



Les propositions de la CFE-CGC Orange pour l'avenir des boutiques Orange.

9 juin 2022

À l'issue d'un travail approfondi mené par la commission du CSEE d'OFS à majorité CFE-CGC avec l'appui du cabinet SECAFI, la **CFE-CGC appelle la Direction de l'entreprise à 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

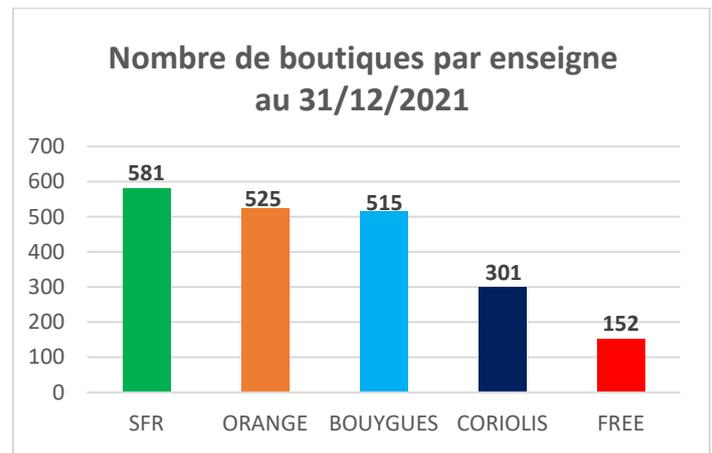
Les arguments à l'appui de cet appel sont exposés de manière synthétique dans le présent document. L'analyse détaillée qui a conduit à leur élaboration fait l'objet de développements [dans un document séparé](#).

Le constat alarmant : La Direction a mis Orange à contre-temps de ses concurrents

1.1. 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 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 clien-**

tèle. Sans même prendre en compte la reprise du réseau Coriolis par SFR, Orange n'est déjà plus le leader parmi les opérateurs.

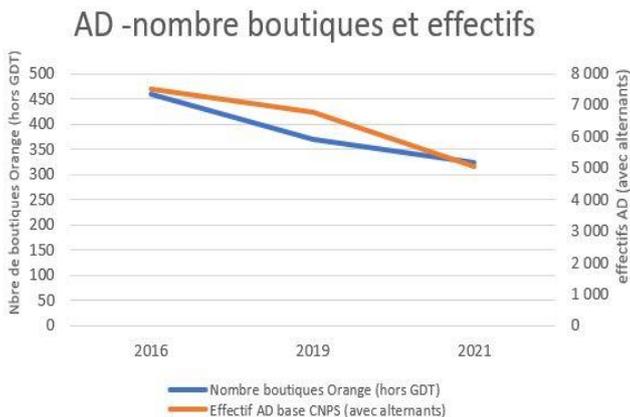


La Direction d'Orange ne considère pas ses boutiques comme un point de contact essentiel à la relation client, mais comme un canal de ventes parmi d'autres et un centre de coûts.

1.2. Corrélation entre nombre de boutiques et effectifs

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, à l'image de Limoges. Les exemples de diminution du nombre d'abonnés consécutifs à la fermeture d'une boutique sur une zone de chalandise sont pourtant documentés.

	2016	2019	2021
Nombre boutiques Orange (hors GDT)	459	370	323
Effectif AD base CNPS (avec alternants)	7 513	6 784	5 054



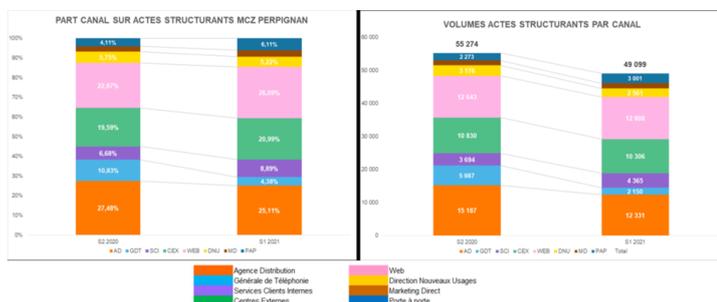
La Direction d'Orange reste obsédée par l'enjeu de réalisation d'économies de toute nature, et en particulier sur les effectifs.

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

2. 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). 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.

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



Le suivi de gestion d'activité apporte une vision complémentaire par canal de vente, à l'échelle 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 ces 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.

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

Les réseaux bancaires, les grandes enseignes de retail (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.**

Dans Orange France, la réflexion « stratégique » porte sur l'anticipation d'une éventuelle substitution des ventes physiques par les ventes digitales. Pourtant, les études récentes¹ 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 diminution systématique de ses coûts.**

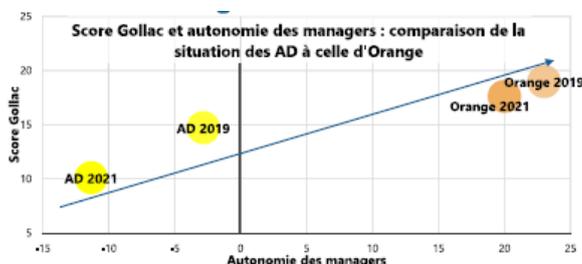
3. L'organisation actuelle est constitutive d'une souffrance pour les personnels des boutiques

¹ Source : 4^{ème} Baromètre Smart Retail-Samsung/LSA -Mai 2021

¹Nous notons à ce sujet que la Direction de la GDT a refusé de présenter aux IRP les résultats de l'enquête CNPS

3.1. Une situation documentée par la CNPS

L'enquête réalisée par la 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.



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.

3.2. 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 il lui appartient d'ajuster les moyens à déployer pour supporter cette offre.

4. L'avenir que nous voulons pour nos boutiques

Sur la base du rapport d'expertise produit par le CSEE OFS, nos 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 pour 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 un vrai sentiment d'appartenance aux personnels et permettrait une communication unifiée plus efficace pour promouvoir l'ensemble des offres.

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,
- que les personnels des boutiques accèdent aux mêmes interfaces que les conseillers clients par téléphone²,
- que 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...

² C'est le cas chez Bouygues Télécom, et cela a permis lors des périodes de fermeture de convertir rapidement les conseillers en téléconseillers