

Reconnaissance de l'Expertise à Orange

Elisabeth Belois-Fonteix, *DRH Division Innovation, Marketing et Technologies*, Orange

Prosper Chemouil, *Orange Labs, ex-Référent Expert, IEEE Fellow*

3 octobre 2017

Contexte: *une longue histoire, un socle permanent*



En 1998

- Pourquoi une filière expert?
 - ✓ disposer d'un réseau d'experts qui fasse référence dans les domaines critiques pour Orange
- Mission
 - ✓ l'expert fait référence dans un domaine technologique critique pour Orange, fait évoluer ce domaine, intervient dans l'élaboration des programmes de recherche dans le domaine et apporte aux projets de son entité les meilleures contributions
- Gestion RH
 - ✓ Offrir aux experts des perspectives de carrière comparables à celles offertes aux filières du management: notion de double échelle (technique et managériale) présente dans de nombreuses entreprises.

Genèse de la filière Expert à Orange

Avant Orange Expert

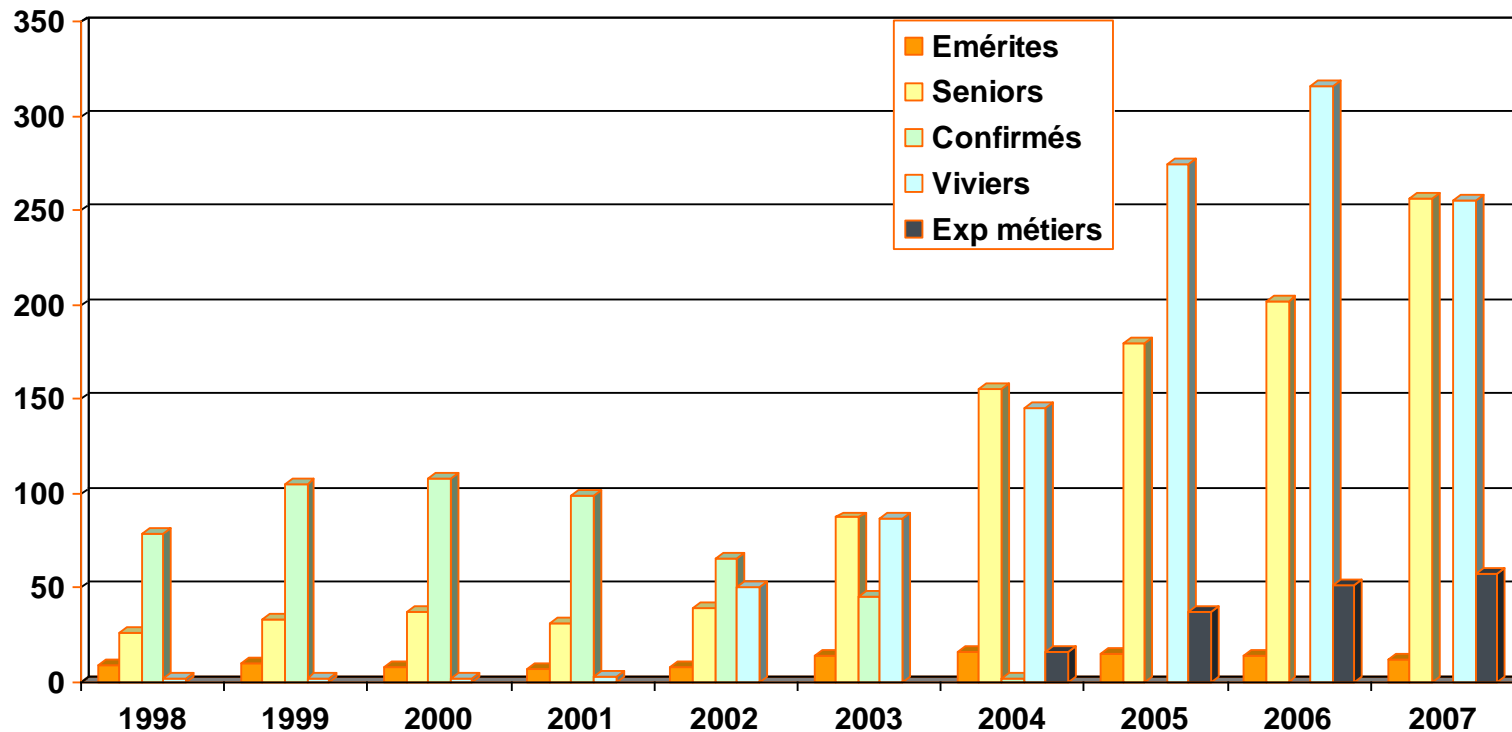


- Lancement du programme d'expertise à **France Telecom R&D** (1998)
 - ✓ Créée pour les collaborateurs Recherche
 - ✓ Etendue aux ingénieurs Conseil & Développement (2002)
- 4 domaines
 - ✓ Réseaux et techno
 - ✓ Logiciel
 - ✓ Services
 - ✓ Usages
- 3 niveaux (+ vivier)
 - ✓ Expert Confirmé
 - ✓ Expert Senior
 - ✓ Expert émérite (uniquement pour filière R)
- Sélection
 - ✓ Dossier
 - ✓ Oral devant un jury
 - ✓ Nommé pour 3 ans

Evolution de la filière Expert à Orange



- Création des expertises métiers (2004)
 - ✓ Au niveau groupe
 - ✓ Skill manager, architecte, Chef de projet
 - ✓ 1 seul niveau: expert



- Benchmarks successifs auprès de sociétés françaises et internationales
 - ✓ Groupe de Travail du Collège de l'X « Expertise et management des compétences » (2006)
 - ❖ EADS, Air Liquide, Alcatel, Thomson, Renault, Schlumberger, Dassault
 - ❖ Thalès, Essilor
 - ✓ Entretiens avec DRH et managers de différentes sociétés: « management matriciel et management des compétences » (2007)
 - ❖ Sanofi, Cap Gemini, Rhodia, Arcelor, Motorola
- Constats internes
 - ✓ Reconnaissance des experts non menée au bout par le Groupe
 - ✓ Beaucoup d'experts 1^{ère} génération avaient quitté la filière
 - ✓ Remontées terrain très fortes au niveau de toutes les entités
 - ✓ La filière Expert 1G figée

→ Remise à plat du processus

- Enjeux fondamentaux identiques
 - ✓ Identifier et sécuriser les domaines d'expertises technologiques et stratégiques du Groupe,
