

Projet d'évolution du modèle de distribution physique en Agences de Distribution

18 janvier 2022

Au vu de l'enjeu, des impacts Humains et pour l'avenir de la distribution, les élus CFE-CGC ont consolidé les informations recueillies au travers des différentes instances (CSEC, CSE des DO et CGF) afin de comprendre la stratégie globale cible de ce projet et les bénéfices attendus : Humains, économiques, financiers et commerciaux.

Pour cela, la CFE-CGC a porté une série exhaustive de questions sur l'ensemble des instances afin de garantir des réponses pour chacune d'elles et ainsi éviter la réponse de la Direction « votre question est intéressante mais elle n'est pas formulée sur le bon périmètre » comme trop souvent.

L'ensemble des démarches n'a pas permis de comprendre la pertinence du projet, sa viabilité, du fait, du trop grand nombre de questions resté sans réponse malgré les précautions prises. Cela a néanmoins mis en exergue l'organisation, les méthodes employées par la Direction pour empêcher la bonne compréhension de la situation par les élus.

Ci-joint certains points, agissements détectés qu'il nous semble important de vous partager :

1. Orange structure la déstructuration des éléments communiqués à leurs élus pour les empêcher de comprendre :

L'entreprise dans tous les dossiers étudiés commence toujours par un préambule présentant le contexte économique et commercial du marché du retail. Il ressort principalement selon elle que :

- La nouvelle stratégie s'explique par la pandémie, l'évolution des modes de consommation des clients
- La baisse tendancielle des flux clients en boutiques
- La progression du digital de manière exponentielle qui compense les actes perdus en boutiques

Pourtant, quand il s'agit d'en faire la démonstration il a été constaté que chaque dossier (présenté en CSEC et dans les 5 DO) propose une approche partielle au travers de données hétérogènes ne permettant pas de reconstituer une information globale et fiable validant la vision de la Direction.

Lors de l'analyse des 6 dossiers il a été constaté qu'il n'y avait aucune cohésion concernant (**Annexe 1**) :

- La nature des données sources : mesurant tantôt les flux en boutiques, les actes co, les interactions
- La forme des données mesurant les performances par alternance : en quantités, en poids de canal (%), parfois nous avons les 2 données à la fois
- Les périodes analysées : A l'année ou encore au semestre, sur des périodes différentes (ex : 2019-2022, ou 2019-2020-2021 et 2022 ...)

L'approche « libre » en termes de présentation pour évoquer la partie chiffrée percute la démarche globale mise en place par la Direction de la déclinaison du projet sur la partie rédactionnelle tout en copier/coller. C'est donc volontaire.

2. Orange communique en toute transparence à partir du moment où les éléments confirment son narratif :

Toute réorganisation se construit sur la base de :

- Constats formels fondés sur des analyses et des métriques : financiers, comptables, commerciaux.

- Ambitions nourries une fois sa mise en place effective avec à la clef des gains de performances attendus sur chacun des items (avec des notions ROI).

Ce que l'analyse des différents dossiers sur l'ensemble des instances nous a appris.

Concernant le périmètre CSEC (Annexe 2) :

Après maintes relances quelques informations commerciales nous sont parvenues sans lien avec la masse d'informations pourtant nécessaires pour un projet de cet ampleur (voir ci-dessus).

La Direction a fait preuve d'ingéniosité quand le sujet lui apparaissait plus délicat.

Ainsi, elle a communiqué dans des matrices excel les chiffres par mois de 2019 à 2022 pour les items suivants :

- Le nombre de boutiques
- Les flux clients
- Les actes co

A chaque fois ces éléments ont été communiqués par canal : AD et GDT.

Puis sur 2 items importants, la valo (transformation des actes en CA virtuel) et le NPS (mesurant la satisfaction client), la Direction s'est contentée d'adresser une simple image et le focus GDT a disparu. Concernant la valo l'entreprise a communiqué un montant moyen plutôt que des données brutes (rendant inexploitable ces kpi).

Ceci n'est pas vraiment surprenant quand on sait que des analyses menées par ailleurs par les élus CFC-CGC révèlent une performance bien meilleure en AD qu'en GDT ce qui vient en contradiction avec le projet.

En outre, la Direction s'est refusée à nous communiquer tout élément témoignant de la déformation de notre business modèle au profit du digital. Élément pourtant majeur puisque constitutif de la décision de la Direction de mettre en place cette nouvelle stratégie.

3. Plus globalement quand les élus posent des questions sur les chiffres, la Direction met en œuvre des modes opératoires et des modèles de réponses tactiques pour éviter de répondre :

Les élus CFE-CGC ont formulés des demandes pour obtenir les chiffres sur tous les périmètres voici par instance des exemples de réponses formulées par la Direction.

Périmètre CSE DO GSO. Réponse de la Présidente du CSE : « *En quoi ces informations, dans le cadre de ce point en information-consultation, vont-elles vous éclairer ? On aura besoin d'avoir, nous, des motivations sur ces demandes. Au-delà de la pertinence de la question que je ne remets pas en cause, nous aussi on a besoin de comprendre la raison, parce que derrière c'est beaucoup de travail des équipes, donc on a besoin de véritablement donner du sens à ce travail* », **mais aussi**, « *Il y avait pas mal de questions qui étaient posées sur la transition avec la GdT dans le passé, dans le futur, avec les ambitions d'objectivation, les réalisés aussi, est-ce que finalement on était plus performant côté GdT que côté Orange maison-mère ? Toutes ces informations là nous ne les avons pas, cela fait partie du lot de questions auxquelles on ne répondra pas parce cela ne fait pas du tout partie du périmètre* ».

Périmètre CSE DO GSE. Réponse de la Présidente du CSE : « *On va regarder vos demandes, mais je n'ai pas les chiffres sur le périmètre de la DO. On a les chiffres nationaux, qui ne sont pas moyennés. On prendra votre point, mais on vous renvoie, à ce stade, aux chiffres nationaux* », **mais aussi**, « *N'oubliez pas qu'il y a aussi le périmètre de la GDT, sur lequel on ne se prononce pas et qu'on ne connaît pas. C'est un ensemble de facteurs avec lequel il va falloir composer et qui nous empêchent, à l'heure où je vous parle, d'être plus fins dans nos projections* ».

Périmètre Commission du CSEC Orange France. Réponse du Directeur DRSC : « *Nous ne remettons pas en cause le bien fondé de vos demandes de précisions en termes de chiffres. Nous allons voir ce que nous pouvons vous communiquer. Sachez d'ores et déjà que nous ne communiquerons aucun chiffre sur la partie GDT. Seul l'instance CGF est compétente pour traiter de cet aspect* ».

Périmètre CGF. Réponse du Président : « *Nous vous fournirons les informations demandées si nous en disposons ; cependant, sachez que nous ne répondrons pas à toutes vos questions, au motif que certaines sont traitées par ailleurs par le Comité social économique central de l'unité économique et sociale Orange. Je répète qu'il n'est pas question aujourd'hui d'une présentation d'un projet qui ferait l'objet d'une procédure d'information-consultation devant le Comité de groupe France* ».

