

# TRANSFORMER UN DÉPARTEMENT D'UNE GRANDE ENTREPRISE

Par

**Jean-Louis LE ROUX**

Orange, Directeur Global Wholesale and Enterprise Networks (GWEN)

**Emmanuelle BYRD**

Directrice de l'agilité et de la gestion des processus de Orange Business Services

---

## En bref

Le département GWEN d'Orange a résulté de la fusion de deux entités, NSB et GEN. Cette dernière avait fait l'objet, en 2019, d'une étude réalisée dans le cadre du projet ARO<sup>1</sup>, car sa directrice, Aliette Mousnier-Lompré, y avait mis en œuvre les principes de la gouvernance adaptative. Lors de la fusion, la gouvernance adaptative a été généralisée à l'ensemble du nouveau département. Contrairement à ce que l'on observe parfois ailleurs, le fait que Jean-Louis Le Roux ait succédé à Aliette Mousnier-Lompré ne semble pas avoir freiné le processus de transformation, au contraire. Avec l'aide d'Emmanuelle Byrd, qui assure le suivi de la transformation depuis l'origine, il a complété le dispositif par la création de communautés transversales, destinées à faire travailler des experts issus de différents domaines sur des sujets communs et ainsi à favoriser la diffusion de la gouvernance adaptative. Tous deux nous décrivent la façon dont s'est opéré l'élargissement de la mise en œuvre de ce mode de management à l'ensemble de la nouvelle entité, le rôle des managers dans la transformation, les ajustements opérés dans le dispositif, ou encore la coordination avec les parties prenantes extérieures au département.

1 <https://www.la-fabrique.fr/wp-content/uploads/2021/06/Synthese-GEN.pdf>

---

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*Participants* : Élodie Ardant (étudiante à Neoma), Jacques Boivin (Mines Stratégie), Élisabeth Bourguinat (conseil en récits d'entreprises), Suzy Canivenc (chercheuse associée à la Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines ParisTech), Frédéric d'Arrentières (Renault), Michel de Virville (Collège des Bernardins), Michel Delanoue (CNES, RH et conduite du changement), Frédéric Genevri (analyste financier), Hélène Guinard (Renault), Camille Ledoux (Doctorant, Paris I), Alexandre Lima (Renault), Patrice Simounet (ex Air-France-KLM), Paul Souplet (IBM et Paris Nanterre), Thierry Weil (Chaire Futurs de l'industrie et du travail).

*Équipe d'organisation (FIT<sup>2</sup>)* : Élisabeth Bourguinat, Barbara Toussaint, Thierry Weil.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@minesparis.psl.eu](mailto:chaire-fit2@minesparis.psl.eu)

## EXPOSÉ de Jean-Louis LE ROUX et Emmanuelle BYRD

**Jean-Louis Le Roux** : J'ai rejoint le groupe Orange il y a vingt ans et, après avoir travaillé comme architecte réseau au sein de la R&D puis, avoir occupé des postes de manager d'équipe et de manager de laboratoire de département réseau, je dirige actuellement la fabrique des réseaux internationaux au sein de la direction des réseaux internationaux du groupe. Celle-ci résulte de la fusion de deux entités. L'une, GEN, était chargée des réseaux privés destinés aux grands comptes, c'est-à-dire à de grandes entreprises de type multinationales, par exemple des banques ou des compagnies pétrolières. L'autre, NSB, était dédiée aux offres de gros, dites Wholesale, concernant des opérateurs, ou des fournisseurs de contenus comme Google, ou de cloud comme Amazon, qui ont également besoin d'importantes capacités de transmission à l'international. GEN était une entité très internationale, implantée à 80 % hors de France, tandis que NSB était une entité à 90 % française. Ces dernières années, nous avons considéré qu'entretenir deux réseaux distincts ne faisait plus sens et qu'il valait mieux constituer un réseau de plus grande capacité permettant d'assurer le trafic pour l'ensemble des clients. Les deux structures ont donc fusionné il y a un an, sous le nom de GWEN, pour *Global Wholesale & Enterprise Networks*. C'est cette entité que je dirige aujourd'hui.

**Emmanuelle Byrd** : De par ma formation, je suis ingénieur réseaux et télécoms. J'ai occupé plusieurs postes de management avant de devenir directrice de la transformation agile au sein de GEN, devenu GWEN. Dans ce cadre, je joue à la fois le rôle de coach agile, de coach individuelle, de consultante en gouvernance adaptative, de facilitatrice d'ateliers, etc. En d'autres termes, j'emprunte toutes les casquettes qui peuvent être utiles pour faire émerger de l'intelligence collective et aider les gens à collaborer.

### Coopération et agilité

**Jean-Louis Le Roux** : Les réseaux internationaux du groupe Orange comprennent 1 000 aiguilleurs de trafics, appelés routeurs, répartis dans une centaine de pays. Ces routeurs sont reliés par des câbles permettant de transporter des paquets de données d'un routeur à l'autre, depuis l'origine des données jusqu'à leur destination. Au total, nos réseaux transportent 20 téraoctets de trafic international par seconde (avec une croissance de 50 % par an), ainsi que 25 milliards de minutes de communication voix par an. Avec un chiffre d'affaires de près de 3 milliards d'euros, nous sommes un des leaders mondiaux du marché de la connectivité internationale et le leader sur le marché entreprise.

