



**SECAFI**  
GROUPE ALPHA

**Secafi SAS**

SAS au capital de 4 029 880 €  
*Société d'expertise comptable inscrite  
au tableau de l'Ordre de la région  
Île-de-France*  
*Organisme certifié « Expertises Santé au  
Travail auprès des CSE », habilité IPRP et  
membre de la FIRPS*

**Bureau :**

20/24 rue Martin Bernard  
75647 Paris cedex 13  
Tél. 01 53 62 70 00

**Siège social :**

20/24 rue Martin Bernard  
75013 Paris • Tél. 01 53 62 70 00  
312 938 483 RCS Paris  
Numéro d'identification  
intracommunautaire  
FR 88 312 938 483

**Une société du Groupe Alpha**

BORDEAUX • LILLE • LYON  
MARSEILLE • METZ  
MONTPELLIER • NANTES  
NOUMÉA • ORLÉANS  
PARIS • ROUEN  
SAINT-DENIS DE LA RÉUNION  
TOULOUSE

# CSE Orange France Siège

Orientations stratégiques de la direction Grand  
Public sur le domaine du réseau de distribution  
physique – 16 mai 2022

**VOTRE CONTACT**

Nicolas Cauchy  
Directeur Associé  
Tél. : 06 73 87 95 16  
[Nicolas.cauchy@secafi.com](mailto:Nicolas.cauchy@secafi.com)

# Préambule

- Le présent rapport rend compte de la mission que nous a confiée votre Comité Social et Economique dans le cadre de l'étude qu'il souhaitait mener sur la situation et les perspectives pour le réseau physique de distribution grand public.
- Pour exécuter nos travaux, nous avons essentiellement utilisé les données mises à notre disposition par les élus et nos propres ressources documentaires. Signalons toutefois le travail de « webscraping » réalisé par nos équipes pour importer l'ensemble des données relatives aux boutiques de vos concurrents (emplacements, horaires d'ouverture, etc) afin de les positionner sur une carte dynamique qui sera mise à la disposition des élus du CSE.
- Notre rapport comprend la présente note de synthèse, qui fait ressortir les principales conclusions de notre diagnostic ; elle s'appuie sur différentes analyses détaillées en annexe du rapport.
- Outre les signataires du présent rapport, Sébastien LAVERGNE, Mehdi LECOCQ et Eric ZAPP ont également participé à la réalisation de cette mission.
- Nous vous remercions de votre confiance et nous nous tenons à votre disposition pour vous apporter toutes explications complémentaires ou pour approfondir avec vous les réflexions que vous estimeriez nécessaires à l'appréciation de la situation de l'entreprise.

Paris, le 16 mai 2022

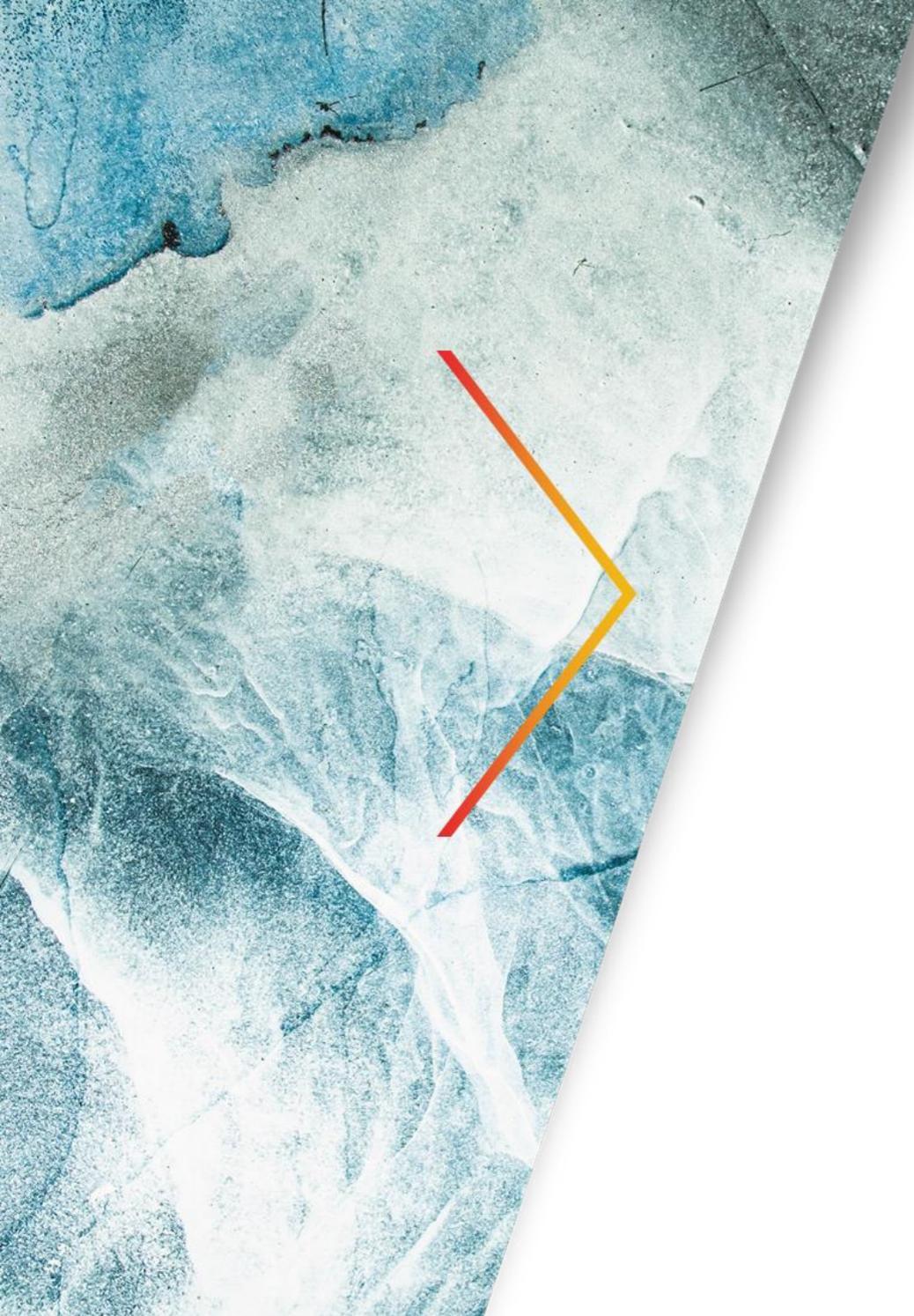
Nicolas CAUCHY

Agnès MICHEL

Christophe CAUCHON

# SOMMAIRE

<b>Rappel des objectifs et méthodes de l'étude</b>	<b>Page 4</b>
<b>Résultats des analyses menées</b>	<b>Page 9</b>
Analyse des données statistiques sur le réseau	Page 10
Présence d'orange sur les métropoles dynamiques en 2021	Page 24
Bonnes pratiques pour les Informations / Consultations des CSE	Page 35
Benchmark de la présence commerciale avec le secteur bancaire	Page 39
Etat de l'art en matière de phygital dans le retail	Page 51
La pertinence du NPS en question	Page 58
Rappel des conclusions de l'enquête CNPS 2021	Page 61
Enseignement des entretiens réalisés en boutiques	Page 68
<b>Principaux enseignements de l'étude</b>	<b>Page 75</b>
<b>Synthèse et conclusions : les scénarios prospectifs proposés</b>	<b>Page 82</b>



# Objectifs et méthodes

## Rappel des questions posées par le CSE à l'origine de cette étude

- Vers quel modèle d'organisation faut-il tendre, au regard des perspectives de développement de nos activités, et des enseignements à tirer de l'analyse du marché grand public, des réseaux de distribution physique et de nos concurrents ?
- Vers quelles dynamiques de formation, de mobilités internes et de recrutements doit-on se diriger pour permettre aux salariés de rester adaptés aux besoins d'emploi induits par les stratégies de développement ?
- Comment améliorer l'organisation opérationnelle et sociale de notre structure, mise en perspective avec celle des filiales et des Directions Orange avec lesquelles notre établissement est en étroite collaboration ?

# Dispositif d'étude retenu dans le cadre de l'appel d'offres

## 1. Etat des lieux de la distribution physique au sortir de la période 2017 – 2021

- Monographie de la distribution grand public en France en 2021 : structure des réseaux actuels Orange et GDT, effectifs occupés, volume d'affaires réalisés et prévus dans le schéma directeur, modèle économique des boutiques

## 2. Benchmark avec la distribution physique dans d'autres secteurs d'activité

- Note synthétique sur l'évolution du réseau dans chacun de ces secteurs et sur le rythme de bascule en e-commerce
- Note synthétique sur les particularités de la distribution Orange, sur la base des visites réalisées
- organisation d'une table ronde avec des représentants des salariés des deux enseignes choisies afin d'échanger sur l'évolution de leurs activités

## 3. Recommandations pour l'accompagnement social des salariés de la distribution sur la période 2022 – 2025

- Note de synthèse et de recommandations du CSEE
- Guide pratique pour les futures visites d'élus en boutiques
- débat de conclusion des travaux entre le CSEE et la DGP
- Note synthétique sur les dispositifs existants et les compléments imaginables pour l'accompagnement des salariés de la DGP

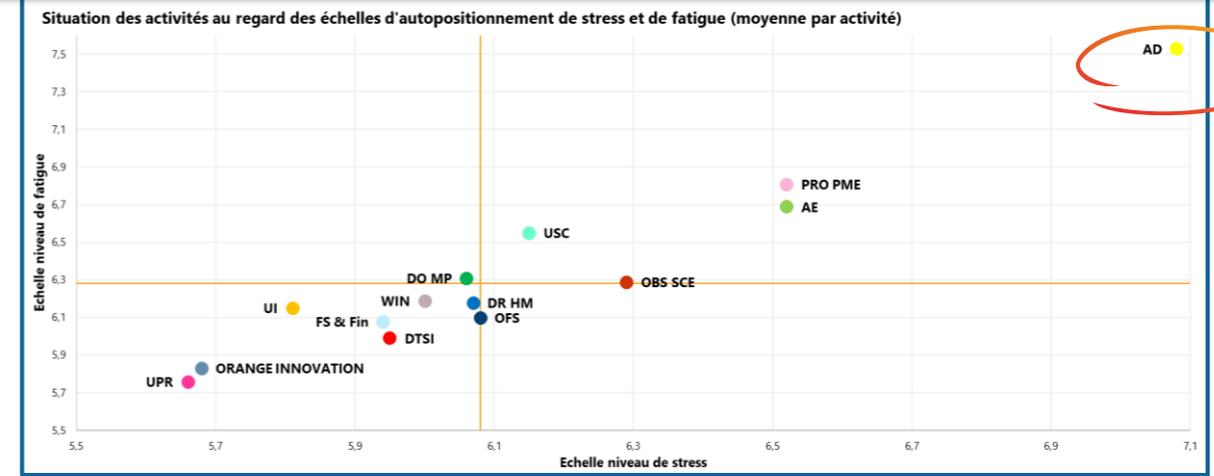
# Éléments survenus au cours de l'étude ayant influencé son déroulement

## > Limitation des informations utilisables aux données connues des IRP

- Schémas directeurs régionaux
- dossiers relatifs aux projets de fermetures des boutiques
- rapports d'activité mensuels
- statistiques diverses

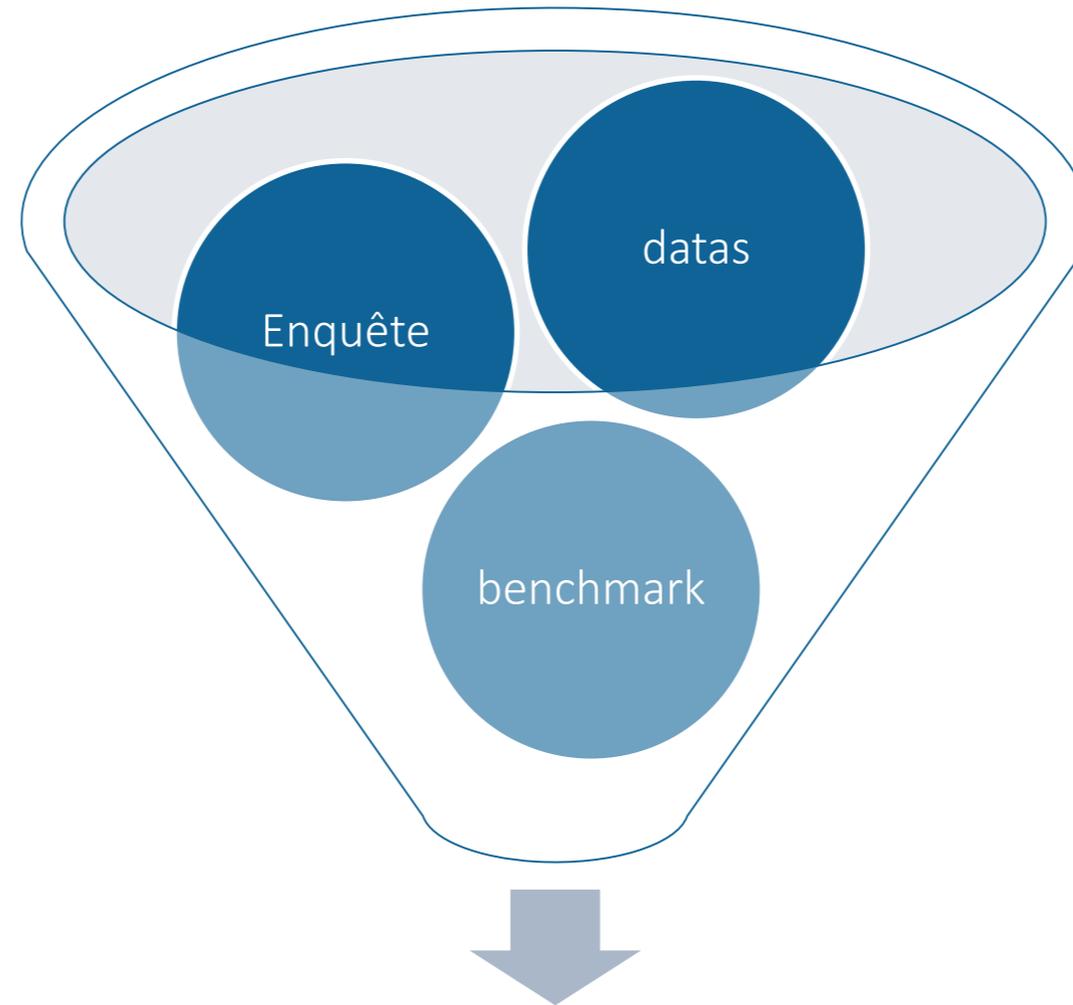
- > Nous avons réuni ces données dans une base permettant l'établissement de statistiques notamment sur les temps d'ouverture des boutiques.
- > Nous avons fait le choix de transposer ces données dans un outil cartographique permettant de visualiser de manière dynamique les boutiques Orange & GDT et celles des opérateurs concurrents, en superposition des données.
- > Cet outil sera mis prochainement à la disposition du CSE

## > Publication des résultats de l'enquête CNPS

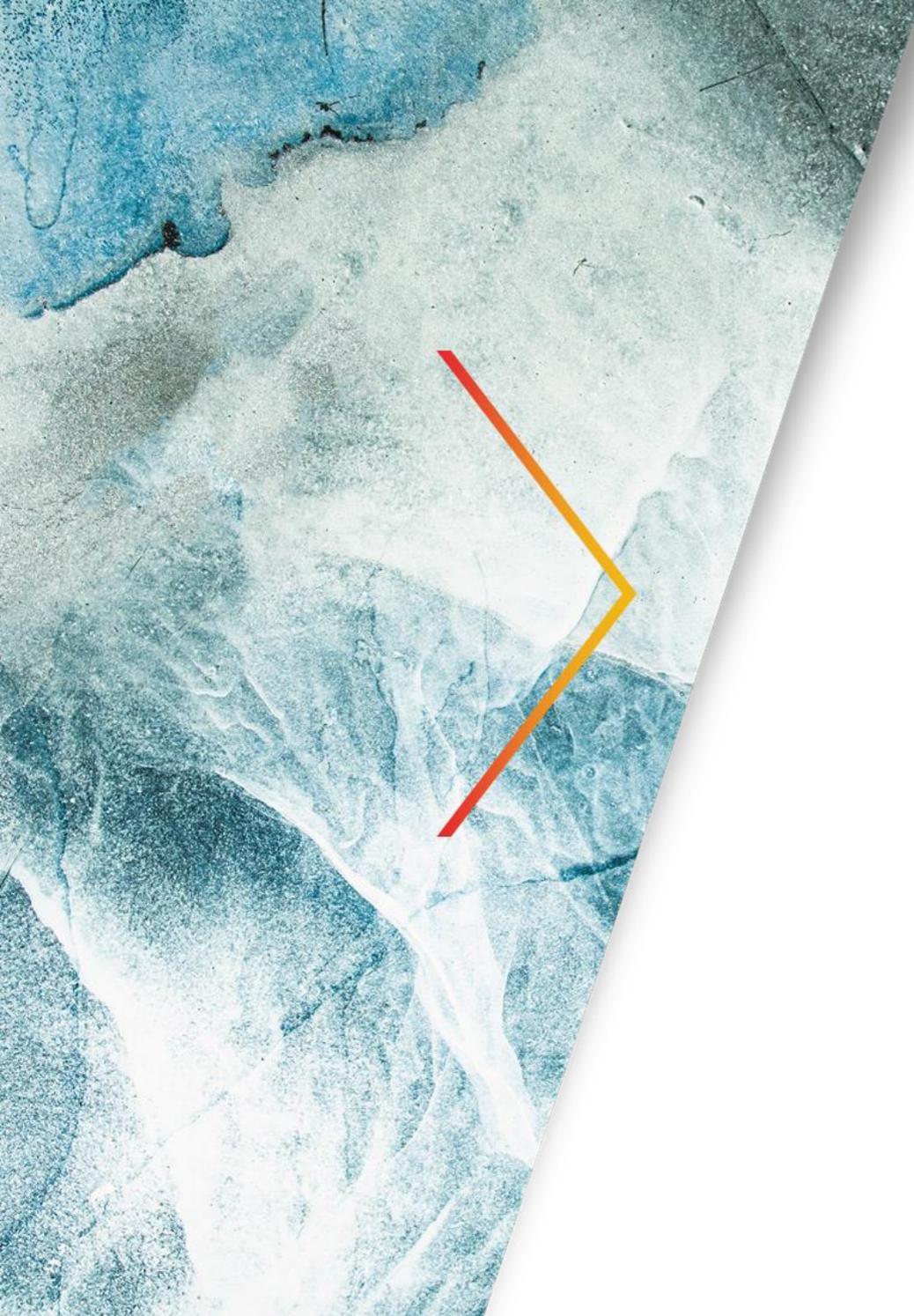


- > En raison des résultats très dégradés des AD dans cette enquête, nous avons aidé les élus à bâtir un questionnaire pour apporter une vision qualitative des scores obtenus dans les boutiques.
- > 125 salariés ont accepté de répondre à ce questionnaire. Leurs réponses éclairent les résultats les plus inquiétants de l'enquête CNPS : niveau de charge très élevé, absence d'autonomie, conflits de valeurs...

# Trois flux qui doivent converger

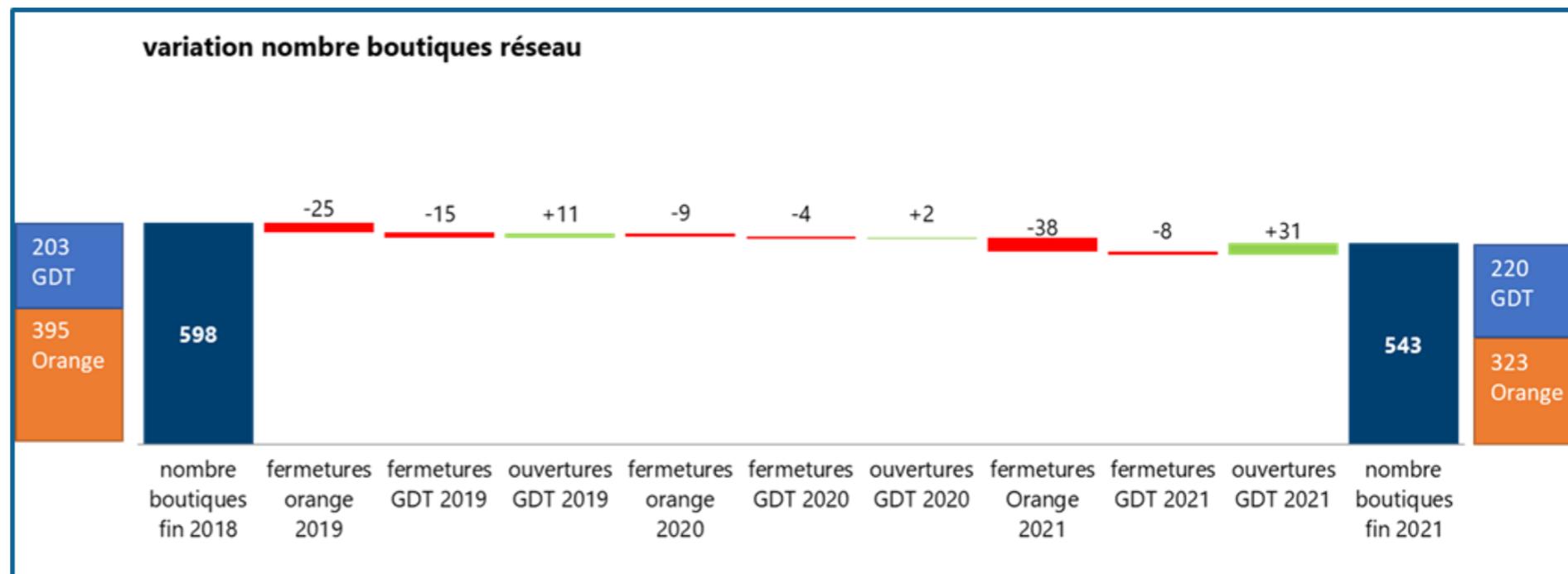


Scénarios d'évolution et recommandations  
pour l'accompagnement social

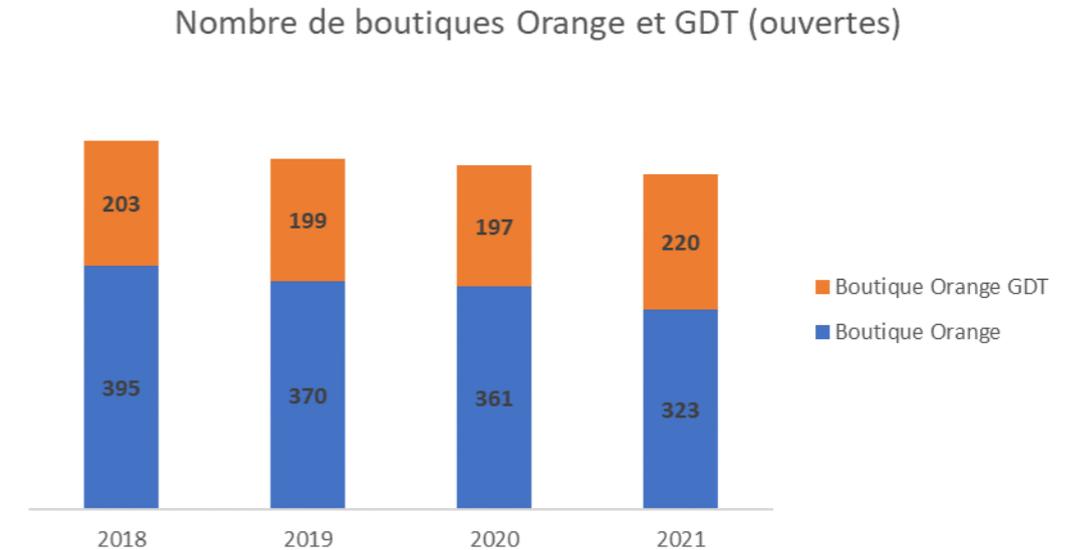
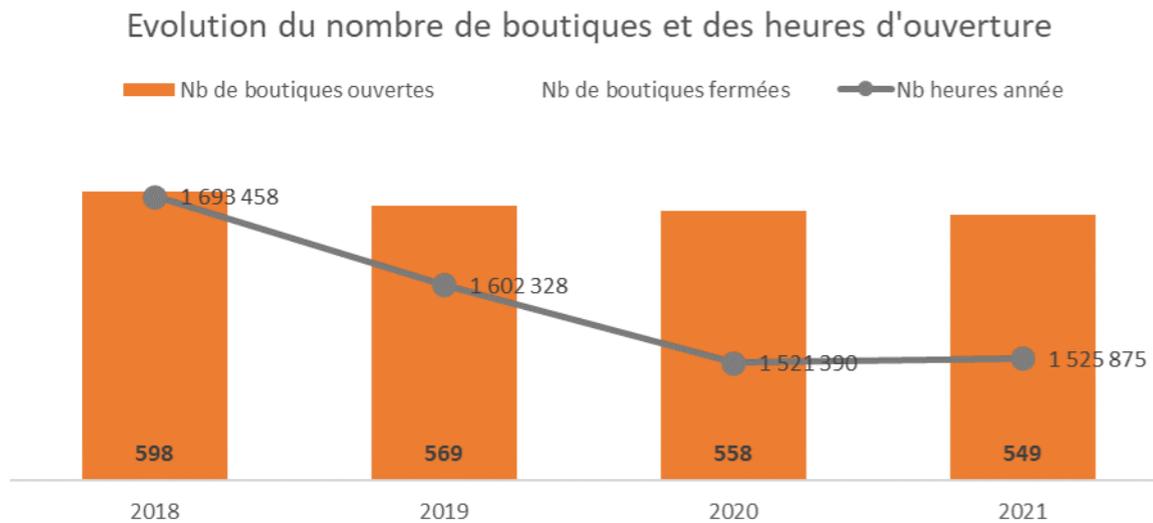


# Résultat des analyses menées

# Statistiques historisées sur le réseau de distribution

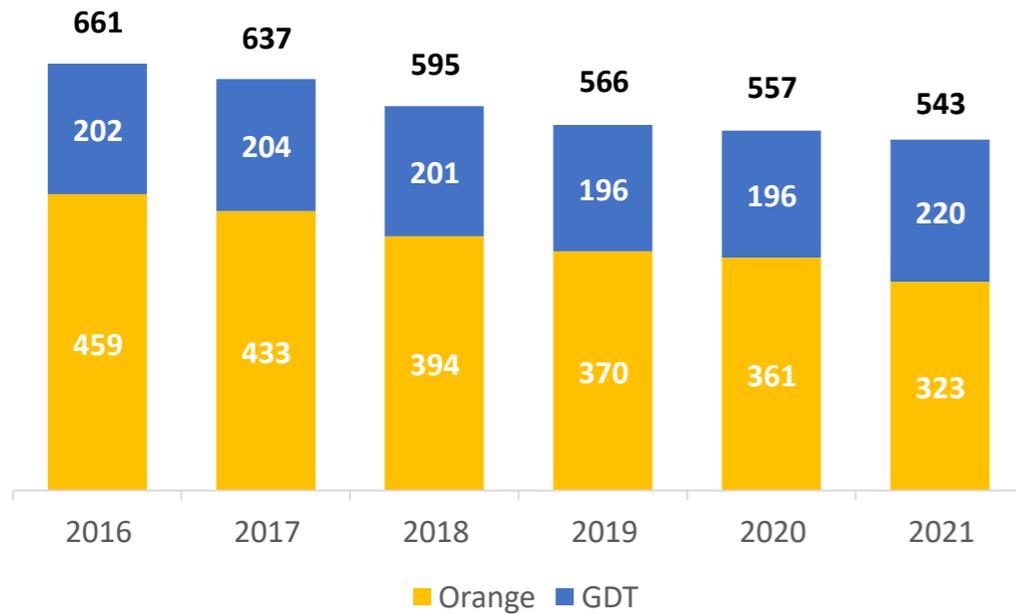


# Evolution du nombre de boutiques et du temps d'ouverture au public

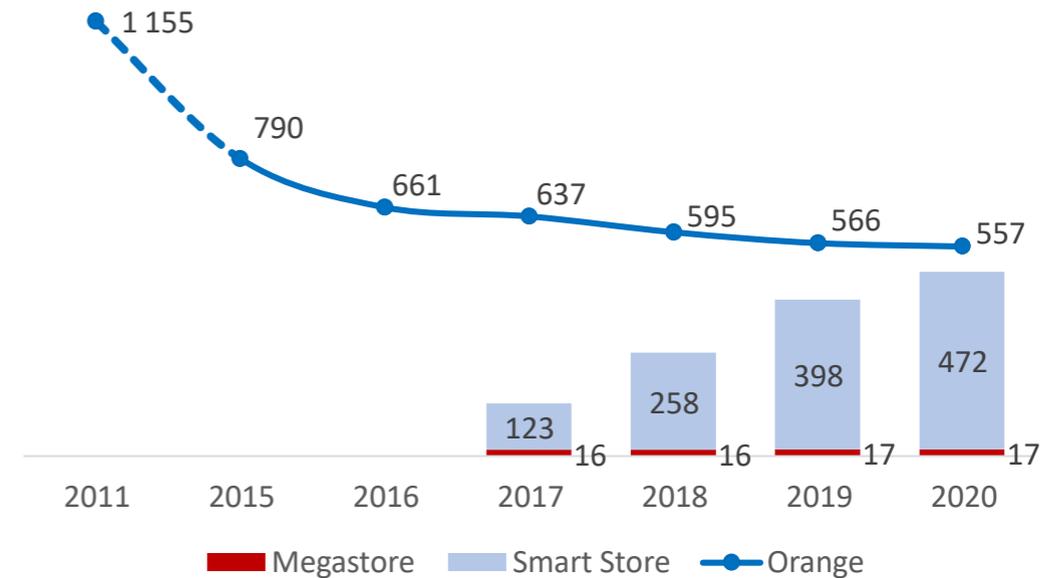


- > Le solde net du nombre de boutiques ouvertes a diminué de 55 (-8%) entre fin 2018 et fin 2021, avec une diminution nette de -72 pour le réseau Orange et une augmentation nette de +17 pour le réseau GDT.
- > Le nombre global d'heures d'ouverture au public a diminué de 167 583 heures (-10%) sur la même période avec un effet principal lié au nombre de fermetures de boutiques et un effet secondaire lié aux périodes de fermeture des commerces pendant les confinements successifs en 2020 et 2021.
- > Ce temps global d'ouverture au public a un effet mécanique sur les flux mesurés en nombre d'actes pour l'ensemble du réseau.

