'expertise, et a conduit à ne retenir une structure qu'avec 4 départements orientés « production » au lieu des 5 envisagés. Il a aussi mis en avant certaines contraintes en termes de recherche. Cependant, trop peu de suggestions ont été prises en compte d'après les salariés interrogés.



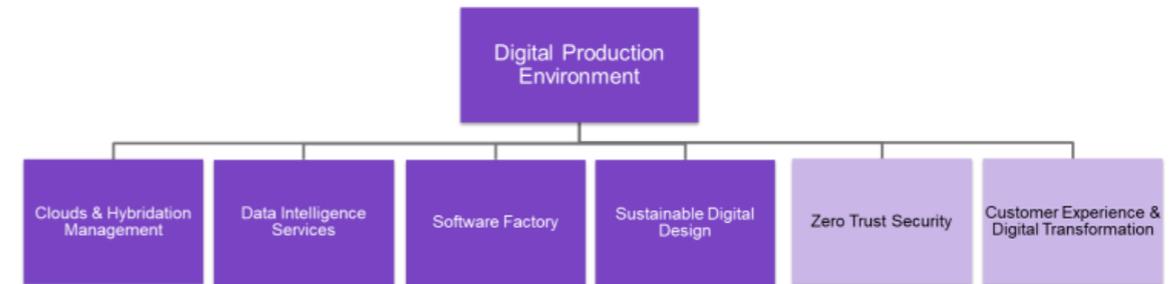
## COMPTE-RENDU

- C'est toujours une bonne chose de solliciter les salariés et managers pour questionner les organisations. C'est un point positif. Cependant, les salariés ont regretté que les grands principes du projet aient été déjà largement \*\*\*.

# DF6 : Domaine fonctionnel Digital Production Environment



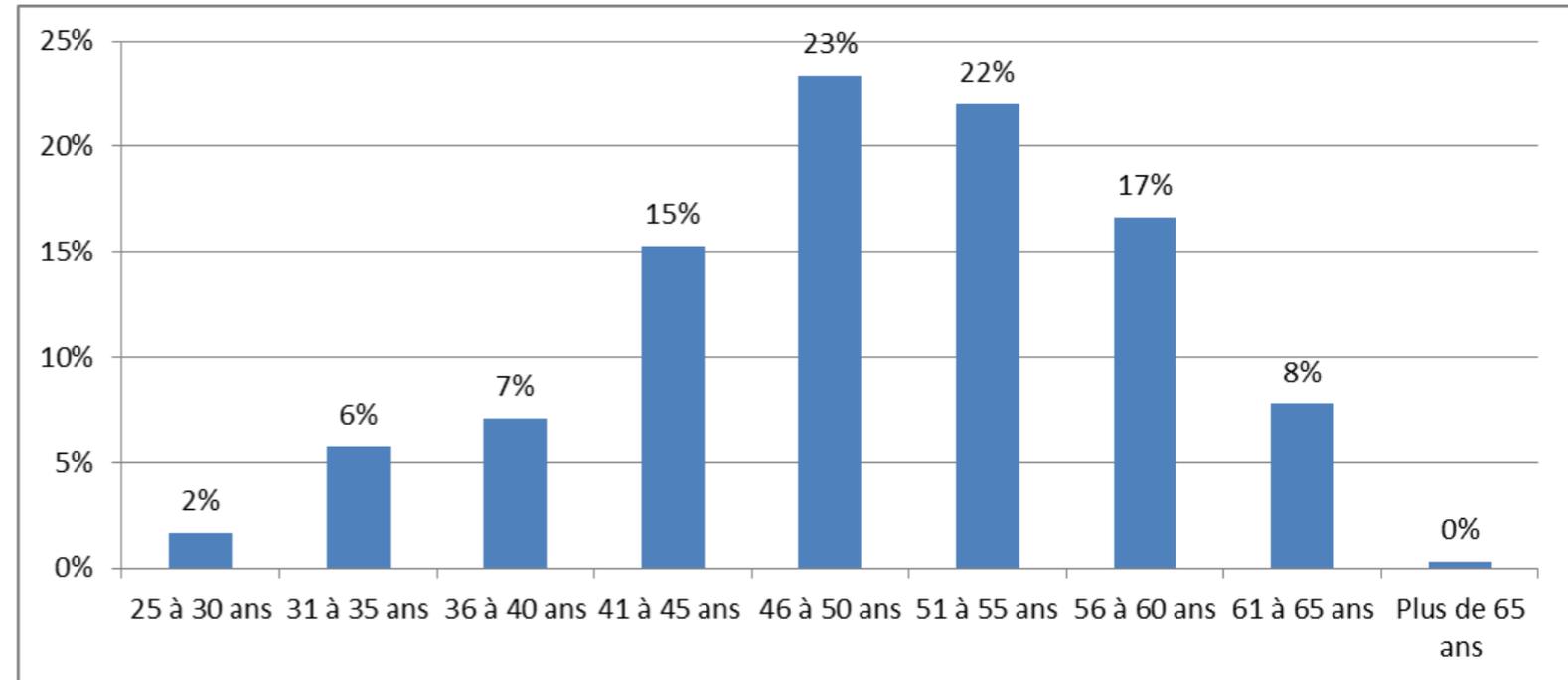
Le domaine fonctionnel sera organisé en 6 départements de production, répartis en 4 départements d'élaboration de produits et services et 2 départements de prestation de services :



