

LA CURIOSITE COMME TRAIT D'UNION ENTRE DIRIGEANTS ET LEURS ÉQUIPES

Pierre Clément, Orange



Guillaume Azéma : Pierre Clément, le **patron de la Direction des Entreprises France d'Orange**, est diplômé de l'école d'ingénieurs ESIGELEC. Après son service militaire, il travaille dans l'armement chez GIAT Industries, aujourd'hui Nexter, notamment sur les systèmes embarqués du char Leclerc. Il arrive rapidement dans l'univers France Télécom, devenu Orange, où il occupe plusieurs fonctions et évolue très vite vers le management d'équipes commerciales. À la fois pour le grand public – il est notamment directeur de la région Occitanie pour Orange – avant de revenir vers le *B-to-B* et les entreprises en devenant le directeur de la DEF en 2016. La DEF chez Orange, c'est la Direction des Entreprises France, ce sont 10 000 personnes dédiées à la transformation digitale des entreprises de tous segments (grandes entreprises, moyennes, PME, professionnels), à l'exception des grands comptes. Guillaume Azéma l'a rencontré à trois reprises au cours de ces dernières années et il a chaque fois été impressionné par deux choses : la première est ce que ses équipes et lui ont accompli en remettant en cause les réflexes et les habitudes dans une structure de cette taille ; la deuxième, c'est sa force de conviction sur le rôle incontournable des managers pour faire bouger l'entreprise.

Pour commencer, est-ce que je peux vous demander de nous raconter votre arrivée à la tête de cette direction en 2016 et le constat que vous faites à ce moment-là ?

Pierre Clément : Avant de répondre effectivement à cette question, je vais revenir un tout petit peu sur mon parcours. Cela fait à peu près une quinzaine d'années que je manage des équipes de taille assez importante. Tout d'abord, en région Auvergne Rhône-Alpes sur la partie *B-to-B* entreprises. J'avais des responsabilités et devais répondre aux besoins des clients entreprises sur ce périmètre (les clients entreprise, c'est entre 550 et plusieurs milliers de salariés). C'était un moment assez important pour moi car c'étaient des équipes autour de 700 à 800 personnes : une première expérience de management volumique – j'avais déjà managé des équipes, mais de quelques dizaines de personnes – ensuite, vous l'avez cité, le parcours en Occitanie. C'est un point important sur lequel je veux revenir, car, comme nous allons parler de management, cette nomination a été faite avec une ambition très forte et j'ai eu la chance de participer à cette aventure, de vouloir redonner beaucoup plus d'autonomie, de rééquilibrer le local et le central, par rapport au siège, qui peuvent exister dans toutes les entreprises. Cette organisation a été mise en place en 2011, elle avait bien sûr été réfléchie par notre président Stéphane Richard et par Delphine Ernotte, la patronne de la France à ce moment-là. Et, personnellement, comme je le disais, j'ai eu cette chance de pouvoir tester et regarder ce que pouvait apporter ce meilleur équilibre entre le local et le central. Cette organisation perdure aujourd'hui encore avec ses directions Orange sur le territoire et je pense que cela m'a marqué et cela a également forgé cette conviction dont vous parliez il y a quelques instants autour de ce management, ce collectif, cette valeur qu'on peut tirer en étant plus proche du terrain.

Ensuite, j'ai pris effectivement la Direction Entreprises France : dix-mille personnes, un peu moins de 5 milliards de chiffre d'affaires, avec des équipes qui sont réparties sur l'ensemble du territoire et, là aussi, avec une volonté de pouvoir donner le plus de moyens sur le territoire pour pouvoir se développer et mieux servir les clients. Pour répondre à la question sur mon arrivée à la DEF, je suis arrivé dans une équipe de direction avec beaucoup de compétences, beaucoup d'envie, des belles réussites, des bons résultats mais des équipes, si je puis dire, qui étaient focalisées sur leurs propres périmètres et résultats. Quand nous creusons un petit peu, nous nous rendons compte qu'à ce moment-là, aux interfaces, il peut y avoir un peu de sable. Nous ne sommes pas forcément toujours très efficaces quand nous regardons le parcours de bout en bout. Je prends souvent cet exemple : vous avez un premier processus, une première équipe, qui travaille et qui, dans 95 % des cas, réussit ce qu'elle a à réussir. Puis, vous passez à une autre équipe, alors vous transmettez la balle – vous verrez je fais quelques allusions au sport parce que j'aime beaucoup ça. On transmet la balle derrière, dans de bonnes conditions ; et la balle est attrapée. Puis la deuxième équipe fait aussi 95 % de résultats. Ensuite, vous avez cinq ou six équipes qui se succèdent car nous avons des processus qui sont longs et peuvent être parfois compliqués. À la fin de l'histoire, vous vous retrouvez avec un taux d'échec qui est de