# Orange a organisé une baisse du nombre de ses boutiques de -3,9% par an depuis 2016

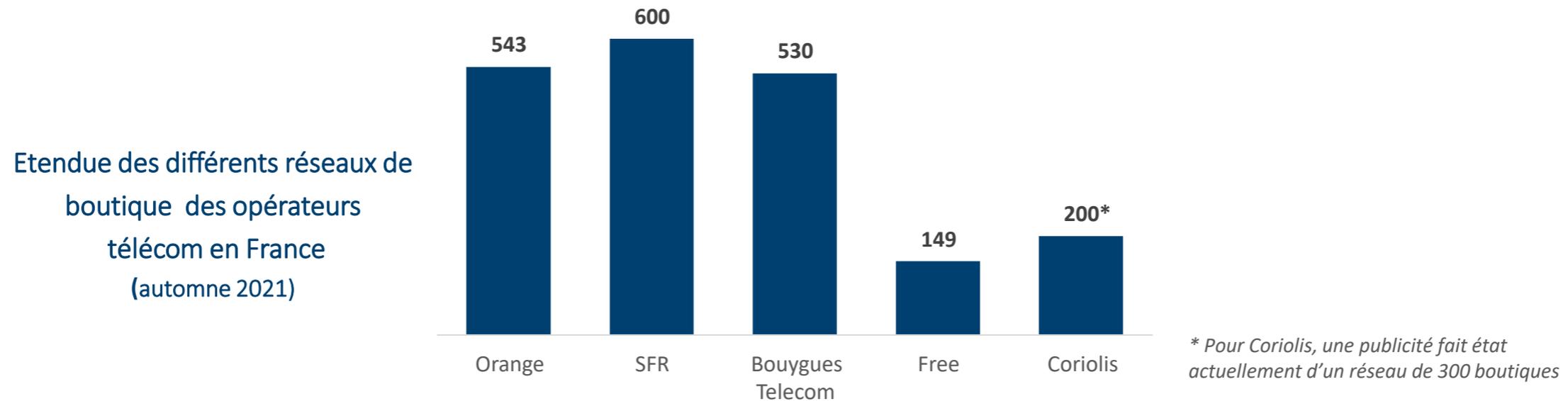


Evolution du réseau de distribution Orange



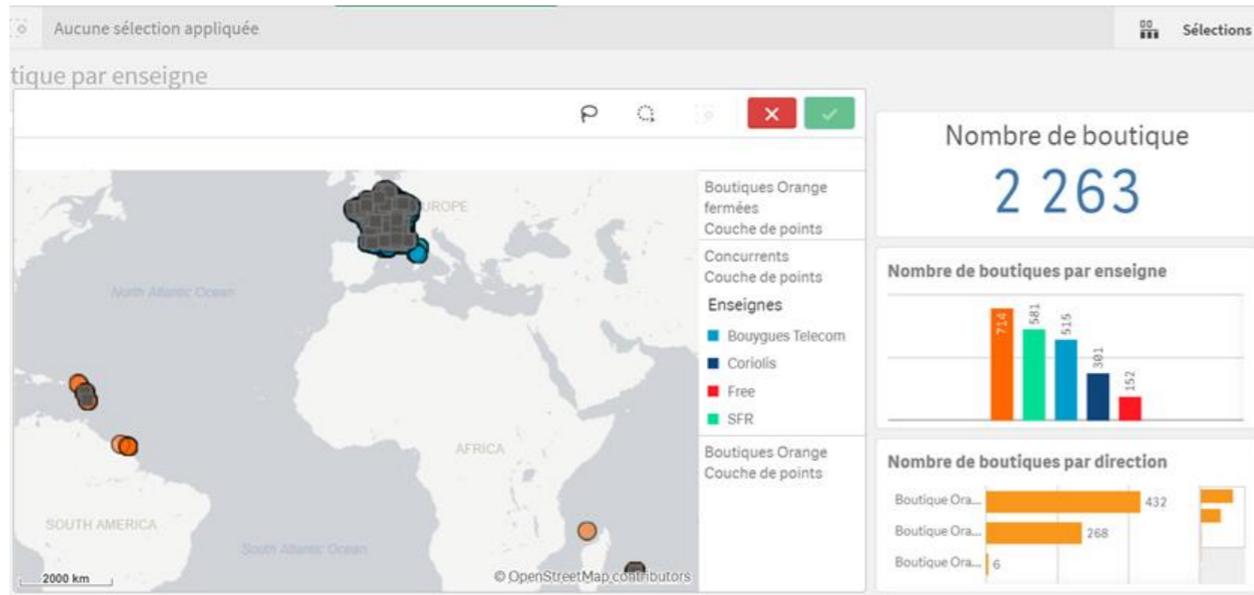
- > Orange France a poursuivi en 2021 la transformation de son réseau de boutiques. Depuis 2016 :
  - Le nombre de boutiques Orange France a reculé en moyenne de -6,8%/an ...
  - ... et parallèlement la reprise en 2021 de 21 boutiques nues par la GdT (Générale de Téléphone) inverse la statistique après une période de 5 ans de décroissance.
  - Compte tenu du contexte sanitaire, le mouvement s'était ralenti en 2020 (-2,4% pour les boutiques Orange). Mais, un « rattrapage » a été effectué en 2021 avec une baisse de 10% du nombre de boutiques Orange et un accroissement de +12% du nombre de boutiques GdT.
- > La logique d'Orange France est ainsi de poursuivre la filialisation de son réseau de boutiques auprès d'un spécialiste de la distribution (organisation retenue par d'autres opérateurs comme SFR).
- > Sur la même période, Orange a déployé le concept de SmartStore qui concerne fin 2020 85% des boutiques (contre moins de 20% fin 2017) :
  - L'objectif de ce concept était d'offrir « une expérience client simplifiée, ludique et interactive ».

# Confrontés à une transformation de leur flux en boutique, les opérateurs affichent des stratégies divergentes

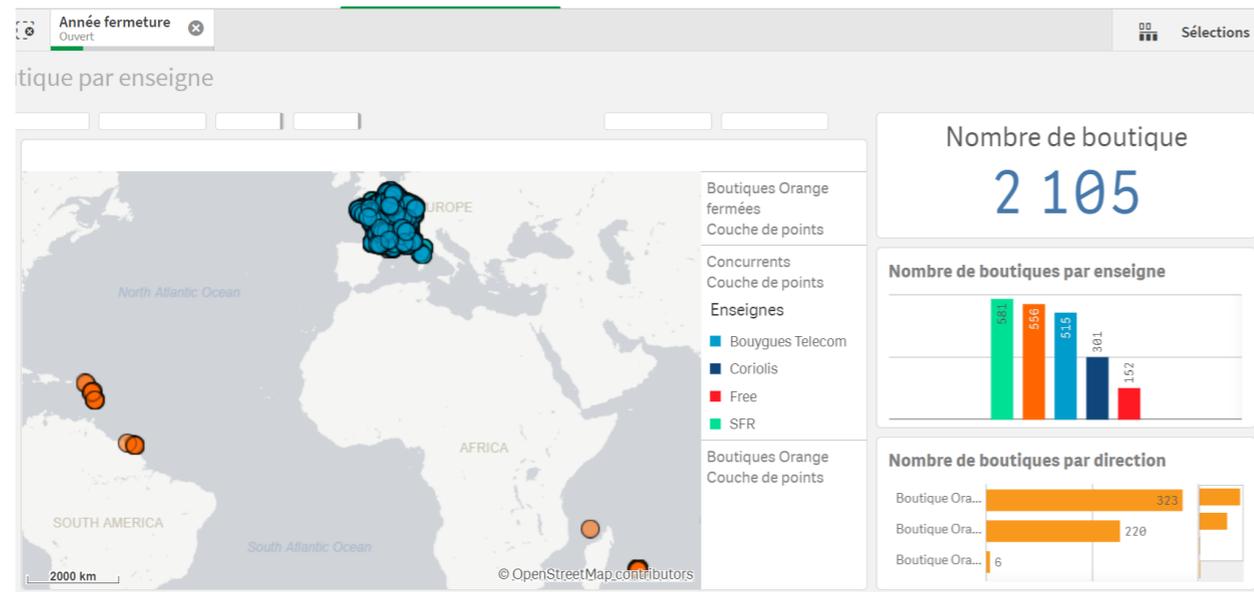


- En dépit de l'essor des ventes en ligne, les opérateurs en France misent sur leur réseau de distribution physique. Free et Bouygues ont même renforcé leur présence au regard des ambitions qu'ils affichent sur la fibre en zone rurale et sur le marché des professionnels :
  - Free reste loin de ses concurrents mais souhaite atteindre 200 boutiques d'ici 2023.
  - Bouygues souhaite poursuivre son expansion sur un rythme d'une dizaine de boutiques par an. L'opérateur a également signé un partenariat avec le Crédit Mutuel afin de diffuser ses box et forfaits dans les 4 500 agences de la banque.
- A l'inverse SFR a annoncé au printemps dernier un plan de départ de 400 salariés dans ses boutiques. Toutefois, SFR a depuis annoncé le rachat de Coriolis et de ses 200 boutiques.
- Plus globalement, l'ensemble des opérateurs a cependant été confronté à une évolution dans la fréquentation de leurs boutiques et beaucoup ont revu leur implantation géographique.

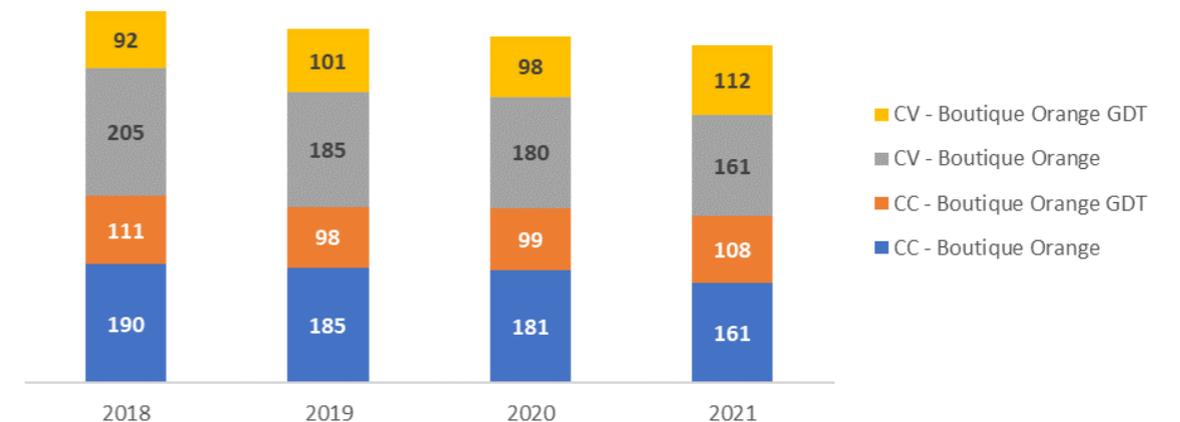
# Evolution présence nationale marque Orange : SFR est passée devant



- Avec 714 points de vente en 2018, la marque Orange pouvait revendiquer la première place en terme d'empreinte géographique
- En 2021 cette place est occupée par SFR, la marque Orange n'affichant plus que 556 boutiques ouvertes au total / 525 hors outremers
- Maintien d'un ratio 50/50 entre boutiques de centre-ville et boutiques en centre commercial entre le début et la fin de la période

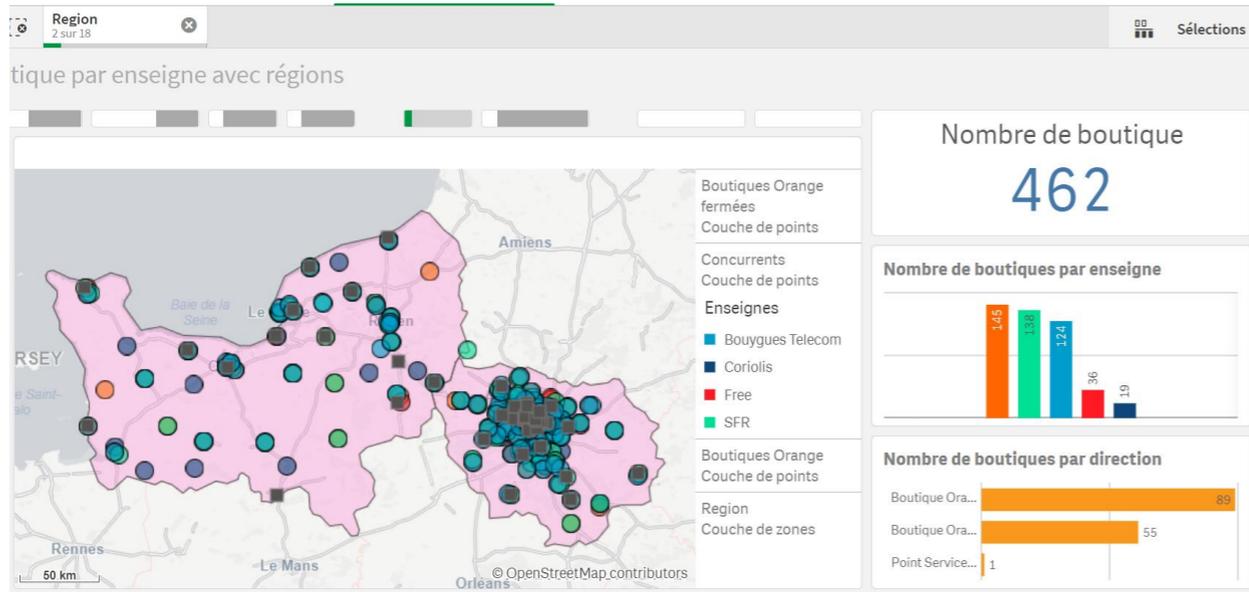


Emplacement des boutiques (ouvertes)

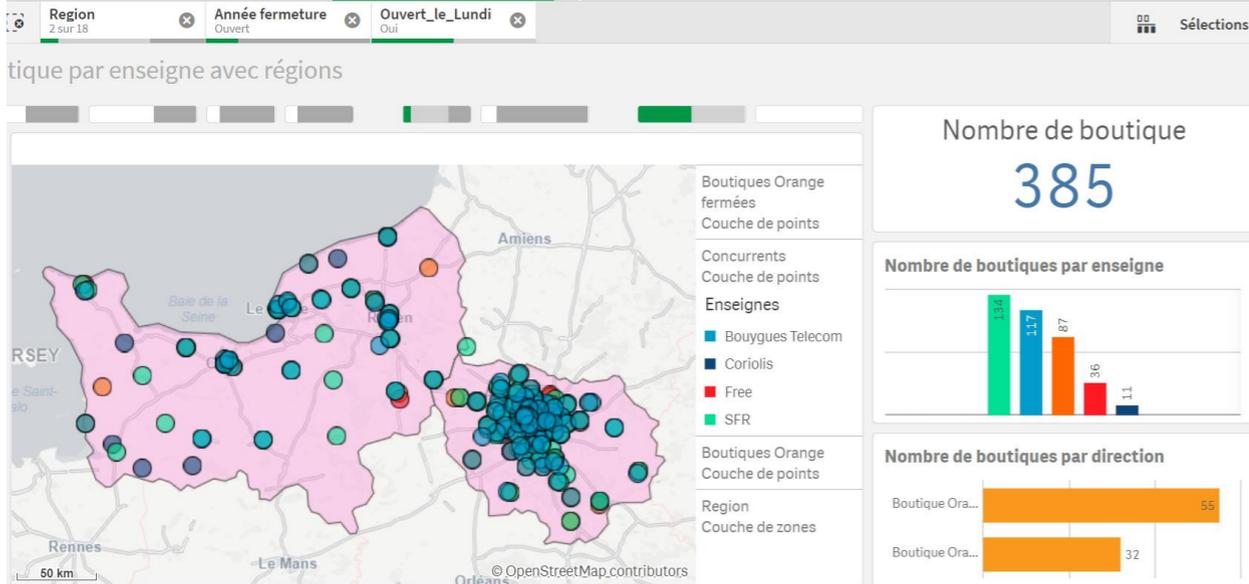


# Evolution présence marque Orange sur l'axe Paris - Normandie

## 1. Nombre d'adresses dans la base = position d'Orange en 2018

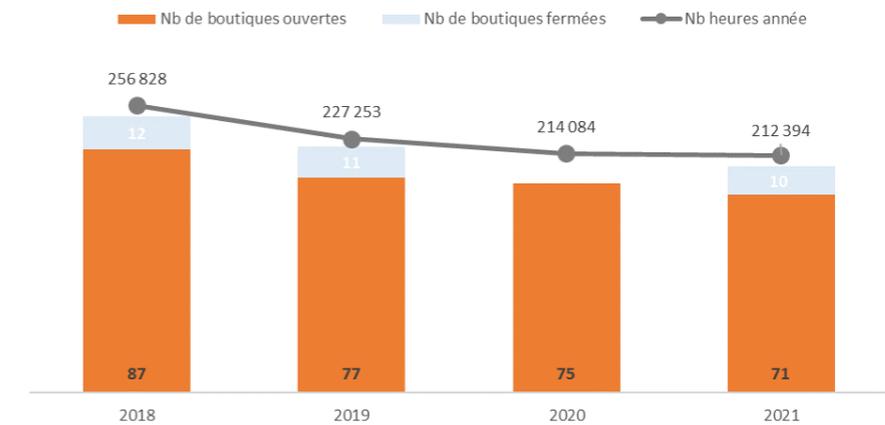


## 2. Nombre de sites ouverts le lundi, tous opérateurs, fin 2021

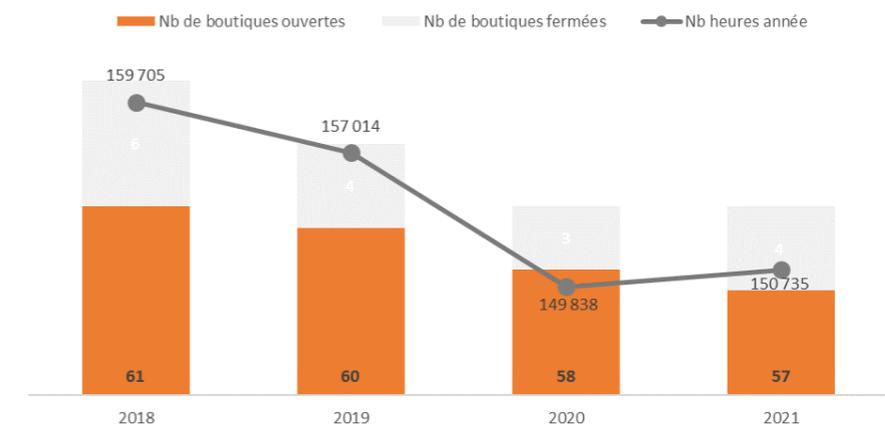


DO IDF : Forte réduction du nombre de points de vente en début de période, puis attrition plus lente mais régulière  
 Sur la Normandie, les temps d'ouverture au public sont plus représentatifs de la moyenne nationale, avec une baisse de fond liée à la réduction du nombre de boutiques et une autre plus temporaire liée aux périodes de confinement.

DIRECTION ORANGE ILE DE FRANCE

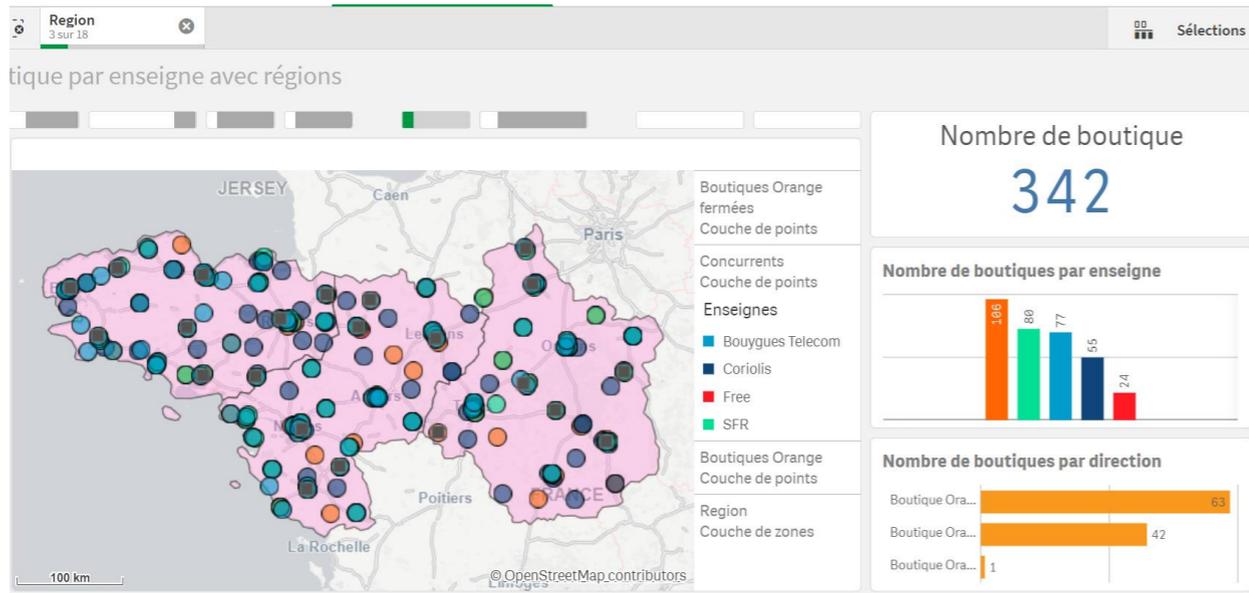


DISTRIBUTION NORMANDIE CENTRE

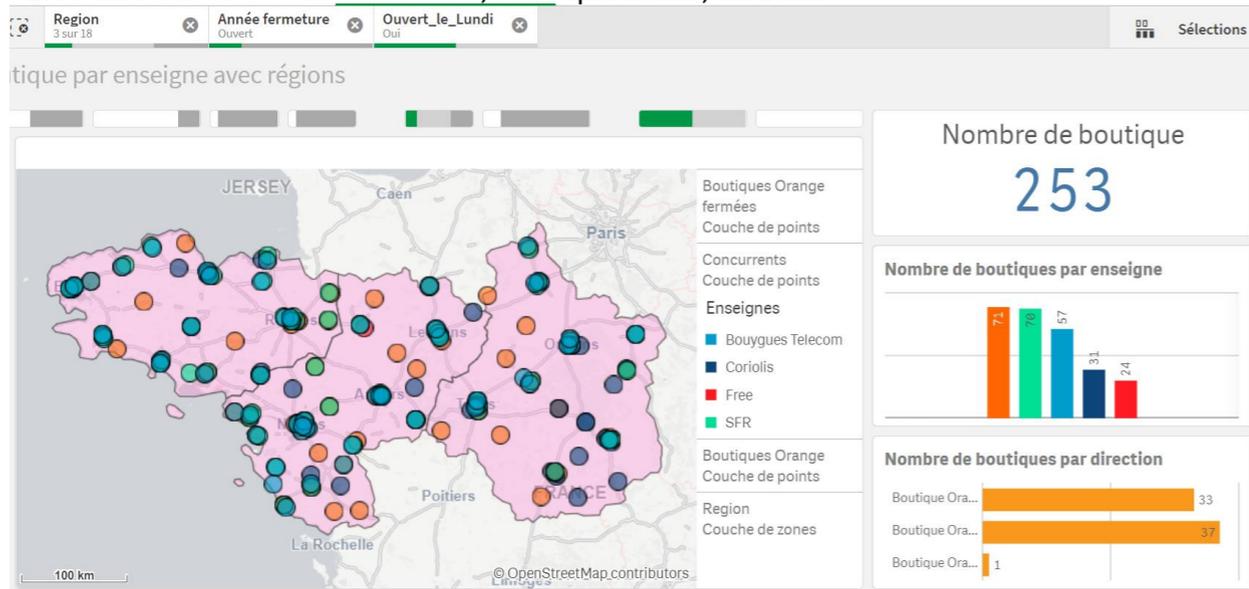


# Evolution présence marque Orange sur la DO Grand Ouest

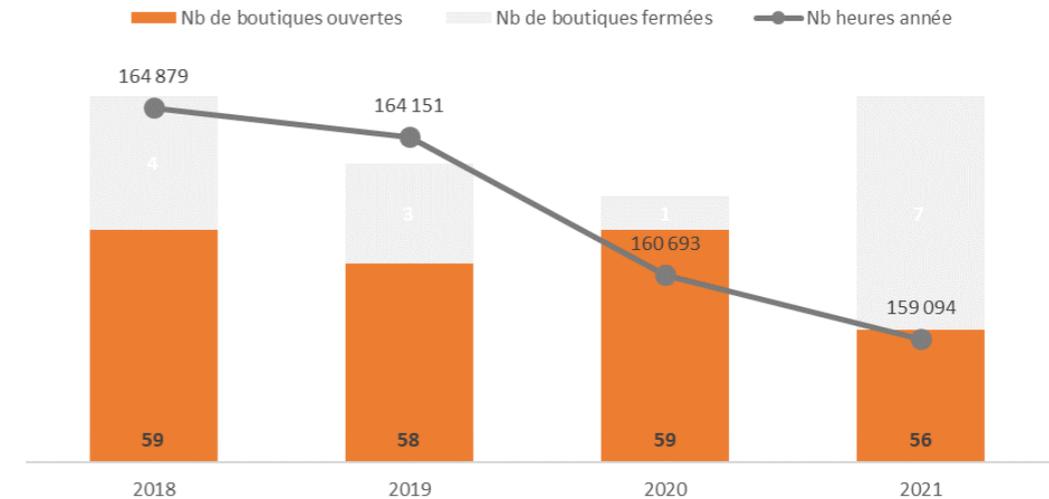
## 1. Nombre d'adresses dans la base = position d'Orange en 2018