- > Ce domaine sera composé de 2 noyaux de salariés :
  - DIESE (148) et IVA (70)
- > En complément, des salariés viendront également de :
  - DIGIT (24) ; SOFT (39) ; BIZZ (6) ; CCMB+GO+OBD (8)
- > La sélection des salariés s'est faite par extraction dans CLARITY des salariés travaillant plus de 50 % sur des projets du futur périmètre. Des ajustements ont également été réalisés sur la base des besoins de compétences spécifiques ou de certaines situations particulières identifiées par le management.

# Pyramide des âges possible des salariés du futur DF6

- > 25 % des salariés du DF6 pourraient avoir 56 ans et plus.
- > Près de 50 % des salariés qui pourraient avoir 51 ans ou plus.
- > 70 % des salariés auront plus de 46 ans.
- > Seuls 2 % des effectifs ont 30 ans ou moins.
- > Nous faisons donc le constat d'une pyramide des âges fortement déséquilibrée avec 25 % des salariés qui pourraient partir à un horizon court ou moyen terme.



# Analyse des principes de composition des équipes

- Nous identifions une logique de préservation de collectifs existants (au niveau équipe) dans presque la moitié des équipes du DF (au moins les 2/3 d'une même équipe d'origine).
- Dans les autres équipes, hormis une équipe plutôt orientée ressources supports (sécurité, audit), nous identifions des équipes intégrées pluri-compétences dont des intégrateurs et des développeurs.

DF6 : Digital production Environment

Logique appliquée / par tendance

- D** Développement Intégration Production
- P** Produits
- R** Ressources métiers (architectes, sécurité...)
- M** Equipe intégrée – mix activités

Départements	Clouds & Hybridation Management										Customer Experience & Digital Transformation					Data Intelligence Services					Software Factory					Sustainable Digital Design					Zero Trust Security
Equipes	Common Services & Security	EM	Green & Self-service Automation	Hybrid Cloud Foundations	Hybrid Hosting Infrastructures	Private & Public Interconnexion	Business Relationship & Federation	Customer Experience & Operations	Digital Transformation Acceleration	EM	PMO	Data Engineering Enablers	Data Privacy Innovation	Data Science Tools & Methodologies	Database Observability Expertise & Indus	EM	Machine Learning Operationalization	Acculturation, support and Distribution	API Management Systems	Developer Experience	EM	Software Production Chain	Cloud Ready Design Patterns	Containerization & Orchestration	Ecodesign & Performance Engineering	EM	Marketplace & Third-party Services	ServerLess	EM		
Nature activité équipe cible	M		D I	M	D I	D I	M	M	M		R	D I	M	M	D I		D I	M	D I	D I		D I	M	D I	M		M	D I	M		
Effectifs des directions actuelles	BIZZ																														
	CCMB																														
	DIESE	12	4		4		5	5	4	1	2	3	1	11	16	6	2	11	1	14	3	2	13	5			3	10		9	
	DIGIT				3					1										1	2			1				1			
	GO				2																										
	IVA		1	5		15				3	2	1	4		2				3	6	1	1	4	7	10		2	1			
	OBD									2	1																				
	SOFT			5								11									10	2	2		1	2			6		
<b>Total général</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9</b>		