 - ✓ Disposer de task-forces mobilisables sur les sujets clés,
 - ✓ Encourager le développement, la capitalisation et la transmission de leurs savoirs et compétences.
 - Gestion des experts plus cohérente
 - ✓ Identifier nos meilleurs experts, les reconnaître et les développer, leur permettre de faire carrière,
 - ✓ Favoriser la visibilité de leur expertise,
 - ✓ Développer leur carrière dans les domaines d'expertise du Groupe.
- **Création de Communautés thématiques**
- ✓ Travail spécifique au sein des communautés, animées par un référent
 - ✓ Consacrer 10% du temps aux activités des communautés

Quels domaines d'expertise?



- Communautés centré sur les *domaines technologiques et stratégiques* pour le Groupe, permettant de conduire à une différenciation business
- Programme pilote (2010-2012)
 - ✓ Réseaux du Futur (2010)
 - ✓ Sécurité (2011),
 - ✓ Services de contenus (2011).
- Lancement officiel (2012)
 - ✓ Exploitation de réseaux (2012)
 - ✓ Energie et environnement (2013)
 - ✓ Développement logiciel (2014)
 - ✓ Services de communication (2015)

Le programme reste volontaire centré sur les expertises techniques et non sur les expertises fonctionnelles (RH, juridique ou financières par ex)

2017: 535+ Orange Experts sur 7 communautés

■ Communauté

- ✓ Une académie, un réseau social, un think tank, limitée à 100 membres
- ✓ Favorise la transversalité entre experts ayant des connaissances pointues,
- ✓ Permet une analyse croisée sur des sujets non couverts par tous
- ✓ Remue-méninges sur sujets nouveaux

→ Permet d'apporter un regard nouveau.

→ Vision out-of-the box

→ Activité non contrainte par activité quotidienne: activité libre

→ Réflexions inter-communautés préconisées

■ Référent

- ✓ Un Orange expert qui démontre du leadership
- ✓ Il anime une communauté constituée et y consacre 50 % de son temps
- ✓ Il a au moins 10 ans d'expérience professionnelle

Qu'est-ce qu'un Orange Expert?



- un professionnel de haut niveau, ayant des compétences rares et acquises dans la durée, difficilement remplaçables à court terme dans l'organisation et qui dispose d'une largeur de vue sur les domaines connexes à son activité,
- reconnu comme étant totalement autonome et capable de résoudre des situations ou problèmes complexes,
- se caractérise par le rayonnement dans son métier au sein de son pays. Il peut travailler en anglais,
- Est capable de transmettre ses connaissances
- Possède au moins 5 ans d'expérience professionnelle.