GWEN comprend 550 salariés (architectes réseaux, analystes technico-économiques, experts en optimisation de réseaux, chefs de projets, managers...) répartis dans 22 pays. Parmi eux, environ 300 personnes travaillent pour les grands comptes et 250 pour le marché de gros. La moitié des effectifs est située en France et l'autre hors de France, sur les quatre continents. Notre enjeu est de faire réellement coopérer toutes les forces vives à la mise à jour d'un grand réseau commun permettant l'écoulement du trafic de l'ensemble de nos clients, avec la meilleure qualité possible et en optimisant les coûts.

Dans cet effort, nous sommes confrontés à la fois à une forte croissance du trafic et à une intense pression sur les prix, mais aussi à une faible prévisibilité sur l'évolution du marché, qu'il s'agisse des volumes, des services, des attentes des clients, ou encore de la concurrence. Par exemple, nous dépendons aujourd'hui d'une solution technique, les réseaux privés logiciels, encore complètement inconnue il y a trois ans. Autre exemple, la Covid-19 et le confinement ont entraîné un doublement du

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



trafic de données et un triplement du trafic voix, ce qui était impossible à prévoir quelques semaines avant le début de la crise.

Cet écosystème très mouvant nécessite beaucoup d'agilité, aussi bien sur les réseaux que dans notre organisation et nos modes de fonctionnement. C'est ce qui a conduit ma prédécesseure, Aliette Mousnier-Lompré, à instaurer une gouvernance adaptative au sein de l'entité GEN, il y a trois ans de cela.

### La mise en place de la gouvernance adaptative au sein de GEN

**Emmanuelle Byrd :** Aliette Mousnier-Lompré est arrivée à la tête de GEN à la suite d'une réorganisation. Chargée d'unifier trois entités, elle s'est rendu compte que leurs salariés respectifs avaient du mal à communiquer entre eux, ou du moins à le faire de façon efficace. Chaque entité disposait de sa propre mini-usine et, en dépit des efforts de l'équipe centrale, qui élaborait l'architecture des solutions, elles définissaient leurs budgets et suivaient leurs propres objectifs.

Aliette Mousnier-Lompré a cherché comment remédier à cette situation et aux tensions qui l'accompagnaient. Elle a créé un poste dédié spécifiquement à cette question et m'a recrutée sur ce poste. Elle adressait ainsi un message important aux équipes sur le fait que ce manque d'objectifs communs et de collaboration représentait vraiment un problème. En réfléchissant ensemble, nous sommes parvenues à la conclusion que la gouvernance adaptative pourrait être une bonne solution pour permettre aux équipes de se synchroniser plus efficacement et aussi pour construire un esprit d'équipe.

La gouvernance adaptative repose sur la mise en place de cercles conçus comme des équipes au sens fort du terme, c'est-à-dire des groupes de personnes travaillant ensemble avec un objectif commun. Ces personnes peuvent venir d'entités ou de départements différents mais elles doivent être complémentaires et cela doit avoir du sens qu'elles travaillent ensemble.

Nous avons testé ce concept de cercle avec plusieurs équipes projets qui étaient volontaires pour se lancer dans cette aventure. Nous nous sommes donné quatre mois pour mener une première expérimentation et, à nouveau, Aliette Mousnier-Lompré a donné un signal fort en annonçant que son propre comité de direction allait adopter la gouvernance adaptative. Comme les membres des équipes de terrain volontaires, elle allait, elle-même, devoir se remettre en question, réfléchir à son rôle de manager, à son positionnement dans le comité de direction, et au positionnement des managers dans l'entité pour qu'ils puissent accompagner au mieux les équipes qui participaient à l'expérimentation.

Pour lancer l'opération, toutes les équipes volontaires sont venues des quatre coins du monde pour se rencontrer à Paris. Pendant une semaine, environ quarante personnes ont été formées aux principes de la gouvernance adaptative. Les différents cercles se sont constitués et je les ai accompagnés pendant plusieurs mois pour les aider à monter en compétence. Au terme des quatre mois, un sondage a été réalisé pour mesurer l'amélioration de la collaboration et 96 % des répondants ont formulé un avis de cinq étoiles sur cinq. Nous n'espérons pas des résultats aussi spectaculaires en si peu de temps !

Nous avons alors décidé de généraliser la gouvernance adaptative à l'ensemble du département. Toute personne souhaitant lancer un cercle était autorisée à le faire et bénéficiait d'une formation sur le concept, le vocabulaire, le sens de la démarche, etc.

Au bout d'un an et demi, Aliette Mousnier-Lompré s'est vu proposer un nouveau poste et Jean-Louis Le Roux a pris sa suite. Avant même d'être nommé, il s'était beaucoup intéressé à ce modèle de management et avait pris contact avec Aliette Mousnier-Lompré pour comprendre comment il fonctionnait. Son arrivée, loin de freiner l'expérience, nous a permis de la poursuivre activement.