Dévt self-service et API

Hébergement  
Gestion des réseaux d'Innov

Activités combinées, selon les cas, de conception, de mise en œuvre, d'expertise, de support, de sécurité, etc.

Développement, qualification, outils de production

Services de BDD, mais aussi développement

Dévt et mise à disposition de portails et interfaces pour les projets

Production logicielle, dévt d'API et mise à disposition, mise en œuvre d'environnements applicatifs

# Des collectifs de travail qui vont être profondément modifiés

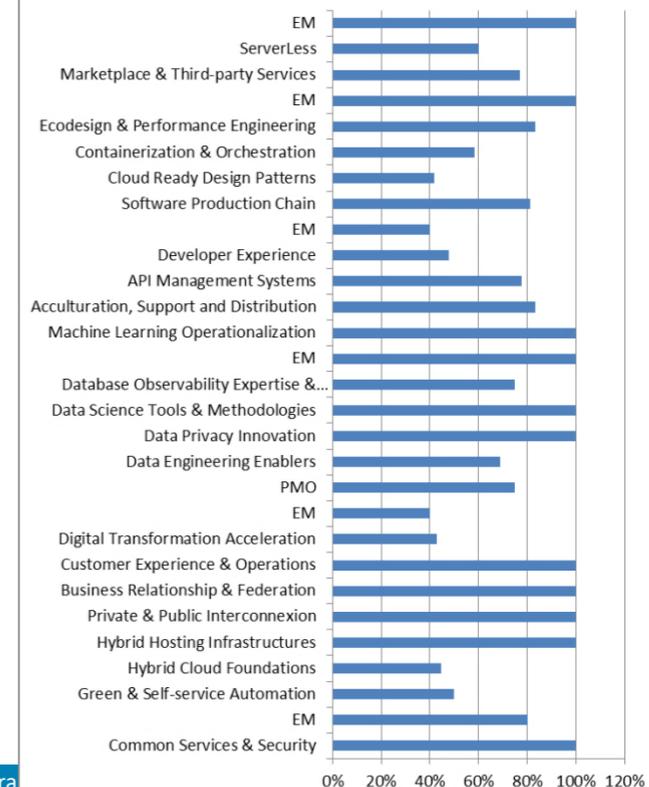
	Clouds & Hybridation Management						Customer Experience & Digital Transformation						Data Intelligence Services						Software Factory						Sustainable Digital Design						Zero Trust Security	
	Common Services & Security	EM	Green & Self-service Automation	Hybrid Cloud Foundations	Hybrid Hosting Infrastructures	Private & Public Interconnexion	Business Relationship & Federation	Customer Experience & Operations	Digital Transformation Acceleration	EM	PMO	Data Engineering Enablers	Data Privacy Innovation	Data Science Tools & Methodologies	Database Observability Expertise & Indus	EM	Machine Learning Operationalization	Acculturation, Support and Distribution	API Management Systems	Developer Experience	EM	Software Production Chain	Cloud Ready Design Patterns	Containerization & Orchestration	Ecodesign & Performance Engineering	EM	Marketplace & Third-party Services	ServerLess	EM			
BIZZ																						2	4									
CCMB																													3			
DIESE	12	4		4		5	5	4	1	2	3	1	11	16	6	2	11	1	14	3	2	13	5			3	10		9			
DIGIT				3				1										15	1	2			1				1					
GO				2																												
IVA		1	5		15				3	2	1	4			2			2	3	6	1	1	4	7	10		2	1				
OBD								2	1																							
SOFT			5									11								10	2	2		1	2			6				
<b>Total général</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>5</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>9</b>			



