



COMPRENDRE & AGIR

Lettre syndicale Groupe Orange – Spéciale Distribution – T2 2022

Redonner un avenir à la Distribution Grand Public : les propositions de la CFE-CGC Orange

À l'issue d'un travail d'importance mené par le CSE d'OFS (Orange France Siège) à majorité CFE-CGC avec l'appui du cabinet SECAFI, la CFE-CGC vous livre son analyse et ses propositions pour lui redonner un avenir. Devant la sourde oreille, voire l'obstruction, d'une Direction d'Orange France qui a l'œil rivé sur des tableurs Excel, la CFE-CGC a été obligée [d'écrire à la nouvelle Directrice Générale pour lui demander d'intervenir.](#)

La Direction doit agir !

Il lui appartient de prendre des mesures pour restaurer la performance économique et la performance sociale du réseau de distribution :

- Rompre avec la politique de réduction du nombre de points de vente de la marque Orange ;
- Restaurer une mesure de la performance assise sur l'appréciation de l'impact des points de vente sur le nombre d'abonnés ;
- Rendre de l'autonomie aux managers du réseau pour organiser la présence de la marque auprès de la clientèle et restaurer la confiance des personnels Orange ;
- Confier à la Générale de Téléphone (GDT) l'ensemble des tâches aujourd'hui assurées par des emplois précaires dans les boutiques Orange dans le cadre d'une ré-internalisation des compétences ;
- Faire converger les réseaux Orange SA et GDT au moyen d'un passage des deux réseaux sous commandement unique.

Les arguments à l'appui de cet appel sont exposés de manière synthétique dans cette Lettre Comprendre & Agir.

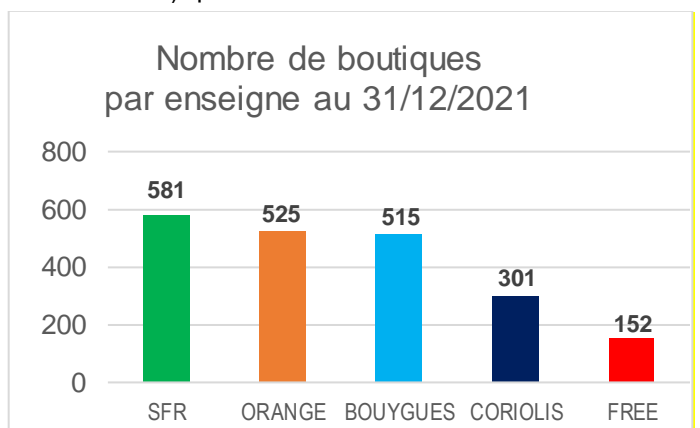
L'analyse détaillée qui a conduit à leur élaboration fait l'objet de développements [dans un document séparé.](#)

Une série de constats alarmants

La Direction a mis Orange à contretemps de ses concurrents

Dix années de réduction du réseau

Depuis 10 ans, la Direction d'Orange n'a cessé de réduire son empreinte territoriale, en fermant régulièrement des boutiques aussi bien dans son réseau propre (Agences Distribution-- AD) que dans le réseau GDT.



Aujourd'hui, Orange se trouve à contretemps de ses principaux concurrents, qui au contraire ouvrent des points de vente pour augmenter leur visibilité auprès de la clientèle. Sans même prendre en compte la reprise du réseau Coriolis par SFR, Orange n'est déjà plus le leader parmi les opérateurs.

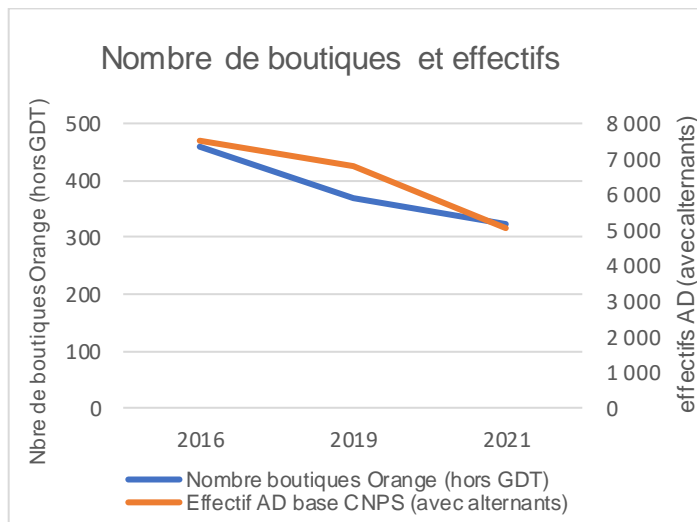
La Direction d'Orange ne considère pas ses boutiques comme un point de contact essentiel à la relation client, mais comme un canal de ventes parmi d'autres et un centre de coûts.