### L'arrivée de Jean-Louis Le Roux

**Jean-Louis Le Roux** : La transition s'est opérée en juin 2019. Quand j'ai pris la direction de GEN, cela faisait un an et demi que la gouvernance adaptative avait été mise en place et son fonctionnement était déjà bien rodé. Je me suis retrouvé au sein du comité de direction avec le statut de "premier lien", selon la terminologie de ce système de management.

Même si je m'étais fait expliquer les principes de la gouvernance adaptative par Aliette et Emmanuelle, j'étais très curieux d'observer leur mise en œuvre concrète. C'était à la fois surprenant et relativement confortable pour moi, dans la mesure où, pour l'essentiel, le cercle tournait sans que j'aie besoin d'intervenir. En revanche, j'avais un peu de mal à me positionner. Je craignais de perturber le fonctionnement par mes interventions et je me contentais donc, la plupart du temps, d'une attitude d'observateur. De temps en temps, cependant, j'essayais d'intervenir et il m'arrivait de me montrer trop directif. Dans ce cas, Emmanuelle me rappelait à l'ordre.

Au bout de quelques semaines, j'ai réussi à prendre mes marques et j'ai compris le bénéfice que je pouvais tirer de ce mode de fonctionnement. En gouvernance adaptative, les réunions sont courtes, efficaces, et permettent de mener des actions en continu. Elles font gagner beaucoup de temps tout en permettant une grande réactivité vis-à-vis des imprévus qui peuvent surgir dans nos activités et dans notre écosystème.

### La fusion de GEN et de NSB

En parallèle, je dirigeais également la structure NSB, dont le mode de management était plus classique. Au bout de six mois, nous avons décidé de lancer un projet de fusion des deux entités et d'appliquer la gouvernance adaptative à l'ensemble du département qui résulterait de la fusion.

Dans ce projet, nous disposions de plusieurs atouts. Tout d'abord, la décision de réunir les deux entités reposait sur une impérieuse nécessité, celle de fusionner les réseaux internationaux dédiés aux grands comptes et ceux dédiés au marché de gros, de façon à accroître notre adaptabilité face aux évolutions imprévisibles du marché. De plus, les deux entités présentaient de nombreux points communs : leurs salariés exerçaient les mêmes métiers, avec les mêmes enjeux de transformation technique et d'évolution des compétences, le même besoin de synergies face au développement de l'activité et à l'impossibilité d'accroître les effectifs.

Mais comment faire fusionner le comité de direction de GEN, composé de 12 personnes rompues au fonctionnement en gouvernance adaptative, et celui de NSB, dont les 6 personnes travaillaient en mode de management classique ? Nous disposions de très peu de temps pour nous y préparer. Nous

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@minesparis.psl.eu](mailto:chaire-fit2@minesparis.psl.eu)

avons alors décidé de basculer le comité de direction de NSB en mode gouvernance adaptative. Le cercle a été mis en place en moins d'un mois et il a fonctionné pendant cinq mois. Puis, en octobre 2020, nous avons fermé les deux cercles correspondant aux deux comités de direction, l'un qui existait depuis deux ans, et l'autre depuis quelques mois, pour créer un nouveau cercle correspondant au nouveau comité de direction.

Celui-ci s'est mis en place assez facilement et fonctionne depuis un an. Ses 18 membres sont répartis dans 7 pays et 4 continents. Nous avons légèrement modifié les rituels de la gouvernance adaptative. La réunion tactique n'a pas lieu toutes les semaines mais tous les quinze jours, et la revue de nos feuilles de route opérationnelles se fait tous les mois. Une réunion destinée à suivre nos chantiers de transformation a également lieu tous les mois, avec pour objectif de lever les barrières qui pourraient encore exister entre l'activité grands comptes et le marché de gros, et de favoriser les synergies, que ce soit en termes de communication, de méthodes de travail, ou encore à travers la mise en place de communautés. Enfin, tous les trois mois, nous tenons une réunion de stratégie dynamique destinée à adapter notre stratégie de court terme à l'évolution de notre écosystème. Ce rituel a été précieux face à la crise Covid.

### Une progression inégale

**Emmanuelle Byrd** : En parallèle, nous avons encouragé la création de cercles dans l'ensemble de GWEN. Parmi ces cercles, certains sont liés à des projets et, dans ce cas, ils durent le temps du projet qu'ils accompagnent. D'autres correspondent à d'anciennes équipes qui se sont transformées en cercles afin d'acquiescer une plus grande efficacité, de redéfinir les rôles de façon plus claire, de s'aligner sur une raison d'être partagée par tous les membres du cercle. Aujourd'hui, il existe une centaine de cercles, de diverses tailles, au sein de GWEN, dont la plupart sont actifs, ce qui est un grand succès en soi.

L'avancement de ces cercles n'est cependant pas le même dans le périmètre de l'ancienne entité GEN et dans celui de l'ancienne entité NSB. Dans la première, les salariés se sont appropriés la gouvernance adaptative depuis longtemps et on voit les cercles se créer et se fermer à une cadence assez élevée. Dans la seconde, autant les managers du comité de direction ont bien assimilé les avantages de la gouvernance adaptative et les rituels évoqués par Jean-Louis, autant la mise en œuvre de ce mode de management par les équipes elles-mêmes en est encore à ses débuts.