Alors que notre nouveau DRH Mr Vincent Lecerf nous a affirmé en CSEC le 17 janvier 2023 être attaché à un dialogue social de qualité, de son besoin de proximité et de vouloir répondre à toutes les interrogations, nous avons ici la démonstration des méthodes employées par la Direction pour éviter de fournir les informations précises et nécessaires aux instances représentatives du personnel (et aux experts), afin de permettre à celles-ci de rendre un avis éclairé sur le projet :

- Le prétexte du périmètre qui n'est jamais le bon
- Inversion des rôles : la Direction exige des élus qu'ils justifient le bien-fondé de leurs questions
- Pas de certitude d'être en capacité d'avoir et de pouvoir communiquer les chiffres (qu'elle a)
- Si réponse ça sera pour satisfaire à une forme de curiosité de la part des élus
- Pas de nécessité à répondre avec précision quand nous sommes dans un modèle d'information

Le périmètre GDT comme un symbole : Il n'est pas possible d'en parler sur le périmètre OF (CSE des DO et CSEC), le seul endroit où les questions peuvent être posées c'est le CGF et sur cette dernière instance il n'est pas utile de répondre avec précision car c'est une simple information sans rendu d'avis. Au final, qui est réellement légitime pour répondre aux interrogations et avoir un peu plus de considération pour les salariés ?

La Direction en mélangeant toutes ces approches s'assure de ne jamais répondre aux sollicitations des élus.

De l'aveu même des acteurs en DO personne ne sait, ni ne contrôle ce qui se passe en GDT. Ce qui est préoccupant.

Aujourd'hui, la GDT représente 41% du réseau de boutiques demain ce sera 80%.

Nous voyons ici toutes les difficultés à obtenir et comprendre ce qui se passe au sein de la GDT. La migration en masse privera les salariés et les élus de la visibilité d'une grande partie du business sur la partie Grand Public. Les acteurs d'Orange France seront dépossédés du business et de l'avenir des boutiques.

Dans ces conditions qu'advient-il des salariés dans les DO, les fonctions supports et même au national ?

Une nouvelle fois afin de comprendre le business modèle de ces migrations, les élus CFE-CGC vous demandent de fournir les analyses financières, économiques et commerciales pour les migrations survenues sur la période passée. Il conviendra de communiquer ces éléments 3 ans avant la migration et depuis la migration pour comprendre la pertinence du modèle.

4. Orange s'appuie sur des expertises externes tant que ces dernières valident son narratif :

La Direction afin de renforcer son discours a cherché à s'appuyer sur une étude de l'institut Procos datant de décembre 2021 lors du CSEC d'octobre 2022. Dans un monde qui se transforme toujours plus vite, il eut été préférable d'exploiter une étude plus récente.

Après analyse, nous comprenons mieux pourquoi la Direction a privilégié une étude vieille d'un an. Car le même institut écrivait plus récemment (11/2022) : « Tous secteurs confondus l'activité en boutiques progresse depuis le début de l'année 2022 de près de 12,3% tandis qu'elle recule sur le digital de 27,5% ». (**Annexe 3**)

Cela démontre que la Direction est prête à tout, y compris s'arranger avec la vérité, pour justifier son projet n'hésitant pas au passage à hypothéquer l'avenir des salariés.

5. L'analyse des dossiers en local (dans les 5 DO) démontre l'absence totale de projet à valeur :

Le périmètre des DO couvre celui des AD « cœur de cible » du projet. Elles représentent : 50% des fermetures des boutiques, 50% de la réduction de la masse salariale ; mais aussi pour les 50% de boutiques et salariés restants l'avenir de « la future boutique amirale et premium du groupe Orange ».

De fait, les attentes dans les CSE des DO étaient extrêmement fortes. Outre, la nécessité de mettre en place un programme d'accompagnement RH à la hauteur de l'enjeu de la transformation, il convenait de donner une

touche positive en faisant la part belle à la boutique expérience pensée pour réinventer la relation client au travers de services de qualité.

Une analyse attentive des documents déclinant en info consultation la stratégie de distribution dans les DO, a fait voler en éclats ces espoirs pour les salariés et élus :

Les documents sont constitués de **78 pages en moyenne** :

- 32% sont dédiées à la fermeture des boutiques à venir
- 28% concernent les aspects RH de reclassement
- 24% concernent les annexes qui traitent à 99% d'aspects RH génériques

84% des dossiers sensés décliner la stratégie d'avenir se « contentent » d'évoquer la fermeture des boutiques en AD et les mesures RH génériques de reclassement des salariés. (Annexe 4)

Plus préoccupant, la RSE enjeu majeur pour chacun d'entre nous et pour toutes les entreprises sérieuses, a été traité avec minimalisme et de manière caricaturale.

De toute part, germent des projets de boutiques « zéro carbone » dans le monde du retail.

Il est alors question de : construction de boutiques (label Greenfin), d'éco-conception des aménagements, de zones d'installation compatibles « transports en commun », d'éclairages sans électricité, de puits de lumières, d'étiquettes à encre digitale, de mix de sources d'énergies propres, de peintures respectueuses de l'environnement (exemple : à base d'algues) ...

Autant de concepts intéressants dont il serait pertinent de s'inspirer au moment où la Direction affirme repenser son réseau de distribution en réponse aux aspirations des clients. La Direction a fait un tout autre choix.

Voici ce qui est écrit dans tous les dossiers des DO : « *une analyse théorique des trajets des salariés concernés par les transferts d'activité sans présager de la suite du projet et des choix de parcours professionnels de chacun sur la base de 2 études distincts entre le lieu de résidence et le site d'affectation potentiel* ».

Dans les faits, la Direction a simulé les boutiques qui ferment, les salariés qui vont devoir se trouver un emploi et les périmètres sur lesquels elle pense qu'ils seront affectés. Elle a alors simulé à la hausse ou à la baisse l'empreinte CO² et donc ... RSE des salariés. Ça s'arrête là.

De manière collatérale, les salariés se retrouvent être la variable d'ajustement de la politique RSE d'Orange. Est-ce vraiment digne d'une entreprise du CAC 40 et des engagements RSE qui doivent être les nôtres ?

Toujours, plus grave, quand il s'agit d'évoquer la boutique « expérience », cœur de cible des AD, la Direction n'a alloué en moyenne que 7,2 pauvres lignes sur 78 pages.

Il n'est jamais présenté : le concept, les spécificités, l'organisation cible, les offres, les métiers, les enjeux, les profils, les formations, les sources de motivation des salariés, l'intérêt et la valeur ajoutée pour les clients.

Tandis que la réorganisation de la distribution se met déjà en œuvre, que les boutiques AD continuent de migrer en GDT, on évoque la stratégie autour de la boutique « expérience » futur bateau amiral du groupe en des termes beaucoup plus flous : il est question de « tests » uniquement sur un échantillon non représentatif de notre réseau actuel (< 6%) et la Direction s'exprime alors bien souvent au « conditionnel ».

Conclusion : Clairement la Direction doit développer cet aspect de la boutique expérience.

A défaut, l'absence totale d'ambition, d'audace et de projet tout simplement autour de la stratégie AD est la garantie d'un échec annoncé.

La Direction pourra s'enorgueillir de ce nouveau revers pour justifier la mise en place d'une nouvelle stratégie de distribution visant à migrer 100% des boutiques AD en GDT à échéance 18 à 24 mois.

La Direction sera parvenue à ses fins mais les conséquences et les échecs économiques, commerciaux et surtout Humains seront alors énormes pour Orange raisons pour lesquelles elle refuse sans doute de communiquer les éléments dont elle pourrait se retrouver comptable.