## 2. Nombre de sites ouverts le lundi, tous opérateurs, fin 2021



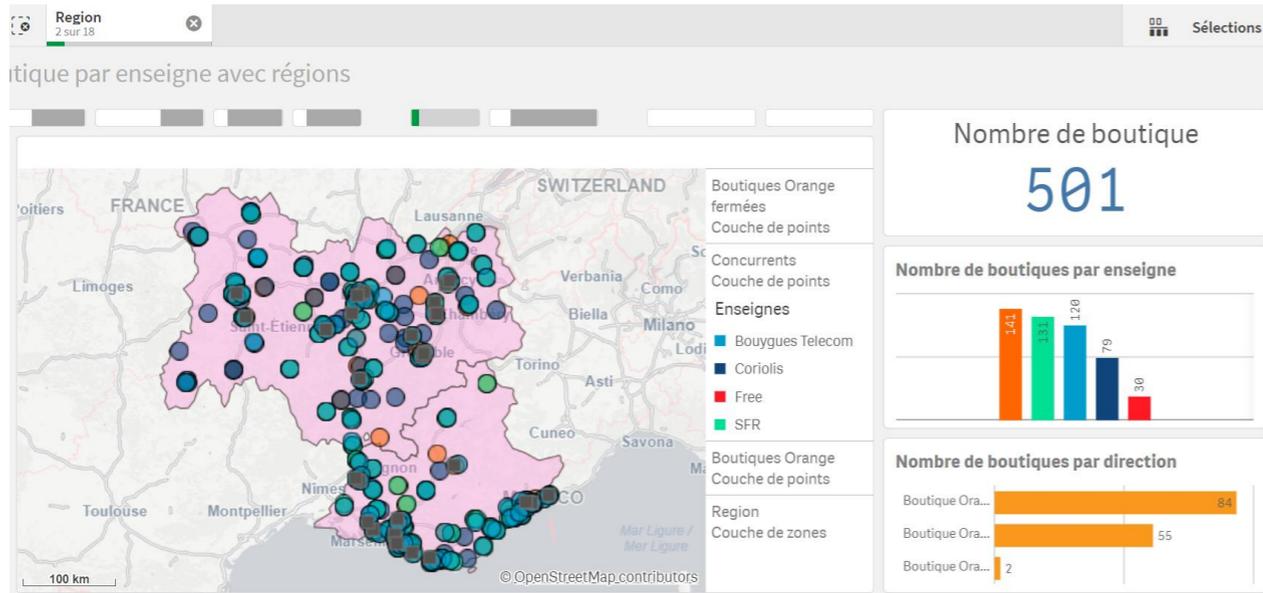
## DISTRIBUTION OUEST



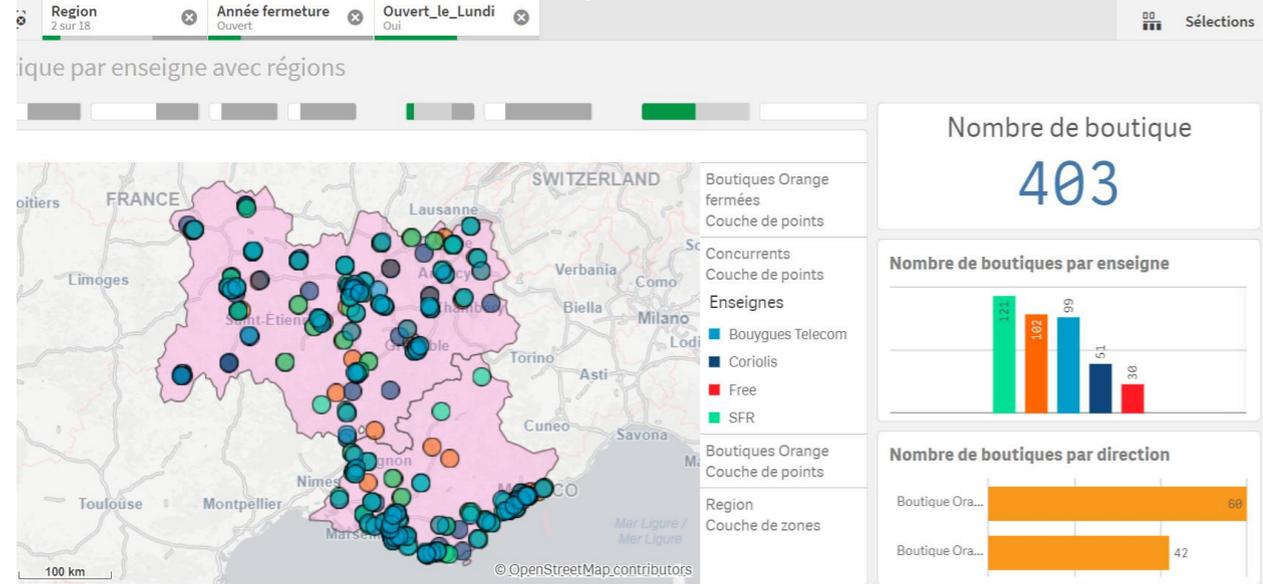
- > Sur les régions Bretagne + Pays de Loire + Centre, Orange conserve le titre de première marque en empreinte régionale avec 84 adresses actives contre 80 pour SFR
- > Si l'on ne regarde que les boutiques ouvertes le lundi à fin 2021 :
  - Sur les 71 boutiques marque Orange ouvertes, la majorité est exploitée par la GDT (38 boutiques pour 33 boutiques Orange)
  - SFR talonne la marque Orange avec 70 points de vente

# Evolution présence marque Orange sur la DO Grand Sud Est

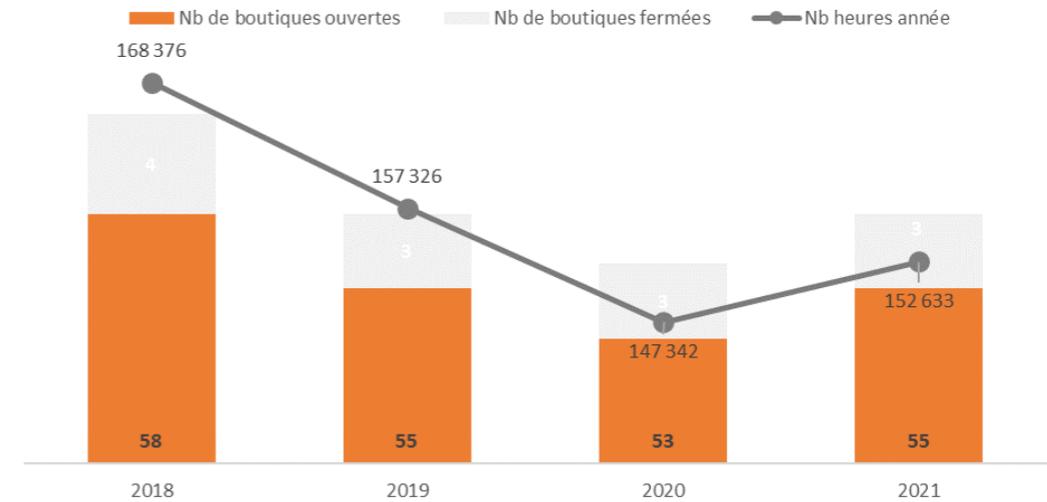
## 1. Nombre d'adresses dans la base = position d'Orange en 2018



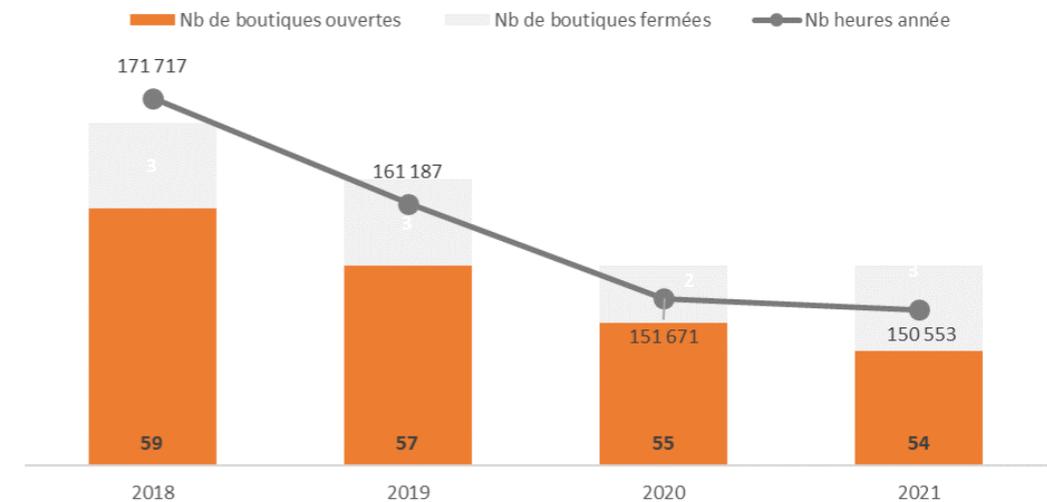
## 2. Nombre de sites ouverts le lundi, tous opérateurs, fin 2021



## DISTRIBUTION RHONE ALPES AUVERGNE

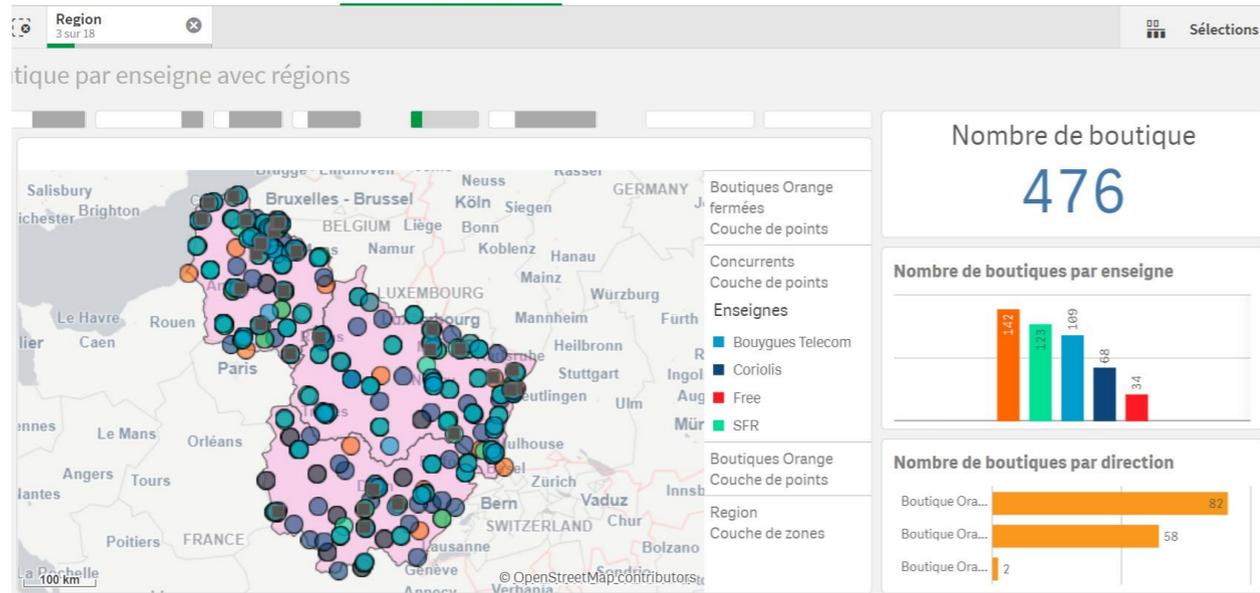


## DISTRIBUTION SUD EST

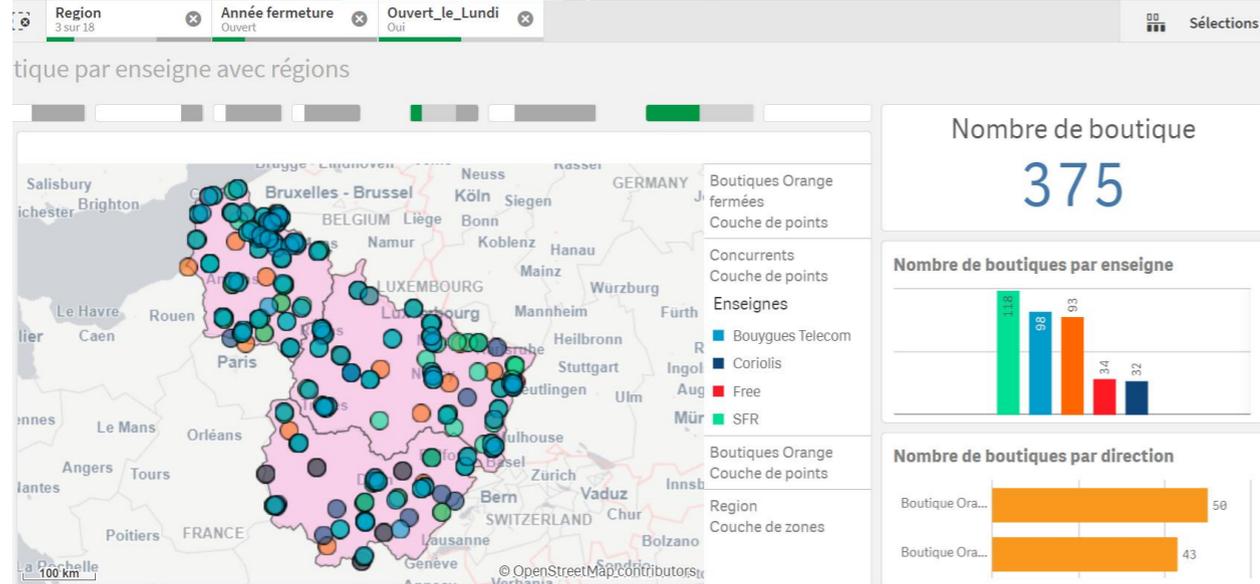


# Evolution présence marque Orange sur la DO Grand Nord Est

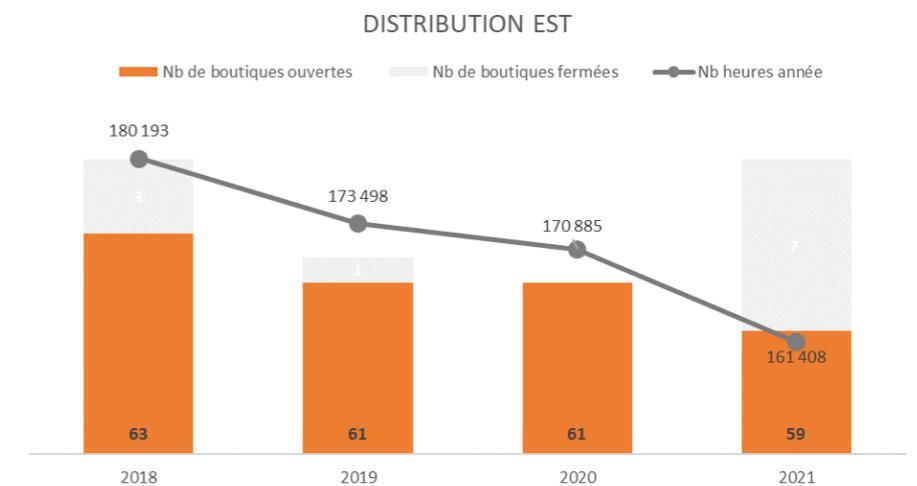
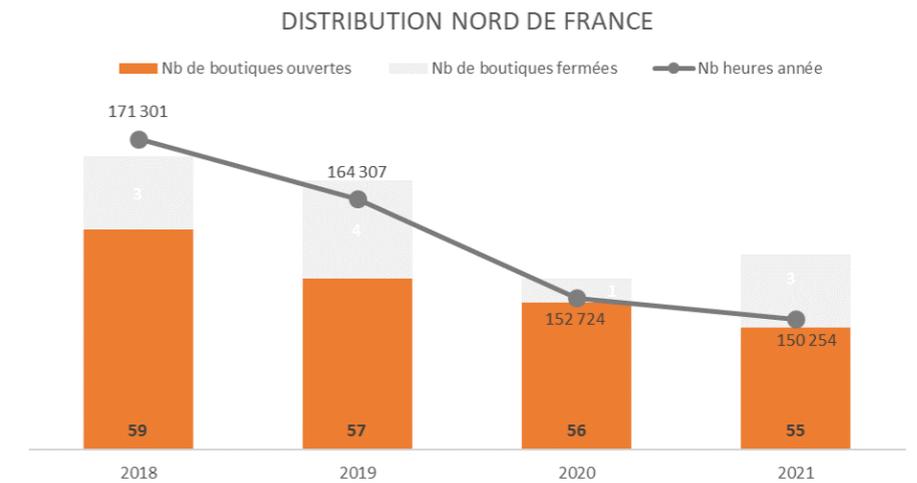
## 1. Nombre d'adresses dans la base = position d'Orange en 2018



## 2. Nombre de sites ouverts le lundi, tous opérateurs, fin 2021

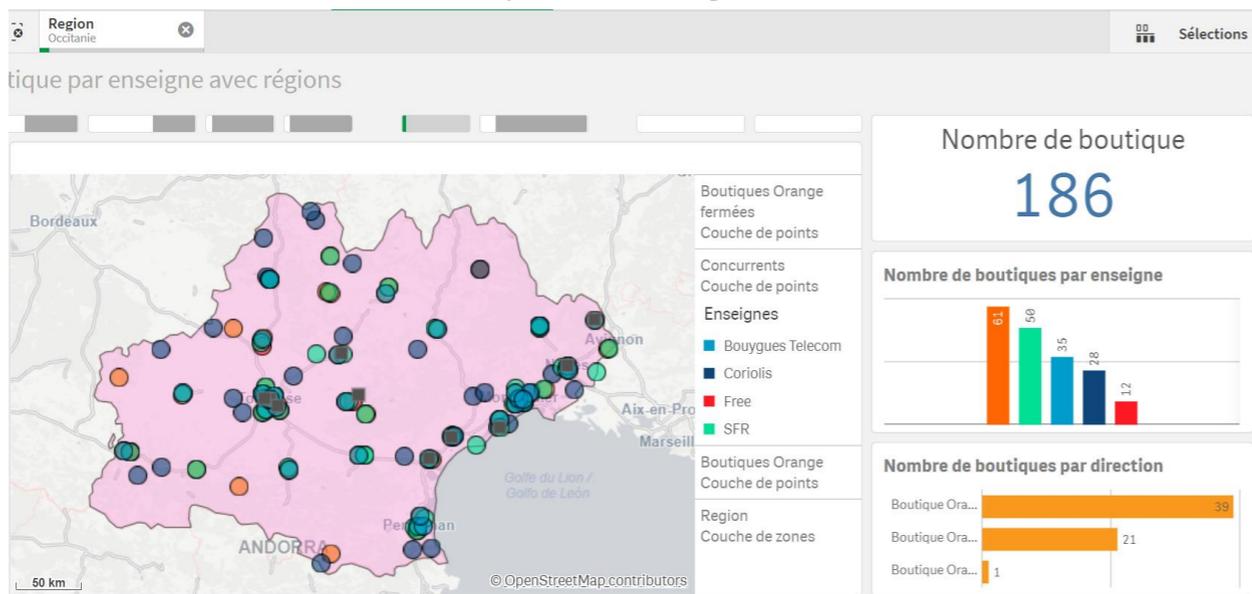


DO Grand Nord Est : les temps d'ouverture des points de vente au public sont en baisse constante sur la totalité de la période dans le Nord et l'Est

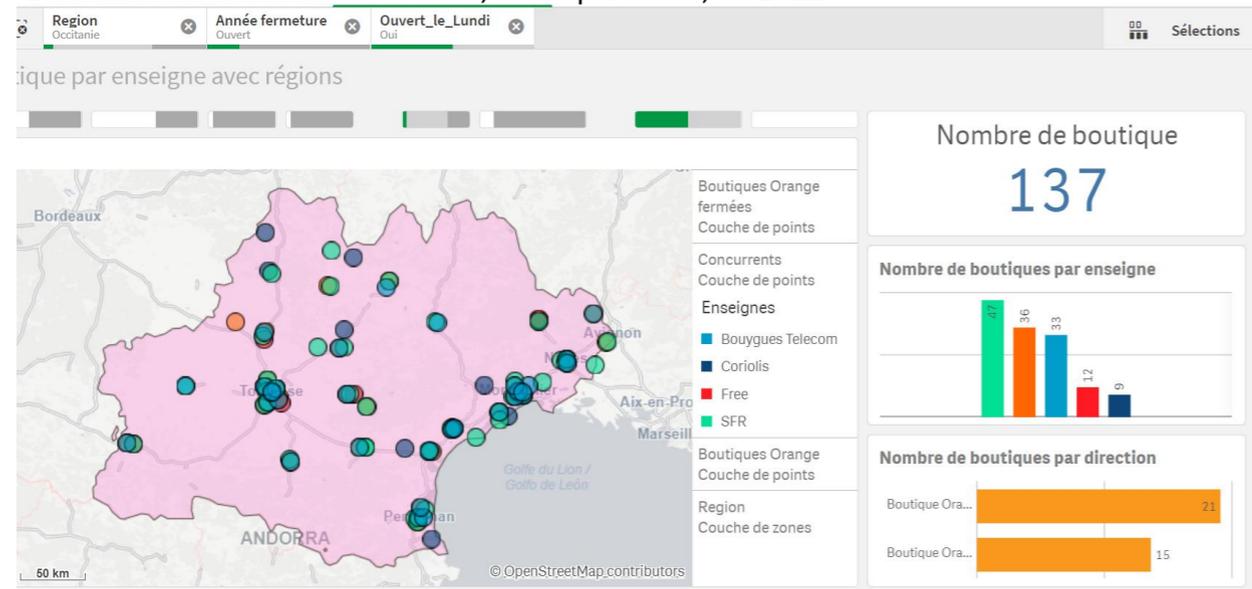


# Evolution présence marque Orange en Occitanie

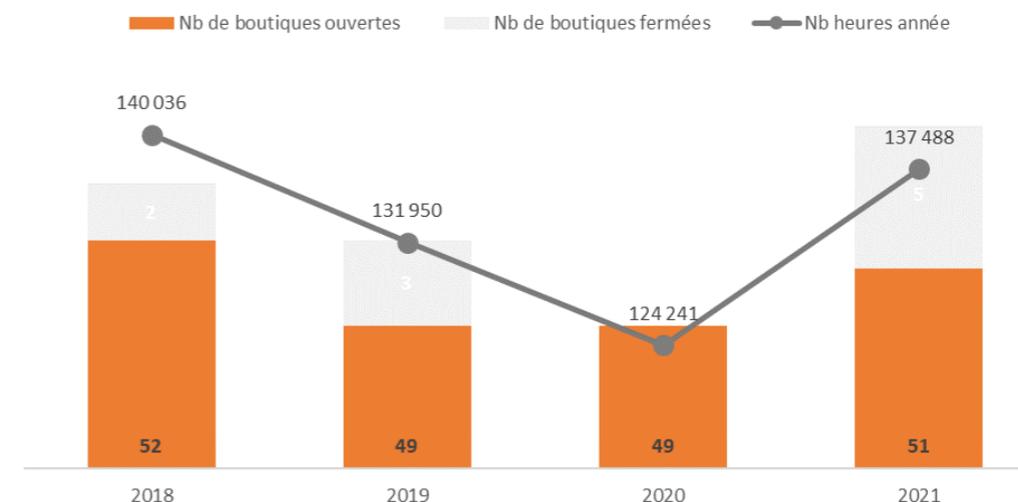
## 1. Nombre d'adresses dans la base = position d'Orange en 2018



## 2. Nombre de sites ouverts le lundi, tous opérateurs, fin 2021



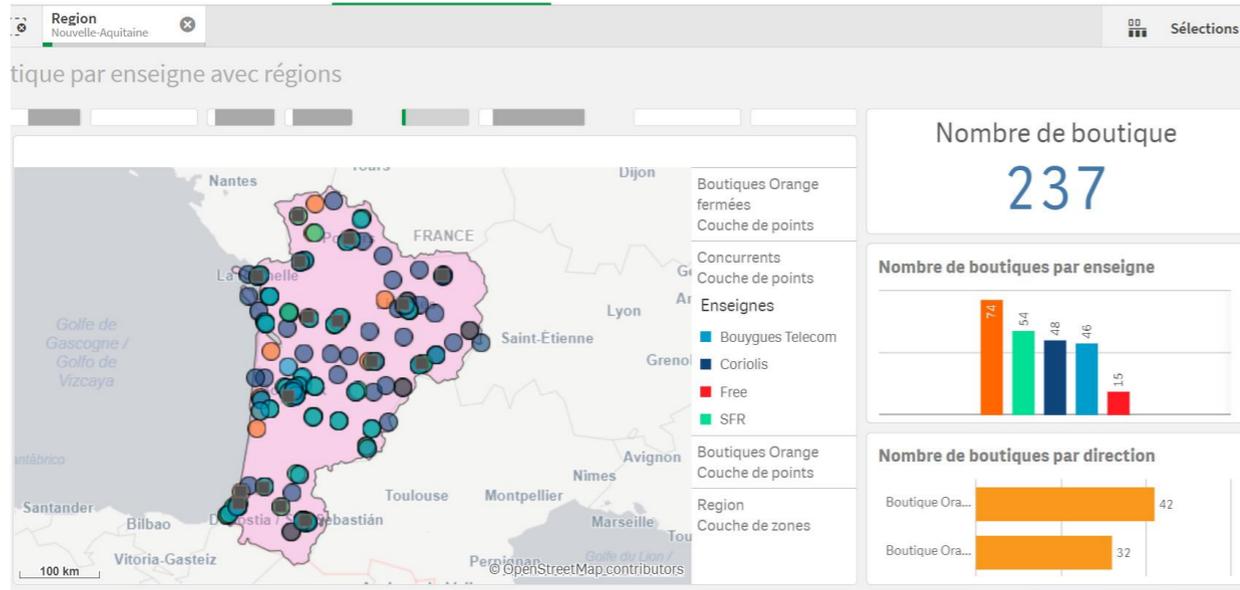
## DISTRIBUTION OCCITANIE



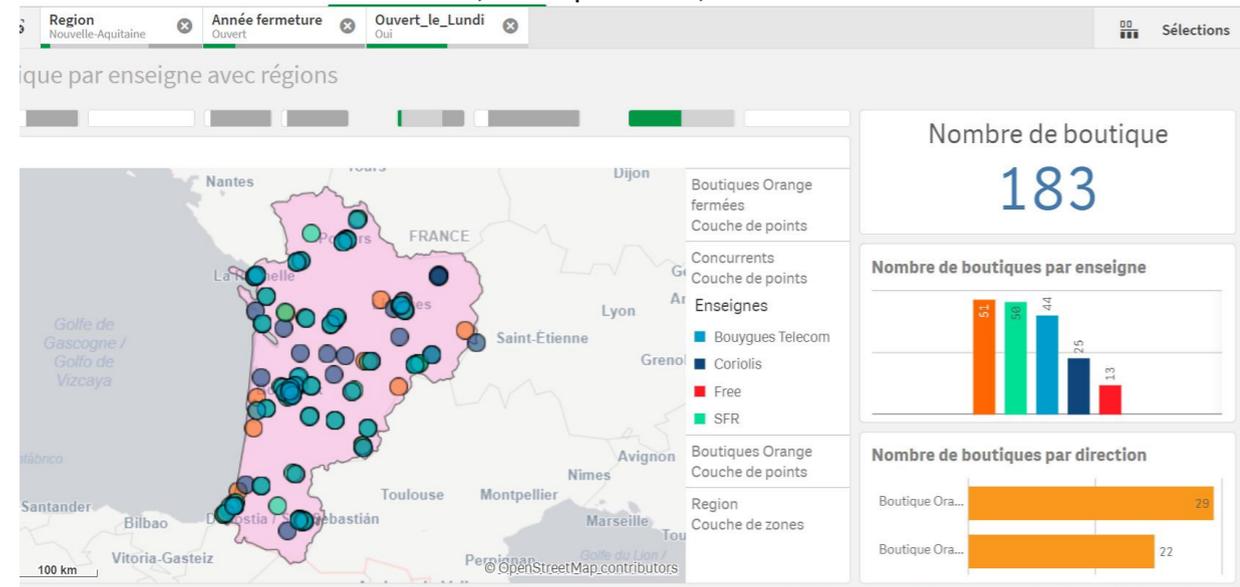
- > Sur la région Occitanie, Orange conserve le titre de première marque en empreinte régionale avec 51 adresses actives contre 50 pour SFR
- > Si l'on ne regarde que les boutiques ouvertes le lundi à fin 2021, SFR prend la première place avec 47 points de vente ouverts contre 36 seulement pour Orange

# Evolution présence marque Orange sur la DO Nouvelle Aquitaine

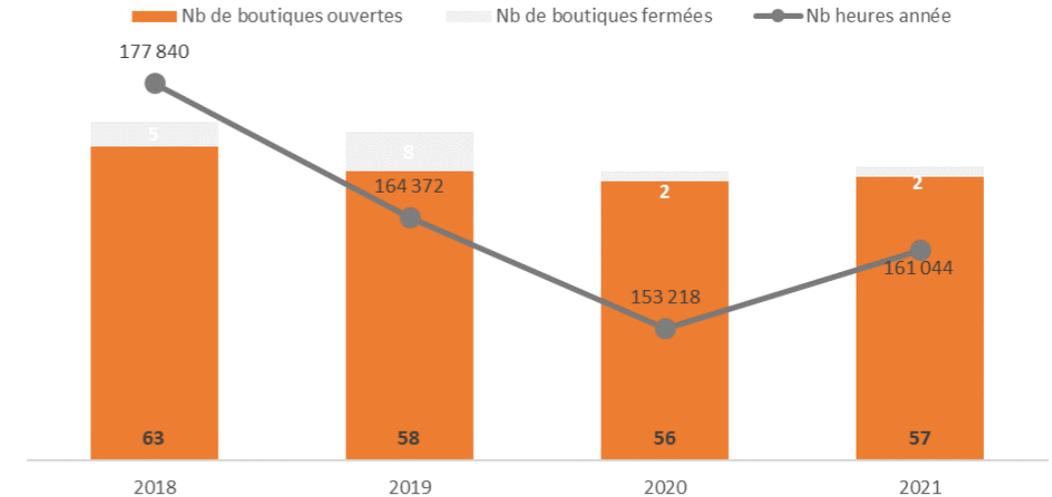
## 1. Nombre d'adresses dans la base = position d'Orange en 2018



## 2. Nombre de sites ouverts le lundi, tous opérateurs, fin 2021

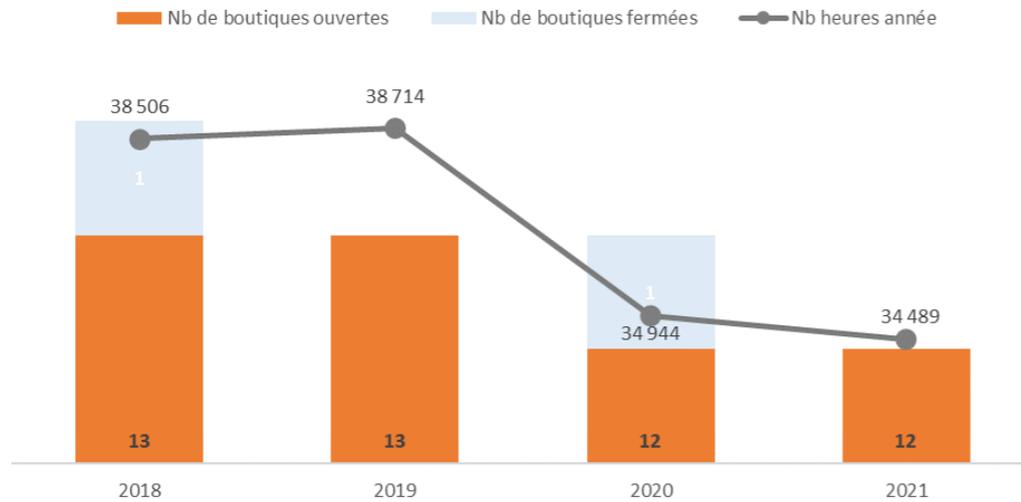


## DISTRIBUTION SUD OUEST



- > Sur la région Nouvelle Aquitaine, Orange conserve le titre de première marque en empreinte régionale avec 57 adresses actives contre 54 pour SFR, mais le temps d'ouverture au public a globalement baissé de 177 840 heures en 2018 à 161 044 heures en 2021
- > Si l'on ne regarde que les boutiques ouvertes le lundi à fin 2021, SFR n'a qu'un point de vente de retard sur la marque Orange, mais qui est absente de certains cœurs de ville comme à Angoulême, par exemple.