### Des freins culturels

On peut proposer plusieurs explications à cette situation. La première est que les collaborateurs de NSB ont des habitudes de travail bien ancrées, parfois depuis dix, quinze ou même vingt ans, pour certains d'entre eux. Ils possèdent d'énormes compétences, se sentent experts dans leur domaine et ont parfois du mal à envisager de modifier leurs pratiques.

À ceci s'ajoute un trait de la culture française, une grande méfiance vis-à-vis de la nouveauté : « *Une fois de plus, on va nous obliger à nous plier à une transformation qui va tout chambouler et qui, à l'arrivée, n'aura servi à rien...* » Aux États-Unis, les gens sont beaucoup plus enclins à se remettre en question, à transformer leurs habitudes, à apprendre des choses nouvelles, sans doute parce qu'ils vivent dans un environnement qui évolue tout le temps et qui est caractérisé par l'esprit d'entrepreneuriat, la compétition et la prise de risque.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@minesparis.psl.eu](mailto:chaire-fit2@minesparis.psl.eu)

Dans un autre de nos pays d'implantation, l'obstacle tient à la culture du chef, qui reste très prégnante. Si le chef ne donne pas explicitement le droit à son collaborateur de procéder de façon différente, le collaborateur ne va pas prendre ce droit de lui-même, y compris lorsque quelqu'un, en l'occurrence moi-même, est envoyé par la direction française et lui dit qu'il a le droit de faire telle et telle chose : « *D'accord, mais je veux que mon chef soit présent, regarde ce que je fais et me fasse signe que c'est bon* ».

### *Le contexte particulier du Covid*

Une autre explication à cette progression inégale dans la mise en œuvre de la gouvernance adaptative est liée au contexte du Covid, qui nous a obligés à interrompre le travail de formation en présentiel et d'acculturation aux principes de la gouvernance adaptative. Ces formations, qui consistaient à faire vivre certaines expériences à un groupe de personnes réunies pendant toute une journée dans la même pièce, étaient difficiles à mener à bien à distance, sur des séquences d'une durée de deux heures seulement.

### *Des éléments encourageants*

Il reste donc du chemin à parcourir. Cependant, le fait que les managers internationaux mais également les managers français sont très mobilisés, qu'ils ont fait preuve d'exemplarité et ont mis en évidence les bénéfices à retirer de ce nouveau mode de fonctionnement, est un point extrêmement positif. Un autre élément encourageant est la très grande adaptabilité qui s'est exprimée aussi bien chez les managers que parmi les équipes pendant la crise sanitaire. Enfin, nous sommes actuellement, et pour plusieurs années, mobilisés par un énorme projet, baptisé Engine, qui va sans doute nous aider à "embarquer" les salariés n'ayant pas encore adhéré à la gouvernance adaptative.

## La création de communautés

**Jean-Louis Le Roux** : Pour surmonter ces freins et réussir à faire travailler les équipes ensemble, nous avons également recouru à un dispositif distinct de la gouvernance adaptative, à savoir la création de communautés transversales, destinées à faire travailler des experts issus de différents domaines sur des sujets communs.

Pour définir ces sujets, nous avons fait appel aux salariés, ce qui a permis de constituer une liste de 25 propositions. Puis les 550 salariés ont voté et une douzaine de thèmes ont été retenus. À côté des sujets liés à des innovations techniques ou encore à l'évolution des compétences, l'un des thèmes porte sur le bien-être au travail.

L'étape suivante a consisté à identifier des leaders pour chaque communauté. Il s'agit parfois de binômes, avec une personne venue du monde des grands comptes et une du monde du marché de gros.

Le lancement de chaque communauté s'est fait avec l'appui d'un membre du comité de direction pour les premières réunions, puis les communautés se sont organisées pour fonctionner en autonomie. Elles viennent cependant régulièrement présenter au comité de direction l'avancement de leurs travaux et solliciter éventuellement du soutien ou des conseils.

Ces communautés contribuent aux échanges entre salariés des différents départements. Une communauté a été créée, par exemple, pour accompagner le chantier d'automatisation de nos réseaux. Elle réunit tous les acteurs de l'automatisation des différents départements. Ils partagent leurs bonnes pratiques, leurs outils, et font même du codéveloppement, le tout sans avoir à demander l'avis de leurs managers respectifs. C'est un outil très puissant pour mettre en commun les compétences sans avoir à modifier les organisations en place.

Cela dit, nous procédons parfois à des ajustements de l'organisation pour maximiser les synergies, par exemple en regroupant dans une même équipe managériale des personnes travaillant sur les mêmes sujets. Ainsi, dans le cadre d'un projet de réorganisation des activités de déploiement réseau, nous envisageons de regrouper dans une même équipe les personnes travaillant sur ces questions du côté grand compte et du côté marché de gros. Cette réflexion est menée en co-construction avec les salariés : en partant d'une page blanche, nous avons esquissé sept scénarios d'évolution, pour en retenir quatre, et finalement en sélectionner un avec l'ensemble des salariés concernés.