Ce qui change par rapport au précédent système

- L'Orange Expert n'est pas reconnu uniquement sur son activité quotidienne
- L'Orange Expert Consacre du temps à la communauté (10%)

Comment devient-on Orange Expert?



- Un appel à candidature annuel, dont les priorités changent en fonction de:
 - ✓ Evolution des technologies et des outils méthodologiques
 - ✓ Existence de l'expertise déjà identifiée

→ Des priorités, des sujets en décroissance

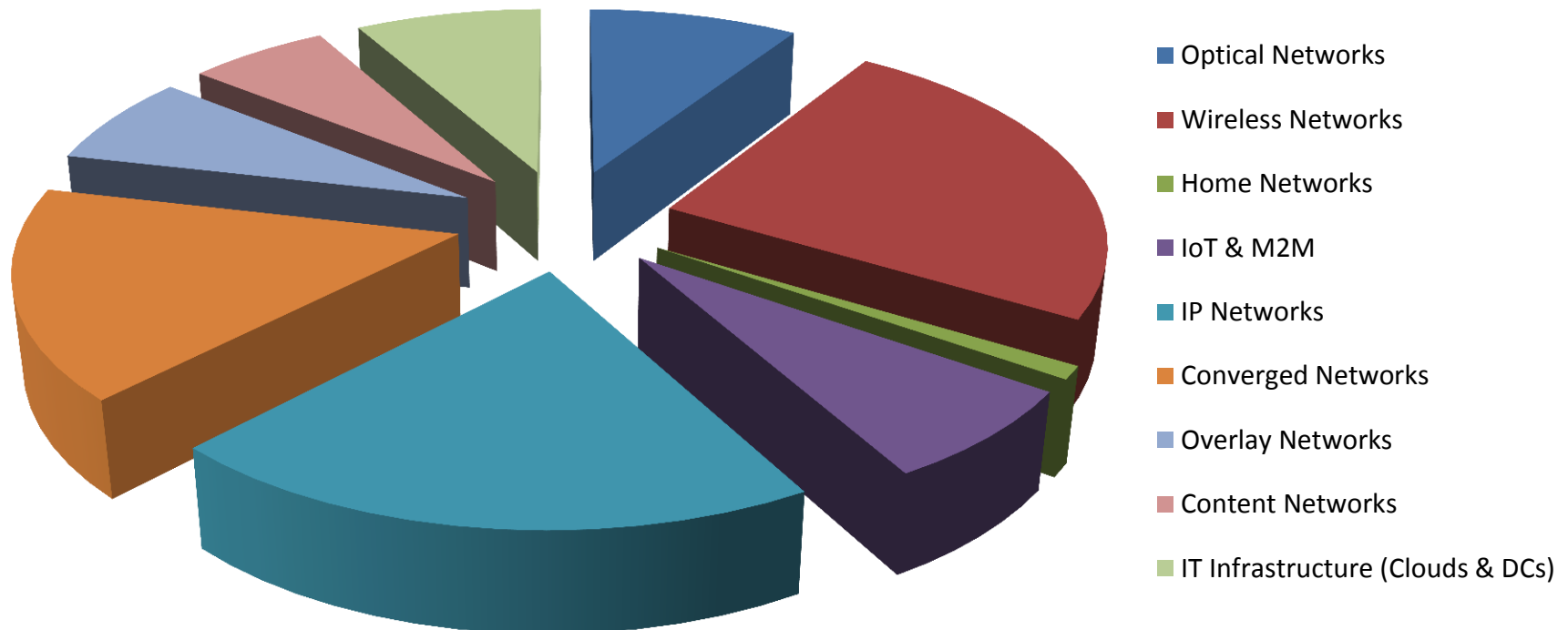
- Un dossier établi par les candidats sur la base du volontariat, avalisé par le Manager de 1^{er} niveau
 - ✓ 1 formulaire à compléter en ligne précisant les travaux réalisés, les compétences, les motivations et l'engagement de contribution)
 - ✓ 1 CV
- Une évaluation par un comité composé en majorité de pairs (Orange Experts), de responsables d'équipes, de responsables de stratégie, et d'un RH
- Pas de différenciation: 1 seul niveau d'expert