## DIRECTION ORANGE REUNION-MAYOTTE

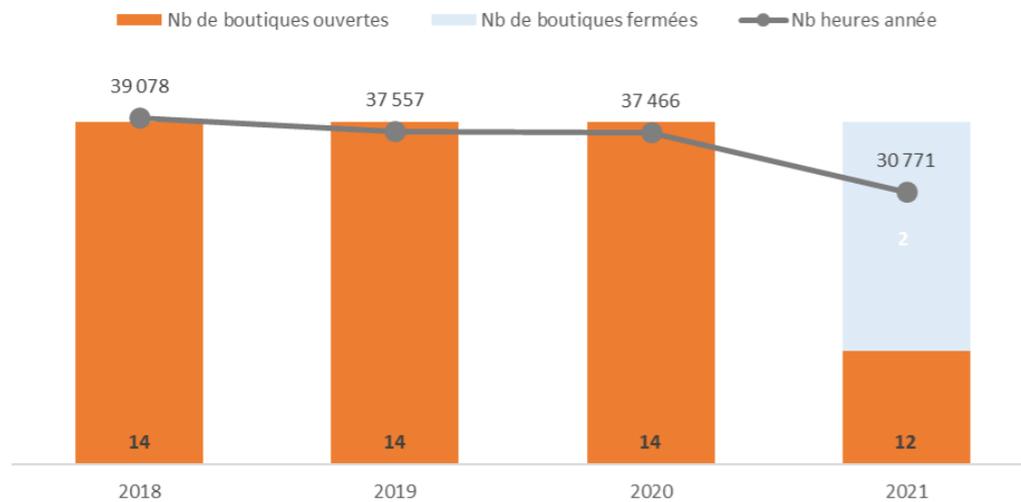


> 1 fermeture sur Réunion / Mayotte

> 2 fermetures sur Antilles / Guyane

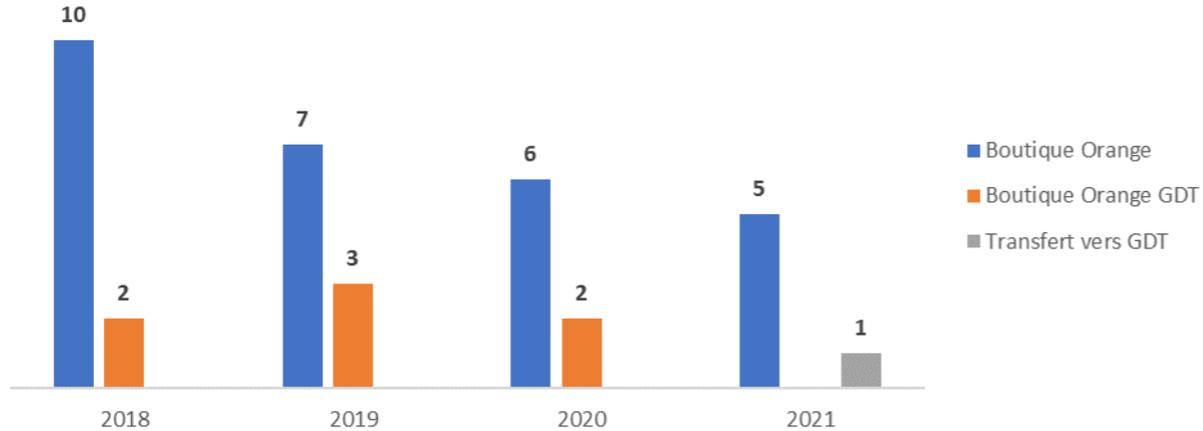
> Temps d'ouverture au public en baisse sur l'ensemble des périmètres

## DIRECTION ORANGE CARAIBES



# Impact des travaux sur les heures d'ouverture

Nombre de boutiques en travaux



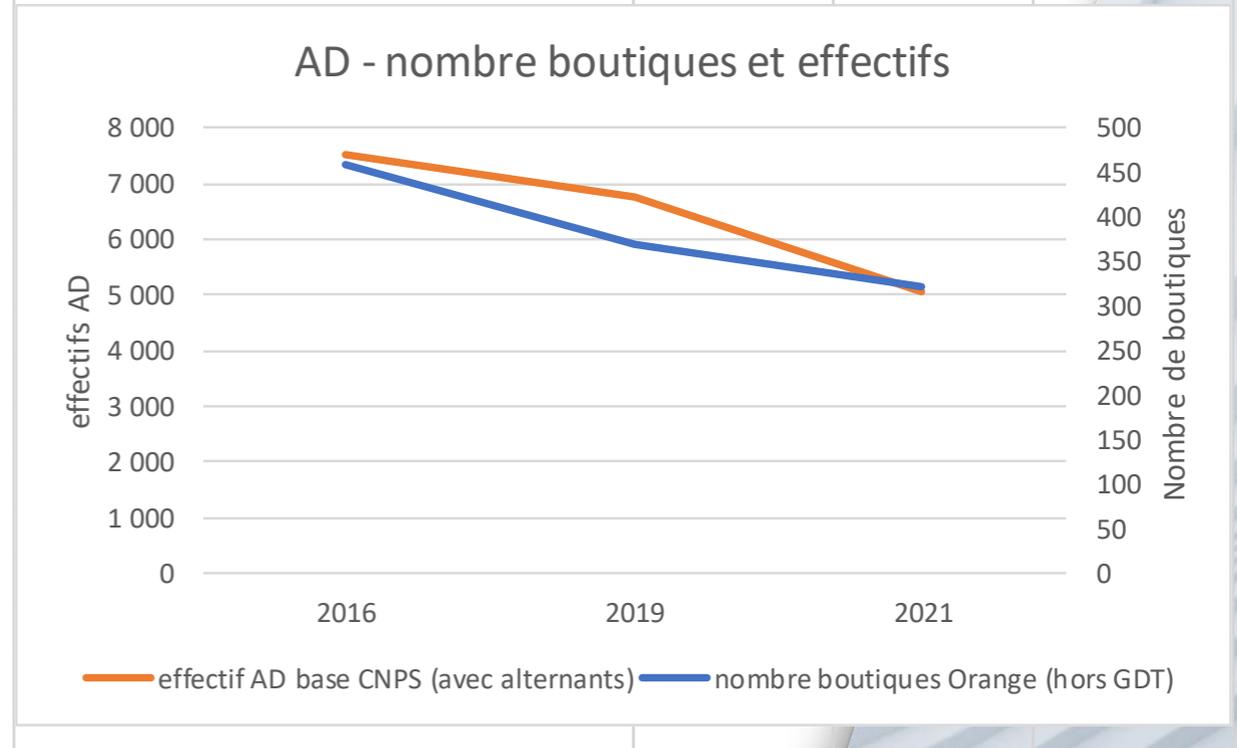
- > En moyenne l'engagement de travaux sur une boutique se traduit par 80 jours de fermeture, mais sur la totalité de la période le nombre de travaux est resté limité (32 boutiques impactées)

Type	Année travaux (début)	Nb de boutiques	Nombre jours de travaux (début - fin travaux)	Nombre de jours de fermeture (début travaux - Ouverture)	Durée moyenne travaux (en jours)	Durée moyenne fermeture (en jours)
<b>Boutiques Orange</b>		<b>24</b>	<b>1 511</b>	<b>1 895</b>	<b>63</b>	<b>79</b>
	2018	3	265	245	88	82
	2019	7	339	495	48	71
	2020	9	566	716	63	80
	2021	5	341	439	68	88
<b>Boutiques GDT</b>		<b>8</b>	<b>436</b>	<b>681</b>	<b>55</b>	<b>85</b>
	2019	5	242	326	48	65
	2020	2	127	239	64	120
	2021	1	67	116	67	116
<b>Total général</b>		<b>32</b>	<b>1 947</b>	<b>2 576</b>	<b>61</b>	<b>81</b>

# Conclusion sur l'évolution de la présence commerciale d'Orange

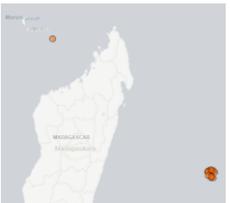
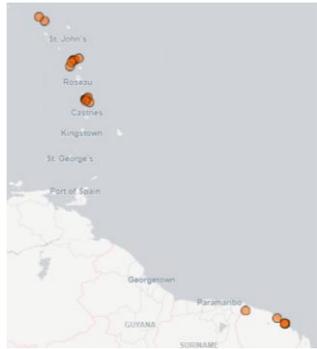
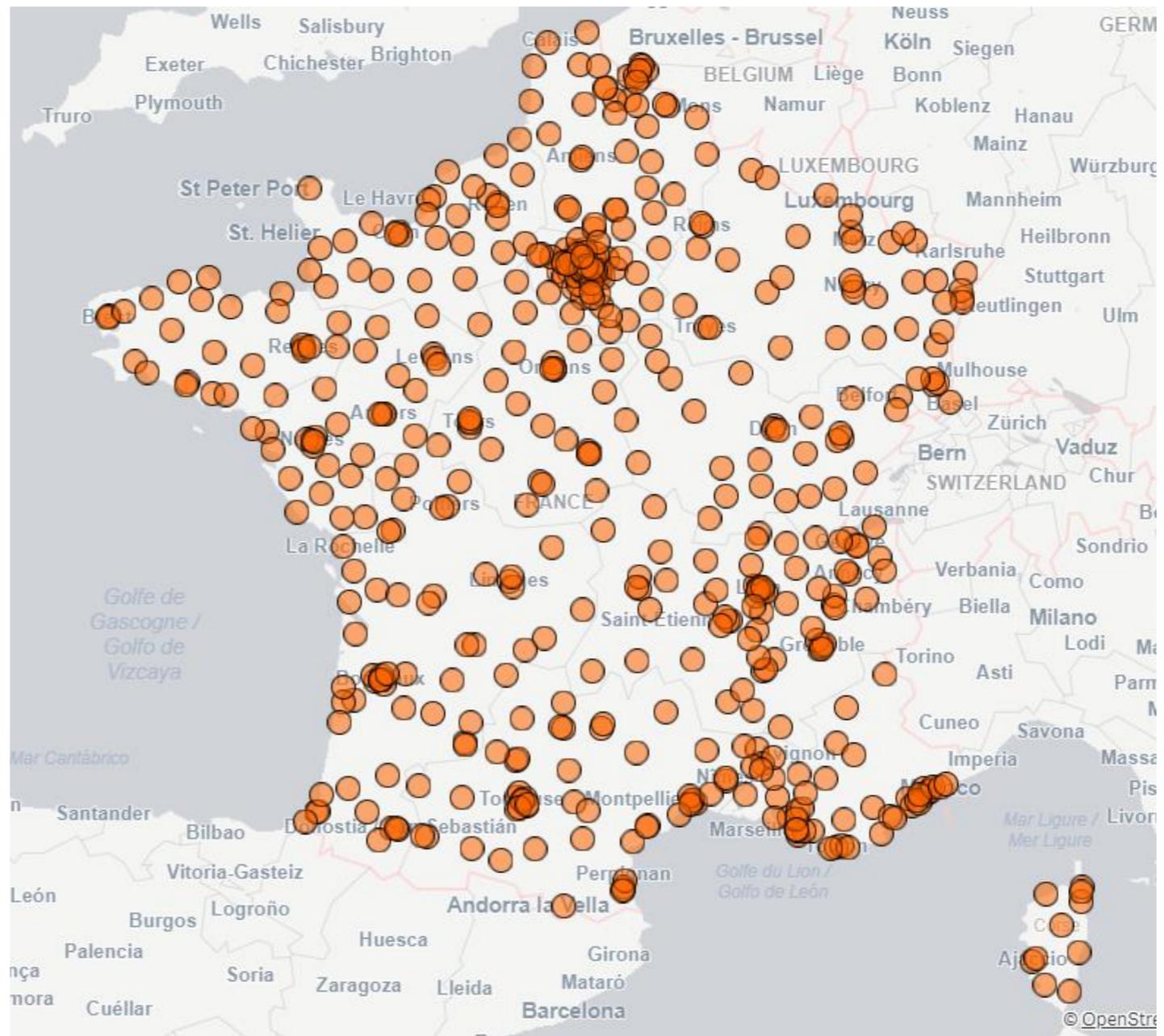
- Sur la période de 5 ans entre 2016 et 2021, Orange a organisé la décroissance de sa présence sur le territoire avec une réduction de 30% du nombre de boutiques.
- La corrélation entre le nombre de boutiques et l'effectif global des AD est remarquable : sur la même période l'effectif est passé de 7 513 salariés à 5 054, soit une baisse de 33%.
- La reprise en fin de période des ouvertures de boutiques à la GDT limite l'impact sur la présence de la marque sur le territoire, et ramène la baisse à -18%
- Globalement le nombre de points de contacts entre la clientèle et la marque est en attrition sur la période, alors même que tous les réseaux concurrents ont choisi une stratégie inverse.

	2016	2019	2021
<b>nombre boutiques Orange (hors GDT)</b>	459	370	323
<b>effectif AD base CNPS (avec alternants)</b>	7 513	6 784	5 054

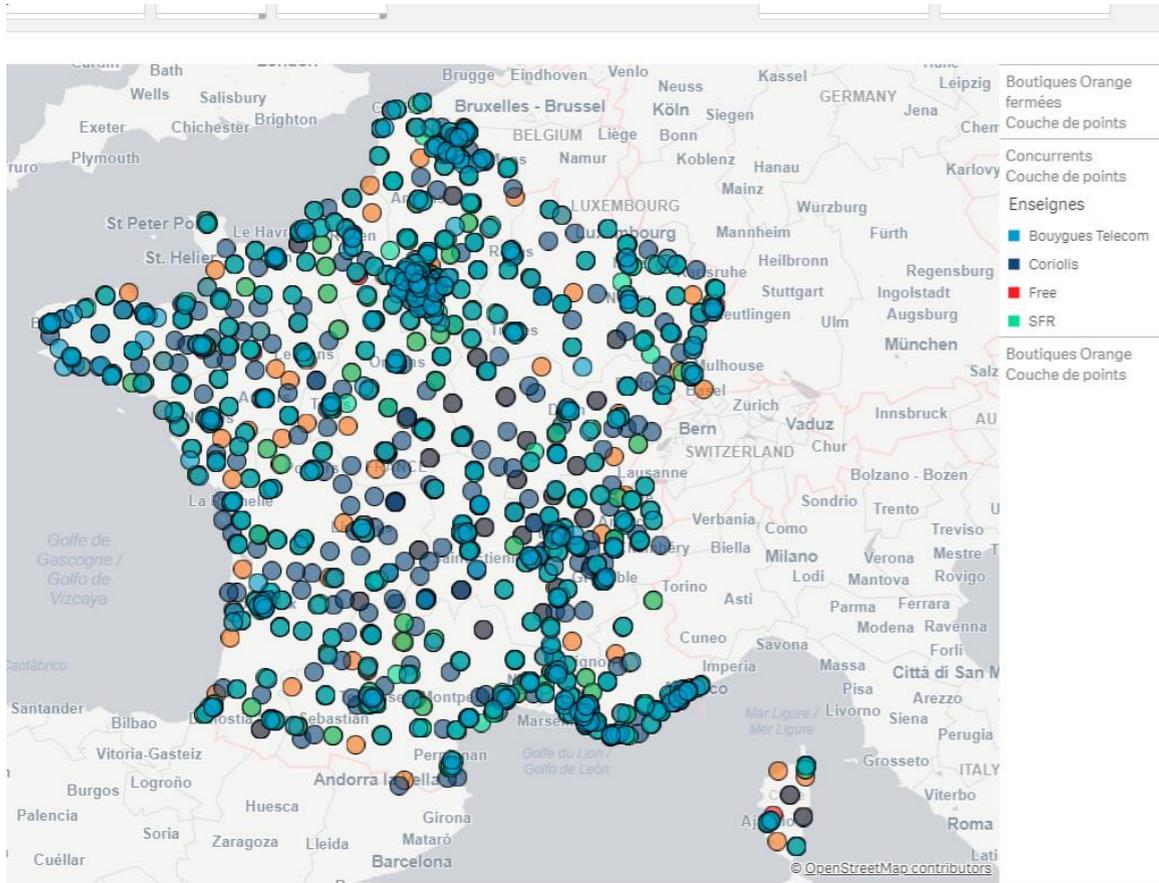


CONCLUSION

# Présence d'Orange sur les métropoles attractives à fin 2021



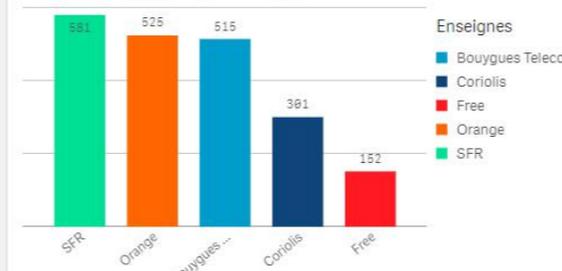
# 2 074 boutiques en France métropolitaine au 31 décembre 2021 / la diagonale du vide existe bien



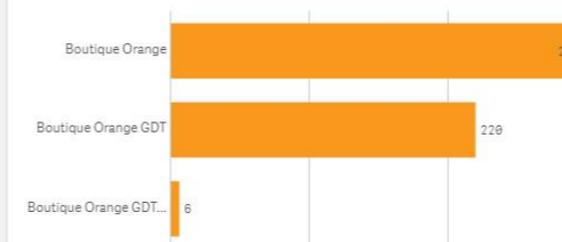
Nombre de boutique

# 2 074

Nombre de boutiques par enseigne



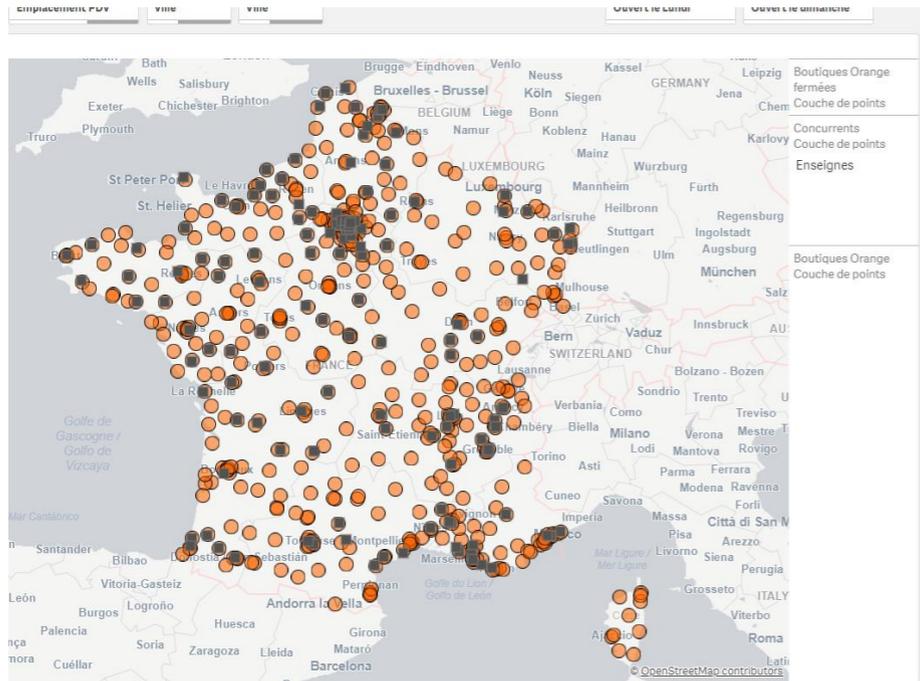
Nombre de boutiques par direction



SFR premier réseau en nombre, devant Orange + GDT et Bouygues

Vérification de la diagonale du vide

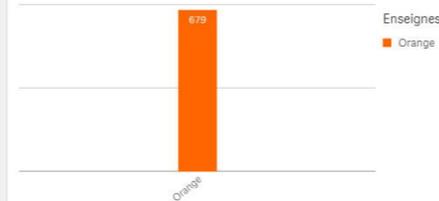
# 679 adresses Orange relevées / 525 boutiques encore ouvertes au 31 décembre 2021



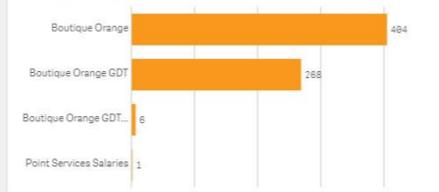
Nombre de boutique

679

Nombre de boutiques par enseigne

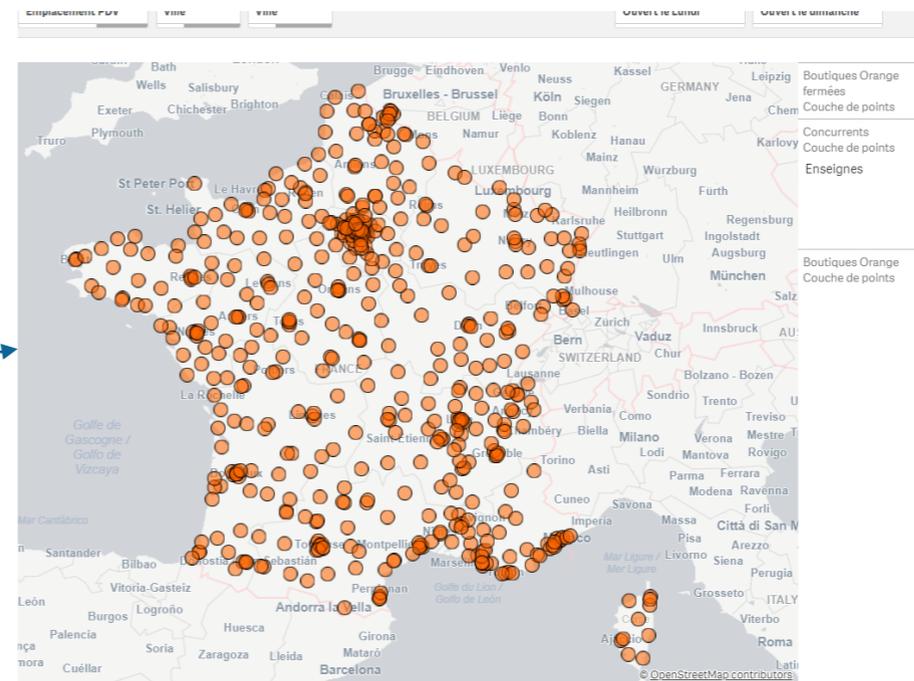


Nombre de boutiques par direction



679 adresses pour des boutiques Orange + GDT sur la période 2018 – 2021 (France métropolitaine)

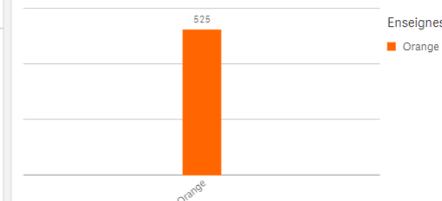
525 boutiques Orange + GDT encore ouvertes en 2022 (France métropolitaine)



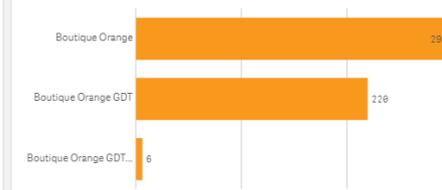
Nombre de boutique

525

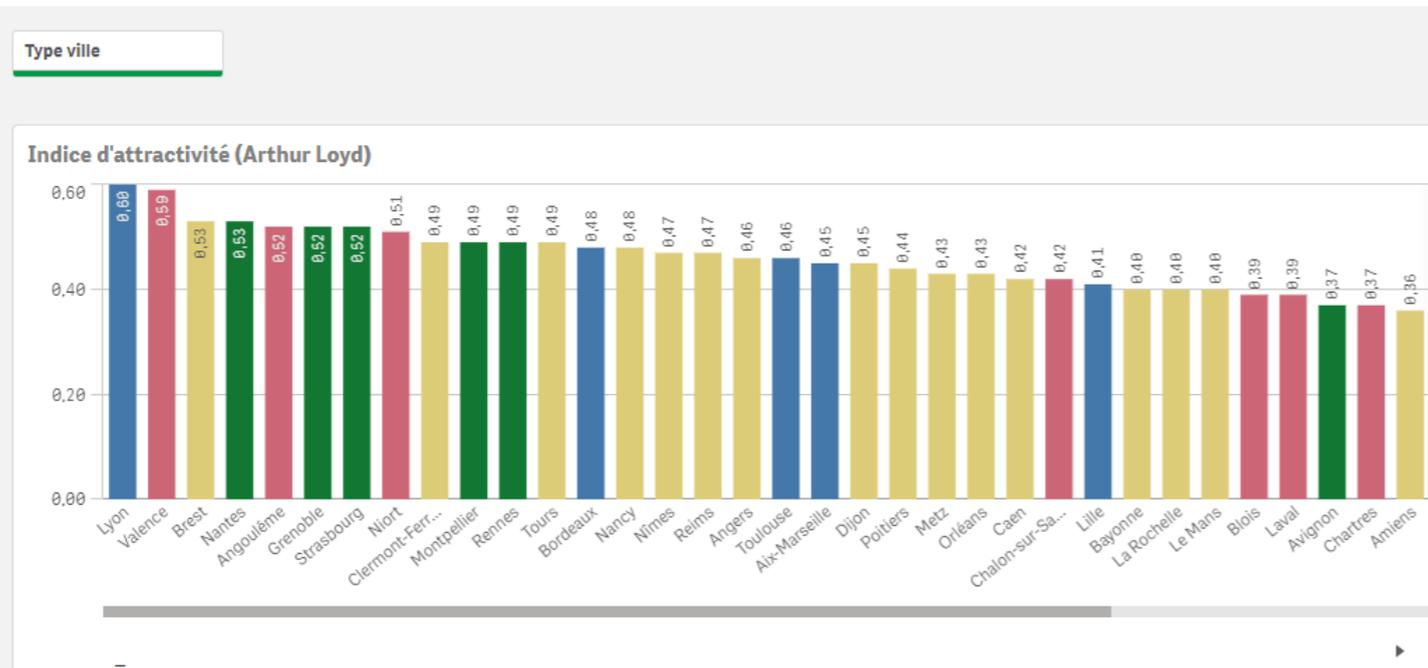
Nombre de boutiques par enseigne



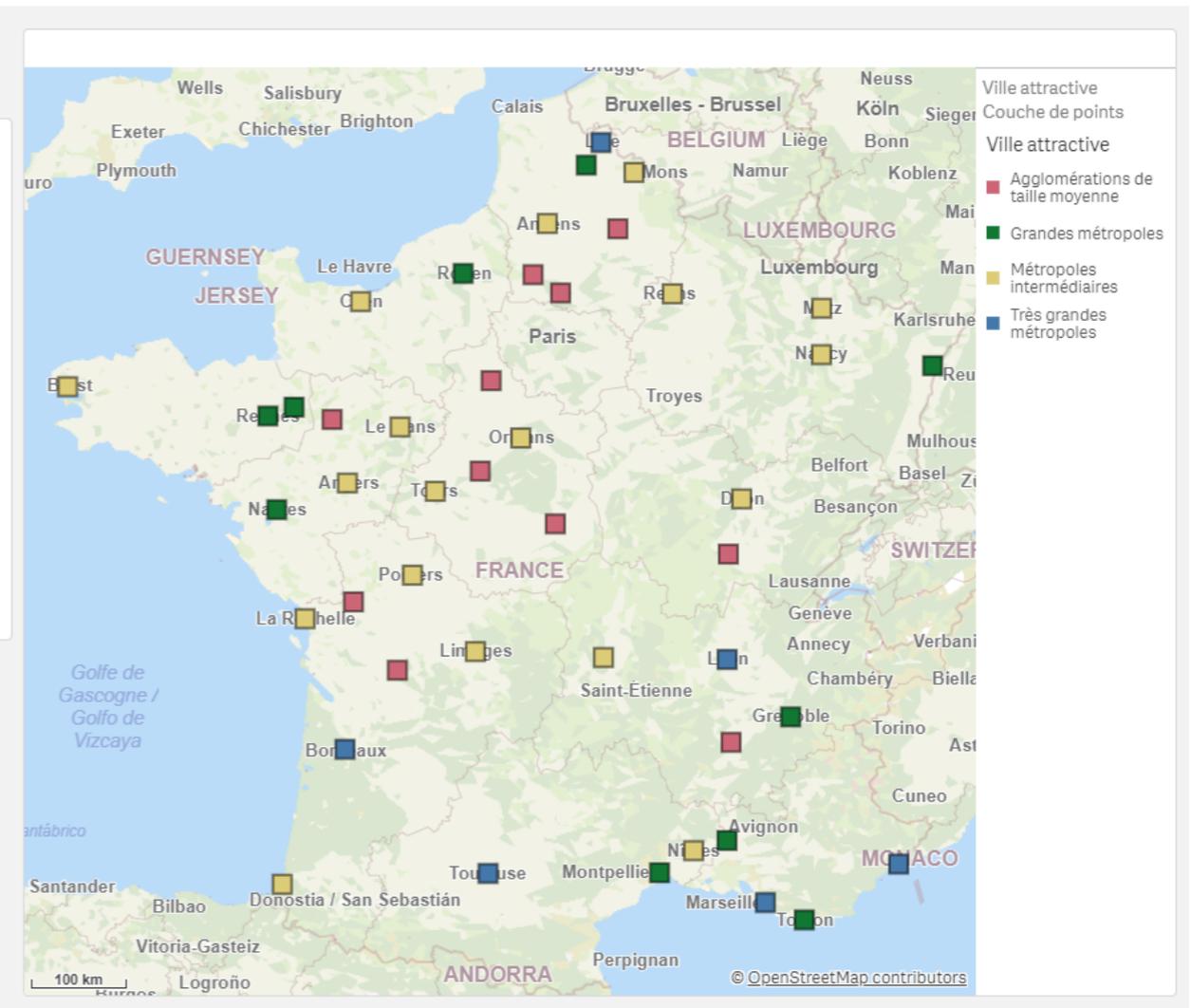
Nombre de boutiques par direction



# Les métropoles attractives en 2021



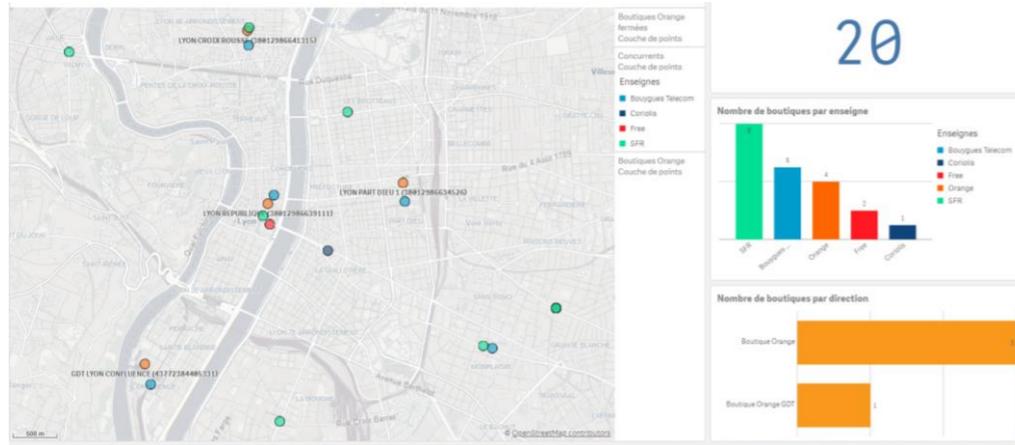
- > Baromètre Arthur Loyd des 40 métropoles les plus attractives en 2021
- > Méthode retenue : les métropoles étudiées sont passées au filtre de 75 indicateurs caractérisant 4 thèmes de comparaison :
  - Performances économiques,
  - Immobilier tertiaire et accueil des entreprises,
  - Connectivité, capital humain, et innovation
  - Qualité de vie
- > Le classement final est opéré entre les 45 métropoles les mieux notées, par taille de métropole.