25 ou 30 % au cumulé ; et cela n'est pas acceptable pour les clients. Ainsi, je me suis rendu compte que nous avions besoin de mieux travailler cette collaboration, ce passage de témoin et être capable de mieux communiquer, et expliquer ce que nous faisons sur notre périmètre.

Lors d'un séminaire à Marseille, trois mois après mon arrivée, j'ai fait mon rapport d'étonnement. Je ne vous dirai pas exactement ce que je leur ai dit, avec les mêmes termes, parce que cela fait partie de la vie des équipes. Je pense qu'ils s'en rappellent, et personnellement, je me rappelle exactement les propos que j'ai tenus. J'ai voulu être transparent et leur dire exactement ce que je ressentais. Nous ne pouvons pas dire que cela a été brut, mais cela a été direct et, finalement, cela a été bien accueilli, même s'il y a eu un tout petit peu de surprise. Je leur ai dit « Vous savez, nous sommes une assemblée de copropriétaires comme cela existe dans les immeubles. Quand vous voulez faire la peinture de votre logement, si vous voulez mettre du jaune, vous mettez du jaune ; si vous voulez mettre du rose, vous mettez du rose. Cependant, si vous prenez une mèche de 45 centimètres pour percer un mur et qu'il y a un voisin derrière, c'est important de pouvoir discuter avec lui parce qu'il n'est peut-être pas d'accord pour avoir un trou au milieu de son salon. » J'ai utilisé cette image en leur disant « Nous avons besoin de mieux collaborer, de mieux expliquer ce que nous faisons et de regarder si ce que je fais sur mon périmètre a un impact sur le périmètre d'à côté. » La bonne nouvelle, après ce séminaire qui a duré à peu près un jour et demi, c'est qu'il y avait l'envie. L'envie des équipes de pouvoir mieux collaborer et l'envie de faire émerger un lien collectif est ressortie et cela était plutôt une bonne nouvelle et un bon démarrage. Nous avons décidé lors de ce séminaire de nous construire un projet exécutif, c'est-à-dire de définir la mise en place de la stratégie – bien sûr la stratégie du groupe existe, sa stratégie du *B-to-B* existe et est construite aussi avec *Orange Business Services* – : quels sont les axes sur lesquels on veut avancer et nous avons donc construit un projet collectif assez rapidement qui a été présenté ensuite lors d'un séminaire, qui est pour moi un séminaire fondateur.

Quand je vais sur le terrain, et j'aime beaucoup aller sur le terrain – j'y suis allé un peu moins pendant la période de confinement bien évidemment, même pas du tout, nous avons fait du digital – mais quand je vais sur le terrain, les managers présents à ce séminaire – qui avait lieu à Varsovie parce que je souhaitais qu'on aille voir un autre pays Orange – me parlent encore de ce séminaire fondateur où, dans la conclusion ou lors d'une de mes interventions, j'ai dit « Nous allons péter ces silos, ces fameux silos qui nous coûtent si cher et qui génèrent potentiellement aussi beaucoup d'insatisfaction chez nos clients. » On me parle encore de ce « péter des silos ». Je crois que cela a marqué les gens et il y a une vraie envie de progresser collectivement autour de ce projet exécutif que nous avons mis en place.

GA : Cela fait plusieurs fois que vous utilisez le terme d'envie chez les personnes qui étaient présentes dans ces séminaires. Comment se traduit-elle ? Comment la mesurons-nous ? Comment la faisons-nous vivre ?