## Remarques SECAFI

- > Les futures équipes peuvent être constituées de noyaux principaux issus de mêmes équipes actuelles ou directions actuelles (nous avons pris les directions actuelles pour nos analyses).
- > 60 % des équipes vont connaître des changements dans leur composition par rapport à l'organisation actuelle (au regard de leur direction d'origine).
- > Des managers intégreront de nouveaux collaborateurs, des collaborateurs auront de nouveaux collègues et de nouveaux managers.
- > Les possibles régulations de l'ampleur du changement peuvent être :
  - Les personnes se connaissent car elles travaillent déjà sur les mêmes projets ;
  - Un Collectif métier malgré qu'il soit limité est maintenu ;
  - Des managers connaîtront déjà des collaborateurs et inversement.

Part noyau principal équipe DF6



# Au minimum, 44 % des salariés changeront de managers sur le DF6

- L'effectif est de 295 salariés hors management. Si l'on retranche les EM (21), nous pouvons considérer l'effectif de 274 pour 24 managers, soit une taille moyenne d'équipe de 11,4 personnes.
- Nombre minimum de salariés impactés par un changement de manager par équipe du DF6 (nous avons retiré le noyau de salariés le plus important par équipe).

Dept 1					Dpt 2					Dept 3				Dept 4					Dept5	Dept 6				Total
Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	Eq 5		Eq 1	Eq 2	Eq 3	Eq 4	
9	5	6	3	0	7	3	0	2	1	9	4	17	5	8	5	3	8	7	7	3	2	5	1	<b>120</b>

- Afin d'évaluer le taux de changement de managers, nous considérons que le groupe de salariés le plus nombreux arrivant d'un département correspond au manager arrivant (Hypothèse 1)
  - Hypothèse 1 : dans ce cas, le taux minimum de salariés changeant de managers est de 44 % (120/274).
- Dans l'hypothèse 2, nous considérons que 15 % de managers (= 3) changent, mais 3 ou 4 salariés du coup retrouvent leurs managers. Ce qui pourrait de fait induire que 87 salariés changent de managers (120+15-4).
  - Hypothèse 2 : le taux de salariés qui pourraient changer de managers est de 48 % (131/274).



## POINT DE VIGILANCE

- De nombreux salariés vont changer de managers (probablement autour de la moitié). Les enjeux humains seront donc conséquents de reconstruction de relations entre les managers et les salariés. L'impact sera donc également très important pour les managers.
- La reconstruction des relations et des collectifs de travail sera loin d'être anecdotique et sera une des pierres angulaires du projet de réorganisation d'ITS et du DF6 dans notre cas. Ceci est d'autant plus significatif que de très nombreuses équipes vont se reconstituer à partir de 3 ou 4 anciennes équipes (11 équipes sur 24 sont dans ce cas).

## Des sites qui hébergeront un faible nombre de salariés du DF6

SITE	BLAGNAC	CAEN	CESSON SEVIGNE	CHATILLON	FLEURY LES AUBRAIS	GUYANCOURT	LANNION	LYON	MARSEILLE	MEYLAN	NOISEAU	PESSAC	VALBONNE	VANDOEU VRE LES NANCY
Nombre de salariés du DF6	14	11	62	60	1	41	37	2	11	24	2	19	9	2

- > Les salariés du DF6 seront répartis sur 14 sites différents.
- > 4 sites hébergeront près de 40 salariés ou plus du DF6 (CESSON, CHÂTILLON, GUYANCOURT, LANNION).
- > 7 sites hébergeront 11 salariés du DF6 ou moins.