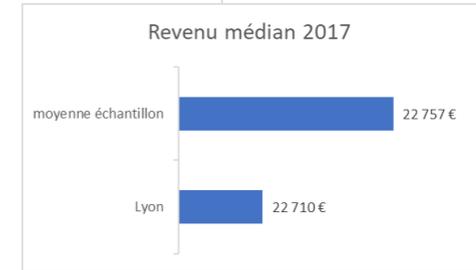
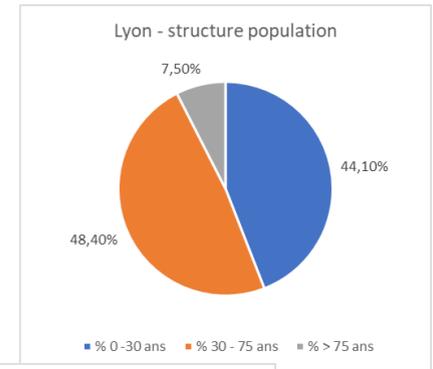
Les villes qui sortent en tête de la sélection sont celles qui accueillent des habitants venus de Paris depuis 2020

# Les villes les plus attractives du baromètre : Lyon, Valence

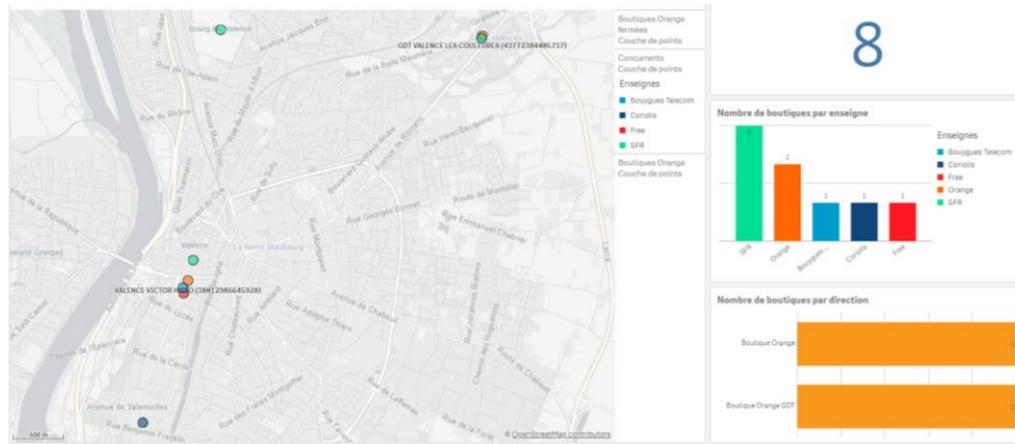
## Lyon



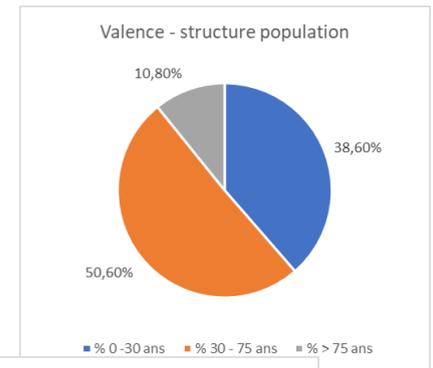
	Lyon	moyenne échantillon
<b>Population 2018</b>	518 635	
<b>% chômeurs 2018</b>	9,30%	11,9%
<b>% étudiants 2018</b>	17,50%	17,4%
<b>Taux pauvreté 2017</b>	16,2%	14,9%
<b>Salaire Net Horaire Moyen 2019</b>	19,6 €	15,4 €
<b>% croissance SNHM 2012 - 2019</b>	37%	14,8%



## Valence



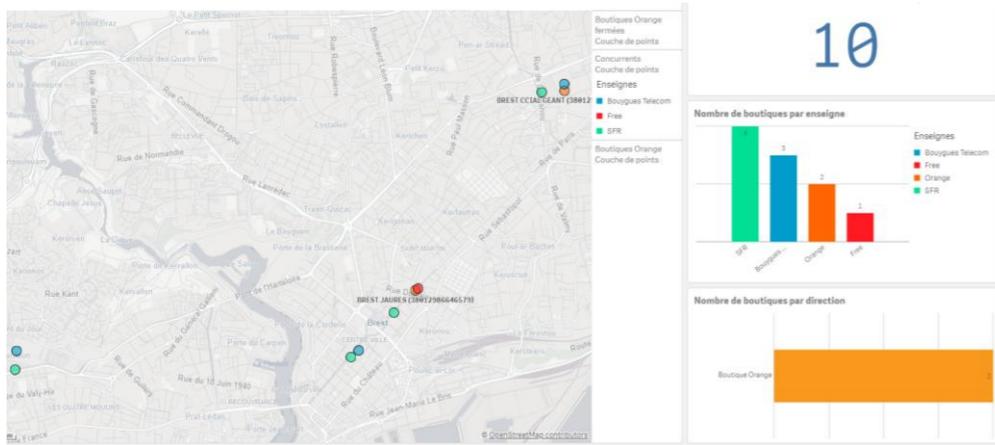
	Valence	moyenne échantillon
<b>Population 2018</b>	64 726	
<b>% chômeurs 2018</b>	12,20%	11,9%
<b>% étudiants 2018</b>	12,80%	17,4%
<b>Taux pauvreté 2017</b>	14,0%	14,9%
<b>Salaire Net Horaire Moyen 2019</b>	14,6 €	15,4 €
<b>% croissance SNHM 2012 - 2019</b>	14%	14,8%



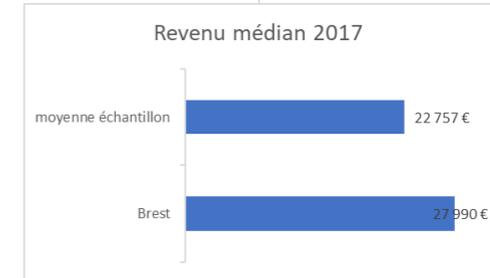
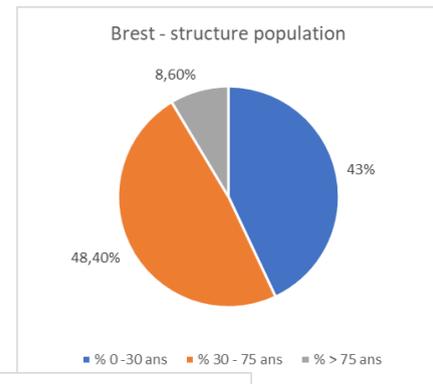
Le constat : Sur ces deux métropoles en tête du classement, Orange arrive en deuxième ou en troisième position en terme de présence commerciale derrière SFR (avant rachat de Coriolis) et Bouygues

# Brest, Nantes

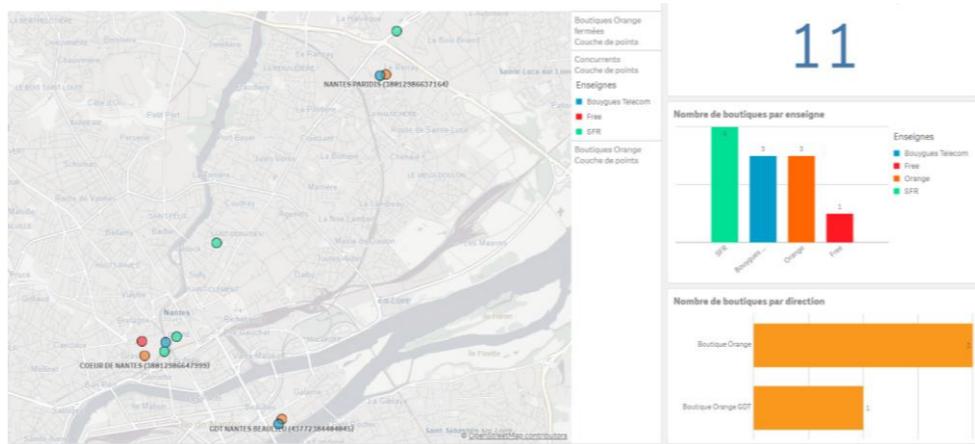
## Brest



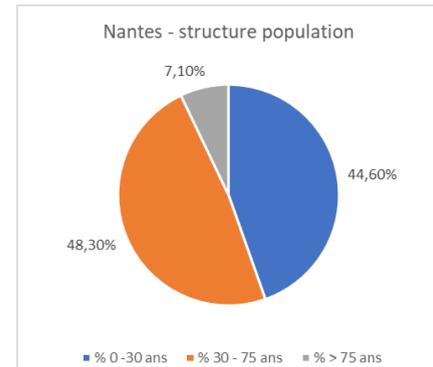
	Brest	moyenne échantillon
Population 2018	139 602	
% chômeurs 2018	11,30%	11,9%
% étudiants 2018	18%	17,4%
Taux pauvreté 2017	13,1%	14,9%
Salaire Net Horaire Moyen 2019	14,3 €	15,4 €
% croissance SNHM 2012 - 2019	13%	14,8%



## Nantes



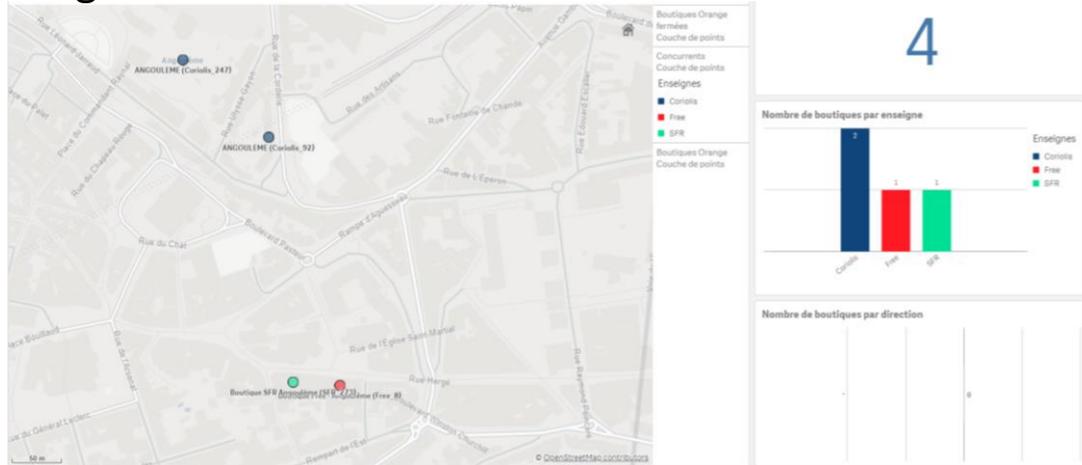
	Nantes	moyenne échantillon
Population 2018	314 138	
% chômeurs 2018	11,20%	11,9%
% étudiants 2018	17,10%	17,4%
Taux pauvreté 2017	12,2%	14,9%
Salaire Net Horaire Moyen 2019	15,6 €	15,4 €
% croissance SNHM 2012 - 2019	14%	14,8%



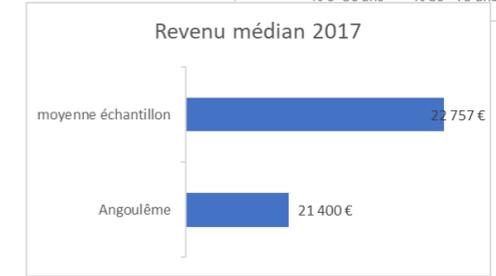
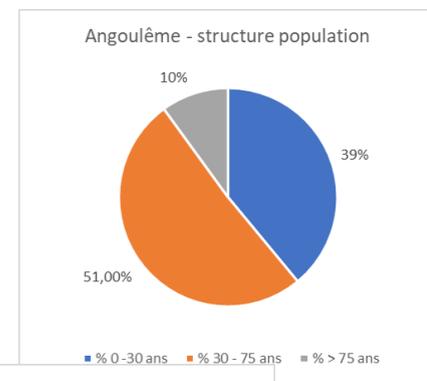
Le constat : Sur ces deux métropoles, Orange arrive en troisième position derrière SFR et Bouygues

# Angoulême, Strasbourg

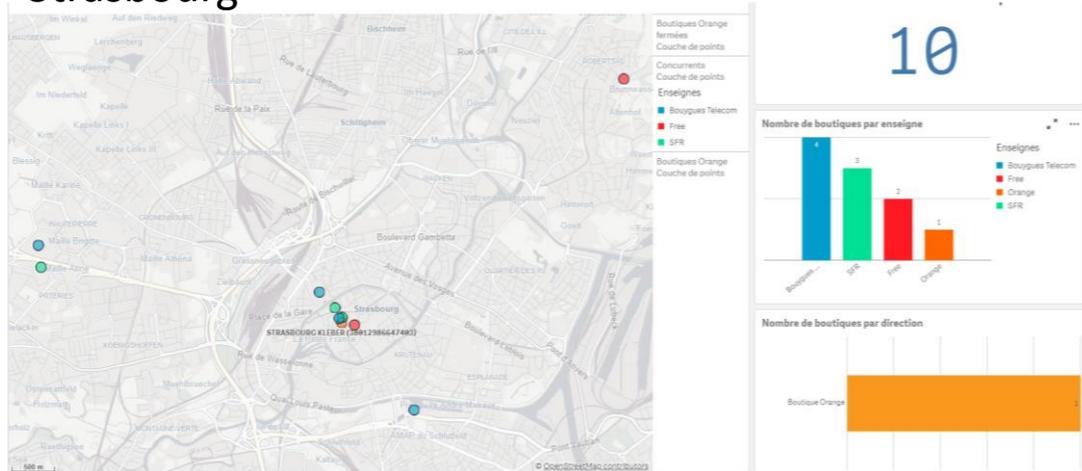
## Angoulême



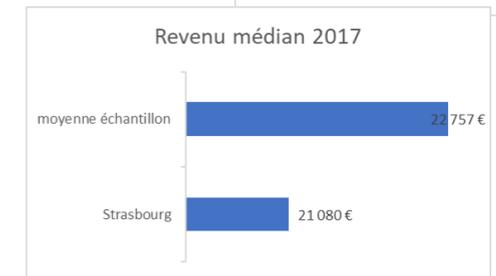
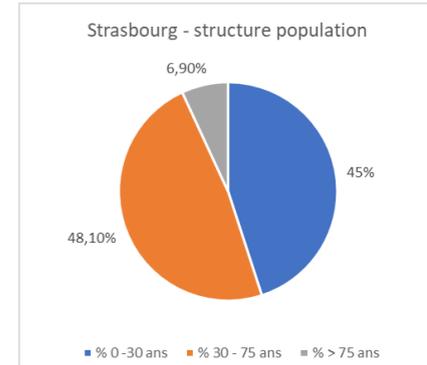
	Angoulême	moyenne échantillon
<b>Population 2018</b>	41 711	
<b>% chômeurs 2018</b>	16,10%	11,9%
<b>% étudiants 2018</b>	11,70%	17,4%
<b>Taux pauvreté 2017</b>	14,7%	14,9%
<b>Salaire Net Horaire Moyen 2019</b>	13,8 €	15,4 €
<b>% croissance SNHM 2012 - 2019</b>	12%	14,8%



## Strasbourg



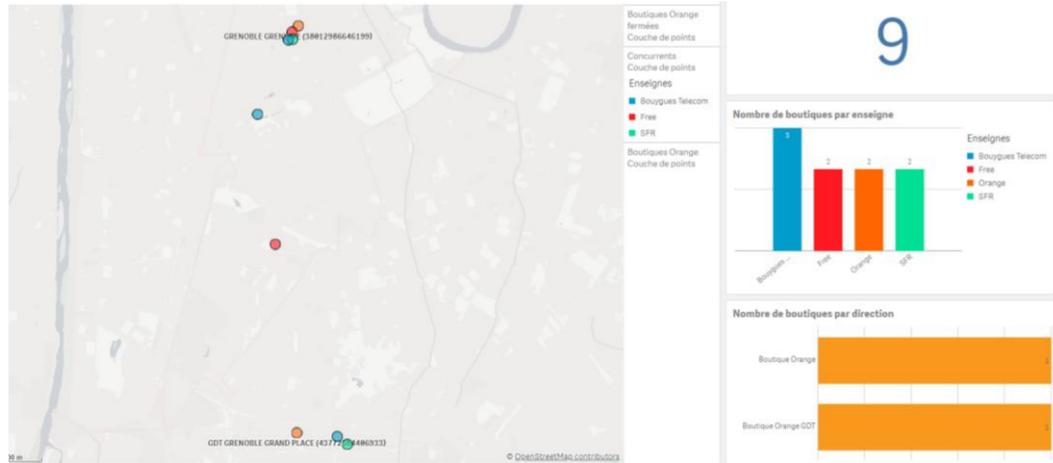
	Strasbourg	moyenne échantillon
<b>Population 2018</b>	284 677	
<b>% chômeurs 2018</b>	12%	11,9%
<b>% étudiants 2018</b>	18,60%	17,4%
<b>Taux pauvreté 2017</b>	19,9%	14,9%
<b>Salaire Net Horaire Moyen 2019</b>	15,1 €	15,4 €
<b>% croissance SNHM 2012 - 2019</b>	13%	14,8%



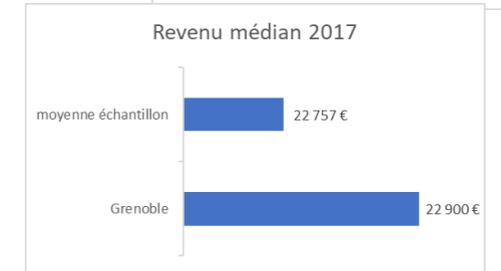
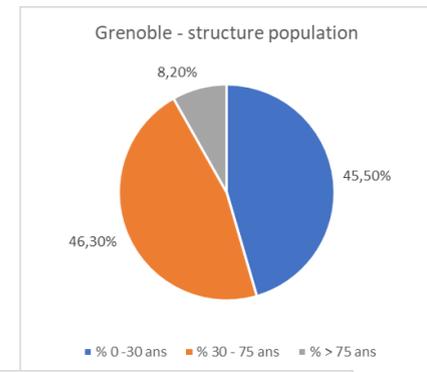
Le constat : La marque Orange est absente du centre-ville à Angoulême, et en quatrième place derrière Free à Strasbourg

# Grenoble, Niort

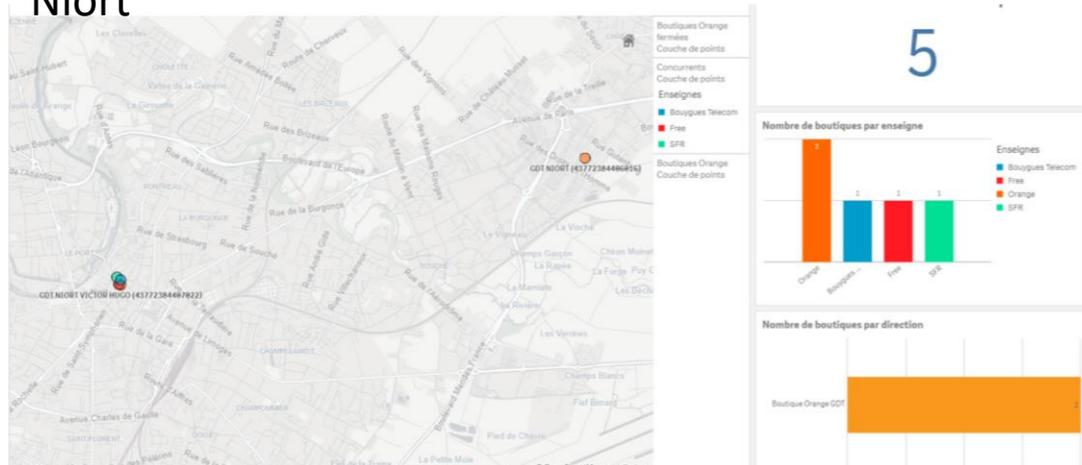
## Grenoble



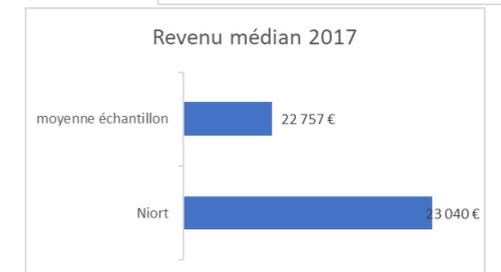
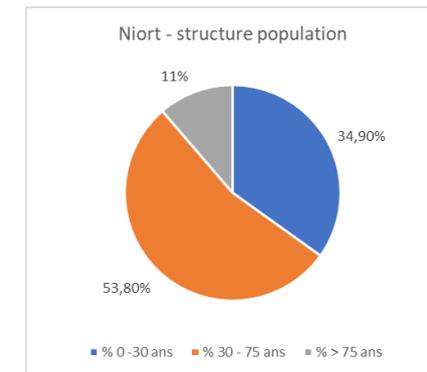
	Grenoble	moyenne échantillon
Population 2018	157 650	
% chômeurs 2018	10,50%	11,9%
% étudiants 2018	20,20%	17,4%
Taux pauvreté 2017	14,3%	14,9%
Salaire Net Horaire Moyen 2019	16,7 €	15,4 €
% croissance SNHM 2012 - 2019	14%	14,8%



## Niort



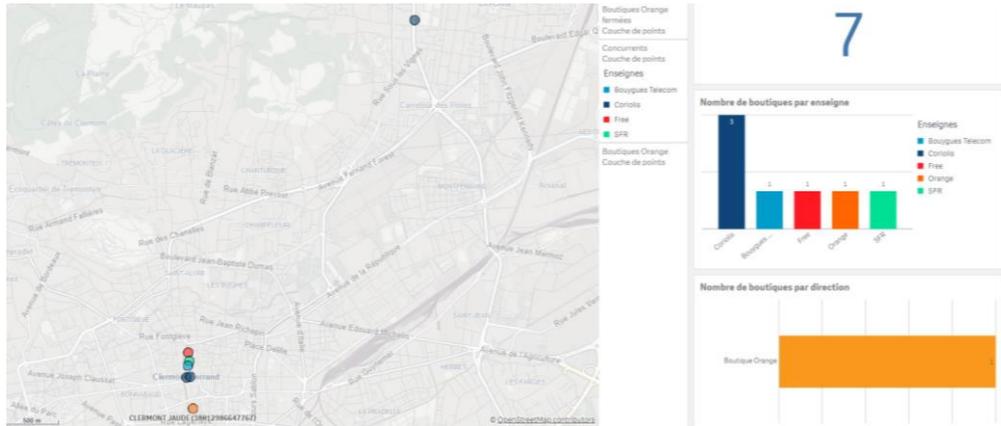
	Niort	moyenne échantillon
Population 2018	59 059	
% chômeurs 2018	11,10%	11,9%
% étudiants 2018	9,40%	17,4%
Taux pauvreté 2017	10,8%	14,9%
Salaire Net Horaire Moyen 2019	15,4 €	15,4 €
% croissance SNHM 2012 - 2019	12%	14,8%



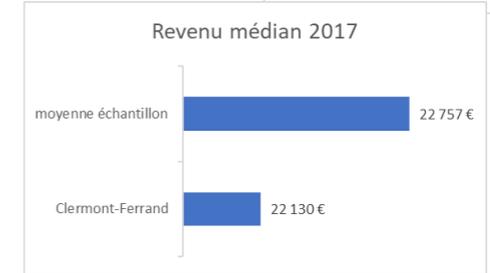
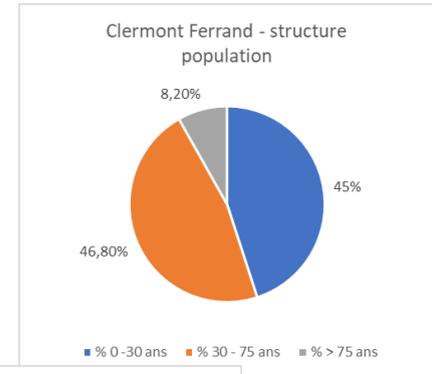
Le constat : La marque Orange reste la plus visible à Niort, mais est à égalité avec Free et Bouygues à Grenoble

# Clermont Ferrand, Rennes

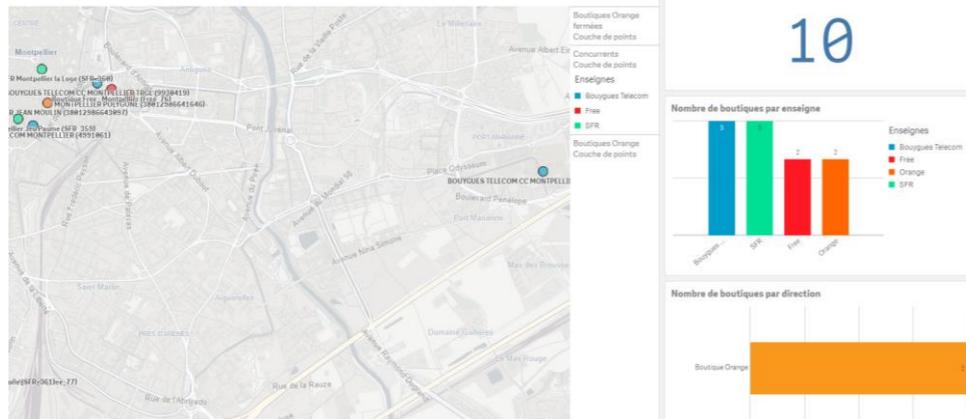
## Clermont-Ferrand



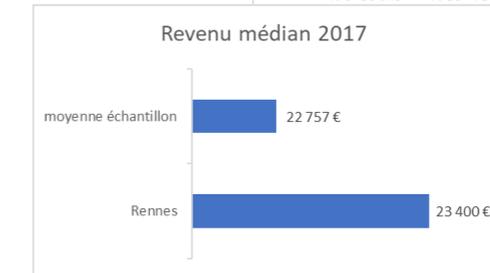
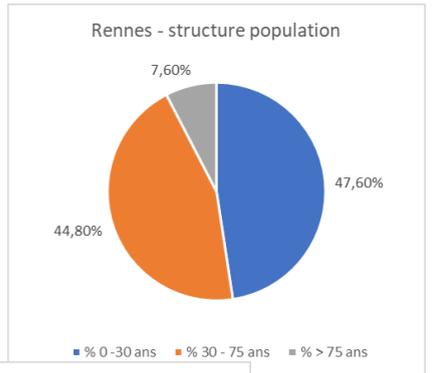
	Clermont-Ferrand	moyenne échantillon
<b>Population 2018</b>	146 734	
<b>% chômeurs 2018</b>	12%	11,9%
<b>% étudiants 2018</b>	20,40%	17,4%
<b>Taux pauvreté 2017</b>	15,6%	14,9%
<b>Salaire Net Horaire Moyen 2019</b>	15,1 €	15,4 €
<b>% croissance SNHM 2012 - 2019</b>	14%	14,8%