PC : Personnellement, je la mesure à l'enthousiasme que je peux voir sur le terrain autour des projets. Nous avons matérialisé ce projet exécutif autour d'une montagne avec ce que nous appelons les effets majeurs, au nombre de quatre – je vais revenir sur l'un d'entre eux. Il y a quatre effets importants pour pouvoir progresser. C'était connu, reconnu de l'ensemble des équipes et toutes les actions et propositions de transformation que nous avons faites avaient un lien avec cette montagne. Je pense que les équipes ont viscéralement envie, je crois que c'est dans notre ADN, de mieux servir les clients. Je pense que les équipes se sont rendu compte que pour mieux servir les clients, la collaboration est absolument essentielle ; nous le sentons sur le terrain.

GA : Est-ce que ce côté montagne est parsemé d'étapes et de résultats concrets qui permettent d'illustrer cela ?

PC : Oui bien sûr. Je ne vais pas vous dire que nous avons tout réussi. Nous avons eu du mal à mesurer les ambitions que nous nous sommes données. Dix-huit mois après le premier séminaire, j'ai refait un autre séminaire avec le top management, le top 400 de la Direction Entreprises France et nous avons fait un premier bilan des résultats, de ce que nous avons pu mener et autour du management, de l'engagement, du collectif, je me suis rendu compte qu'il fallait, je dirais, passer la seconde ou accélérer pour pouvoir aller encore plus vite car nous pouvions avoir çà et là des personnes qui étaient peut-être un peu plus sceptiques. J'ai donc persisté dans cette volonté même si nous avons, pour moi, progressé. Je me rappelle une question qui m'a été posée lors de ce séminaire, une personne m'a dit « Pierre, nous comprenons cette dynamique,

nous avançons ; mais le quotidien revient, nous avons des enjeux plus court terme, il faut que nous soyons plus focus sur ce court terme. Finalement la vision stratégique autour de ce collaboratif, de ce collectif d'intelligence collective, c'est pour combien de temps ? » J'ai essayé de répondre à ce sujet en leur expliquant que cela n'était pas un phénomène de mode, que toutes les entreprises pouvaient et allaient, à mon sens, aller dans cette direction. Depuis, j'ai d'ailleurs eu l'occasion de participer au forum « Entreprise DU FUTUR » à Lyon. Environ trois-mille entrepreneurs participent à ce forum, et j'ai participé à une session plénière avec deux grands dirigeants français, un de Veolia et un autre d'une grande maison d'intérim. Nous avons eu l'occasion d'intervenir sur ces sujets de management, de collaboratif, de délégation, d'équilibre entre le central et le local et du pouvoir donné au terrain, au plus proche des clients. Nous sommes parfaitement alignés sur la nécessité de pouvoir le faire pour être plus efficace, car c'est l'enjeu, ainsi que de pouvoir être plus agile. De ce fait, il ne s'agit pas d'un phénomène de mode. Cependant, cela n'est pas acquis, il faut y travailler. Nous avons tendance, dès qu'il y a un petit grain de sable, à se recroqueviller encore une fois sur notre silo, sur notre propre périmètre et ce n'est pas la bonne solution. C'est humain, donc il faut y travailler.



Pierre Clément

Nous avons trouvé un levier qui est intéressant, c'est le levier des *change-makers*. Nous avons souhaité, à Biarritz, lancer une initiative pour pouvoir aller plus loin et plus vite dans cette transformation : trouver des volontaires dans chacune des entités en France, il y en avait quelques dizaines, et leurs demander « Qui est volontaire pour pouvoir incarner ce nouveau mode de fonctionnement et l'impulser dans vos équipes ? » Nous avons mis un collaborateur et un manager en soutien ; le manager doit donner envie – je fais référence à ce que vous disiez tout à l'heure – et doit aussi donner les moyens et être en capacité de pouvoir aider le collaborateur. Nous avons mis en place cette dynamique qui a, je crois, globalement bien pris. Nous avons mis en place une certification à l'intelligence collective pour que les personnes puissent être formées, je crois que cela a été apprécié de l'ensemble des équipes. Cette dynamique, il faut la maintenir, cela n'est jamais acquis.