6. L'omnicanalité c'est le nerf de la guerre pour toute entreprise moderne qui a une stratégie de diffusion d'offres multicanaux. Aucune entreprise ne peut passer outre :

Lors du CSEC d'octobre 2022, La CFE CGC Orange a manifesté son inquiétude quant à l'inexistence d'une stratégie omnicanale, de l'absence même des mots « omnicanal » et « omnicanalité » dans tous les documents de la Direction. S'ajoutait le manque d'un représentant de la Direction Digitale-Omnicanale DGP dans l'équipe projet.

La réponse de la Direction fut lunaire « *le sujet concerne la distribution physique uniquement* ».

De fait, nous avons consulté les dossiers en DO pour comprendre comment cette partie était adressée.

Il n'en est fait nulle part mention, aussi nous avons posé des questions à ce sujet en séance, voici quelques réponses de la Direction en local :

Réponse CSE DOGSE : « *On a des éléments très précis au niveau du CSEC, on vous invite à vous reporter à ces éléments. Sur la déclinaison locale on n'est pas sur cette répartition omnicanale* ».

Réponse CSE DOGSO : « *Je ne sais pas dire s'il n'y a pas d'occurrence du mot « omnicanalité » dans le dossier local du CSEE, pour autant il est présent dans le dossier du CSEC. ... Ce n'est pas repris dans le contexte de notre dossier local mais pour autant c'est bien expliqué dans le dossier national, et vous le verrez* ».

En conclusion : La stratégie omnicanale n'est jamais évoquée. Visiblement ce n'est pas un sujet pour Orange dont les instances se renvoient la balle. C'est préoccupant pour une entreprise moderne, une ESN du CAC 40.

7. Les quelques éléments communiqués en CSE ou CSEC et ceux récupérés par les élus via d'autres instances remettent en cause les conclusions de la Direction qui justifient selon elle cette réorganisation :

Il est inexact d'affirmer que la nouvelle stratégie (2023-2026) a été définie en lien avec les conséquences de la pandémie et de la crise économique actuelle, dans la mesure où la migration de notre réseau AD au profit des boutiques GDT a été mis en place bien avant 2016. (Annexe 5)

La remise en cause du postulat de base pour la partie concernant la baisse des flux constante en boutiques :

La Direction martèle que : Les flux baissent de manière continue en prenant l'année 2019 comme valeur étalon → Baisse de 32% (-40% en AD 2022/2019).

Ces chiffres sont réels **mais** ils sont à relativiser et à retraiter.

Pour accueillir des clients il faut : des boutiques, des salariés, des plages horaires d'ouvertures.

La Direction ne mentionne jamais, qu'à partir de 2019 elle a réduit (Annexe 6) :

- Le nombre de boutiques de -8% au global (-18% en AD)
- Le nombre de vendeurs -17% au global (-27% en AD)

A cela il faut ajouter la fermeture des boutiques les lundis en Centre-Ville, la réduction des heures d'ouvertures sur les autres jours de la semaine et la mise en place de la politique de rendez-vous.

Autre point qui a son importance, malgré tous ces éléments entre 2021 et 2022 les flux en boutiques Orange ont progressé +11%, la tendance sur l'ensemble de l'année 2022 est haussière entre le S1 et le S2 2022 : +19% (S1 688K clients/semaine et S2 821K clients/semaine) - (Annexe 7)

Si à cela on ajoute l'analyse Procos (voir ci-dessus), il est surprenant d'affirmer que l'activité va baisser de 6% par an sur les 4 prochaines années sauf à mettre en œuvre une stratégie visant à influencer cette tendance. A nouveau nous vous demandons de communiquer les études qui vous permettent d'arriver à ces conclusions.

La Direction doit envisager les conditions favorisant le retour des clients en boutiques, anticiper tout phénomène pouvant influencer l'avenir, à défaut, cela revient à regarder passer les trains et ce n'est pas notre métier.

Enfin les flux ce n'est pas l'alpha et l'omega de la distribution. Pour juger de sa performance il faut regarder les actes co et la valo. Entre 22/19 on réalise que la baisse est bien moins marquée sur ces 2 items :

	Flux	Actes co	Valo
Flux globaux bruts	R/R 2022/2019 -32%	Evol 22/19 -27%	Evol 22/19 -3%
en AD	-40%	-35%	-16%
en GDT hors La petite Boutique Orange	-10%	4%	60%

Ce qui confirme les analyses d'Opinionway : « Les clients vont moins en boutiques que post pandémie pour autant ils passent plus facilement à l'achat avec un panier moyen plus élevé ».

En outre, les élus CFE-CGC ont mené des travaux de retraitement des chiffres actes co et valo. Le but à l'instar de ce qui a été pratiqué sur les flux c'est de retrancher la baisse du nombre de boutiques et la baisse du nombre de salariés pour ramener les performances à la boutique et au conseiller commercial.

Ce qui donne les évolutions suivantes entre 2019 et 2022:

- Les actes co : -27% au global. (Annexe 8)
- Retraitées du nombre de boutiques : -21% et retraités du nombre de salariés : -11%.
- Bench entre canaux : Un vendeur en AD a une productivité/an > de 7% à un vendeur en GDT.
- La valo (élément récupéré par les élus hors instances) : -3% au global : (Annexe 9)
- Retraitee du nombre de boutiques : +4% et retraités du nombre de salariés : +17%.
- Bench entre canaux : Un vendeur en AD a une productivité/an > de 30% à un vendeur en GDT.

On peut donc affirmer sans difficulté que la baisse des flux est aussi le fruit pour partie de la stratégie de la Direction. Dans le même temps, les actes co ont mieux résisté que les flux ces dernières années, la valo au vendeur a même clairement progressée, ce qui est de bel augure pour l'avenir.

Les boutiques AD surperforment aussi versus la GDT sur les offres à valeur : ProPME, Orange Bank. Cette capacité à accompagner davantage les clients explique les résultats supérieurs sur la satisfaction clients NPS et DeltaSat > de 7 points en AD.

Ces derniers éléments, font craindre pour les performances d'Orange quant à la stratégie d'inversion de poids de contribution qui vise à faire passer le réseau à 80% GDT et 20% AD (contre 41% GDT et 59% AD à date).

8. Les chiffres récupérés via d'autres instances par les élus remettent en cause la vision de la croissance continue sur le digital présentée par la Direction :

Les éléments récupérés et travaillés par les élus concernent 2 aspects :

- Les placements en actes co (sans distinction de nature) avec tous les canaux de ventes
- L'audience sur tous les points d'entrée digitaux d'Orange Grand Public

Les performances en actes co du digital démontrent plusieurs aspects (Annexe 10) :

- Le digital marque le pas (T1+T2+T3 par année) → 20/19 : +25%, 21/20 : 0% et 22/21 : -10%
- 75% de la croissance en PDC (%) = affaïssement des placements en boutiques
- Les actes perdus en boutiques et SC = jamais compensés par le digital → En 3 ans c'est 3,5M d'actes perdus pour Orange ! 2020 : -1,3 M, 2021 : -0,9M et 2022 -1,3 M.
- Quand l'activité en boutiques reprend, le digital recule ce qui démontre qu'il ne parvient pas à adresser des profils de clients différents de ceux des canaux physiques
- Le digital démontre son incapacité à jouer un rôle sur les :
 - ✓ Offres complexes et à valeur : Orange Bank et Maison Protégée c'est 3% des placements
 - ✓ L'approche « up selling ». Ex : Le taux d'attachement des assurances sur mobiles vendus : 5%

Concernant l'audience globale du digital*, nous notons là aussi une dégradation sur 2022 versus 2021 (-27%). Un focus sur l'année 2022 donne : 21,13 M de visiteurs/semaine au S1 2022 et 20,23 M de visiteurs/semaine au S2 2022 (-4,25%). (Annexe 11)

L'explication de la Direction ne convient pas « *c'est lié à la politique de renforcement de la protection des consommateurs « cookie constant » -> refus des clients d'être trackées* », dans ce cas comment peut-elle estimer l'envoi grandissant de leads vers les boutiques tandis qu'on perd plus de 27% de trafic sur nos outils ?