## Rennes



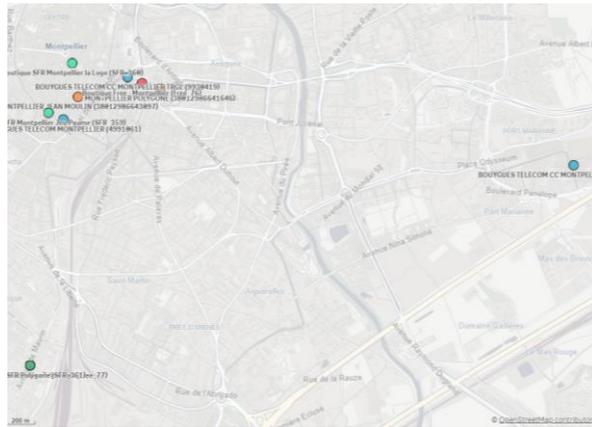
	Rennes	moyenne échantillon
<b>Population 2018</b>	217 728	
<b>% chômeurs 2018</b>	10,70%	11,9%
<b>% étudiants 2018</b>	22,70%	17,4%
<b>Taux pauvreté 2017</b>	12,8%	14,9%
<b>Salaire Net Horaire Moyen 2019</b>	15,1 €	15,4 €
<b>% croissance SNHM 2012 - 2019</b>	13%	14,8%



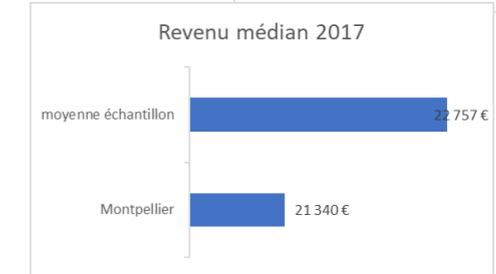
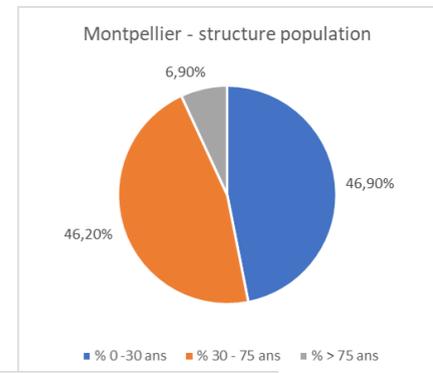
Le constat : Sur ces deux métropoles, la marque Orange est rattrapée par tous ses concurrents

# Montpellier, Tours

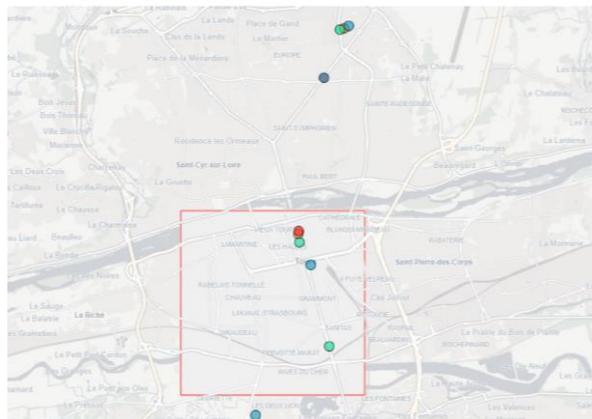
## Montpellier



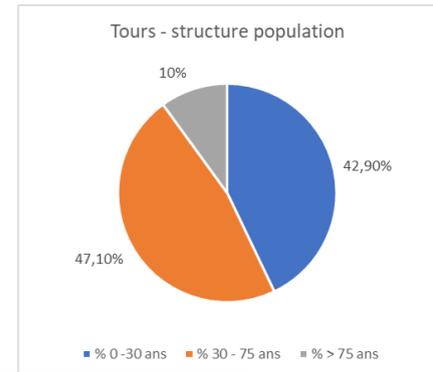
	Montpellier	moyenne échantillon
<b>Population 2018</b>	290 053	
<b>% chômeurs 2018</b>	13,50%	11,9%
<b>% étudiants 2018</b>	21,70%	17,4%
<b>Taux pauvreté 2017</b>	19,3%	14,9%
<b>Salaire Net Horaire Moyen 2019</b>	15,0 €	15,4 €
<b>% croissance SNHM 2012 - 2019</b>	10%	14,8%



## Tours

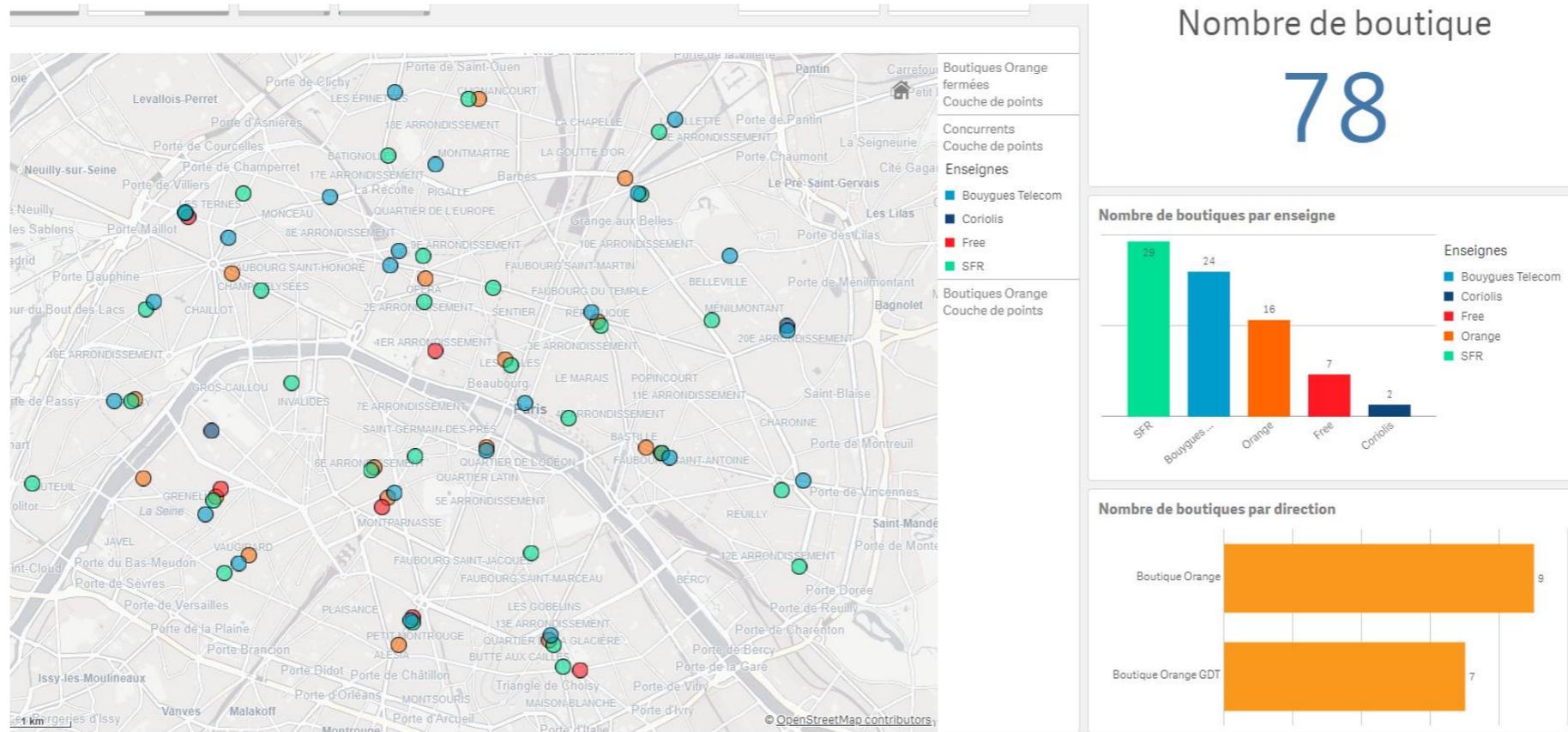


	Tours	moyenne échantillon
<b>Population 2018</b>	136 463	
<b>% chômeurs 2018</b>	12,50%	11,9%
<b>% étudiants 2018</b>	18,60%	17,4%
<b>Taux pauvreté 2017</b>	15,9%	14,9%
<b>Salaire Net Horaire Moyen 2019</b>	14,8 €	15,4 €
<b>% croissance SNHM 2012 - 2019</b>	12%	14,8%



Le constat : Sur ces deux métropoles, la marque Orange est moins visible que SFR et Bouygues, et fait jeu égal avec Free

# Et Paris ?



Le constat : Orange 3<sup>ème</sup> derrière SFR et Bouygues en implantations dans Paris

# Bonnes pratiques d'information – consultation des CSE

- Le CSEE d'Orange France Siège et les différents CSEE régionaux sont régulièrement informés et consultés sur des projets d'ouverture et/ou de fermeture de boutiques
- Nous avons observé une grande hétérogénéité dans la composition des dossiers d'information / consultation, chaque entité ayant adopté son modèle
- Sur la base des dossiers que nous avons examinés, nous proposons le modèle de référence ci-après, qui rassemble les informations qu'un CSEE est en droit de considérer nécessaires à l'avenir pour l'appréciation des projets en vue d'un rendu d'avis.

# Informations essentielles au CSE pour le rendu d'un avis concernant un projet de fermeture de boutique – 1 : des éléments de contexte

- Localisation, surface, type de boutique, loyer, horaires, effectifs, date prévisionnelle d'arrêt d'exploitation
- Fermeture ou non pour raison exceptionnelle, travaux...
- Fermeture ou transfert de bail vers la GDT
- Eléments d'analyse de la macro zone (nombre d'habitants, superficie, densité, indicateurs socio-économiques...)
- Informations claires et précises sur les raisons des projets de fermeture

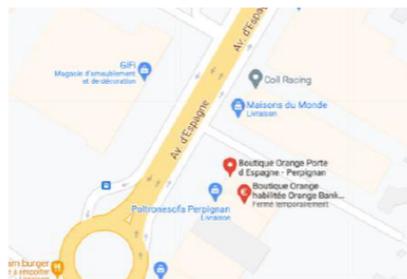
## Caractéristiques de la boutique de Perpignan Porte d'Espagne

La boutique de Perpignan est située en retail park  
1135 avenue d'Espagne  
66 000 Perpignan

**Les horaires d'ouverture de la boutique :**  
Du Lundi au samedi de 10h00 à 12h30 / 14h00 à 18h30

**Surface totale boutique : 267,3 m2**  
**Surface de vente : 204,30 m2**  
**Surface back-office : 63 m2**  
**Date d'échéance du bail 30 sept 2028**  
**Loyer annuel : 117,8 K€**

La boutique est au concept smartstore depuis Juillet 2016  
Elle dispose de 10 positions de travail, 1 caisse avec position Express , 1 atelier et la position d'accueil



Perpignan	Commune	Macrozone	Département	DO Grand Sud-Ouest
Nb communes	1	138	226	8 768
Population (estimation 2020)	121 681	388 790	482 368	12 063 162
Part des moins de 29 ans	36,8%	33,1%	32,7%	32,6%
Part des plus de 60 ans	28,0%	30,6%	32,5%	29,7%
Taux d'évolution de la population (Moyenne annuelle 2011-2016)	-0,3%	+0,5%	+0,8%	+0,8%
Taux de chômage	15,4%	13,6%	13,3%	13,7%
Médiane du niveau de vie	16 630 €	20 175 €	19 990 €	20 480 €
Nombre Equivalent Logements	84 332	288 511	383 931	8 381 055
Taux de déploiement Fibre	81,2%	60,1%	57,5%	54,4%
Taux logements individuels	26,4%	49,9%	55,9%	65,8%
Taux de résidences secondaires	3,6%	17,6%	25,9%	13,9%

# Informations essentielles au CSE pour le rendu d'un avis concernant un projet de fermeture de boutique - 2 : zone de chalandise et situation concurrentielle

- Cartographie homogène de la zone de chalandise avec évolution sur plusieurs années, explications quant à son évolution, zone de chalandise des boutiques Orange/GDT à proximité, cartographie des boutiques concurrentes à proximité
- Détail sur la zone de cannibalisation
- Boutiques les plus proches avec distinction Orange et GDT, données sur ces boutiques pour base de comparaison (éléments présents) et distance et temps pour s'y rendre
- Distribution de la consommation de la population de la ZC : AD ? GDT ? Digital ?
- Provenance des acheteurs de la boutique et distance avec la boutique concernée ainsi que les boutiques à proximité

## La Zone de chalandise

La zone de chalandise est la zone de provenance de l'essentiel des clients d'un point de vente. La zone de chalandise est déterminée précisément à l'aide des adresses des clients (liées aux contrats ou données de facturation). Elle est divisée en fonction de la part de la population fréquentant le point de vente :

- 45% des clients de la zone primaire (zone colorée la plus foncée) se rendent à la boutique de Perpignan Porte d'Espagne.
- 35% des clients de la zone secondaire (zone colorée intermédiaire) se rendent à la boutique de Perpignan Porte d'Espagne.
- 35% des clients de la zone tertiaire (zone colorée la plus claire) se rendent à la boutique de Perpignan Porte d'Espagne.

On évoque désormais la notion de « zone de cannibalisation » qui est définie par le % des clients de la zone de chalandise d'un point de vente qui consomment aussi dans d'autres boutiques.

Les données sont issues des résultats liés à l'année 2020



Orange Restricted

## La zone de cannibalisation de la boutique Givors

Détail Cannibalisation de la Zone	Zone Primaire r < 9,5 km		Zone Secondaire r > 12,3 km		Zone Tertiaire r > 16,5 km		Total Zones	
	Pop.	%	Pop.	%	Pop.	%	Pop.	%
Population de la zone de Givors	55485		52363		90914		198762	
Temps Moyen d'Accès Pondéré	16'10"		18'52"		24'13"		20'34"	
Dist. Moyenne d'Accès Pondérée	8,8 km		12,3 km		18,0 km		13,9 km	
Pourcentage de clients exclusifs à la boutique	46819	84	42411	81	30647	34	119877	60
PVA428 ORANGE SAINT GENIS 2	4563	8	7045	13	13815	15	25423	13
PVA222 ORANGE VIENNE	1406	3			28037	31	29443	15
PVA251 ORANGE SAINT ETIENNE MONTHIEU	1257	2	1601	3	7252	8	10120	5
PVA431 ORANGE VENISSIEUX	726	1	1307	2	9653	11	11686	6
PVA241 ORANGE SAINT ETIENNE CENTRE 2	703	1			1515	2	2218	1
<b>Total Cannibalisation</b>	<b>8665</b>	<b>15</b>	<b>9953</b>	<b>18</b>	<b>60272</b>	<b>67</b>	<b>78890</b>	<b>40</b>

Différentiels à 100% liés aux arrondis Excel

Nous observons que 60% des clients sont attachés exclusivement à la boutique de Givors alors que 40% des clients visitent également d'autres boutiques Orange, dont les boutiques de Saint-Genis 2 (13%) et Vienne (15%)

11 Confidential Orange

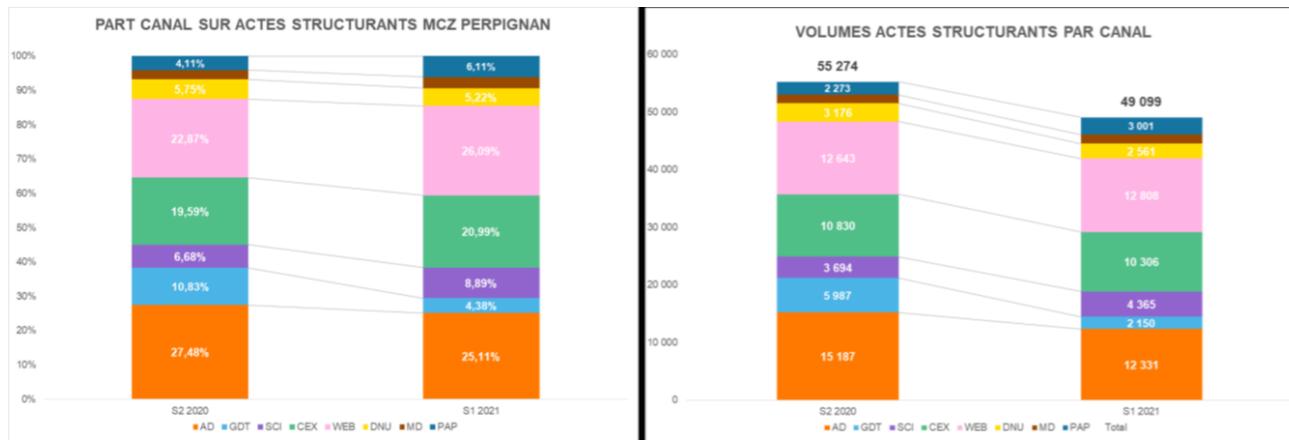
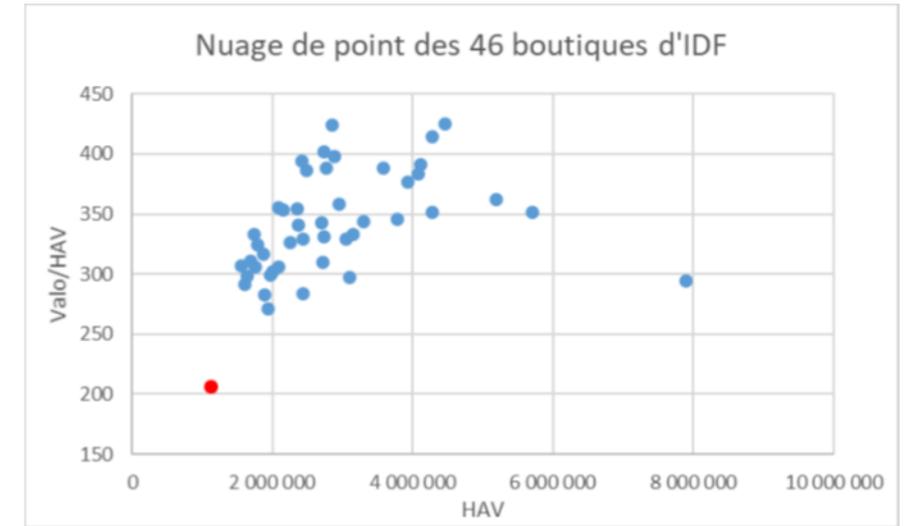
## D'où viennent les clients de la boutique de Givors

Givors	452	18,4%
Rive-de-Gier	193	7,9%
Chasse-sur-Rhône	133	5,4%
Grigny	110	4,5%
Ternay	94	3,8%
Beauvallon	86	3,5%
Mornant	77	3,1%
Chabanière	68	2,8%
Communay	58	2,4%
		<b>51,8%</b>

Les clients acheteurs de la boutique de Givors viennent à 51,8% de 9 communes : Givors, Rive de Gier, Chasse sur Rhône, Grigny, Ternay, Beauvallon, Mornant, Chabanière, Communay

# Informations essentielles au CSE pour le rendu d'un avis concernant un projet de fermeture de boutique - 3 : données chiffrées et accompagnement

- > Graphique actes totaux, productivité, satisfaction clients sur plusieurs années mais également séries chiffrées
- > Contribution boutique sur les ventes Orange de la ZC Primaire, part des actes boutique, actes Telco par canal, population de la ZC, actes totaux. Sur plusieurs années
- > Illustration de la contribution boutique en termes de valo par HAV
- > Données sur l'activité de la boutique (avec prise en compte d'éventuelles périodes de fermeture de la boutique) : flux, actes commerciaux, contribution de la boutique au niveau du réseau régional et au niveau national, productivité
- > Détail des charges de la boutique sur plusieurs années
- > Accompagnement des salariés, étude sur les solutions possibles avec conséquences sur la distance et le temps de trajet

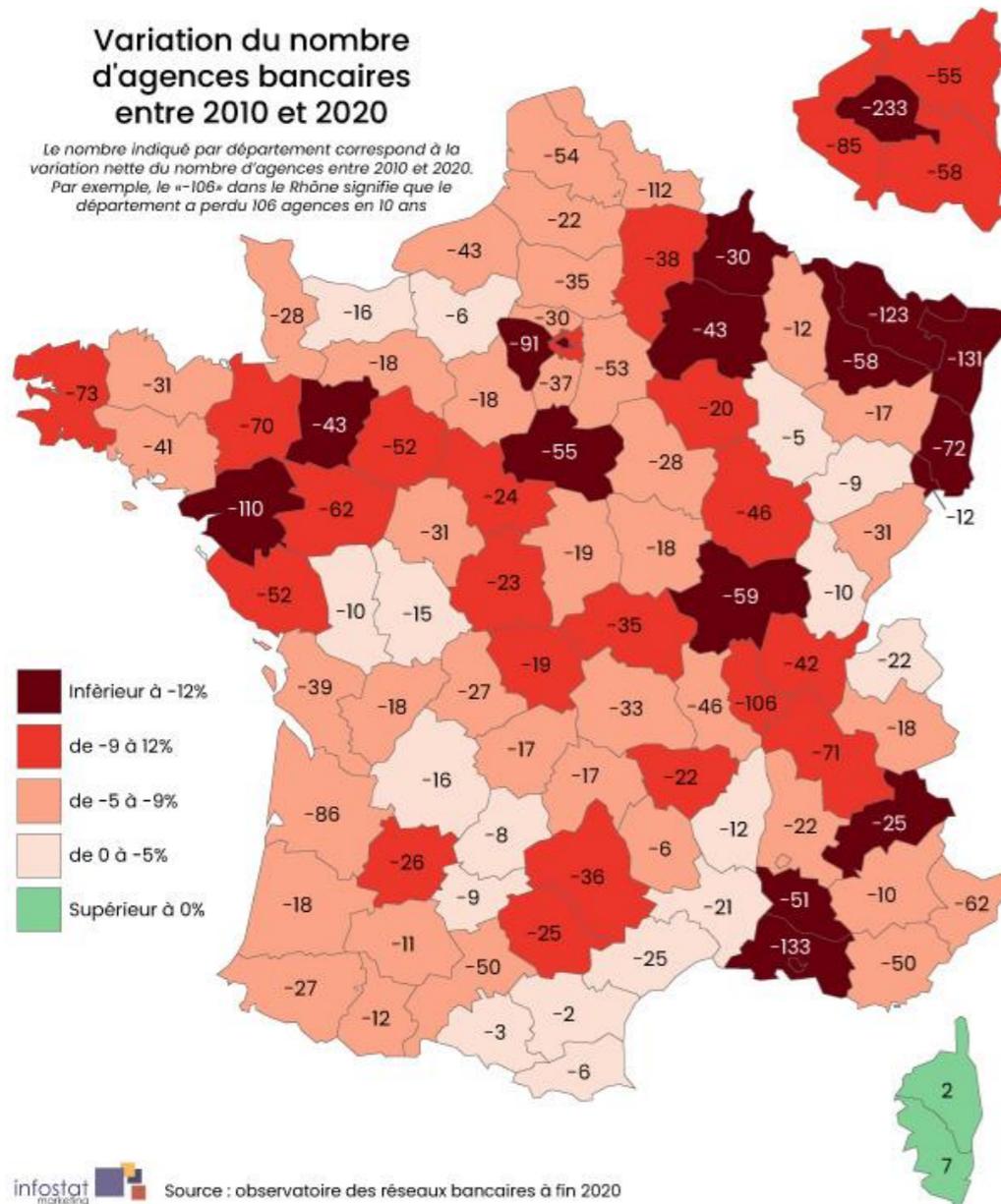


		temps de trajet boutique Givors	Temps de trajet boutique Saint Genis Laval	Temps de trajet boutique Venissieux	Temps de trajet boutique Lyon République	Temps de trajet boutique Vienne	Commentaires
salarié 1	CC	35Min	35Min	26Min	45Min	35Min	Le salarié pourrait se rapprocher de son lieu d'habitation
salarié 2	CC	24Min	18Min	12Min	32Min	31Min	Le salarié pourrait se rapprocher de son lieu d'habitation
salarié 3	CC	27Min	39Min	40Min	52Min	4Min	Le salarié pourrait se rapprocher de son lieu d'habitation
salarié 4	CC	17Min	10Min	18Min	20Min	24Min	Le salarié pourrait se rapprocher de son lieu d'habitation
salarié 5	CC	27Min	50Min	57Min	58Min	43Min	Le salarié pourrait se rapprocher de son lieu d'habitation
Alternant 1	Alternant	34Min	22Min	16Min	26Min	37Min	Le salarié pourrait se rapprocher de son lieu d'habitation
Alternant 2	Alternant	20Min	4Min	18Min	23Min	28Min	Le salarié pourrait se rapprocher de son lieu d'habitation

# Éléments de benchmark avec le secteur bancaire



# Les réseaux bancaires ont enregistré une baisse de 9% du nombre de leurs agences entre 2010 et 2020



➤ En 10 ans, 3 700 agences bancaires ont été fermées en France métropolitaine :

- A fin 2020 les réseaux affichent 38 100 agences (dont plus de 6 000 agences postales où les services bancaires sont limités) contre 41 800 en 2010.
- Cette baisse est supérieure à -10% pour 1 département sur 3.
- Cette tendance s'est accélérée sur 2016/2020 avec une baisse de -13,4% sur cette 2<sup>nd</sup>e partie de la décennie en lien avec :
  - Les effets de la crise de 2008 qui a conduit à un environnement de taux bas durable (ce qui réduit les revenus des banques) et qui a contraint les banques à réduire leurs coûts opérationnels et rationaliser leur réseau de distribution ;
  - Les évolutions technologiques et des habitudes des clients : digitalisation des usages, hausse des services en ligne ... ce qui a eu pour effet de réduire la fréquentation des agences.

➤ Malgré cette tendance, la France affiche un nombre d'agences par habitant le plus élevé en Europe avec 481 agences pour 1 M d'habitants.

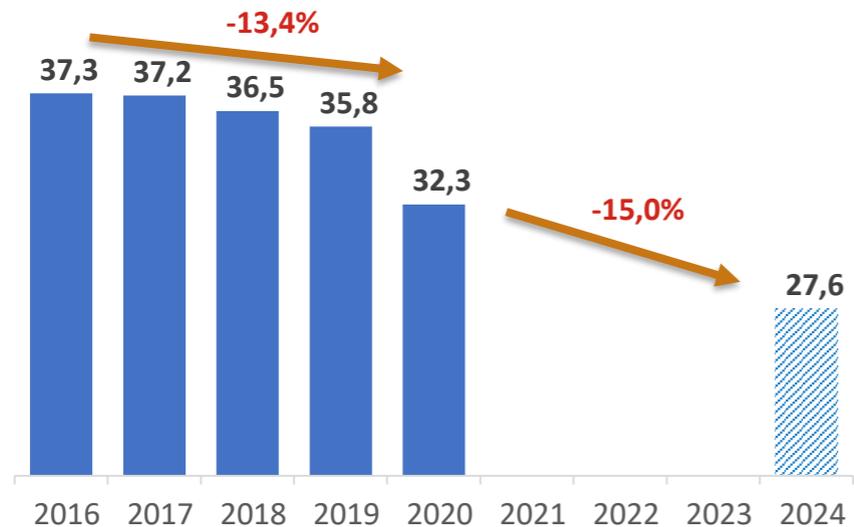
➤ La crise liée au COVID-19 a accentué cette tendance et les rationalisations des réseaux d'agences devraient se poursuivre dans les prochaines années :

- Le Cabinet SIA Partners (qui a réalisé cette étude) anticipe une nouvelle baisse de -15% du nombre d'agences d'ici 2024 (soit - 4 700 agences).
- Le premier réseau à aller plus loin dans cette rationalisation est celui de la Société Générale. La banque rapproche ses réseaux Société Générale et Crédit du Nord avec pour objectif de réduire de 30% le nombre d'agences d'ici 2025.

