

Secret des affaires la loi bâillon adoptée !

Malgré les mises en garde de syndicats dont FO, de journalistes, de chercheurs, d'ONG... et l'opposition massive des citoyens (pétition signée par 550 000 personnes) la loi sur le secret des affaires a été votée jeudi 21 juin. Transposition d'une directive européenne adoptée en 2016, cette loi censée protéger les industriels contre la concurrence, menace en fait la liberté de la presse et la démocratie. Floue, elle peut en effet s'appliquer à n'importe quelle information touchant une entreprise et comme elle prévoit de lourdes peines, il y a fort à parier qu'il dissuadera enquêteurs et lanceurs d'alerte. Des scandales tels que Mediator, LuxLeaks, Panama Papers... auraient aujourd'hui beaucoup de difficulté à sortir au grand jour. Au fond c'est peut-être là que se trouve le véritable objectif de cette loi.

Pour éclaircir l'horizon !

L'Institut des métiers d'Orange, dans lequel FOCOM est partie prenante, a demandé une étude sur le management dans notre entreprise au cabinet Grand Angle. Sans partager la totalité de ses analyses, il nous paraît intéressant de partager avec nos lecteurs quelques pistes de réflexion.

► L'impact toujours vivace des événements qui se sont produits il y a une dizaine d'années ont comme conséquence principale d'obliger les managers et en particulier ceux de proximité à adopter des stratégies d'extrême prudence dans leurs relations avec leurs collaborateurs. Dès lors, toute pression mise par les niveaux supérieurs, sur les chiffres en particulier, accroît mécaniquement l'inconfort de cette population jusqu'à recréer des situations potentiellement dangereuses. Il y a donc nécessité de revisiter le fonctionnement de cette organisation, de la regarder de façon systémique et non pas segmentée et d'envisager ainsi les effets induits de décisions prises sur une rationalité purement business.

► Ces stratégies de protection adoptées par les encadrants de terrain, chefs de département compris, ont pu mettre en évidence leur impact négatif sur la diffusion des innovations locales. Ce n'est pas une surprise : en prenant du recul on voit bien que les traits bureaucratiques restent très présents chez Orange et en particulier en ce qui concerne la gestion des ressources humaines. Celle-ci n'encourage ni la prise de risque, ni le partage d'innovations techniques ou organisationnelles. Comme dans toutes les entreprises devant faire face à une concurrence de plus en plus sévère, les modalités de gestion des hommes sont un facteur clé de dynamisme ou au contraire de conservatisme. Pour l'avenir, nul doute qu'il s'agira d'un chantier prioritaire pour Orange mais s'attaquer à la priorité donnée aux règles générales et impersonnelles est un chantier de longue haleine.

► La même chose peut être dite sur la multiplication des processus et des indicateurs utilisés de façon désordonnée et paresseuse. Une organisation n'est pas une « verticalité ». Les décisions prises passent, pour leur application, par le filtre d'acteurs intelligents. La gouvernance par le « command and control » trouve là sa limite et nécessite donc un changement de paradigme. Enfin, le rapport cite la déconnexion des pratiques managériales de la stratégie de l'entreprise. L'interprétation purement psychologique de son propre mode de management montre l'absence d'une vraie politique en la matière. Jusque-là la politique managériale s'est réduite à de l'injonction faisant appel au bon sens. Ce n'est bien sûr pas suffisant : le chaînage stratégie de l'entreprise/comportements nécessaires pour la mettre en œuvre/leviers à utiliser pour obtenir ces comportements n'a pas été fait et manque cruellement. Cela explique cette sorte de « chacun pour soi » qui domine aujourd'hui dans le champ du management lui-même expression d'une absence de sens donné au management par rapport à la vie de l'entreprise.

Cette analyse nous conforte dans notre détermination à peser pour améliorer les processus et mieux épouser les attentes des managers et des cadres de l'entreprise.

3 questions à...

...Jérôme, Directeur Parcours Clients en Agence Entreprises

Peux-tu nous décrire en quoi consiste ton métier ?

Écouter & agir. Que ce soit à la suite d'interactions avec les équipes commerciales ou techniques, nous demandons à nos clients ce qu'ils pensent d'Orange. 3 typologies d'enquêtes nous permettent d'avoir une vision globale : après une transaction client (à chaud), après un parcours client (tiède), et, pour une vision globale de notre base client (à froid) pour mesurer le niveau de loyauté des clients : le NPS, calculé à partir de la moyenne de la recommandation. En analysant l'ensemble des Verbatim clients, je cible les leviers d'amélioration. En parallèle, j'assure le suivi des indicateurs de performance (engagements Orange), j'analyse les causes récurrentes et j'assure le traitement des remontées clients (réclamations, escalades). Je déclenche et pilote ensuite les actions d'amélioration nécessaires et mesure l'efficacité.

Quels sont les moyens à ta disposition pour améliorer la satisfaction clients ?

Mon rôle est ambigu car je porte la responsabilité de la satisfaction client sans moyen d'action à ma main. J'ai un rôle d'interface/facilitateur avec les différentes entités de production (UI, BU, SAV), qui disposent de moins en moins de moyens d'actions du fait de la réduction permanente des effectifs.

Que faudrait-il mettre en œuvre pour que la situation s'améliore ?

Tout d'abord, il faut recruter massivement dans les UI. Ensuite, donner un réel pouvoir de décision aux Responsables d'Affaires Clients (RAC) en Agence Entreprises. Puis, repenser le parcours client en limitant le nombre d'intermédiaires, en simplifiant nos offres, et en portant une attention particulière à tous les moments d'interactions importants, comme le choix de l'offre, la prise en main des équipements et le SAV qui seront autant d'actions positives pour la satisfaction client.

Et enfin, élargir les prérogatives des Responsables Nationaux de Processus (RNP) à l'ensemble de l'écosystème dans lequel ils évoluent et non pas uniquement à leurs processus. ♦

LE CHIFFRE DU MOIS

60%

c'est, selon une étude récente reprise par la direction d'Orange, le nombre d'emplois nouveaux en 2030. 10 % des emplois actuels auront disparu et 50 % des emplois actuels auront dû évoluer. Tout l'enjeu est d'identifier ces transformations afin de ne pas les subir et de ne laisser personne sur le bord de la route. Attentive à ce chantier, FOCOM vous proposera une table ronde à l'automne sur

l'évolution des métiers liée à l'intelligence artificielle. ♦