### AVIS SECAFI

- > Plusieurs questions et points de vigilance peuvent être adressés :
  - L'importance du management à distance et de la possibilité des salariés d'intégrer des collectifs de travail
  - Les départs de salariés à venir pourraient d'autant plus impacter la taille de ces collectifs et les réduire d'autant
  - La situation de 4 sites où les salariés du DF6 sont complètement isolés (1 ou 2 personnes)
  - La question de la masse critique des salariés peu représentés sur les sites :
    - Les petits collectifs par site pourraient ne pas être prioritaires pour la réception de stagiaires, de recrutements éventuels
    - Les perspectives d'évolution pourraient être réduites
    - La pérennité de l'activité sur le site peut aussi être un élément inquiétant pour les salariés
- > Il conviendrait d'être particulièrement vigilant à traiter avec équité l'ensemble des salariés du DF6, quel que soit le site. Cela doit être communiqué et se concrétiser dans les faits.

# Le risque d'isolement géographique ajouté aux modifications des collectifs de travail induit le besoin d'une vigilance particulière

Ont été identifiées en jaune, toutes les personnes qui pour les DF sont seulement 1 ou 2 appartenant à un département d'une DF cible sur un site donné. D'une part, il est pratiquement certain que ces personnes seront managées à distance, et d'autre part elles seront plus isolées physiquement au sein de leur département puisque moins d'interaction, étant seul ou deux seulement.

Exceptions : ont été écartées de ce comptage, les personnes qui sont "EM" (État-major, donc cadres supérieurs), même si elles sont seules sur un site.

	DF6						Total
	Clouds & Hybridation Management	Customer Experience & Digital Transform.	Data Intelligence Services	Software Factory	Sustainable Digital Design	Zero Trust Security	
<b>BLAGNAC</b>	1	4		8	1		14
AADS				1			1
ADE				5			5
APIM					1		1
ITCLOUD			1				1
(vide)	1	3		2			6
<b>CAEN</b>	2		9				11
SPI	2		9				11
<b>CESSON SEVI</b>	11	2	2	22	22	3	62
AADS				2			2
AODO				1			1
CSTM						1	1
DDSD					5		5
EAT	1						1
GRC						1	1
ISA					1		1
ITCLOUD					1		1
NCP	1		2				3
NCS	2						2
NEC					1		1
OSA						1	1
P2I	1						1
PAM	1						1
PCS	1						1
PERF		1					1
ROAD				3	3		6
SDS	2						2
SEA	2						2
TMC					1		1
WRP					1		1
XAD				16			16
XPERF					8		8
(vide)		1					1
<b>CHATILLON</b>	9	12	13	16	5	4	60
ADC					1		1
ADE				2			2
AODO				3			3
BEST				1			1
BRAIN			9				9
CCS		1					1
CPM		4					4
CXM		1					1
DEX				4			4

	DF6						Total
	Clouds & Hybridation Management	Customer Experience & Digital Transform.	Data Intelligence Services	Software Factory	Sustainable Digital Design	Zero Trust Security	
<b>CHATILLON</b>	9	12	13	16	5	4	60
DOC					1		1
DPP			1				1
FDS		1					1
ICE					3		3
IVP				5			5
MOBI				1			1
NCP						2	2
NCS	2						2
OSA						1	1
P2I	2						2
PAM	1						1
PROF			1				1
SDS	2		1				4
(vide)	1	3					5
<b>FLEURY LES AUBRAIS</b>					1		1
XPERF					1		1
<b>GUYANCOUF</b>	15	3	19	3	1		41
ADE				1			1
APE			3				3
APS			9				9
ATAQ	5		1	1			7
DBEI			5				5
DEX				1			1
GPP	2	1					3
ITCLOUD					1		1
P2I	4						4
PCS	2						2
PERF		1					1
STATS			1				1