# Un secteur percuté par la digitalisation des offres

Evolution du nombre d'agences bancaires en France depuis 2016

et prévisions à horizon 2024 (Cabinet SIA Partners)



Estimation de l'évolution du nombre de comptes actifs mensuels dans les néo-banques en France (Cabinet KPMG)



> L'évolution des réseaux de distribution des banques est certes lié à des enjeux de rentabilité et de profitabilité spécifiques au secteur :

- Effets de la crise financière de 2008 qui a conduit à un environnement de taux bas durable et a réduit les revenus des banques ;
- Evolution de la réglementation et des SI des banques qui ont permis aux clients de gagner en autonomie et de faire eux-mêmes un plus grand nombre d'opérations « ordinaires » ;
- Rationalisation des réseaux avec une diminution du nombre de collaborateurs dans les agences et du nombre d'agences, ce qui a conduit à inciter les clients à gagner en autonomie (« selfcare »).

> Elle est également à analyser en regard de la montée en puissance de nouveaux acteurs 100% digitaux :

- Accélération depuis 2017/2018 du développement des banques en ligne. Elles étaient une trentaine début 2020, 26 début 2021.
- Elles attirent une clientèle plus jeune, qui viennent pour les tarifs attractifs, les innovations technologiques et la disponibilité des services bancaires au quotidien.
- Alors que les clients historiquement utilisaient une néobanque comme une 2<sup>nd</sup>e banque, de plus en plus considèrent à présent les banques digitales comme leur banque principale.
- Elles ne sont toutefois toujours pas profitables.

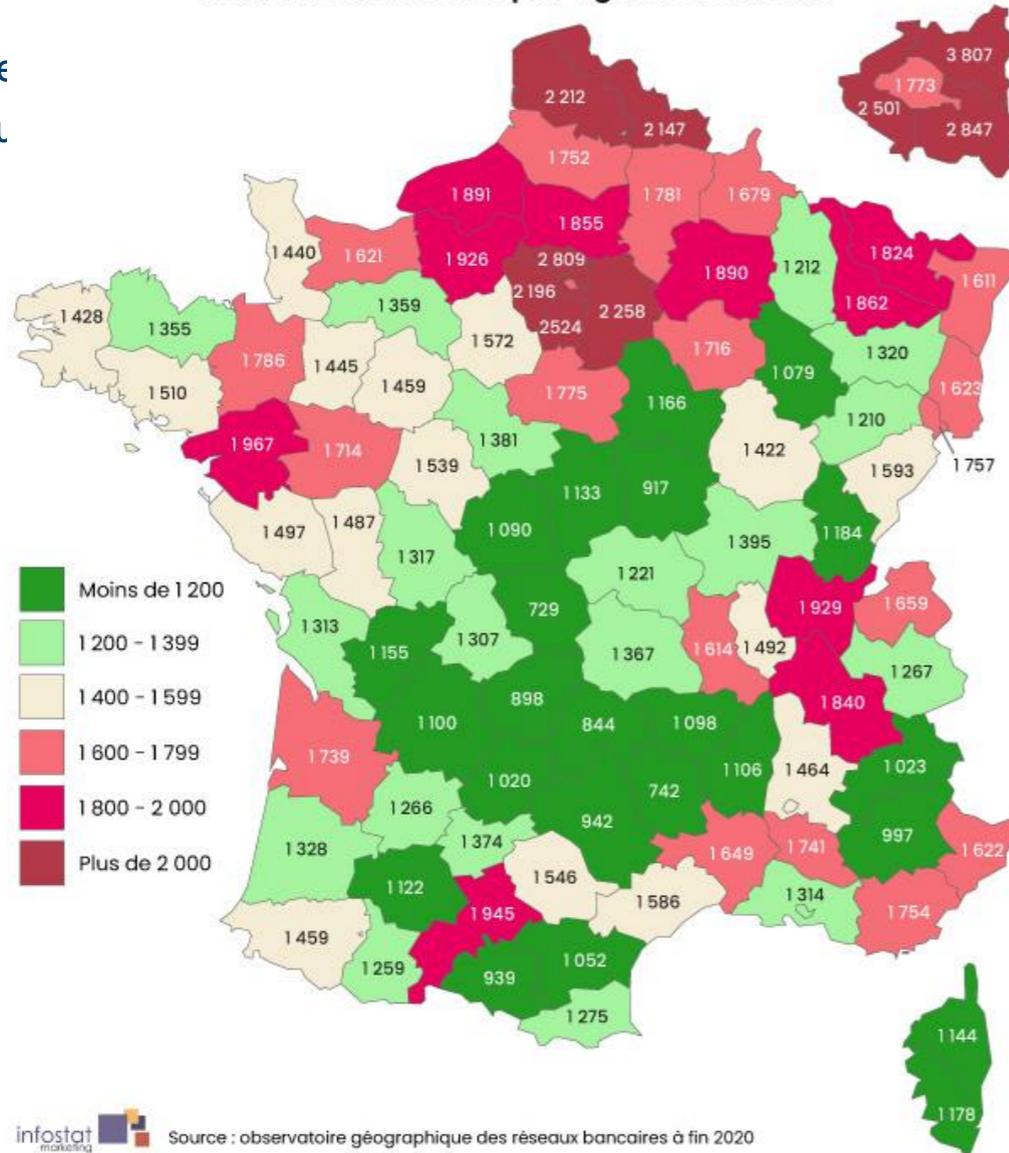
> Ces derniers mois, la crise sanitaire a accentué ces tendances :

- Les clients ne vont plus en agence quasiment que sur rendez-vous ;
- La majorité des agences n'ont plus de caisse (remplacées par des guichets automatiques) ;
- Les différents réseaux ont élargi leur offre digitale et le nombre d'opérations réalisables en ligne.

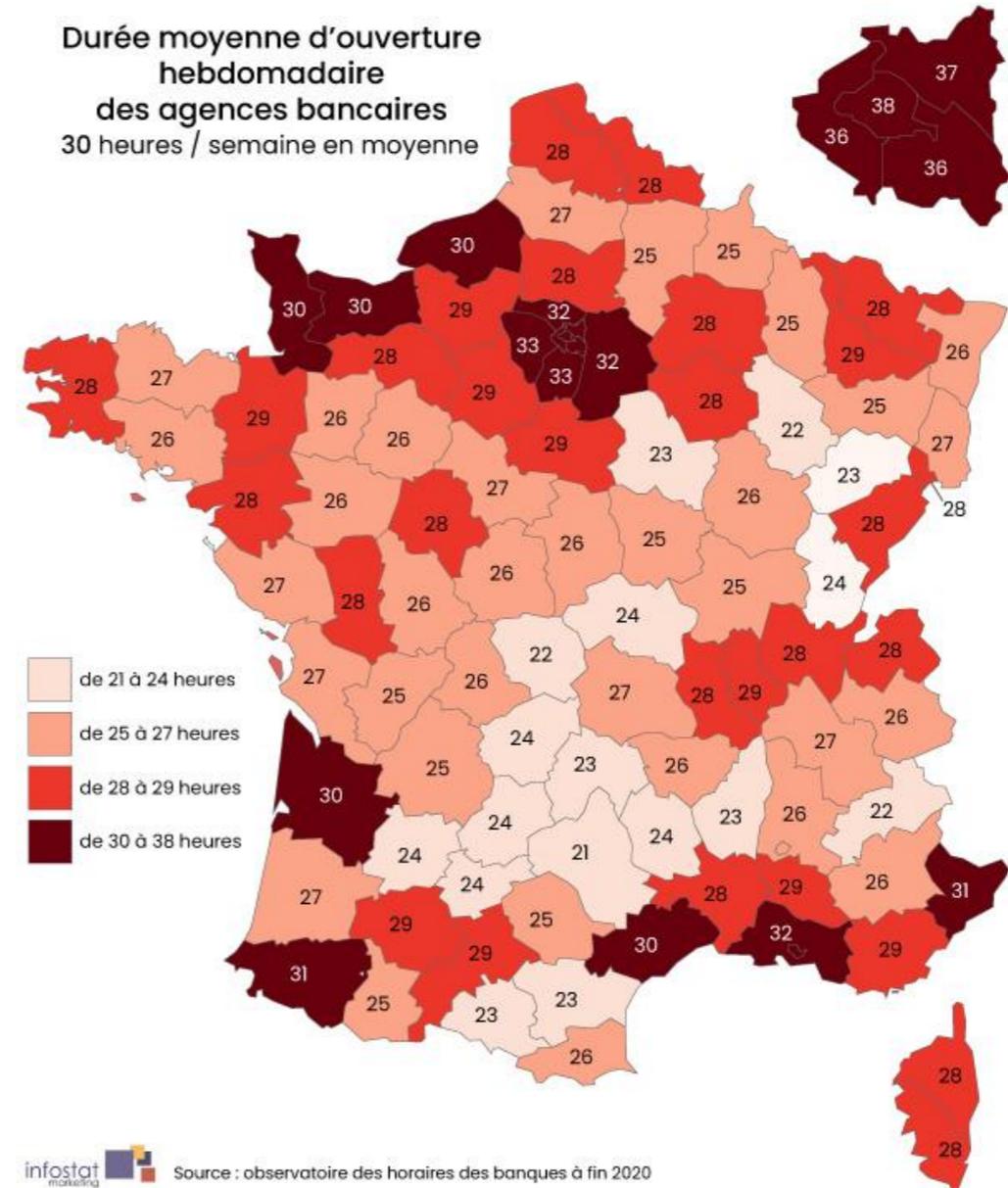
# Un « équilibre » entre présence territoriale et durée d'ouverture (1/2)

Etendue  
bo

Nombre d'habitants par agence bancaire



Durée moyenne d'ouverture  
hebdomadaire  
des agences bancaires  
30 heures / semaine en moyenne



# Un « équilibre » entre présence territoriale et durée d'ouverture (2/2)

- > Le recul de -9% enregistré entre 2010 et 2020 n'est pas uniforme suivant les territoires et les réseaux. Les études établissent un lien entre fermeture d'agences et santé économique du territoire :
  - Les territoires qui ont enregistré une santé économique plus difficile ont enregistré un grand nombre de fermetures d'agence.
  - Toutefois, la fermeture du nombre d'agences a également été soutenue à Paris et en région lyonnaise alors qu'elles ont connu un grand dynamisme économique.
- > La densité des réseaux est, elle aussi, très variable et l'écart peut atteindre un ratio de 1 à 4 suivant les départements. Dans la région parisienne ou le nord de la France, le ratio d'habitants / agence apparaît élevé, synonyme possiblement d'un manque d'agences. A l'inverse dans le Centre de la France, le maillage apparaît plus important
  - Au-delà de la densité de la population, cet écart est accentué par les différences d'âge entre les départements. Ce ratio étant calculé sur la population globale, des zones ayant une moyenne d'âge plus basse (Seine St Denis par exemple) vont afficher un ratio / habitant plus fort alors qu'une part importante de la population n'est pas en âge d'être bancarisée.
- > La contrepartie au maintien d'agences dans les zones les moins denses : la réduction des heures d'ouverture
  - Les amplitudes horaires dans les zones les plus denses sont les plus importantes. A l'inverse, dans les départements avec un nombre d'habitants par agence faible, les heures d'ouvertures des agences sont en moyenne plus faibles.
  - Ces chiffres sont liés aussi aux différentes politiques mises en œuvre par chaque réseau. Des banques très urbaines peuvent être ouvertes 37 h/semaine alors qu'à La Banque Postale, la moyenne n'est que de 25h/semaine. Or, la Banque Postale détient le premier réseau d'agences en France et est « sur représentée » dans les zones rurales.
- > Les différents réseaux ont donc essayé de trouver un équilibre entre maillage du territoire, présence locale et optimisation de leurs coûts. Beaucoup ont alors adopté un rythme d'ouverture plus limité, ce qui permet de faire fonctionner une agence avec moins de collaborateurs.

# Les réseaux essaient de segmenter plus fortement leur offre et de s'appuyer sur le canal digital

- > Un offre en agence tournée vers les professionnels (indépendants, professions libérales, PME-TPE) et vers les particuliers ayant un patrimoine et/ou un niveau de revenu importants :
  - Stratégie très variable d'un réseau à un autre mais, globalement, les particuliers ne viennent en agence que lors d'un moment « important » de la relation bancaire : ouverture d'un compte, prêt immobilier, certains produits d'épargne financière et de prévoyance, ...
- > Les agences sont donc plus focalisées sur la clientèle Pro-PME :
  - A la fois pour des enjeux réglementaires et de suivi des risques mais également car cette clientèle génère plus de revenus et est plus captive, plus stable... cette posture a donc un caractère défensif : protéger leur fonds de commerce.
  - Les services à disposition des particuliers ont été réduits et/ou automatisés.
  - Les jours d'ouverture et les plages horaires ont été revus et adaptés en fonction de la clientèle ciblée. De nombreux tests ont été conduits dans différents réseaux :
    - *Agences dédiées aux professionnels de la santé, ouverture sur ½ journée (le reste de la journée, sur rdv uniquement), agence en étage et non plus en rez-de-chaussée d'immeuble, horaires élargis et adaptés à la zone d'implantation de l'agence ...*
- > Pour les particuliers, tous les réseaux ont développé également une offre élargie de banque privée :
  - Abaissement du seuil d'accès à ce service « haut de gamme » pour une clientèle fortunée (patrimoine minimum à confier à la banque de 150 000 € pour les établissements les plus « ouverts », entre 250 000 ou 500 000 pour un grand nombre de banques).
  - Par ailleurs, quelques réseaux ciblent des catégories professionnelles comme les fonctionnaires (Crédit Mutuel ou Banque Populaire par exemple).
- > Au final, des modes de fonctionnement des agences très variables y compris au sein de mêmes enseignes avec des plages horaires et des jours d'ouverture modulés en fonction de la zone d'implantation, du nombre de collaborateurs ou de la clientèle adressés.
- > Par ailleurs, le développement (à marche forcée pour certains réseaux) d'une offre digitale a permis de compenser un moindre maillage territorial. Le client devient donc plus autonome dans les opérations courantes, ce qui permet de « gérer » les flux en agence.

# Les métiers et la segmentation de SG - Parallèle avec l'organisation d'Orange



Clients Fortunés

3



5

Réseau  
Banque de Détail



4

Réseau  
Banque de Détail



2

Banque en ligne



Banque Grands  
Comptes – Grandes  
Entreprises

1



5

Réseau  
Distribution Grand  
Public



3

Offre VIP



2



Offre Low cost



4

Réseau  
Distribution Grand  
Public + Pro/PME

Business  
Services



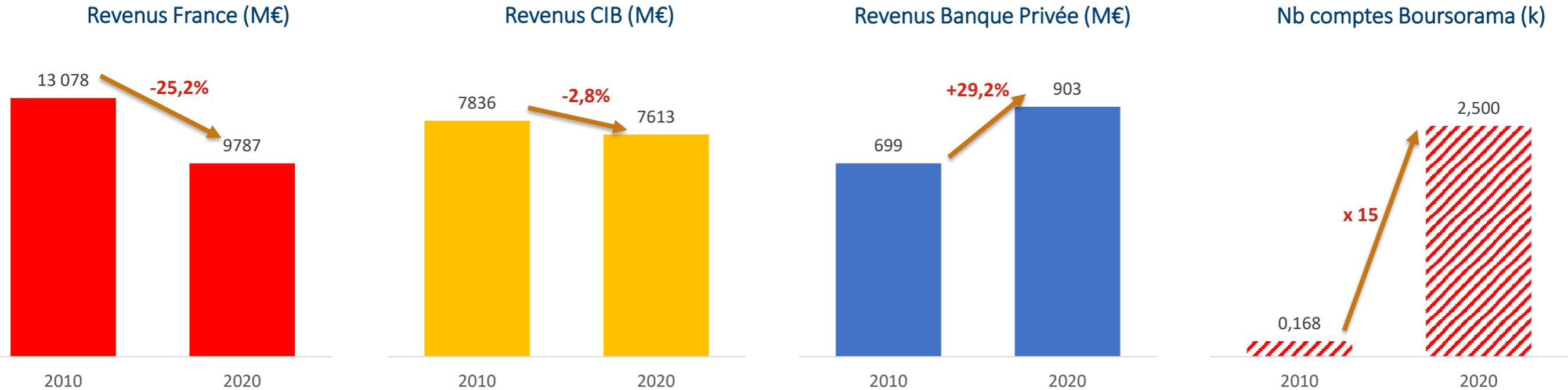
Offre Grands Comptes –  
Grandes Entreprises

1

# Une approche comparable sur plusieurs aspects

- Une offre Grands Comptes (OBS pour Orange et CIB pour SG) : Produits grands comptes avec des équipes dédiées et une offre tournée vers les besoins de grandes entreprises. Equipes commerciales dédiées sans agences / boutiques ❶
- A l'autre bout du spectre, une offre disponible uniquement en ligne (Sosh pour Orange et Boursorama pour SG). Une offre tarifaire attractive et une grande autonomie des clients. Des interlocuteurs disponibles uniquement à distance (téléphone, mail, chat, ...) ❷
- Un canal dédié à une clientèle de particuliers mais avec une offre haut de gamme (Parnasse et SG Private Banking). Une offre et une tarification adaptées aux attentes et besoins d'un petit nombre de clients mais avec des moyens importants : focus sur l'offre, la disponibilité des équipes, le service et la valeur ajoutée apportés. Peu d'agences, présence dans les grandes métropoles uniquement ❸
- Un réseau de distribution où sont concentrées la grande majorité des boutiques et agences dédiées au Grand public ainsi qu'aux professionnels (indépendants, PME-TPE) avec deux réseaux qui cohabitent :
  - Un réseau plutôt avec un accent sur le service, la disponibilité des interlocuteurs avec une clientèle qui acceptera en contrepartie de payer des tarifs un peu plus élevés. Objectifs des collaborateurs dans ces réseaux : améliorer le taux d'équipement des clients afin d'accroître la facturation moyenne et la fidélité. La proportion de clients Pro-PME est importante. Ce sont les agences Orange ou Crédit du Nord. ❹
  - Un réseau où l'accent est plutôt mis sur les volumes avec une offre tarifaire plus agressive. Une offre plus standard où la clientèle Grand Public sera plus importante avec des conseillers plus généralistes. Ce sont les réseaux Générale de Téléphone et SG ❺
- La SG, à l'inverse d'un grand nombre de réseaux bancaire, a conservé pendant plus de 10 ans ces deux réseaux Grand Public. Cependant, les évolutions de marché, les enjeux de rentabilité et les coûts des SI et de l'IT des deux réseaux ont conduit le Groupe à annoncer fin 2020 la fusion prochaine des deux réseaux.

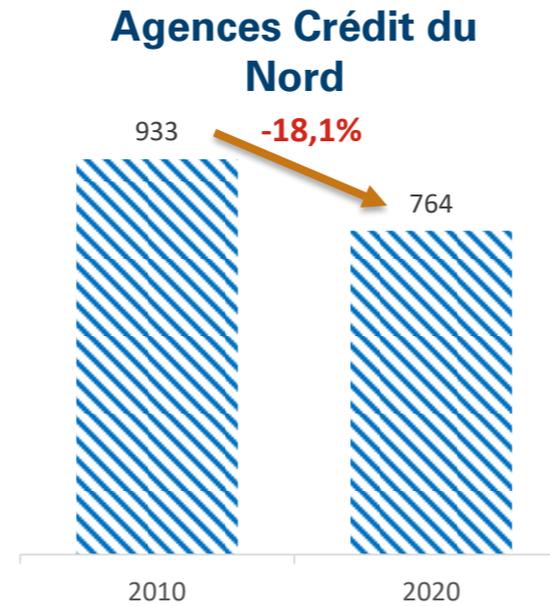
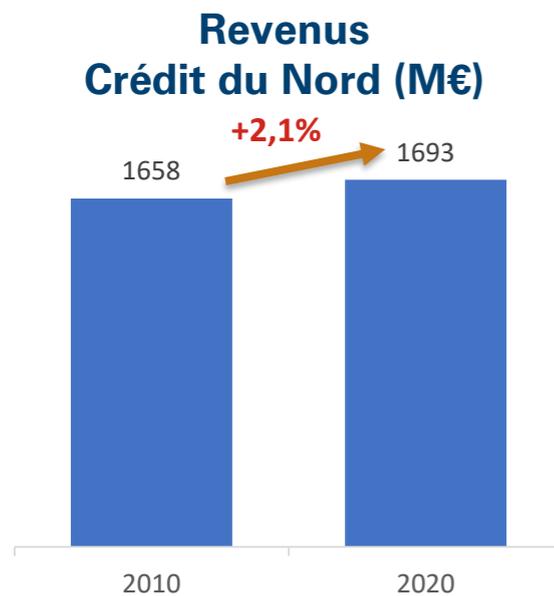
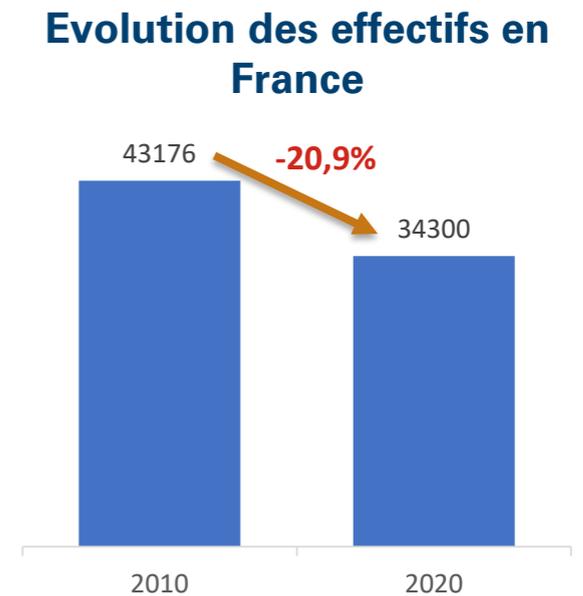
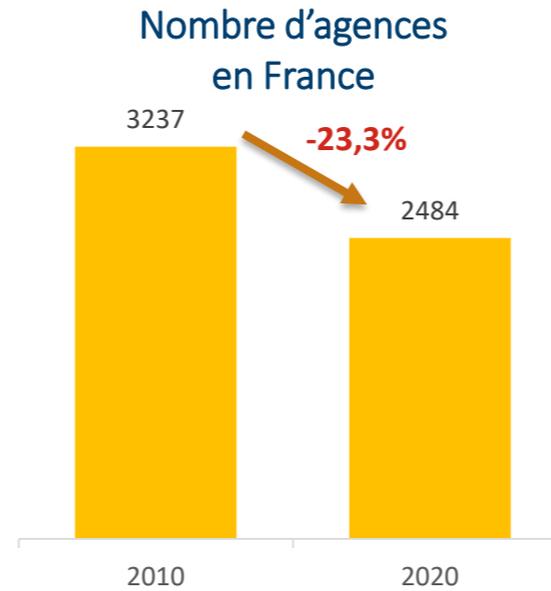
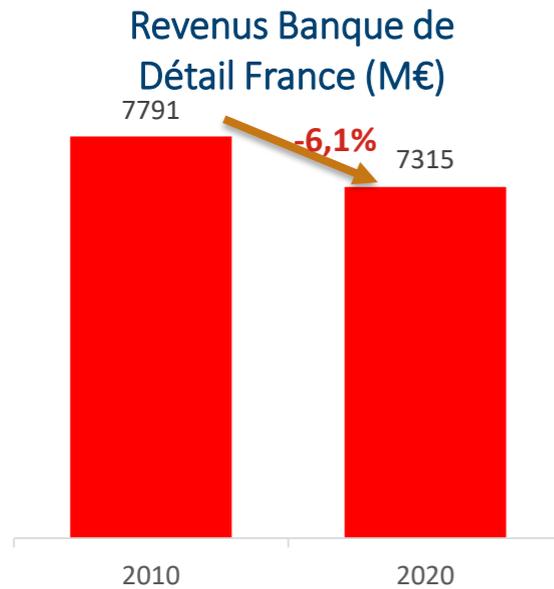
# Evolution des réseaux de la SG entre 2010 et 2020



- > SG a enregistré en 10 ans une baisse de 25% de ses revenus en France affectés par les activités de banque, le contexte économique ainsi que des cessions d'activité de services financiers spécialisés. Les activités de banque de détail sont passées de 60% en 2010 à 75% en 2020 .
- > Les activités CIB (Grands Comptes) ont globalement plutôt bien résisté mais la nature des revenus s'est modifiée sur la période (effets de la crise de 2008, de l'affaire Kerviel, évolution du portefeuille d'activités ...). La part des revenus issus de l'international a sensiblement progressé.
- > La banque privée a su profiter de l'élargissement de sa clientèle, du renforcement de ses produits/services et de marchés financiers porteurs. Les revenus restent cependant limités en 2020 à 12% environ des revenus de la banque de détail en France (contre 9% en 2010). Les revenus se sont par ailleurs internationalisés.
- > Boursorama a bénéficié de son statut de percuteur afin de s'assurer une place de leader incontesté du marché des banques en ligne en France.

# Evolution des réseaux de la SG entre 2010 et 2020

## Focus Banque de Détail France



# Des gains de productivité apparents qui ne se retrouvent pas toutefois dans l'amélioration des résultats des activités de banque de détail

- Les revenus du Crédit du Nord ont enregistré une légère hausse sur 2010/2020 alors que les revenus de l'ensemble des activités de banque de détail ont reculé au niveau du Groupe. Cette baisse des revenus est toutefois limitée par rapport à la baisse du nombre d'agence.
  - La composition des revenus a cependant évolué sur la période : les revenus liés aux intérêts ont reculé (contexte de taux bas) et parallèlement, les banques ont facturé plus de commissions bancaires.
  - Les réseaux bancaires ont également diversifié leurs offres en commercialisant plus de produits d'assurances et de l'épargne financière (assurance-vie en particulier).
- Globalement les gains de productivité apparents ne se sont pas retrouvés dans les résultats des réseaux bancaires. Les charges opérationnelles ont progressé sur la période
  - Les frais de gestion des activités de Banque de Détail en France sont passés de 5 058 M€ en 2010 à 5 418 M€ en 2020 ;
  - Et les frais de gestion du Groupe Crédit du Nord sont passés de 1 091 M€ à 1 283 M€ :
- Cette situation s'explique par un renforcement des dépenses d'IT et de SI en hausse sur la période afin de moderniser les infrastructures, d'assurer la transition digitale et d'automatiser un grand nombre de processus...
- ... sur la période les banques ont également dû faire face à des demandes forte du régulateur et des autorités de tutelle afin de renforcer le contrôle de leurs opérations et le suivi de leurs portefeuilles de risque :
  - Ces nouvelles obligations ont conduit à renforcer fortement les équipes en central sur le contrôle des risques, la compliance, ... mais également ont nécessité la mise en place de nouveaux SI, ce qui a pesé sur leurs charges opérationnelles.

# Que retenir de ce comparatif ?

- > Une approche privilégiant le conseil et la valeur apportés aux clients semble être un moyen de contenir le recul de revenus :
  - Le positionnement sur un segment « de niche » différenciant permet de retenir, fidéliser une clientèle haut de gamme. Enjeu de proposer une « expérience » au client.
  - Adresser une clientèle Pro/PME est également une approche défensive qui permet de conserver une clientèle exigeante mais avec un revenu moyen plus élevé et un faible taux de churn.
- > Avoir deux réseaux grand public distinct apparaît de moins en moins opportun ... sauf à avoir un positionnement affirmé et très différent.
  - L'équation économique semble difficile à équilibrer, sauf à revoir fortement l'approche proposée (ouverture sur des créneaux horaires limités, lieux d'accueil adaptés, ...)
- > La période COVID a accéléré la transition digitale des réseaux de distribution. La convergence des SI et le mode « phygital » semblent devenir la norme.
- > Une approche qui privilégie des modes de boutiques ou d'agences adaptés à l'environnement proche. Il y a ainsi 4 ou 5 modèles standards de boutiques qui co-existent (et non pas un seul modèle figé).
- > Quelques réserves / limites toutefois sur cette analyse :
  - Le secteur bancaire s'attend à une poursuite de la transformation de son modèle de distribution et une poursuite de la digitalisation de sa relation client. Le modèle « cible » ne semble pas totalement arrêté. Des tests sont toujours effectués par les différentes banques.
  - Il reste un réseau « de services », qui ne vend pas de matériel et donc n'a pas d'enjeux de gestion logistique (le gestion de la monnaie a été réduite à sa part la plus faible, automatisée au maximum et externalisée ou mutualisée entre réseaux bancaires).
  - Cette transformation des réseaux a été conduite dans un contexte de pyramide des âges des collaborateurs plutôt favorable, ce qui a permis une gestion sociale de cette transformation relativement « douce ».