Devant tous ces éléments qui contredisent systématiquement les dires de la Direction et s'agissant d'un enjeu majeur pour le groupe, les élus demandent une nouvelle fois à obtenir les performances en actes co et en valo sur tous les canaux de ventes (boutiques, digital, Service Client, PAP/télémg) avec le détail de toutes les lignes/familles de produits concernés afin de comprendre la transformation exacte du modèle.

* 4 canaux : « boutique digitale », « le portail Orange », « l'assistance Orange », « Espace Client »

9. Conclusion :

Une Direction peu ou pas transparente volontairement ce qui nuit au dialogue social :

Vous éclatez les informations sur toutes les instances pour noyer les élus, vous affirmez répondre sur les autres périmètres mais c'est inexact, quand ça ne suffit plus vous masquez l'information ; pire encore vous vous arrangez avec la vérité.

Tous les subterfuges sont bons pour réduire à néant la compréhension des élus et vous vous contentez de les associer à des parodies d'instances qui vous permettent de crier haut et fort tous les espoirs que vous nourrissez dans le dialogue social.

Une Direction qui n'écoute pas depuis des années, qui avance coute que coute sans avoir à assumer :

Vous prenez des décisions sans concertation et sans qu'à priori les élus ne puissent en comprendre le sens. L'exemple du mode de fonctionnement sur un des éléments clefs du dossier en témoigne.

En réponse aux nombreuses questions sur la nature et la forme juridique des migrations des boutiques AD en GDT vous avez écrit que jusque 2021 : « *vous migriez les « baux de commerce » uniquement mais depuis 2022 vous migriez les « fonds de commerce »* » ce qui semble plus en phase avec les règles attenantes au droit du commerce et des sociétés. Cela interroge pour les migrations engagées pour la période antérieure à 2022 et les risques que cela fait encourir à Orange au final. (Annexe 12)

Vous mettez en place des stratégies qui vont d'échec en échec : Les grandes boutiques (avec l'explosion des m² et des coûts de distribution), le démantèlement de notre réseau de boutiques depuis des années au point qu'Orange est devenu le 3^{ème} opérateur (en nombre de boutiques).

Mais lorsque l'échec se présente, plus personne n'est là pour assumer, alors les salariés opérationnels deviennent les boucs émissaires et la variable d'ajustement.

Une Direction qui se satisfait de voir des salariés heureux de perdre leur job :

Bien souvent en marge de réunions autour de cette réorganisation, la Direction a affirmé qu'il ne fallait pas dramatiser et que les salariés concernés par les fermetures de postes accueilleraient cette nouvelle favorablement et que cela représentait une opportunité pour eux.

Il nous semble intéressant de se poser un instant sur le ressort psychologique de cette réponse. Ainsi chez Orange nous avons des salariés heureux de perdre le droit d'exercer leur métier, et ce, sans même avoir une vision claire de leur avenir ?

Loin d'apparaître comme une victoire sociale que la Direction veut nous vendre, il faut y voir l'échec d'une entreprise qui n'offre tellement plus rien à vivre dans certains métiers que la perte d'un job deviendrait pour les salariés : une solution, une bonne nouvelle.

Les impacts risquent d'être lourds humainement (perte de sens, de motivation, de considération de soi ...), pour l'entreprise la menace réside dans le possible désengagement des salariés.

Le corolaire avec les salariés de la GDT semble intéressant dans la mesure où la population des vendeurs en boutiques connaît un turn-over important : 23% par an ce qui ne fait pas montre d'un épanouissement fort. Peut-être la Direction dans un élan social va-t-elle proposer à 50% de cette même population de trouver un job ailleurs dans le groupe ?

Selon la CFE-CGC l'entreprise est sensée encourager le bien être des salariés, l'évolution des carrières de manière encadrée et pilotée qui fédère les salariés dans la durée, pas se réjouir de voir des salariés être heureux à l'annonce de la perte de leur métier.

L'évocation d'un PSE, l'idée c'est d'alerter la Direction sur les impacts Humains majeurs de ce projet :

Les impacts seront importants tant pour le nombre de salariés concernés (1400 à 1800 reclassements) que par leur profil particulièrement fragilisé selon la dernière enquête CNPS de fin 2021.

La volonté est de s'assurer qu'en tant qu'employeur responsable la notion des 3 postes proposés ne sera pas le moyen de vous séparer purement et simplement de salariés qui ne pourraient adhérer à l'un des postes soumis. Quid des personnels que vous ne parviendrez pas à reclasser ? Merci d'apporter aux élus des garanties fermes et contrôlables en ce sens, à défaut le dispositif légal du PSE semblera être le seul de nature à réellement protéger les collègues dans ce type de situation.

Les inquiétudes légitimes des élus quant à l'absence de projet et de données permettant d'en comprendre le sens :

La création de ces dossiers « Potemkine » présage de l'avenir réservé à notre propre réseau de distribution.

La seule certitude concerne votre stratégie de démolition des AD qui peut se résumer ainsi « quand on veut tuer son chien on dit qu'il a la rage ».

Pour tous ces objectifs peu avouables vous avez décidé de manquer de transparence, de complétude d'informations et de loyauté à l'égard des élus. Orange a également porté atteinte aux prérogatives des CSE et du CSEC en sollicitant un positionnement des personnels en amont du rendu d'avis de ces instances ce qui est constitutif d'un délit d'entrave caractérisé.

Tous les acteurs sollicités sur ce dossier vous alertent formellement :

- Les élus toutes Organisations Syndicales confondues
- Les cabinets de conseils
- L'inspection du travail

Nous vous demandons de reconsidérer votre approche et votre conception du dialogue social à minima.

La Direction a le droit et doit avoir des projets pour l'avenir de l'entreprise mais il lui appartient de communiquer tous les chiffres, tous les éléments, toutes les études permettant de comprendre la nature du projet et la façon dont Orange pourra gagner en efficacité économique, financière, commercial et Humaine demain.