### Le rôle des managers dans la transformation

**Emmanuelle Byrd** : Pour qu'une transformation d'une telle ampleur puisse être lancée et conserver sa dynamique au fil du temps, il faut qu'elle soit portée par un leader visionnaire. Alette Mousnier-Lompré a parfaitement rempli ce rôle au début de la transformation, et Jean-Louis a su à son tour l'incarner et le partager avec les managers du comité de direction. Leur vision est sans cesse réexpliquée pour que l'ensemble des salariés puissent se l'approprier, qu'elle ait du sens pour tout le monde, que chacun comprenne où l'on va et pourquoi l'on y va.

Dans le cadre de cette transformation, la fonction des managers évolue pour passer du contrôle et de l'allocation de ressources à un rôle de facilitateurs, de "bâtisseurs de ponts" qui créent du lien, contribuent à l'émergence de communautés et au développement des synergies, appuient les salariés qui souhaitent prendre des initiatives et leur facilitent l'accès aux compétences dont ils ont besoin. Les managers doivent également être capables de se remettre régulièrement en question sur la façon d'aller vers la vision commune, notamment dans le cadre des réunions de stratégie dynamique que Jean-Louis évoquait tout à l'heure. Tous les trois mois, l'ensemble des managers de GWEN se réunissent pour faire le point sur la stratégie et les priorités définies trois mois plus tôt et vérifier si elles sont toujours d'actualité ou si elles doivent être ajustées pour tenir compte de l'évolution de l'écosystème, d'un incident qui serait survenu, de l'émergence d'un nouveau compétiteur, ou encore de l'arrivée d'un nouveau client. En cas d'évolution de la stratégie, celle-ci est expliquée ensuite aux salariés pour qu'ils sachent à tout moment comment se positionner.

**Jean-Louis Le Roux** : J'ai ressenti moi-même la difficulté à changer de positionnement en tant que manager. En venant du management classique, j'avais l'habitude d'exercer une fonction d'animation, de contrôle, de décision, et j'ai dû passer au rôle de soutien et de facilitateur qui est celui du "premier lien". De temps en temps, le "premier lien" contribue à donner ou à conserver un cap, et parfois aussi il peut être amené à arbitrer entre plusieurs options mais, en principe, on s'efforce de ne pas avoir besoin d'en arriver là.

La capacité des managers à changer de posture est vraiment clé pour la réussite de ce genre de transformation. Cela dit, même si la méthode de la gouvernance adaptative est très claire et bien définie, ils disposent, malgré tout, de marges de manœuvres. Comme je l'ai indiqué, j'ai apporté ma

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



touche en espaçant les réunions tactiques et aussi en instaurant des revues de projets sur un mode plus classique. Tout l'enjeu est de procéder à d'éventuelles adaptations sans perdre le bénéfice de la gouvernance adaptative.

### Des ajustements pour éviter l'effet "rouleau compresseur"

Je voudrais conclure par un point de vigilance. Le modèle de la gouvernance adaptative est très puissant, en particulier parce que les équipes sont en permanence dans le mouvement et l'action, mais son caractère très processé et normalisé peut donner l'impression à certains collaborateurs d'un rouleau compresseur. Lors de la fusion des deux comités de direction, certaines personnes se sont senties moins à l'aise avec le fonctionnement du cercle.

Par ailleurs, la volonté d'efficacité ne laisse pas toujours suffisamment de place à l'informel, ce qui peut créer de la frustration. C'est pourquoi nous avons décidé d'organiser, en parallèle aux cercles, des rituels moins formels. Nous avons désormais une pause-café en français le jeudi matin et une autre en anglais le lundi après-midi. Il s'agit de moments informels, sans agenda ni compte rendu, où nous pouvons échanger sur des aspects aussi bien professionnels que personnels.

**Emmanuelle Byrd :** Lorsque j'accompagne des équipes pour le lancement d'un cercle, je leur recommande, dans un premier temps, de laisser sa chance au modèle de gouvernance adaptative, en s'astreignant, au moins pendant les premiers mois, à se servir le plus possible de tous les outils proposés. En revanche, une fois qu'elles sont vraiment à l'aise avec la méthode et en ont perçu tous les bénéfices, elles peuvent se permettre d'adapter les règles lorsque celles-ci génèrent trop de frustration.

Il est d'ailleurs intéressant d'analyser les frustrations en question pour comprendre d'où elles viennent. Parfois, elles correspondent à une phase transitoire, où les choses ne fonctionnent pas de façon encore optimale. Par exemple, nous nous sommes rendu compte qu'il n'est pas très facile que tout le monde s'exprime dans un comité de direction de 18 personnes, ce qui nous a conduits à envisager des adaptations et à expérimenter de nouveaux modes de fonctionnement. La force du collectif vient précisément de cette capacité à se remettre en question régulièrement sans pour autant incriminer les personnes (« *C'est parce que tu viens d'arriver et du coup tu ne comprends rien...* ») mais en cherchant collectivement à être plus efficaces, quitte à faire des concessions dans un domaine ou à tester quelque chose de nouveau dans un autre.