En 5 ans, l'effectif des Agences Distribution a chuté de 30%.

Aujourd'hui, la marque est absente de certains centres-villes, y compris dans les métropoles qui sont reconnues comme dynamiques et accueillantes pour la population de télétravailleurs qui s'éloigne des centres urbains. Les exemples de diminution du nombre d'abonnés consécutifs à la fermeture d'une boutique sur une zone de chalandise sont pourtant documentés.

La Direction d'Orange reste obsédée par la réalisation d'économies de toute nature, en particulier sur les effectifs.

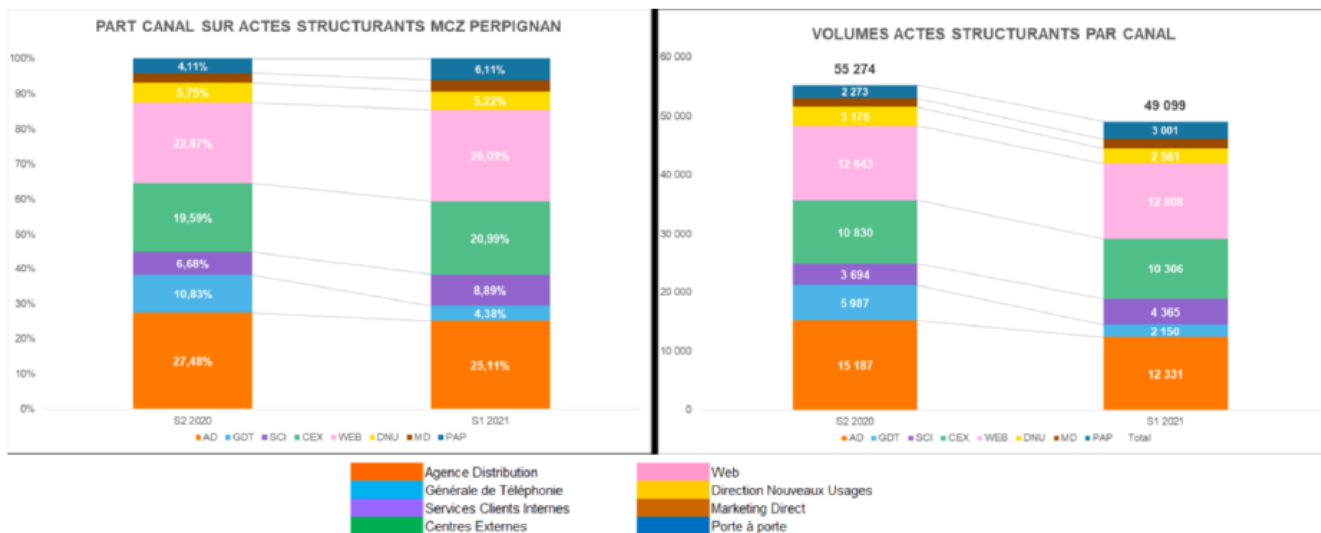
	2016	2019	2021
Nombre de boutiques Orange (hors GDT)	459	370	323
Effectif AD base CNPS (avec alternants)	7 513	6784	5054



La Direction d'Orange ne mesure pas correctement la performance des boutiques

Dans sa logique de centres de coûts, Orange ne publie pas la performance économique des boutiques mais seulement des indicateurs opérationnels (nombre d'actes de vente, indicateurs de satisfaction clients).

Les boutiques sont gérées comme des centres de coûts au lieu d'être considérées en centre de profit



La performance n'est visible qu'à l'échelle nationale au moyen de l'évolution de la base de clients installés en nombre, modulée par l'ARPU (Average Revenue Per User ou revenu moyen par client).

Le suivi de gestion d'activité apporte une vision complémentaire par canal de vente, à l'échelle de l'ensemble des AD ou des DO. Il montre globalement une baisse du nombre d'actes de vente sur les derniers semestres, y compris sur le canal digital.

La Direction d'Orange utilise par ailleurs les statistiques du nombre d'actes pour justifier ses décisions de fermetures de boutiques, quitte à comparer des périodes

normales à des périodes de confinement ou sans corriger les données de ses propres décisions de réduire les plages d'ouverture au public.