A vous lire,



ANNEXES

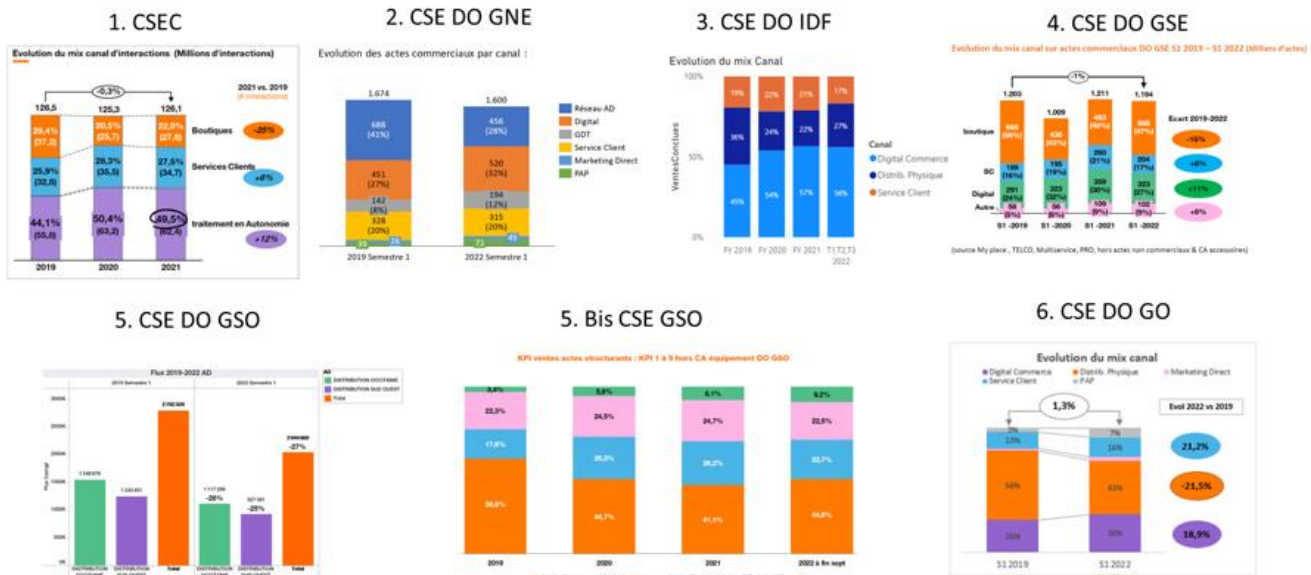
ANNEXE I

Analyse par les élus de tous les documents issus de toutes les instances sur le projet de distribution physique 2023-2026 (CSEC et les 5 CSE des DO)

Périmètre/instance	Données communiquées pour le contexte de départ	Nature de la donnée communiquée	Forme de la donnée	Canaux concernés	Saisonnalité	périodes communiquées
1 CSEC	Interactions	actes marchands et actes non marchands mélangés	Qtités de placements + poids de canal	Boutiques au global-Digital-Service Client	Vision annuelle	2019-2020-2021
2 CSE DO GNE	Actes commerciaux	actes marchands uniquement	Qtités de placements + poids de canal	Réseau AD - Réseau GDT - Digital - Service Client - PAP - Mig Directe	Vision semestrielle (uniquement S1)	S1 2019 - S1 2022
3 CSE DO IDF	Actes commerciaux	actes marchands uniquement	Poids de canal uniquement	Boutiques au global-Digital-Service Client	Vision annuelle (sauf 2022 = T1+T2+T3)	2019-2020-2021-2022
4 CSE DO GSE	Actes commerciaux	actes marchands uniquement	Qtités de placements + poids de canal	les boutiques, le digital, le Service Clients et autres	Vision semestrielle (uniquement S1)	S1 2019 - S1 2020 - S1 2021 - S1 2022
5 CSE DO GSO	Flux	passages des clients en boutiques	Qtités de placements uniquement	Boutiques du périmètre uniquement	Vision semestrielle (uniquement S1)	S1 2019 - S1 2022
6 CSE DO GSO (BIS)	Actes commerciaux	actes marchands uniquement	Poids de canal uniquement	les boutiques, le digital, le Service Clients et autres	Vision annuelle (sauf 2022 = T1+T2+T3)	2019-2020-2021-2022
7 CSE DO GO	Actes commerciaux	actes marchands uniquement	Poids de canal uniquement	Réseau AD - Réseau GDT - Digital - Service Client - PAP - Mig Directe	Vision semestrielle (uniquement S1)	S1 2019 - S1 2022



Matrices (images) issues des documents de la Direction en CSE des DO pour expliquer le constat de départ appuyant sur la baisse des flux et la progression du digital



ANNEXE II

Focus documents et formats demandés sur la partie commerciale versus les éléments communiqués par la Direction

	format excel exploitable	vision au mois	depuis janv 2019	jusque décembre 2022	commentaire	vision AD	vision GDT	
1	Nombre de points de vente	OUI	OUI	OUI	NON	arrêt des chiffres à sept 2022	OUI	OUI
2	FAT CC brute	OUI	OUI	OUI	NON	arrêt des chiffres oct 2021 - manque la vision nette (% absentéisme)	OUI	OUI
3	Flux en boutiques	OUI	OUI	OUI	NON	arrêt des chiffres oct 2022	OUI	OUI
4	Actes co	OUI	OUI	OUI	NON	arrêt des chiffres oct 2022	OUI	OUI
5	Valo	NON (photo)	OUI	NON uniquement depuis janv 2021	NON	arrêt des chiffres nov 2022 - les chiffres étaient demandés par canal de ventes (boutiques, digital, Service client ...) avec en plus, distinction AD et GDT pour les boutiques physiques	OUI	NON
6	NPS	NON (photo)	OUI	NON uniquement depuis janv 2020	NON	arrêt des chiffres nov 2022	OUI	NON
7	DeltaSat	OUI	OUI	NON uniquement depuis janv 2020 voir 2021 selon graph	NON	arrêt des chiffres nov 2022	OUI	OUI
8	Profils clients/offre/canal	NON (excel ok mais %)	NON	NON	NON	aucune vision dans le temps - aucune correspondance en terme de période analysée	NON	NON
9	distinction kpi au sein des actes co	OUI	OUI	OUI	NON	arrêt des chiffres oct 2022	OUI	OUI
10	Vision des actes co par canal de vente (boutiques, SC, digital, PAP, télémg ...)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)
11	Vision des actes co par KPI par canal de vente (boutiques, SC, digital, PAP, télémg ...)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)
12	Vision la Valo par canal de vente (boutiques, SC, digital, PAP, télémg ...)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)
13	Vision de la Valo par KPI par canal de vente (boutiques, SC, digital, PAP, télémg ...)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)
14	Vision du NPS par canal de vente (boutiques, SC, digital, PAP, télémg ...)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)	NON (non fourni)

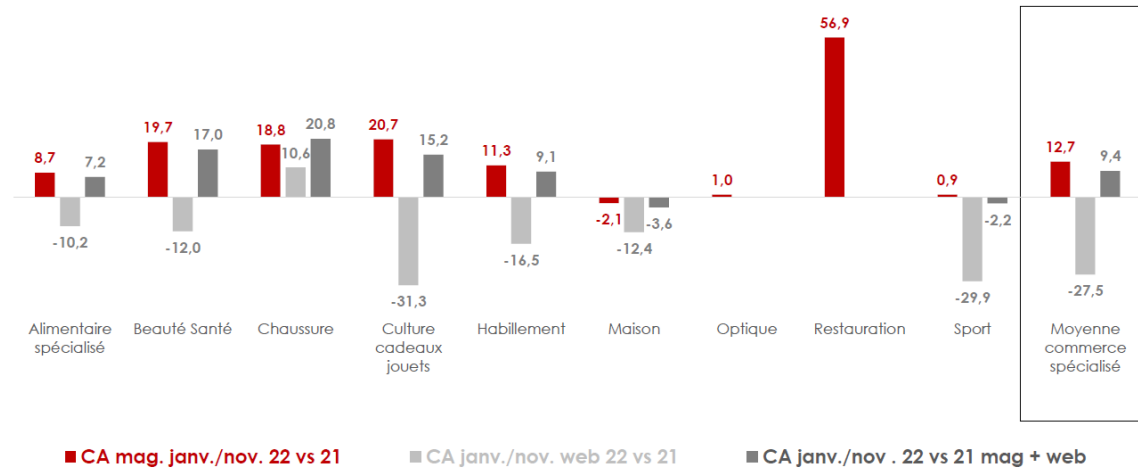
ANNEXE III

Etude Procos sur l'évolution de l'activité dans les boutiques et sur le digital (Données récupérées par les élus hors instances CSEC et CSE)