Par ailleurs, une de nos forces est de ne pas considérer que la gouvernance adaptative est la réponse à tout et de savoir mobiliser éventuellement d'autres outils en cas de besoin. C'est ce que nous avons fait en mettant en place des communautés, mais aussi, pour certaines équipes qui ne souhaitaient pas se constituer en cercle, à les accompagner dans de l'amélioration continue à l'aide d'outils de rétrospective, par exemple. Si certaines réorganisations sont vécues comme le passage d'un rouleau compresseur, c'est parce que les individus n'ont pas leur mot à dire et sont obligés de subir ce que l'organisation leur impose. En l'occurrence, nous nous efforçons de partir de l'analyse de ce dont les équipes ont besoin et de les accompagner, que ce soit avec les outils de la gouvernance adaptative ou avec d'autres outils, pour que chaque personne puisse se mettre dans une dynamique d'amélioration continue, apprendre de nouvelles choses et grandir en même temps que les projets et que l'organisation.

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@minesparis.psl.eu](mailto:chaire-fit2@minesparis.psl.eu)

Cela dit, la question que nous nous posons tous les jours et que j'ai envie de vous soumettre, c'est comment faire pour inciter 200 managers qui ont été biberonnés au contrôle de décision à basculer en mode "catalyseur"...

## DÉBAT

### La gestion du temps

**Un intervenant :** *On comprend bien l'intérêt d'une gouvernance adaptative face à toutes les inconnues de notre environnement, mais ce mode de management ne se traduit-il pas par une inflation du nombre de réunions et une surcharge des agendas des collaborateurs ?*

**Emmanuelle Byrd :** Lorsque Aliette Mousnier-Lompré a pris son poste, son agenda était bourré de réunions de validation technique dans lesquelles elle estimait ne pas apporter une grande plus-value. Lors du passage à la gouvernance adaptative, elle a travaillé avec ses managers à l'identification des personnes les plus compétentes pour exercer le pouvoir de décision sur ces questions techniques. Son agenda s'est trouvé ainsi fortement allégé, tandis que celui de certains collaborateurs s'alourdissait, mais cela leur conférait des responsabilités qu'ils n'avaient pas jusqu'alors.

La gouvernance adaptative n'entraîne pas de réunions supplémentaires. Les anciennes réunions d'équipes ou de projets se transforment en réunion de synchronisation qui sont généralement plus rapides et efficaces. D'une durée de 30 à 45 minutes, ou au maximum d'une heure, elles permettent de traiter tous les points sur lesquels l'équipe a besoin de se synchroniser. Si certains points nécessitent un approfondissement, ils sont identifiés et donnent lieu à un atelier de travail avec les personnes concernées.

Cela dit, nous subissons tous un nombre sans doute excessif de réunions, et cela s'est encore aggravé avec le Covid car, comme les gens ne pouvaient pas se rencontrer physiquement, ils ont pris l'habitude de passer leur temps sur Skype, en réunions collectives ou bilatérales, souvent pour aborder des points qui, auparavant, étaient traités à la machine à café. Nous sommes en train de travailler sur la façon de rendre nos réunions encore plus efficaces, mais aussi de faire prendre conscience aux salariés que ce n'est pas parce qu'ils reçoivent une invitation à une réunion qu'ils doivent obligatoirement y participer. Ils doivent se demander au préalable s'ils y apporteront ou non une plus-value. J'organise actuellement des formations de sensibilisation sur le thème : « *Dans quels cas organiser une réunion ou y participer ?* » L'objectif est effectivement d'alléger les agendas et de permettre aux gens de se concentrer sur ce qui a vraiment de la valeur, et qui se passe en général n dehors des réunions.

**Jean-Louis Le Roux :** Je confirme que les réunions sont beaucoup plus rapides et efficaces dans le cadre de la gouvernance adaptative. Désormais, les réunions de notre comité de direction de 18 personnes ne durent pas plus d'une heure : il n'y a pas de digression et l'on va systématiquement à l'essentiel. En revanche, c'est vrai que nous devons être vigilants sur le nombre de communautés créées, car chaque lancement se traduit par une ou plusieurs réunions supplémentaires pour les managers concernés.

Par ailleurs, le Covid a effectivement fait exploser la "réunionite". Nous essayons d'expliquer aux salariés qu'ils ne doivent participer à une réunion que s'ils ont une des trois raisons suivantes de le faire : recueillir une information importante pour leur quotidien, apporter une information importante pour leur quotidien, ou prendre une décision. En l'absence d'un de ces trois motifs, ils doivent vraiment

Séminaire organisé par la Chaire FIT<sup>2</sup> et grâce à nos partenaires :



Chaire Futurs de l'industrie et du travail - Mines Paris – PSL - 60 boulevard Saint-Michel - 75272 - Paris cedex 06  
Tél : +33 1 40 51 90 71 [chaire-fit2@minesparis.psl.eu](mailto:chaire-fit2@minesparis.psl.eu)

s'interroger sur la pertinence de participer à la réunion en question. Je les encourage même à faire quelque chose qui peut passer pour de l'impolitesse, à savoir, lorsque, au bout de quelques minutes, ils se rendent compte qu'ils n'ont rien à faire dans une réunion, avoir le courage de prendre la parole pour expliquer qu'on est là par erreur et que l'on préfère se retirer. Je préfère cette attitude à celle des collaborateurs qui n'osent pas quitter la réunion mais travaillent pendant ce temps sur tout autre chose, voire de certains qui s'efforcent de suivre deux réunions en parallèle... Nous, les managers, devons donner l'exemple dans ce domaine, avec diplomatie bien sûr.