Le Programme Orange Expert

Les réseaux du Futur



- Eclairer le groupe sur les réseaux du futur afin d'affermir ou de ré-orienter la stratégie du Groupe en matière d'évolution de réseaux
- Accroître et pérenniser la compétence globale du groupe sur les infrastructures de communication sur des sujets critiques, par une mise en réseau des experts du domaine



Les réseaux du Futur

Activités

- Répondre à des requêtes du Management et des Décideurs
 - ✓ Rédaction de notes de synthèse (mémos)
 - ✓ Pré-analyse sur nouvelles technologies (en amont de projet R)
 - ✓ Contribuer à une réflexion stratégique
 - ✓ Réalisation d'analyses *a posteriori* de l'impact d'une situation exceptionnelle

- S'auto-saisit de sujets nouveaux (veille, éclairage). Traduit par des:
 - ✓ Workshops internes
 - ✓ Mémos
 - ✓ Séminaires Ouverts
 - ✓ Formation en lien avec le Service de formation

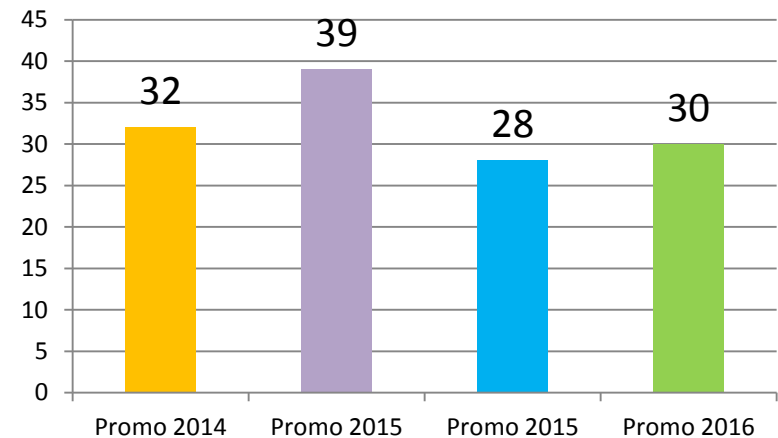
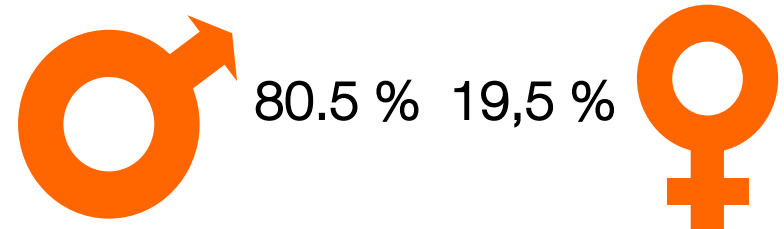
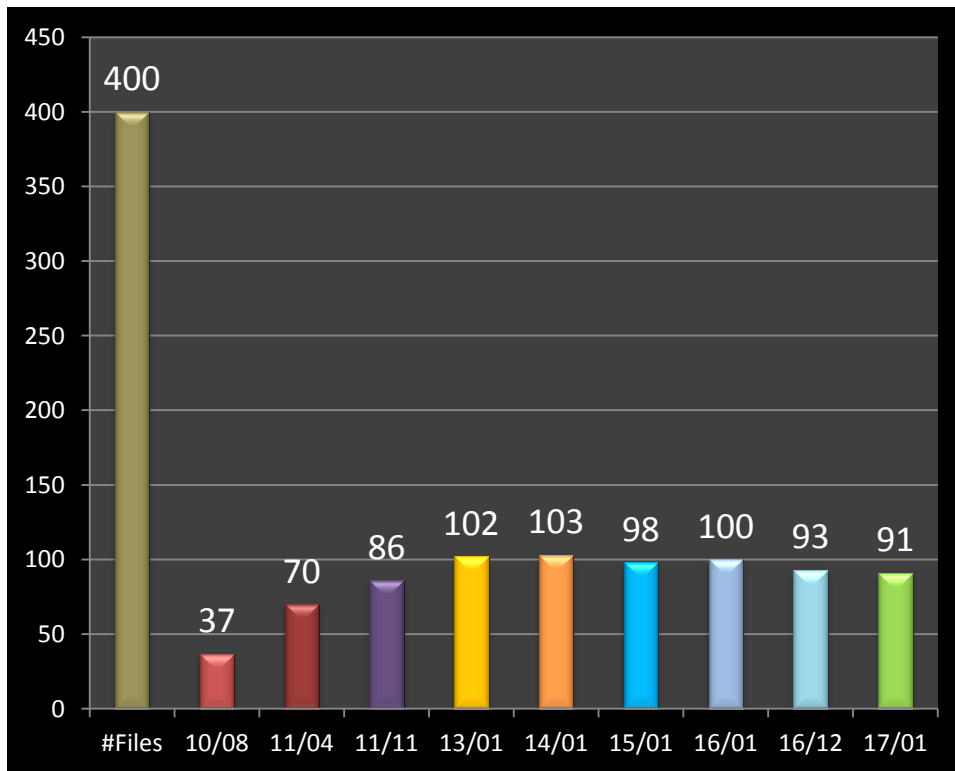
→ Aller au-delà de ce qui est réalisé dans les projets