Etude de novembre 2022



Évolution en % de l'activité janvier-novembre 2022 vs 2021 en magasins, web et magasins + web



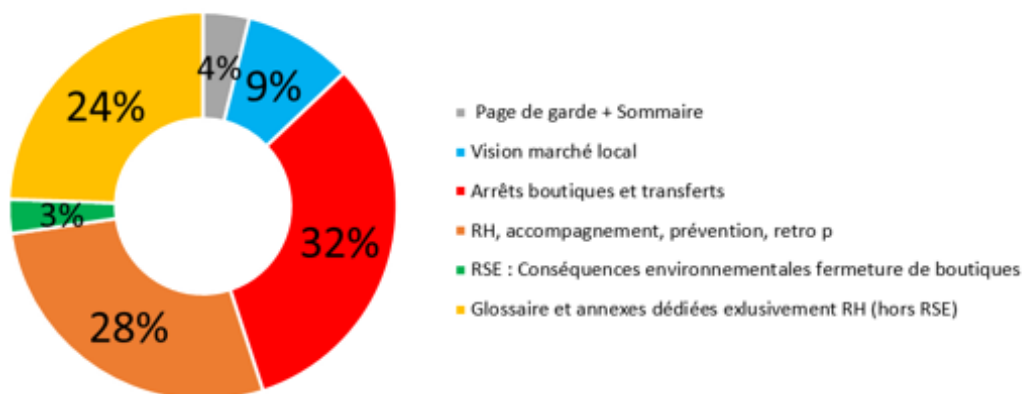
ANNEXE IV

Analyse des dossiers déclinant la stratégie de distribution dans les CSE des DO

Analyse du poids de chaque partie (en nbre de pages)

	GSO	GO	GSE	IDF	GNE	Global	Moy
Nombre de pages au global	68	105	93	62	61	389	77,8
Page de garde + Sommaire	3	4	4	2	2	15	3
Vision marché local	6,8	8	5	9	6,5	35	7,06
Arrêts boutiques et transferts	17,2	43	40	16	8,5	125	24,94
RH, accompagnement, prévention, retro p	22	22	23	20	21	108	21,6
RSE : Conséquences environnementales fermeture de boutiques	2,5	3	3	0	2,5	11	2,2
Glossaire et annexes dédiées exclusivement RH (hors RSE)	16,5	25	18	15	20,5	95	19

% de pages accordées aux différentes parties :



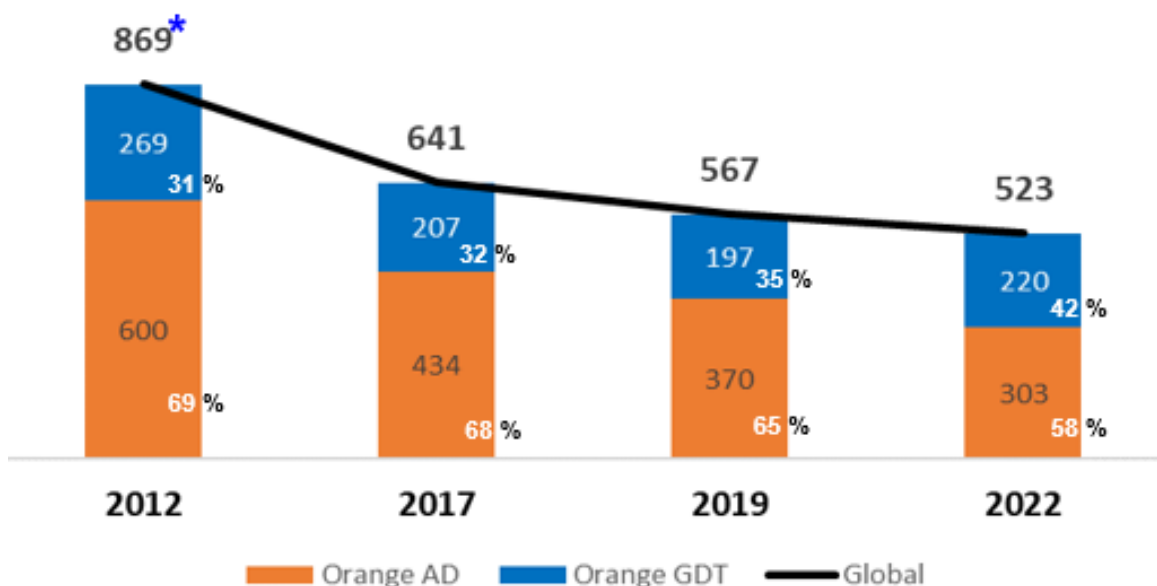
ANNEXE V

Evolution du nombre de boutiques Orange 2012-2022

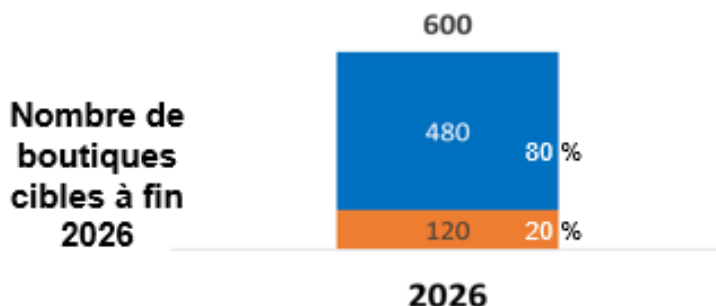
Focus réseaux AD et GDT

(Données récupérées par les élus hors instances CSEC & CSE pour les années 2012-2018)

Evolution du nombre de boutiques Orange par canal



* En 2012 le réseau de distribution physique Orange comptait le réseau de boutiques « Mobistore » 282 boutiques. Orange comptait en 2012 : 1151 boutiques au global.





ANNEXE VI

Analyses de l'évolution du nombre de boutiques et des effectifs dans les boutiques AD
entre 2019 et 2022

Evolution du nombre de boutiques Orange (vision par canal) :

	2019	2020	2021	2022	Evol 22/19
Nbre de boutique ts réseaux	581	564	551	538	-8%
Nbre de boutiques AD	379	367	344	313	-18%
Nbre de boutiques GDT	202	197	207	225	11%