### Trois niveaux hiérarchiques

**Int. :** *Manifestement, dans ce dispositif, le développement de l'autonomie des salariés se conjugue avec le maintien d'une hiérarchie et notamment d'un comité de direction, ce qui doit faire frémir les adeptes de l'entreprise libérée. Combien existe-t-il de niveaux hiérarchiques désormais ? S'est-on contenté de rebaptiser les anciens groupes de projets pour les appeler des "cercles" et les chefs pour les appeler "premiers liens", ou la gouvernance adaptative a-t-elle réellement modifié l'organigramme ?*

**Jean-Louis Le Roux :** Il n'y a désormais que trois niveaux hiérarchiques, les patrons d'équipe, les patrons de département et moi-même. Lors des réunions, chacun intervient avec un rôle et s'adresse aux personnes incarnant tel ou tel rôle ; il doit également préciser s'il intervient pour une information ou pour une action. Même le chef doit se livrer à cette gymnastique avant de prendre la parole, et cela change beaucoup de choses. Comme je l'évoquais, j'ai dû apprendre à me retenir de mettre mon grain de sel partout et à n'intervenir que lorsque j'avais vraiment quelque chose à apporter. L'apprentissage de cette mécanique facilite énormément le passage du statut de décideur-contrôleur à celui de soutien-facilitateur. En d'autres termes, les chefs sont toujours là, mais ils sont obligés de réfléchir en permanence à leur posture et à leurs raisons d'intervenir, ce qui représente un changement radical.

### La réaction des managers

**Int. :** *Tous les managers se sont-ils prêtés à la transformation, ou certains ont-ils refusé de le faire, voire demandé à être mutés ?*

**Emmanuelle Byrd :** Nous n'avons pas observé de demandes de mutation spécifiquement liées à l'adoption de la gouvernance adaptative. En revanche, certains managers, tout en trouvant leur place au sein du comité de direction "nouvelle formule", n'ont pas, pour autant, appliqué les principes de la gouvernance adaptative à leurs propres équipes, qu'ils continuent de manager à l'ancienne. L'un d'entre eux a toutefois pris l'habitude de recourir au management visuel et à l'intelligence collective à travers l'organisation d'ateliers, ce qu'il ne faisait pas auparavant. Chaque manager est libre de se saisir ou non de la gouvernance adaptative. C'est la grande différence avec une réorganisation classique sur le mode "rouleau compresseur".

**Jean-Louis Le Roux :** Souvent, le manager était aussi le meilleur expert de l'équipe, et il lui est difficile de passer du rôle de décideur-contrôleur à celui de soutien-facilitateur, qui mobilise des compétences de savoir-être plus que des savoirs techniques. Malgré tout, les membres du comité de direction ont l'occasion de constater que les réunions sont beaucoup plus efficaces et rapides et on peut espérer que, progressivement, cela leur donne envie d'appliquer cette méthode au sein de leurs propres équipes.

**Int. :** *Inversement, le passage à la gouvernance adaptative peut-il constituer un facteur d'attractivité ou de rétention ?*

**Jean-Louis Le Roux :** C'est un argument que j'utilise très fréquemment lors des entretiens de recrutement et je constate que cette spécificité de la gouvernance adaptative m'aide à attirer des talents. Par ailleurs, notre taux de turnover est plus faible que dans d'autres entités.

### La constitution des communautés

**Int. :** *Comment constituez-vous les communautés ? Veillez-vous à ce que chacune intègre différents profils, par exemple un expert très pointu, un baroudeur qui va foncer coûte que coûte, un nomade intellectuel qui peut faire des rapprochements intéressants, etc. ?*

**Emmanuelle Byrd :** Nous n'en sommes pas encore à ce degré de finesse. Nous avons laissé aux salariés la liberté de lancer les communautés jugées les plus pertinentes et, une fois créées, celles-ci sont ouvertes à tous ceux qui souhaitent les rejoindre. Chaque communauté est également libre de choisir son mode d'animation, soit en s'autogérant complètement, soit en faisant appel à un facilitateur parmi un groupe "d'ambassadeurs agiles" que je forme à ce rôle. Certaines sont très dynamiques, d'autres démarrent plus lentement et, dans ce cas, leur sponsor peut intervenir pour leur proposer de l'aide.

### Les syndicats

**Int. :** *Les syndicats ont-ils été intégrés à la transformation ?*

**Emmanuelle Byrd :** La première phase de la transformation s'est faite à l'international et nous n'avions donc pas d'interactions importantes avec les syndicats. Quand nous avons commencé à modifier l'organisation de NSB, en revanche, ils ont joué leur rôle. Nous souhaitions recourir à la co-construction, mais c'était difficile car nous n'avons pas le droit de discuter d'un projet avant que les syndicats en soient informés, et nous ne pouvions pas informer les syndicats sur le projet puisque nous souhaitions que celui-ci soit co-construit. Pour sortir de ce cercle vicieux, nous avons intégré les syndicats à la co-construction, aux côtés des salariés, ce qui nous a aidés à identifier des points de vigilance auxquels nous n'aurions pas forcément pensé.