GA : Nous parlons pas mal de psychologie, que nous arrivons à intégrer, à créer chez les collaborateurs, mais chez le manager, c'est quelque chose qui m'intéresse. Il y a forcément des moments où nous nous disons qu'effectivement, les résultats court terme, d'autres grains de sable, comme vous disiez tout à l'heure, peuvent venir un peu percuter ou peut-être saper le moral. Est-ce qu'il y a des moments où le moral prend un coup, où nous nous disons « est-ce que j'ai raison d'aller dans cette voie-là ? » et lorsque c'est le cas, comment faisons-nous pour reprendre l'ascendant sur ce mauvais état d'esprit ?

PC : Alors, personnellement, je ne sais pas si c'est un mauvais état d'esprit. En fait, c'est humain. Nous avons des enjeux court terme et moyen terme et avons souvent tendance à privilégier le court terme pour pouvoir délivrer des résultats et des attendus. Il faut faire les deux. Il ne faut pas se méprendre dans mes propos, je ne les oppose pas. Il faut réaliser le court terme et il faut avoir une ambition plus long terme de transformation des entreprises, vers cette agilité et ce mieux collectif dans l'objectif de mieux servir les clients. Des difficultés, nous en avons tous. Comme je le disais, nous nous recroquevillons légèrement. Ainsi, l'ambition des *change-maker*, c'était aussi de pousser ce dispositif. Personnellement, je me rappelle une discussion avec un consultant qui intervenait sur le marché entreprise il y a maintenant deux ou trois ans et qui me disait « Dans les transformations, Monsieur Clément » – sur un ton un peu, je ne vais pas dire péremptoire, mais convaincu – « Vous savez, lorsque vous avez réussi à embarquer 6 ou 7 % de la population, des managers ou des équipes, c'est autoporté et donc cela se déroule tout seul. » Cela ne marche pas exactement comme cela. Je ne sais pas si le taux de 6 ou 7 % est le bon, je pense qu'il faudrait un taux un peu plus élevé. Il y a des aléas et il faut être prêt à remettre sur la table un certain nombre de choses, à tous les niveaux de management, parce que nous pouvons avoir aussi des top managers qui peuvent avoir des doutes et qui ont besoin de se refocaliser sur le court terme. C'est la force de conviction, la communication, l'exemplarité que peuvent donner aussi le management, le top management, pour continuer à expliquer que

de toute manière, sur le long terme, nous avons besoin de mettre en place cette transformation pour plus d'agilité dans nos organisations.

GA : Vous avez également continué à faire preuve de curiosité dans la manière de manager. Lorsque nous avons préparé cette discussion, vous m'avez très vite parlé de l'aide manager, pouvez-vous m'en dire un mot ?

PC : Effectivement, c'est important. Nous demandons beaucoup aux managers. Nous l'avons vu pendant la période de confinement, des managers sont sortis fatigués de cette période. Il faut que nous y fassions très attention. Nous demandons aux managers le court terme, le moyen terme et le management des équipes. Ainsi, nous avons souhaité mettre en place un dispositif qui permette finalement de faire une sélection des meilleurs dispositifs de formation qui leur sont dédiés, avec des dispositifs, par exemple, d'échanges entre pairs car cela a une vraie valeur pour pouvoir chacun discuter de son expérience, sans forcément qu'il y ait des managers n + 1 qui soient présents. Nous avons mis en place et avons sélectionné ces dispositifs pour accompagner ces managers dans le travail très difficile qu'ils ont à réaliser au quotidien. L'idée est de continuer à travailler ce dispositif, être encore plus pertinent car les managers sont très sollicités. Il faut que nous soyons avares de leur temps, qu'ils soient proches des équipes sur le terrain : c'est fondamental. Il ne faut pas qu'ils ne regardent qu'en haut, il faut qu'ils regardent un peu en haut et beaucoup en bas, dans les équipes, pour pouvoir les animer. Nous avons encore à travailler pour être plus pertinent dans les propositions de cursus, dans la sélection des dispositifs que nous proposons aux managers.