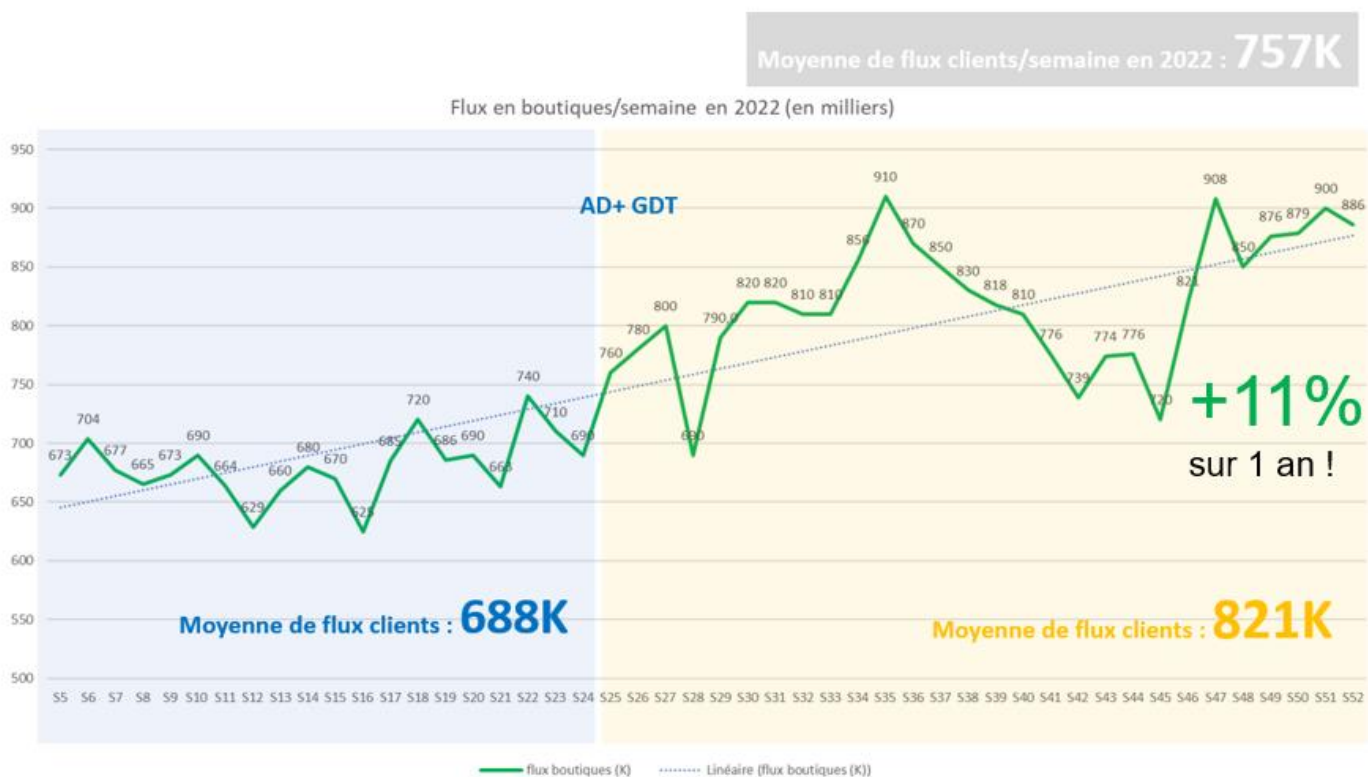
Evolution du nombre de vendeurs Orange (vision par canal) :

	2019	2020	2021	2022	Evol 22/19
FAT CC globale	6 058	5 420	5 215	4 998	-17%
FAT CC AD	4 636	4 034	3 679	3 353	-28%
FAT CC GDT	1 422	1 386	1 536	1 644	16%



ANNEXE VII

Focus l'évolution des flux clients en boutiques par semaine sur 2022
(Données récupérées par les élus hors instances CSEC et CSE)





ANNEXE VIII

Analyse de l'évolution des « actes co » bruts puis retraités du nombre de boutiques et du nombre de salariés + bench des performances AD et GDT

Vision
retenue par la
Direction

	2019	2020	2021	2022	Evol 22/19
Actes Co au global	9 699 790	6 747 178	6 551 573	7 116 676	-27%
Actes co AD	7 558 942	5 113 460	4 687 152	4 882 311	-35%
Actes Co GDT	2 140 848	1 633 814	1 864 421	2 234 559	4%
évolution y/y sur actes co global		-28%	-1%	11%	
	2019	2020	2021	2022	Evol 22/19
Actes co retraités boutiques	16 683	11 974	11 890	13 234	-21%
en AD	19 936	13 939	13 622	15 619	-22%
en GDT hors La petite Boutique Orange	10 585	8 308	9 010	9 924	-6%
	2019	2020	2021	2022	Evol 22/19
Actes co retraités CC	1 601	1 245	1 256	1 424	-11%
en AD	1 631	1 268	1 274	1 456	-11%
en GDT hors La petite Boutique Orange	1 506	1 179	1 213	1 359	-10%
Delta GDT/AD	8%	8%	5%	7%	

1. Vision brute retenue par la Direction pour mesurer l'évolution des actes co au global : -27% si on compare 2022 et 2019
2. Si nous analysons les performances année après année (R/R yoy) – après s'être écroulés en 2022 les actes co rebondissent dès 2021 et progresse encore en 2022 +11%
3. Si nous retraitons les performances de l'évolution du nombre de boutiques et du nombre de vendeurs, les actes co régressent moins tant retraités du nombre de boutiques (-21%) que ramenés au vendeur (-11%).
4. Si nous retraitons les actes co de l'évolution du nombre de boutiques et du nombre de vendeurs, cela met en exergue la véritable perf/canal. **Ainsi concernant la valo les AD produisent par vendeur 7% de valeur en plus par acte/an.**



ANNEXE IX

Analyse de l'évolution de la « valo » brute puis retraitée du nombre de boutiques et du nombre de salariés + bench des performances AD et GDT

(Données récupérées par les élus hors instances CSEC et CSE)

	2019	2020	2021	2022	Vision retenue par la Direction Evol 22/19
Valo au global	2 793 531 074	2 195 019 912	2 360 942 867	2 696 845 644	-3%
Valo AD	2 336 040 379	1 726 397 440	1 779 770 984	1 963 581 791	-16%
Valo GDT	457 490 695	468 622 473	581 171 883	733 263 853	60%
évolution y/y		-21%	8%	14%	
	2019	2020	2021	2022	Evol 22/19
Valo retraitée du nbre boutiques	4 804 697,27 €	3 895 332,59 €	4 284 832,79 €	5 015 054,66 €	4%
en AD	6 160 985,61 €	4 706 217,46 €	5 172 499,83 €	6 281 786,59 €	2%
en GDT hors La petite Boutique Orange	2 262 005,91 €	2 382 826,13 €	2 808 724,36 €	3 256 538,21 €	44%
delta valo GDT/Valo AD	100%	91%	86%	80%	
	2019	2020	2021	2022	Evol 22/19
Valo brute retraitée CC	461 156,05 €	404 998,00 €	452 693,44 €	539 592,64 €	17%
en AD	503 900,47 €	427 996,18 €	483 787,29 €	585 544,20 €	16%
en GDT hors La petite Boutique Orange	321 779,16 €	338 073,85 €	378 245,42 €	445 889,08 €	39%
delta valo GDT/Valo AD	57%	27%	28%	31%	

1. Vision brute retenue par la Direction pour mesurer l'évolution de la valo globale : -3% si on compare 2022 et 2019
2. Si nous analysons les performances année après année (R/R vo) – après s'être écroulée en 2022 la valo rebondie dès 2021 et progresse encore en 2022 +14%
3. Si nous retraitions les performances de l'évolution du nombre de boutiques et du nombre de vendeurs, la valo progresse nettement tant retraité du nombre de boutiques(+4%) que ramenée au vendeur (+17%). Nous progressons de partout !
4. Si nous retraitions les actes co de l'évolution du nombre de boutiques et du nombre de vendeurs, cela met en exergue la véritable perf/canal. **Ainsi concernant la valo les AD produisent par vendeur 27% à 31% de valeur en plus par acte/an.**