### Le recours aux consultants

**Int. :** *Avez-vous fait appel à des intervenants extérieurs pour vous initier à la gouvernance adaptative, ou vous êtes-vous débrouillés par vous-mêmes ?*

**Emmanuelle Byrd :** Pendant la phase initiale d'expérimentation, nous nous sommes appuyés sur Spindle, un cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des transformations d'entreprises. Celui-ci est également intervenu au moment de la démultiplication des cercles, car je ne pouvais pas accompagner 8 cercles projets en même temps. En parallèle, Spindle m'a aidée à monter en compétence pour le mentoring et le coaching des différentes équipes qui allaient se lancer dans la gouvernance adaptative, et l'accompagnement des managers qui devaient apprendre à lâcher prise et à laisser leurs équipes prendre de l'autonomie. Au bout de six mois, cet accompagnement a pris fin.

Aujourd'hui, le cabinet Spindle intervient de façon ponctuelle, par exemple pour l'organisation d'un séminaire clé, ou encore pour nous conseiller face à des situations particulières.

### La coordination avec les autres parties prenantes

**Int. :** *Chez Renault, un projet automobile peut mobiliser 300 personnes, mais elles ne représentent que 40 % des ressources mobilisées sur le projet. Comment réussissez-vous à vous coordonner et à interagir avec les parties prenantes qui ne fonctionnent pas en gouvernance adaptative et, par exemple, avec le contrôle de gestion, qui doit probablement continuer d'appliquer des procédures parfois jugées absurdes ?*

**Emmanuelle Byrd :** Les cercles projets mobilisent effectivement des personnes venues d'autres départements, notamment de la finance, du sourcing, ou encore de l'ingénierie, qui n'ont rien à voir avec GWEN et ne dépendent pas de nos managers. À partir du moment où elles rejoignent le cercle, elles sont dotées de toute l'autonomie nécessaire pour contribuer à l'objectif commun. Ce dispositif a un côté très libérateur pour les membres des cercles qui, désormais, lorsqu'ils ont besoin d'une ressource en ingénierie, par exemple, n'ont plus besoin de solliciter l'autorisation du manager de la personne venue de l'ingénierie. Inversement, ce mode de fonctionnement suscite de l'émulation du côté des entités partenaires, qui apprécient la disparition de "l'escalade", c'est-à-dire des entretiens entre managers pour demander des ressources supplémentaires, dans la mesure où les équipes sont devenues autonomes.

**Jean-Louis Le Roux :** Cela ne va cependant pas sans poser parfois des problèmes, et l'on ne peut que souhaiter que, progressivement, l'ensemble du groupe adopte la gouvernance adaptative... Nous avons observé un cas de "viralité" à partir d'un site multi-entités que nous avons monté au Maroc et dont la responsable a immédiatement voulu se doter d'un cercle de gouvernance adaptative. Ce cercle fonctionne si bien que les managers des équipes du site diffusent cette bonne pratique chacun dans leur propre entité, en sorte que la gouvernance adaptative se développe en France depuis le Maroc.

### Le contrôle des dépenses

**Int. :** *Lorsqu'on accroît l'autonomie des équipes, se pose très vite la question de savoir qui a le droit d'engager des dépenses. Avez-vous modifié votre organisation de ce point de vue ?*

**Jean-Louis Le Roux :** L'argent est effectivement le nerf de la guerre et la question du niveau de délégation des dépenses est un bon moyen pour mesurer l'autonomie réellement accordée aux équipes. Alette Mousnier-Lompré avait donné beaucoup d'autonomie budgétaire aux patrons de département, et j'ai encore amplifié cette tendance, même s'il reste des écarts entre le monde des grands comptes et celui du marché de gros. Désormais, pour certaines dépenses, la validation s'arrête au responsable d'équipe. En même temps, la compétition à laquelle nous sommes soumis nous oblige à serrer les budgets. Nous avons donc mis en place un plan d'excellence opérationnelle qui incite les responsables d'équipes à réaliser des économies et leur laisse la responsabilité de choisir dans quel domaine en faire.

### Récompenser les efforts ?

**Int. :** *Les salariés qui consacrent du temps et de l'énergie aux cercles et aux communautés sont-ils récompensés financièrement ?*

**Emmanuelle Byrd :** Tous les salariés ont un entretien individuel avec leur manager deux fois par an. J'imagine que la participation aux cercles ou aux communautés fait partie de leurs objectifs, et qu'ils sont évalués sur la façon dont ils se sont impliqués à cet égard.

### La communication vers les clients

**Int. :** *Comment communiquez-vous avec vos clients, qui ne sont pas forcément familiarisés avec la gouvernance adaptative ?*

**Jean-Louis Le Roux :** Nos clients sont exclusivement des clients internes : il s'agit des entités commerciales d'Orange. Le département support des opérations chez GWEN se charge de leur communiquer les indicateurs de performance classiques, les informations sur le respect des budgets, des délais, de la qualité du réseau, etc. Vu de l'extérieur, notre pilotage est le même que celui des autres entités.

**Int. :** *En d'autres termes, cette direction assure la "conversion" des messages vers les clients ?*

**Jean-Louis Le Roux :** Nous n'avons jamais utilisé ce terme, mais il semble assez approprié !

Pour plus d'informations sur la chaire, vous pouvez cliquer [ici](#).