GA : Vous avez donné une troisième dimension à votre grande transformation de la DEF et notamment en profitant de cette période assez particulière du confinement pour aller chercher plus de curiosité sur le terrain. Comment avez-vous fait ?

PC : Nous avons prévu de faire la deuxième version de la fameuse montagne, c'est-à-dire la mise à jour du projet exécutif. L'environnement évolue, et dans les télécoms, cela va très vite. Nous souhaitions faire une petite mise à jour et se mettre en cohérence avec le projet du groupe Orange 2025. Ainsi, nous avons prévu de faire un *roadshow*. Il était prévu au début de l'année avec treize dates et nous avons prévu de faire une course de relais. J'aime bien le sport et je trouve que les victoires collectives sont plus intéressantes. Nous avons pensé : le premier jour, nous allons faire les deux premières sessions qui auront lieu dans telle géographie, puis faire le bilan de la première montagne. Ensuite, nous allons regarder dans quel état nous souhaitons être à la fin – appelé état final recherché – et définition des effets majeurs puis des lignes d'opération. Nous voulions faire cela de manière successive, sachant que ce qui avait été fait dans une géographie était pris pour acquis et était la base de départ pour travailler au fur et à mesure. La Covid-19 et le confinement sont arrivés. Très honnêtement, un mois avant nous avons anticipé la situation et avons compris que ce serait compliqué. Je devais aller à Mayotte début avril, je n'y suis jamais allé. De plus, il s'est passé d'autres choses sur ce territoire – je fais d'ailleurs un petit coucou à nos amis de Mayotte – ce n'est pas toujours facile, nous pensons beaucoup à eux. Nous avons décidé de faire différemment et de le faire en digital et là, déjà nous avons pris la décision pour ce *roadshow* de faire mille-deux-cents managers, et non pas que les top managers. Mille-deux-cents personnes sur dix-mille, c'était l'ambition, c'était déjà plus fort que les quarante-cinq du démarrage. Quarante-cinq qui avaient construit le premier, puis partage avec quatre cents et là, contribution de mille-deux-cents. Ensuite, nous avons réalisé qu'avec le digital, il n'y a pas de limite. Nous avons alors utilisé les outils du marché. Je ne suis pas là pour faire de la pub mais je vais les citer : Klaxoon et Toguna – que nous avons d'ailleurs utilisé au sein du Groupe Orange pour définir la raison d'être au niveau du Groupe. Ces outils ont permis d'obtenir des contributions. En fait, nous avons rythmé la période de confinement, pendant six semaines, par le biais de beaucoup de discussions avec les managers. Cela allait prendre beaucoup de temps, c'était à la carte, quand on voulait, si on voulait. Six-mille-cinq-cents salariés ont contribué au projet exécutif. Ainsi, aujourd'hui, j'ai un projet sur dix-mille ! Tout le monde n'a pas participé mais six-mille-cinq-cents versus quarante-cinq à construire le premier. Donc six mille-cinq-cents donne à ce projet une légitimité incontestable, mais aussi une responsabilité extrêmement forte : Il y a beaucoup d'attentes du terrain et donc nous devons être en capacité de pouvoir délivrer et nous structurons actuellement la gouvernance dans l'objectif d'être en capacité de pouvoir animer l'avancement de ce projet exécutif. J'ai vu beaucoup d'envie, de curiosité, de personnes souhaitant apporter leur pierre à l'édifice, simplement le fait de savoir qu'il y a six-mille-cinq-cents personnes qui se sont connectées. Nous faisons des

lives de synthèse toutes les semaines ; il y a eu des *lives* à quatre-mille ou cinq-mille personnes à un instant T. Bien sûr, nous pouvions re-consommer l'ensemble du contenu en différé, c'était à la demande, ce n'était pas un problème. Cependant, nous avons eu des *lives* à plus de quatre-mille personnes. Nous pouvons donc voir un très grand intérêt de la part des équipes.

GA : Je vais poser une question sur vos convictions de manager et l'environnement, le positionnement du Groupe Orange dans lequel vous vivez, qui ont l'air d'être assez alignés. Pensez-vous que cette forme de management que vous appliquez est applicable partout ?