→ Le débat est recommandé, le consensus n'est pas une obligation

→ S'ouvrir à d'autres problématiques pour élargir ses connaissances

La Communauté Réseaux du Futur - 2017

- Janvier 2017: 91 experts



Reconnaissance non-monétaire

- Invitations à des conférences internationales ou des salons (Las Vegas, Digiworld, etc.)
- Ouverture à des formations spécifiques développées pour les managers
- Invitations au séminaire annuel de la communauté et au séminaire inter-communauté tous les 18 mois

Bonus Exceptionnel hors-budget entité

- Proposé par le Référent pour des actions/études remarquables réalisées au sein de la communauté uniquement (une dizaine par an pour l'ensemble des communautés)

Soutien au processus de promotion

- Veille à ce que les promotions d'Orange Expert suivent la même tendance que les managers et Chefs de projet
- Dossier traité par entité managériale, mais recommandation du référent

Augmentation exceptionnelle

- De manière très exceptionnelle, soutien à forte augmentation

Référents: Invités à la journée des Leaders du Groupe Orange

Une nouvelle étape: les Orange Fellows



Envisagée à la création des Communautés Orange Expert

- Non encore finalisée → fin 2017.

Benchmark avec plusieurs Sociétés sur la reconnaissance d'experts-clé

- Réalisée avec le concours de Martine Le Boulaire
- Une douzaine de sociétés concernées
- Des disparités mais une tendance commune

Identifier les meilleures pratiques et éclairer nos décisions en matière de :

- finalités recherchées/ enjeux pour l'entreprise
- processus d'identification
- missions dévolues
- modalités de nomination et de reconnaissance

Benchmark



sur la base d'entretiens approfondis à partir d'un guide d'entretien



informations glanées au grès de rencontres informelles

Pourquoi désigner des Orange Fellows ?



Enjeux Business

- ✓ des Fellows qui **éclaircent les décisions stratégiques** et technologiques au plus haut niveau de l'entreprise en s'engageant dans leur domaine d'expertise
- ✓ des Fellows, **découvreurs et passeur** set non « simples » autorités techniques



Enjeux RH

- ✓ Donner **un signal fort** montrant qu'il est désormais possible d'être reconnu dans l'expertise jusqu'au plus **haut niveau** de l'organisation
- ✓ Reconnaître nos meilleurs experts via une **distinction sur 5 ans (sans renouvellement)** et les valoriser



Enjeux d'image

- ✓ Renforcer le **rayonnement** interne et externe de notre expertise

Missions des Orange Fellows

- ✓ Développer une **vision stratégique** de leur domaine, réaliser l'état de l'art, diffuser la connaissance
- ✓ **Eclairer les prises de décisions structurantes** pour le Groupe : *a minima*, rôle consultatif pouvant aller jusqu'à donner son avis sur un projet critique



- ✓ Soutenir et contribuer aux communautés Orange Expert, en appui des Orange Expert Référents
- ✓ Veiller à garantir la **transmission des expertises critiques** dans son domaine d'expertise, mentorer de jeunes experts
- ✓ Animer des Executive Business Day, des conférences internes...
- ✓ Contribuer **au rayonnement externe du Groupe**



Critères d'identification des Orange Fellows



- Expertise technique démontrant une **autorité professionnelle exceptionnelle**, **leadership** interne reconnu et **rayonnement** externe interne avéré
- Au moins 15 ans d'expérience professionnelle
- Capacité à intervenir au plus haut niveau décisionnel
- Issu, de préférence, des communautés Orange Experts ou en dehors des communautés si l'expertise est fondée sur une forte **contribution technique personnelle** au sein d'Orange et ayant eu un **impact pour le Groupe**
- très actif sur les domaines technologiques et stratégiques pour le Groupe, par le **passé et** potentiellement sur les **5 années à venir**.





Merci