	DF6						Total
	Clouds & Hybridation Management	Customer Experience & Digital Transform.	Data Intelligence Services	Software Factory	Sustainable Digital Design	Zero Trust Security	
<b>LANNION</b>	4	1	16	5	9	2	37
ADE				2			2
BEATS					2		2
BOND					3		3
BOSS				1			1
BRAIN			1				1
FLOW					1		1
IPS					1		1
JAV					1		1
NUM6				1			1
P2I	2						2
PROF			15				15
SEA	2					2	4
WRP					1		1
<b>LYON</b>		1					2
				1			1
<b>MARSEILLE</b>				11			11
AADS				6			6
AODO				1			1
PM1				2			2
PM2				1			1
<b>MEYLAN</b>	1	2	3	2	16		24
CAS					5		5
CSF					4		4
DBEI			1				1
ISER		1	2	1	4		8
PERF		1					1
SAM4				1			1
<b>NOISEAU</b>	2						2
P2I	2						2
<b>PESSAC</b>	10			3	6		19
AADS				2			2
ADE				1			1
DOC					6		6
ITCLOUD	3						3
P2I	2						2
PESSAC	5						5
<b>VALBONNE</b>	1		2	5	1		9
DI4B2					1		1
NCS	1						1
SAM5			1	3			4
SAM6			1	2			3
<b>VANDEUVRE LES NANCY</b>				2			2
WIND				2			2

## En conclusion pour le DF6

- La constitution du DF6, autour de l'ensemble des activités techniques de production, et d'appui associé, présente une cohérence en termes d'objectifs et d'expertise à mettre en œuvre. Malgré tout, certains collectifs seront impactés avec ce projet, ce qui induit des enjeux de reconsolidation de liens, de reconstruction de collectifs de travail et de reconstitutions du soutien social professionnel à la maille équipe.
- Sur plusieurs périmètres, le DF6 aura un rôle d'accompagnement des autres acteurs (DF, partenaires, OIC, etc.). La difficulté va être de savoir limiter cet accompagnement et les sollicitations qui en découlent et qui peuvent devenir très vite consommatrices et difficiles à gérer pour des équipes.
- Un changement d'organisation induit des changements des modalités de fonctionnement et des processus. Même si le mode de fonctionnement projet persistera, il nous apparaît indispensable de requestionner les processus de fonctionnement à la maille équipe, département et DF. C'est particulièrement vrai pour les développeurs/intégrateurs qui vont être intégrés à une partie des équipes, et qui vont constituer 35 % des effectifs.
- Par ailleurs, la nature des activités du DF6 peut conduire cette population de développeurs/intégrateurs à rapidement être très spécialisée sur des problématiques et projets très spécifiques, avec les risques liés à ce type de focalisation : réduction du champ de compétences, perte d'intérêt.
- Il faut aussi noter que le DF6 présente une conjonction particulière : il s'agit du DF qui va avoir presque le plus d'équipes (24 ; 25 pour le DF5, mais avec un effectif de 25 % supérieur pour le DF6), et simultanément un nombre de sites d'implantation très important (14, + 2 par rapport à DIESE). Cette situation conduit à une taille moyenne d'équipe par site qui est la plus faible de tous les DF (3,5 personnes, identique au DF5, les autres se situant entre 4,7 et 7,9).
- L'organisation verra également une phase de transition complexe avec des salariés encore mobilisés sur des projets localisés dans d'autres DF. Il faut donc prévoir une phase de dispersion des salariés (plus ou moins forte) qui peut être durable avec une difficulté pour le management d'en avoir la bonne visibilité. La régulation de la charge doit rester pleinement à la main des salariés pour les mois qui viennent.
- La régulation de la charge et de la capacité ne peut pas passer par des surinvestissements des salariés. Cette gestion sera plus complexe et offrira nettement moins de marges de manœuvre, qu'actuellement. Hormis une simplification dans le lancement et staffing projet, de nouvelles contraintes apparaîtront. C'est une orientation imposée, un choix de direction.
- La question de l'évolution du contenu des métiers pour les intégrateurs et les développeurs va aussi se poser, en relation avec certains OIC dont les expertises se développent. Pourraient-ils passer d'une activité de développeur à une activité de pilote de prestataire ?