PC : De mon point de vue, cette forme de management est incontournable. En fait, c'est ce que je voulais expliquer tout à l'heure à propos de l'intervention que nous avons pu réaliser à « L'Entreprise DU FUTUR » avec deux grands patrons français. Je pense qu'il existe un partage de cette conviction. Nous n'allons pas faire de généralité à partir de deux ou trois personnes, mais je sens aussi dans les échanges que je peux avoir, puisque je m'occupe de *B-to-B*, cette volonté de pouvoir avancer – tout le monde ne veut pas forcément avancer au même rythme, il peut y avoir des différences entre les petites structures et les très grosses structures, des structures plus familiales sur lesquelles la dynamique prendra peut-être un petit peu plus de temps – mais arriver à pouvoir donner envie aux équipes et donner les moyens aux équipes sur le terrain de s'investir. Nous parlons souvent de symétrie des attentions, satisfaction client, satisfaction salarié. Si vous donnez des moyens aux salariés, si le salarié a la conviction qu'il apporte quelque chose au collectif et que, grâce à lui, l'équipe, l'entreprise, gagne un dossier, une affaire, il sera plus heureux et, s'il est plus heureux, les clients sont plus heureux. C'est le fameux livre de Vineet Nayar « *Employees First, Customers Second* ». Je ne sais pas dans quel sens il faut les mettre, personnellement, je les mets sur la même ligne. Je pense que c'est intimement lié et si vous arrivez à embarquer vos collaborateurs en les responsabilisant, en leur donnant envie et les moyens, vous arriverez à avoir des clients qui sont plus heureux et vous serez plus efficace dans votre mode de fonctionnement.

GA : Dernière question pour conclure : un jour, vous aurez un successeur à la DEF : que devra-t-il faire ? Doit-il surfer sur ce mouvement perpétuel que vous avez créé ou doit-il faire autre chose ?

PC : J'ai la conviction qu'il faut qu'il y ait de la continuité car sinon, nous revenons à la question qui m'avait été posée lors du deuxième séminaire : « Mais pour combien de temps cette conviction ? ». Je ne pense pas avoir une posture iconoclaste au sein d'Orange. J'entends parler de différentes initiatives qui sont faites, nous parlons de gouvernance adaptative, de cercle sur le terrain pour mieux fonctionner. J'ai encore entendu cela il y a très peu de temps dans un comité de direction d'Orange France à propos d'initiatives prises sur le terrain. Tout cela va dans le même sens. Ainsi, j'espère que lorsque mon successeur sera nommé, il aura envie de pousser cette dynamique et je suis sûr que l'ensemble des équipes est maintenant convaincu – fort de ces six-mille personnes ayant contribué – et saura lui faire comprendre, s'il reste un tout petit doute, que c'est le bon axe vers lequel il faut aller. Mais je n'ai pas trop de doutes sur l'alignement que nous aurons.

GA : Donc c'est certainement la force de l'équipe qui fera le travail ?

PC : Oui, la force de l'équipe est importante. Ce n'est pas le projet de Pierre Clément et des quarante-cinq top managers ; c'est le projet des dix-mille – je ne vais pas exclure les trois-mille car ce n'est pas mon mode de fonctionnement – c'est le projet d'un collectif. Ce qui est important, c'est que nous le fassions. Et si nous faisons cela, nous réussissons et j'imagine que mon successeur aura envie de réussir également !

GA : Le manager curieux donne envie, donne des moyens, permet d'atteindre des résultats parce qu'il faut atteindre les résultats à court terme, et c'est même eux qui donnent le pouvoir de réfléchir à plus long terme et tout ça en parallèle, en permanence.

PC : Exactement ! Il autorise des initiatives et il accepte également les échecs, c'est un point important. La citation de Nelson Mandela : « *Je ne perds jamais, soit je gagne, soit j'apprends* », souligne quelque chose d'important car c'est la curiosité de l'apprentissage : plus nous apprenons, mieux nous apprenons et mieux nous apprenons, plus nous sommes est efficace.

GA : Merci beaucoup Pierre !

Entretien réalisé en septembre 2020