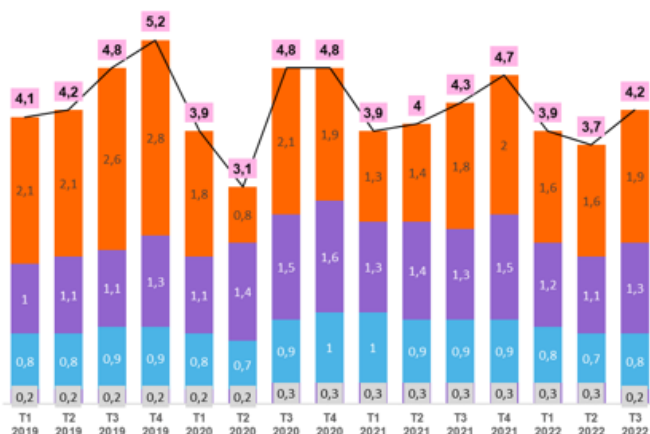
ANNEXE X

Analyse de l'évolution des placements en actes co au national sur l'ensemble des canaux (boutiques, digital, Service Clients, PAP et télémkg)

Le digital en difficulté

(Données récupérées par les élus hors instances CSEC et CSE)

Nombres d'actes co en Millions (en qités)



La Direction prend comme valeur étalon 2019 pour expliquer les baisses de performances **en boutiques**. Dans le même temps elle martèle que le digital connaît une croissance constante en mesure de compenser les actes perdus en boutiques. Elle indique qu'à l'avenir nos perfs en boutiques s'établissent à **-31%** et **+30%** sur le digital (faut s'y faire).

DANS LES FAITS ...

- Les boutiques reprennent peu à peu des couleurs à partir de mi 2021 avec une nette accélération en 2022
- Le digital dans le même temps se tasse peu à peu

Actes marchands (en millions)	T1, T2 et T3 2019	T1, T2 et T3 2020	T1, T2 et T3 2021	T1, T2 et T3 2022
Digital	3,2	4	4	3,6
Boutiques	6,8	4,7	4,5	5,1
Service client	2,5	2,4	2,8	2,3
PAP/TMK	0,6	0,7	0,9	0,8
Nbre d'actes au global	13,1	11,8	12,2	11,8
Delta T1+T2+T3 yoy vs 2019 en nbre d'actes		-1,3	-0,9	-1,3

Les perfs du digital ne permettent pas de compenser les actes co perdus sur les autres canaux depuis plus de 3 ans (boutiques principalement) → 3,5M d'actes co perdus rien que sur les 3 premiers trimestres de chaque année !

C'est encore plus marquant quand on regarde nos performances d'une année sur l'autre (R/R yoy)

R/R yoy (N-1)	2020/2019	2021/2020	2022/2021
Digital	25%	0%	-10%
Boutiques	-31%	-4%	13%
Service client	-4%	17%	-18%
PAP/TMK	17%	29%	-11%
Nbre d'actes au global	-10%	3%	-3%



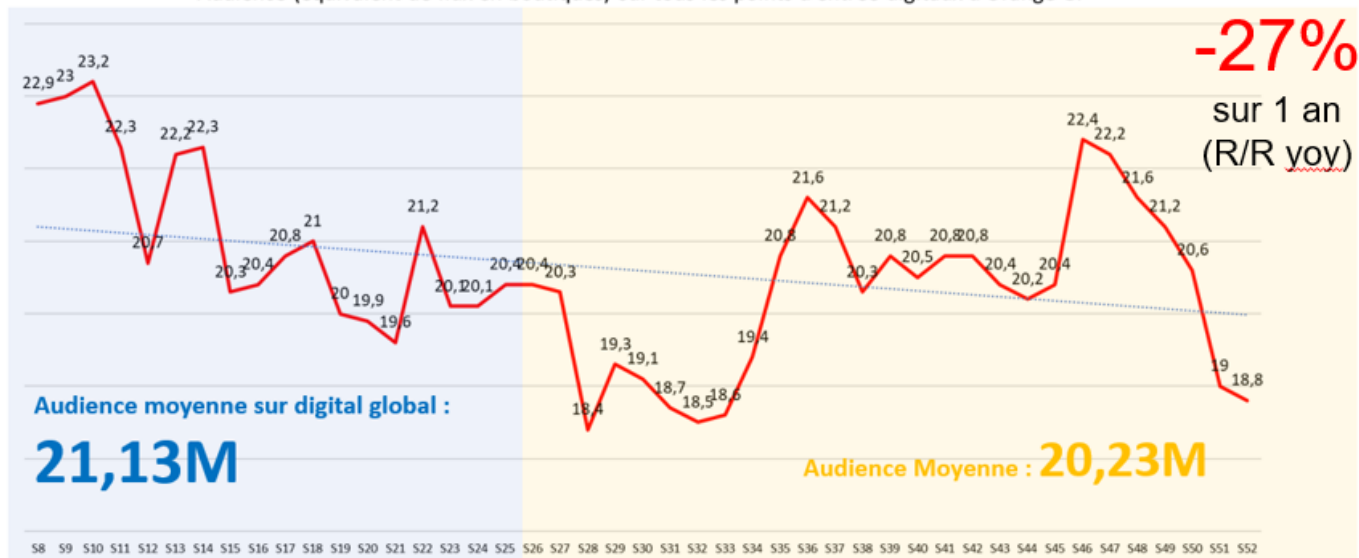
ANNEXE XI

Focus l'évolution de l'audience globale (des flux) sur les 4 point d'entrée du digital par semaine sur 2022

(Données récupérées par les élus hors instances CSEC et CSE)

Moyenne de flux sur digital global Orange/semaine en 2022 : 20,6M

Audience (équivalent de flux en boutiques) sur tous les points d'entrée digitaux d'Orange GP



ANNEXE XII

Extrait du doc excel de la Direction proposant des réponses à une partie des questions posées en séance CSEC d'octobre 2022 par les élus

Concerne le modèle juridique employé pour migrer les boutiques AD en GDT

Questions	Réponses
<p>modèle de vente</p> <p>Dans quels cadres juridiques se font les « arrêts d'exploitation » de boutiques AD et les « reprises » par le Générale de Téléphone de celles-ci, s'agissant des fonds de commerce</p>	<p>Pour les <u>opérations 2021</u>, la Direction juridique a procédé à l'examen des opérations de transfert sous l'angle des <u>cessions de baux</u> à réaliser mais également du droit fiscal applicable. Elle a collaboré avec l'ensemble des parties prenantes à cet effet (contrôle de gestion, direction fiscale , direction de l'immobilier groupe, direction de la GDT).</p> <p>Il ressort des analyses réalisées dans l'ensemble des disciplines sollicitées que le transfert de boutique AD vers GDT doit sur le plan juridique faire l'objet de <u>cession de fonds de commerce</u>. Pour chaque boutique, le transfert doit en effet s'assimiler à une <u>cession isolée d'actifs</u> comprenant les éléments suivants constitutifs d'un fonds de commerce propre :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eléments corporels : aménagements, matériels et outillages, mobiliers de bureau et immobilisations en cours - Immobilisations incorporelles <p>La cession de fonds de commerce pour chaque boutique a ainsi été retenue, avec des conséquences fiscales liées aux droits d'enregistrement y afférents</p>