La Direction d'Orange fonde ses décisions sur une vision erronée de la satisfaction client

Les réseaux bancaires, les grandes enseignes de retail (vente de détail) - y compris des revendeurs Orange comme FNAC-DARTY, que la Direction d'Orange cite souvent comme référence - mais également certains réseaux concurrents comme Bouygues Télécom, ont réalisé l'investissement nécessaire pour assurer une continuité de la relation commerciale de bout en bout, en omnicanal. Chez eux, une

opération commerciale peut être initiée au domicile du client, puis poursuivie en boutique et terminée au domicile.

Ces enseignes privilégient la qualité du point de contact et la continuité de la relation, convaincues qu'une prestation de qualité se traduira tôt ou tard par une vente additionnelle ou la souscription d'un nouveau service.

Chez Orange France, la réflexion « stratégique » porte sur l'anticipation d'une éventuelle substitution des ventes physiques par les ventes digitales. Pourtant, les études récentes (comme le 4^{ème} baromètre Smart Retail – Samsung/LSA de mai 2021) montrent qu'à la sortie du COVID, le digital prend certes plus de place, mais que le client plébiscite la possibilité de pouvoir terminer son acte d'achat en boutique avec un contact humain.

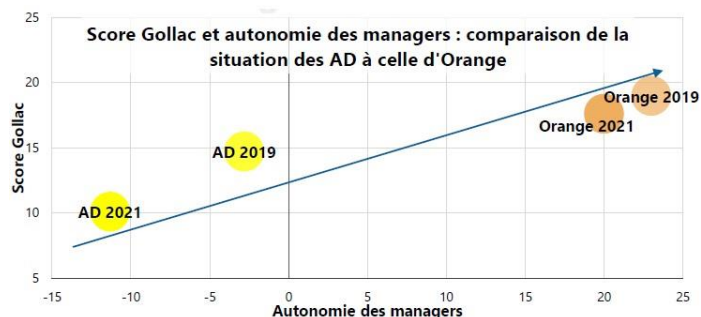
Les méthodes de vente évoluent, comme elles ont toujours évolué, en intégrant les nouvelles solutions techniques. Ce qui ne change pas, c'est l'importance accordée à la satisfaction et à la fidélisation du client, l'une et l'autre étant les conditions de son réachat. C'est cette mécanique que décrivait déjà Zola à l'époque de « Au bonheur des dames ».

Orange peut faire la différence avec ses concurrents si elle accepte de considérer à nouveau l'importance de sa première vitrine dans le développement du nombre de ses abonnés, plutôt que de réfléchir seulement à une baisse systématique de ses coûts.

L'organisation actuelle est constitutive d'une souffrance pour les personnels des boutiques

Une situation documentée par le CNPS

L'enquête réalisée par le CNPS (**Comité National de Prévention du Stress**) à la fin de l'année 2021 s'alarme de la dégradation rapide et massive des indicateurs de Risques Psycho-Sociaux (RPS) sur la population des AD. Elle rappelle fort justement que c'est la vitrine commerciale du Groupe qui est ainsi mise en risque.



Source : enquête CNPS sur le stress – novembre 2021

Inquiétude pour l'avenir de la profession, conflits de valeur, niveau de fatigue élevé, absence d'autonomie.... Tous les indicateurs GOLLAC sont en dégradation alors même que, et c'est un point remarquable identifié lors des entretiens

menés dans les boutiques à l'initiative du CSE, la plupart des salariés affirment aimer leur travail et la marque Orange.

La stratégie actuelle de la Direction Grand Public France (DGPF) déresponsabilise les conseillers en les contraignant à proposer telle ou telle prestation sur la base d'une analyse déconnectée des réalités opérationnelles menée au siège, puis les culpabilise en faisant état d'une contre-performance déjà pénalisante sur leur rémunération variable.

■ DEMANDES DE PLUS EN PLUS COMPLEXES, EFFECTIFS EN BAISSSE, STRESS.....



Restaurer en urgence la reconnaissance du travail en boutique

Les personnels des boutiques ne manquent pourtant pas d'idées pour restaurer un climat de confiance et une sérénité dans leur travail :

- privilégier l'accueil et le relationnel client sur l'acte de vente ;
- harmoniser les prestations d'assurance disponibles sur le réseau Orange et GDT ;
- utiliser les rendez-vous pour les entretiens avec les spécialistes ;
- limiter les horaires d'ouverture à des demi-journées dans les petites villes ;
- inventer des guichets rapides pour le « click & collect », pour le paramétrage d'applications sur les smartphones ;
- permettre l'émission des factures clients quel que soit le réseau emprunté par le client...

À court terme, la première mesure à mettre en œuvre est par conséquent de rendre aux responsables de boutiques leur autonomie managériale, en portant quelques convictions essentielles :

- Le plus important pour une boutique n'est pas le nombre d'actes de ventes, mais la continuité de la relation client. Le digital va transformer les tâches dans les boutiques,

mais pas les remplacer ;

- Les équipes commerciales doivent être fières d'être les premiers représentants de la marque Orange auprès de la clientèle, et les managers sont légitimes à réclamer que la Direction du Groupe les aide à bien faire leur travail en proximité des clients plutôt qu'à leur réclamer sans cesse des résultats ;
- Dans une activité de proximité, il appartient au manager de proximité de définir l'offre adaptée à sa zone de chalandise, et d'ajuster les moyens à déployer pour supporter cette offre.

Perspectives d'évolution des réseaux de boutiques

Sur la base du rapport d'expertise produit par le CSE OFS, les experts de la CFE-CGC ont travaillé sur trois scénarios :

1. **Celui que nous préférons** mais que la Direction d'Orange a toujours écarté : l'absorption de la GDT par Orange SA.
2. **Celui que la Direction met en œuvre sans le dire** ouvertement : le transfert de tous les points de vente Orange à la GDT
3. **Celui qui doit être désormais sérieusement travaillé** : l'harmonisation des deux réseaux pour les passer sous un commandement unique afin d'offrir une expérience client sans couture et des parcours professionnels fluides.

La GDT n'est pas un problème, c'est une solution :

- Elle peut constituer le vivier de moyens temporaires pour compléter les effectifs des boutiques Orange lorsqu'ils sont insuffisants au moyen d'un accord de collaboration, au lieu de faire appel à de l'intérim externe.
- Elle peut constituer un levier de progression professionnelle en offrant aux conseillers commerciaux talentueux d'Orange, des postes de responsables de boutiques au sein de son réseau ou permettre à chacun de travailler dans une boutique proche de chez lui.

Changer le nom de la société de GDT en « Orange Distribution » donnerait en outre un vrai sentiment d'appartenance aux personnels et permettrait une communication unifiée plus efficace pour promouvoir l'ensemble des offres.

partenance aux personnels et permettrait une communication unifiée plus efficace pour promouvoir l'ensemble des offres.

Et si la Direction d'Orange redonnait un rôle d'avenir à sa distribution Grand Public ?

Il est essentiel que

- toutes les équipes des réseaux de distribution soient reconnues pour leur rôle d'ambassadeurs de la marque Orange auprès des clients ;
- les personnels des boutiques accèdent aux mêmes interfaces que les conseillers clients par téléphone : c'est le cas chez Bouygues Télécom, et cela a permis lors des périodes de fermeture de convertir rapidement les conseillers en téléconseillers ;
- tous les outils d'Orange soient accessibles à la GDT.

C'est l'excellence du service au client dans nos boutiques qui en dépend.

La Direction d'Orange doit envisager sa distribution de manière globale avec une GDT intégrée dans le maillage territorial appuyée par une politique propre à générer des flux en boutique et à promouvoir l'ensemble des offres du Groupe : télécoms, banque et sécurité...

La distribution n'est pas un coût, mais une opportunité de croissance de chiffre d'affaires et donc de marges, tant par la conquête de nouveaux clients que de territoires d'activités numériques. Sa densité et sa bonne répartition sur les territoires est aussi un engagement citoyen. Être au plus proche des plus fragiles numériquement, c'est notre vocation historique, réaffirmée par la raison d'être d'Orange « donner à chacune et chacun les clefs d'un monde numérique responsable ».

Quand retrouverons-nous le bon sens ?

L'ensemble de la CFE-CGC Orange entend obliger la Direction à en retrouver le chemin dans les meilleurs délais. Bien organiser la distribution, c'est une clé essentielle pour améliorer à la fois les performances économiques et la qualité de vie au travail de nos équipes commerciales.

Cadres ou pas, vous pouvez compter sur nous ! www.cfecgc-orange.org

Nos lettres & tracts
www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications/

Vous abonner gratuitement
bit.ly/abtCFE-CGC

Vos correspondants CFE-CGC
Florence Le Lepvrier - 06 89 73 50 07
Cédric Depoutot - 06 83 83 82 39

+ de contacts
bit.ly/annuaireCFE-CGC

Lettre éditée par le syndicat
CFE-CGC Groupe Orange
et diffusée par les sections syndicales
Responsable de la publication :
Sébastien Crozier
Maquette : Hélène Marcy