CONCLUSION

# Éléments de benchmark avec le secteur du retail

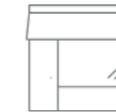


71%



des points de vente ont engagé une stratégie de digitalisation en raison de la crise sanitaire

77%



des consommateurs finalisent leurs achats dans un point de vente physique

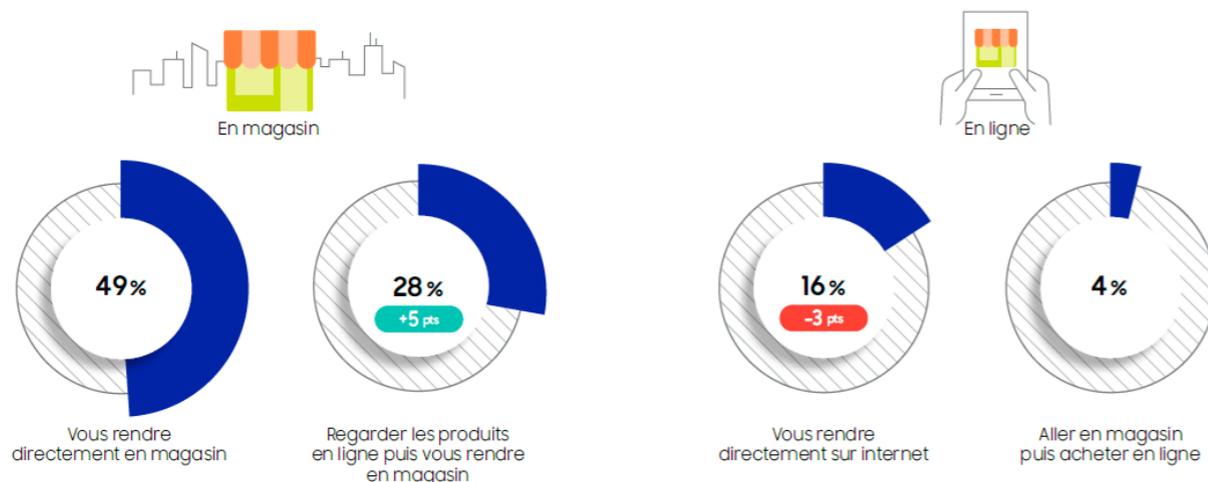
93%



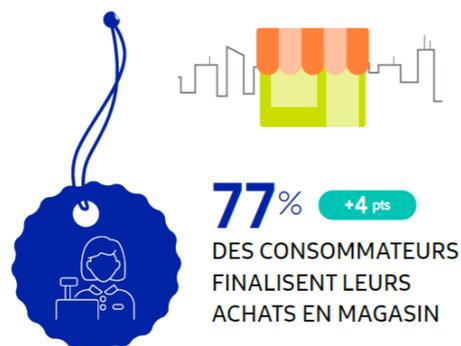
des retailers estiment que le digital a un impact direct sur l'image de marque de leur enseigne

# Le Baromètre Smart Retail de mai 2021 : les français continuent de privilégier l'achat physique à l'achat purement digital

Généralement, lorsque vous avez des achats à effectuer, vous préférez...



> En augmentation depuis la crise Covid



> Notamment pour des questions d'efficacité et de service

Quel moyen d'achat privilégiez-vous pour :



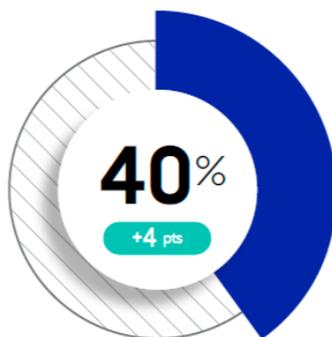
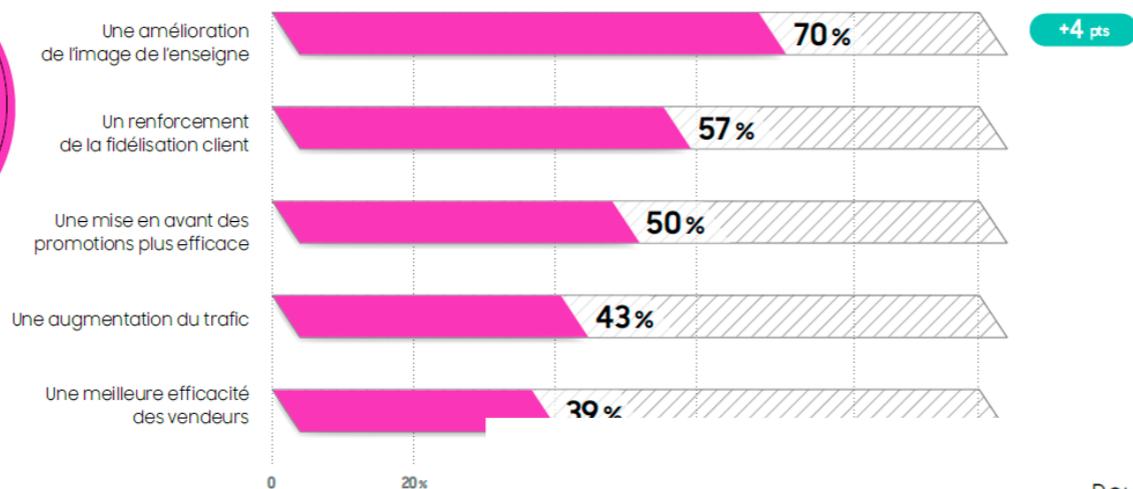
Source de l'ensemble des graphiques : 4<sup>ème</sup> Baromètre Smart Retail – Samsung/LSA – Mai 2021

# Toutefois l'offre digitale dans le retail a un impact réel sur le panier moyen

**93%**  
DES RETAILERS  
CONSTATENT  
UN IMPACT  
DU DIGITAL SUR  
LE PANIER MOYEN

D'après vous, quels sont les bénéfices générés par le digital pour votre enseigne ?

Points de vente équipés d'au moins un dispositif numérique



des Français déclarent que le digital les incite à se rendre plus souvent en magasin

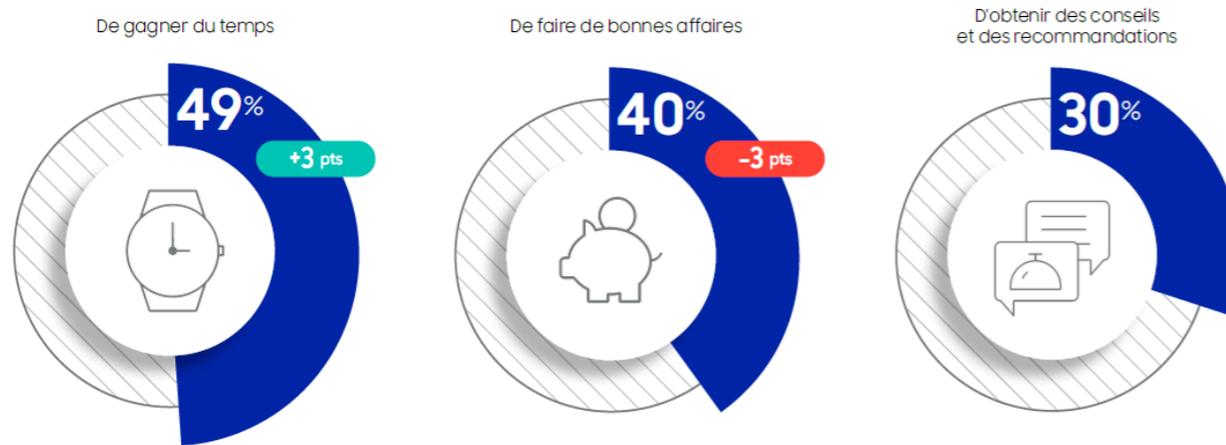
> Et sur la fréquentation des magasins

Pour :



# La solution d'avenir pour de nombreux commerces : le Phygital

Le digital est pertinent quand il me permet :



> Le conseil reste profondément associé aux magasins

> MAIS



Selon le cabinet Landor et Fitch, 54% des consommateurs mondiaux préfèrent réaliser leurs achats en physique, en raison des relations sociales « IRL » (in real life) qui les accompagnent. « Et si la demande pour des expériences phygi-sociales riches, propres à la marque et personnalisables perdure, la révolution retail est définitivement humaine ».

# Une revue des stratégies mises en place dans le monde du retail

- **Monoprix**, à Montparnasse comme à Marcq-en-Barœul, a favorisé le relationnel, en créant des Places Publiques, lieux dédiés aux rencontres entre les clients, les commerçants et les entrepreneurs, et prévoit des animations avec des associations, artisans et artistes.
  - Le Phygital oui, mais pas partout.
  - Monoprix propose ainsi une palette de services en plus de son cœur de métier de commerçant.
- Le **secteur du luxe**, lui, réfléchit à la façon de maintenir une expérience client humaine, tout en intégrant des modes relationnels dits innovants principalement digitaux. La question posée est de définir le bon niveau de disponibilité en fonction du contact (numérique/boutique) sans créer une divergence trop forte entre les différents canaux de vente.
- Les enseignes comme **Ikea**, **Maison du Monde** et **Leroy Merlin** développent leur parcours omnicanal autour du phygital :
  - Avec un parcours client en magasin ponctué d'un showroom virtuel élargissant la gamme
  - Ce qui permet des achats en physique mais également via des outils connectés dans ou à l'extérieur du magasin
  - Cette démarche parie sur la complémentarité des canaux de vente au service du client, qui, pour la plupart est utilisateur de l'ensemble
  - En répondant à l'enjeu central qu'est la relation client.
- Dans la continuité de cette approche phygitale, **Decathlon** y ajoute une stratégie de développement de multimarque :
  - Avec un (petit) corner ouvert à des marques françaises non référencées, en mélangeant bornes tactiles et quelques articles pour l'essayage

# Quels enseignements pour les boutiques Orange ?

- > Les boutiques Orange, avec leur maillage territorial, sont un élément essentiel de la relation client, comme le montrent les études sur les canaux de consommation.
- > La meilleure réponse aux attentes des consommateurs est ainsi de proposer une offre phygitale, différente de l'omnicanal car proposant une continuité de la relation client au travers de tous les canaux de vente,
  - Ce qui ne signifie pas que tous les canaux de vente sont équivalents,
  - Mais que chaque canal a ses spécificités, qui entrent dans les différents parcours client possible, de façon complémentaire.
- > Le phygital met le client au cœur de la relation, et requiert une segmentation plus fine et évolutive des clients :
  - Ce qui peut avoir un impact sur l'organisation des boutiques (maillage, horaires d'ouvertures, types de services proposés...)
  - Avec la possibilité d'une modularité entre les boutiques, en fonction de leurs clientèles
- > Cette segmentation se fait à la fois sur la data clients/prospects, mais également grâce aux remontées de terrain issues des AD présents en boutique.
  - Les AD sont également bien positionnés pour remonter les attentes des clients, en termes d'offre de services (conseil, réparation, recyclage...)
- > De façon globale, ce passage au phygital qu'expérimentent les différents acteurs du retail représente une opportunité pour le réseau de boutiques Orange en créant une différenciation par rapport aux concurrents, dans la façon de travailler le parcours client, et dans le développement des offres.

CONCLUSION

# Pistes d'amélioration

- > L'analyse comparative vis-à-vis du monde du retail met en lumière des axes d'amélioration possible de la relation client d'Orange, y compris en boutiques, mais pas uniquement en boutiques.
- > Pour répondre aux attentes de ses clients, Orange gagnerait à identifier les différents parcours client possibles en phygital :
  - En s'appuyant sur la connaissance client existante dans les SI,
  - Mais aussi via la connaissance client du terrain, c'est-à-dire des AD en boutique.
- > Cette démarche autour du parcours client aurait un double bénéfice :
  - Amélioration de la relation client, de l'image de la marque et des ventes (directes ou indirectes),
  - Mobilisation et revalorisation du rôle des équipes de terrain.
  - On peut également ajouter un 3<sup>ème</sup> bénéfice : l'identification de besoins client auxquels Orange ne répondrait pas ou peu aujourd'hui (domotique, sécurité, solutions propriétaires plus sécurisantes pour le consommateur...)
- > Une telle démarche devrait prendre en compte les contraintes ou axes d'améliorations suivants :
  - La formation des AD aux nouveaux parcours, et services associés,
  - La fluidité entre front office et back office,
  - Plus d'autonomie dans la gestion locale des boutiques (horaires adaptés aux clients,...)
  - Et une réflexion globale sur la rémunération variable dans une relation client à multiples entrées (notamment le conseil, qui ne génère pas forcément une vente immédiate).

CONCLUSION

# La pertinence du NPS en débat

## Comment est calculé le NPS ? \*



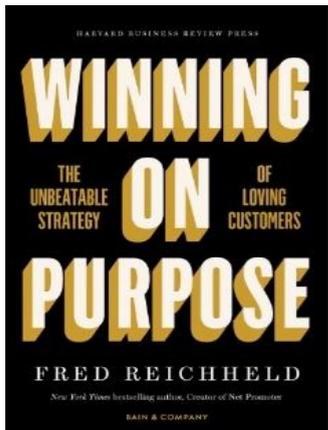
\* Réponse à la question : « Recommanderiez-vous l'entreprise à un ami ou un collègue ? » Source : Bain & Co.

# Le mot de Fred Reichheld, l'inventeur du concept chez Bain & Co.

> <https://www.inc.com/magazine/202203/fred-reichheld/winning-on-purpose-customer-happiness.html>

## > Objectif n°1: satisfaire les clients

- « Dans de nombreux secteurs, les technologies numériques remplacent les interactions en face à face à un rythme effarant, entraînant dans de nombreux cas une déconnexion croissante entre les entreprises et leurs clients. Alors, comment les entreprises peuvent-elles s'assurer que les technologies numériques les rapprochent des clients ?
- Une entreprise qui y parvient est Chewy, le détaillant en ligne de fournitures pour animaux de compagnie basé à Dania Beach, en Floride, avec un Net Promoter Score qui écrase Amazon de 24 points dans la catégorie des animaux de compagnie. Plus les propriétaires d'informations entrent dans leur profil d'animal de compagnie Chewy - des choses comme la race et l'âge - plus les offres générées par le moteur de recommandation de Chewy sont précises. Et l'entreprise comprend également le lien émotionnel spécial entre le propriétaire et l'animal, envoyant parfois des fleurs ou une note après qu'un propriétaire a annulé une commande permanente suite au décès d'un animal. Voilà à quoi ressemble l'orientation client éclairée par le numérique. »



## > Objectif n°2 : rendre les salariés heureux

- « Les astuces courantes que de nombreuses entreprises utilisent pour créer un lieu de travail attrayant (collations gratuites, happy hours, ping-pong) ne les rendront jamais formidables. Ce qui le fera ? Des dirigeants qui croient que l'objectif principal de leur entreprise est d'enrichir la vie des clients, qui inspirent leurs équipes à embrasser cette mission et qui donnent aux employés les outils, les systèmes et la culture pour le faire.
- Nous avons constaté que la satisfaction des employés est la plus élevée dans les entreprises dont les dirigeants suivent ce plan, car les clients satisfaits reviennent pour plus et recommandent leurs amis. Cette dynamique crée une source de prospérité durable qui peut être utilisée pour financer une rémunération généreuse, des avantages sociaux et une croissance de carrière. Et pourtant, nos recherches montrent que seulement 10 % des chefs d'entreprise pensent que l'objectif principal de leur entreprise est le bonheur et la réussite des clients.
- **Le moyen le plus efficace de bâtir une entreprise qui récompense toutes les parties prenantes et prospère à long terme est que les dirigeants traitent les clients et les employés comme ils voudraient être traités. »**

# Le NPS ne suffit plus... et se rebaptise « Earned Growth » score

- > <https://www.forbes.com/sites/ronshevliv/2021/12/27/the-net-promoter-score-rebrands-as-earned-growth/?sh=12bc71954e9f>
- > Un article intitulé **Net Promoter Score 3.0** dans la Harvard Business Review affirme : « *Les scores autodéclarés et les interprétations erronées du cadre NPS créent une certaine confusion et diminuent sa crédibilité* ». Essayez de ne pas rire trop fort à cette blague : L'auto-déclaration des scores a contribué à créer la popularité de la métrique, mais les faiblesses inhérentes à la méthodologie du score ont à juste titre diminué sa crédibilité.
- > **Trois critiques principales adressées au NPS :**
  - **Il n'explique pas pourquoi** un client recommanderait l'entreprise. Supposons qu'une banque découvre que 10 % de ses succursales obtiennent un score bien supérieur à la moyenne sur le NPS et que 10 % obtiennent un score bien inférieur. Qu'a-t-elle appris ? rien.
  - **Il ne tient pas compte des données démographiques** des clients. Les jeunes consommateurs recommandent généralement les produits et services qu'ils aiment plus souvent que les consommateurs plus âgés. Ainsi, si le NPS d'une entreprise augmente d'une année sur l'autre, est-ce parce que l'entreprise a amélioré ses produits et services et/ou la prestation de services, ou est-ce simplement le reflet d'un changement sous-jacent dans la démographie de sa clientèle ?
  - **Il encourage les comportements indésirables.** Un cadre m'a parlé d'une interaction qu'il a eue en récupérant sa voiture dans l'atelier de réparation d'un concessionnaire automobile. Le gérant du magasin lui a dit : « s'il y a une raison pour laquelle vous ne cochez pas la case « probablement à recommander » dans l'enquête de satisfaction client, veuillez m'en informer avant de répondre à l'enquête. Souhaitez-vous que le personnel de votre entreprise demande aux clients de dire qu'ils référeraient l'entreprise à des amis et à la famille ou qu'ils feraient les choses qui méritent une recommandation ?
- > Les gens de Bain ont finalement capitulé : « *Nous avons réalisé que la seule façon d'améliorer le fonctionnement du système était de développer une métrique complémentaire qui s'appuierait sur les résultats comptables, et non sur des enquêtes. Nous avons besoin d'un indicateur qui éclairerait la qualité (et la rentabilité probable) de la croissance d'une entreprise. Il devait être basé sur les revenus audités de tous les clients, et pas seulement sur un échantillon potentiellement biaisé de réponses à l'enquête, de sorte qu'il serait beaucoup plus résistant au jeu, au coaching, à la plaidoirie et aux biais de réponse qui affligent les résultats des enquêtes non-anonymisées.* »
- > Les équipes de Bain ont mis au point une « nouvelle » mesure qu'ils appellent **le taux de croissance acquise**, qui, selon l'article, « **mesure la croissance des revenus générés par les clients fidèles et leurs références** ». Ils recommandent de compléter ce taux avec deux autres indicateurs : la Rétention des revenus nets (NRR) et le Gain de nouveaux clients (ENC).

# Rappel des conclusions de l'enquête CNPS 2021 au périmètre des AD

## Les principaux enseignements



### AD : Principaux Axes de travail

Orange 2021	AD 2019	AD 2021
18	15	10

Le score Gollac des AD, déjà très inférieur à celui de la moyenne de l'ensemble des activités Orange, se dégrade fortement en 2021. Alors qu'il était au niveau d'Orange en 2016 (18), il a perdu -8 points depuis.



Une dégradation sur la charge de travail : plus importante, plus exigeante, elle est accentuée par des interruptions fréquentes et les directives contradictoires



Des objectifs peu adaptés et difficiles à atteindre

Des relations conflictuelles avec les clients



Des perspectives d'évolution bloquées et un fort sentiment d'insécurité sur la situation de travail

# Une forte problématique de charge de travail, liée à la fois au manque d'effectifs et à des consignes et objectifs peu adaptés à la réalité du travail

## Une charge de travail plus importante mais aussi plus exigeante

- Les répondants des AD estiment à 64% avoir à effectuer une quantité de travail excessive, à 93% que le travail est devenu de plus en plus exigeant et à 89% qu'il demande d'aller très vite. Le travail est davantage bousculé, avec un fort sentiment d'interruption des tâches (78%). Sur tous ces points, les résultats se dégradent continuellement depuis 2016.
- La charge de travail est à mettre en rapport avec les moyens de travail, en particulier les effectifs : 61% des managers n'estiment pas avoir les effectifs nécessaires pour les missions de leur unité, contre 56% en 2019. Le manque d'anticipation des absences de longue durée est aussi un item qui se dégrade fortement en 2021.
- En conséquence, les répondants des AD estiment beaucoup moins arriver à concilier vie personnelle et vie professionnelle (63%) par rapport au reste des activités d'Orange (84%).
  - Les réponses à la question ouverte évoquent aussi les grandes amplitudes horaires, les temps de repos courts, le travail les samedis... 15% des répondants des AD ayant répondu à la question ouverte se sont exprimés sur le thème « charge objectifs boutique », une proportion très élevée.
- Des directives contradictoires et une difficulté croissante à appliquer les consignes
- 56% des répondants indiquent recevoir des demandes ou directives contradictoires, 55% éprouvent des difficultés à appliquer les consignes et 58% considèrent avoir des objectifs peu adaptés ou raisonnables. Là encore, les réponses se dégradent en 2021.
  - Les réponses à la question ouverte éclairent cette thématique : services aux clients se diversifient ; les objectifs de vente sont en hausse alors que la vente occupe une part décroissante de l'activité, renforçant l'impression d'objectifs inadaptés à la réalité du travail ou de consignes contradictoires.

## Réévaluer les objectifs en prenant en compte l'évolution de l'offre et du travail réel effectué en boutiques

- L'évolution du métier de la distribution (polyvalence plus grande et multiplication des tâches), conjuguée à la baisse d'effectifs, pèse lourdement sur la charge de travail prescrite et ressentie en boutiques.
  1. Analyser la charge de travail et repenser la répartition des tâches en fonction des compétences et appétences de chacun,
  2. Accompagner les CC pour s'adapter aux évolutions (développement des compétences)
  3. Mieux anticiper les remplacements en cas d'absence avec des renforts
  4. Simplifier les objectifs, les rendre atteignables (vérifier s'ils le sont bien à travers le pourcentage d'atteinte et son évolution)
  5. Prendre en compte la contribution indirecte des boutiques aux ventes internet

# Des relations avec les clients de plus en plus conflictuelles, à rapprocher de la difficulté à bien faire le travail, et à la complexité liée à l'organisation

## Le ressenti de stress lors des contacts avec les clients est en hausse

- 53% des répondants estiment **ressentir du stress lors des contacts avec la clientèle** en 2021 (44% en 2019). Les **violences verbales sont aussi en hausse** (36% en ont subi régulièrement au cours des derniers mois contre 27% en 2019). Ce constat se retrouve à la lecture des réponses à la question ouverte finale.

## Une cause interne possible du mécontentement client : la complexité de l'organisation et la coopération entre les services

- Si les réponses à la question ouverte indiquent que la crise sanitaire peut être un facteur renforçant l'agressivité des clients, nous postulons que **ce mécontentement est aussi lié aux difficultés croissantes rencontrées en boutiques** (cf supra : problématiques de charge),
- Mais également que **les boutiques se font le réceptacle des insatisfactions engendrées par les autres services** (78% des répondants estiment d'ailleurs qu'il y a un manque de coopération entre les services, soit +5% de plus qu'en 2019).

## Des espaces de travail inadaptés à la garantie de confidentialité

- Les répondants sont critiques sur le fait que leur **environnement de travail ne permet pas de garantir la confidentialité** (pour 47%) ainsi que sur l'ambiance sonore. Les réponses à la question ouverte évoquent notamment les positions de travail rapprochées (1m) comme obstacle à la confidentialité. L'aménagement des positions de travail peut être un facteur renforçant l'hostilité des clients.

## Identifier les causes internes du mécontentement client

1. Engager une réflexion sur les causes sur lesquelles il est possible d'agir en interne, en particulier la coordination et les contacts entre les différents services
2. Faire remonter les motifs d'insatisfaction client exprimés auprès des AD aux entités concernées
3. Sensibiliser les salariés de celles-ci aux conséquences de leurs actions sur l'agressivité des clients dont sont récipiendaires les AD
4. **Pour limiter les agressions en boutique :**
  - S'interroger sur le protocole en cas d'agression : quelle organisation en agence (nombre de salariés présents, aménagement des espaces de travail...) ?
  - Evaluer la possibilité de qualifier en amont une demande ou visite potentiellement risquée
  - Mettre en place des actions en cas de RDV sollicité (exemple: recevoir la personne identifiée comme agressive à deux avec le responsable)

# Une autonomie au travail réduite, en particulier celle des managers

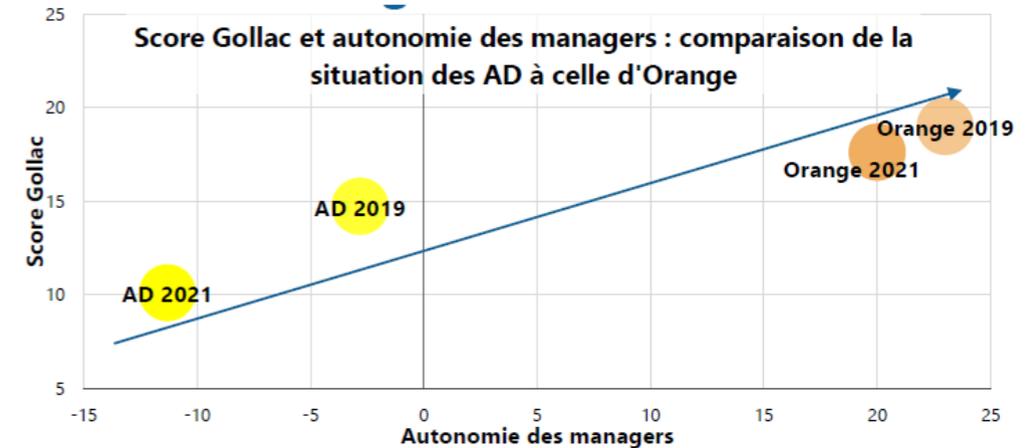
## Une autonomie au travail très réduite comparée au reste des activités Orange

- Les AD estiment avoir **peu de liberté pour décider comment faire leur travail** (48%, contre 24% pour la moyenne des activités Orange) et que celui-ci fait l'objet de **contrôles répétitifs** (62%, contre 33% pour la moyenne Orange).

## L'autonomie des managers est également très faible

- L'autonomie des managers, déjà faible, se réduit encore en 2021 : ils n'estiment pas avoir de **marges de manœuvre suffisantes ni pour négocier leurs propres objectifs** (seulement 25% de réponses positives contre 55% pour Orange), ni **ceux de leurs subordonnés** (27% vs. 63%), ni pour **organiser le travail de leur unité**.
- Dans les réponses à la question ouverte, la **gestion des rendez-vous** est évoquée comme facteur aggravant : manque de souplesse de l'outil qui n'est ni à la main des CC ni des managers (il faut contacter le support), durées de RDV prédéterminées selon le motif...

Les soutiens de la hiérarchie est un facteur important de prévention des risques psychosociaux, mais celui-ci doit s'accompagner de marges de manœuvre suffisantes pour les managers, or ce n'est pas le cas pour les AD.



## Renforcer l'autonomie décisionnelle sur le périmètre des managers

Une des principales conclusions du Rapport Global du CNPS a été la mise en lumière du lien qui existe entre l'autonomie des managers et la qualité de vie au travail : meilleure elle est, meilleure est la situation de l'activité. Le graphique ci-dessus confirme cette idée en illustrant la situation pour les AD dans le temps.

1. Réfléchir aux actions à mettre en place pour renforcer l'autonomie des responsables
2. Au niveau de la gestion des rendez-vous : améliorer l'outil Wynd et donner davantage de souplesse aux managers en charge de la gestion des RDV

# Le sentiment de manque d'équité sur l'évolution professionnelle et la rémunération, ainsi qu'une problématique de qualité empêchée, entraînent une perte de sens du travail

## Un sentiment de manque d'équité sur l'évolution professionnelle et la rémunération

- > Les AD sont l'activité pour qui les résultats sur la problématique «Equité» sont les plus faibles, et ceux-ci se situent en-dessous de ceux de 2012, avec un écart qui se creuse avec le reste d'Orange. Les répondants estiment en particulier à 56% que **l'équité en matière de mobilité n'est pas respectée**.
  - Les réponses à la question ouverte illustrent bien cette problématique : **impression de perspectives d'évolutions bloquées** afin de maintenir les effectifs en boutiques (désertées du fait de leur peu d'attractivité) ; **critique de l'ARCQ**, déconnectée du travail effectif (car dépendante d'un budget).
  - **Le manque d'équité est aussi lié aux objectifs de vente**, de plus en plus difficiles à atteindre car non adaptés, ce qui entraîne une baisse parfois importante de la rémunération variable

## Une perte de sens du travail et une problématique de qualité empêchée

- > Le sentiment d'utilité des tâches, qui était très fort, se dégrade néanmoins depuis 2012. Les résultats se dégradent aussi depuis 2016 sur le fait d'être amené à faire des choses que l'on ne partage pas sur un plan moral. Les AD répondent aussi à 56% (+4%) que «faire un travail de qualité est parfois impossible».
  - Certaines réponses à la question ouverte illustrent ces **conflits éthiques** en lien avec la qualité empêchée, par exemple vendre une offre bancaire sans donner toutes les informations au client par manque de temps.
  - En conséquence, la fierté de travailler pour le groupe Orange, si elle reste très élevée pour les AD, diminue en 2021.
  - Les réponses à la question ouverte font un lien direct entre la fierté et le peu de perspectives d'évolution, la reconnaissance, l'impression de régresser dans le métier (objectifs difficiles à atteindre, évolutions bloquées...).

## Un enjeu de reconnaissance pour les AD

En 2021, la dégradation de la fierté d'appartenance des AD, pourtant au plus haut niveau chez Orange, illustre la perte de sens du travail qu'ils vivent : les efforts qu'ils étaient prêts à consentir (charge de travail élevée et exigeante, amplitudes horaires, agressivité des clients...) est de moins en moins perçue comme compensée par la reconnaissance salariale ou la possibilité d'évoluer professionnellement.

1. Vérifier la possibilité d'atteinte des objectifs (au moins 50% des salariés doivent pouvoir les atteindre)
  - Simplifier les objectifs afin qu'ils soient compris de tous les salariés
  - Prendre en compte la contribution indirecte des boutiques aux ventes internet
2. Renforcer et améliorer les formations autour des nouveaux produits
3. Quelle communication autour de la place de ces nouveaux produits dans la stratégie d'Orange?

# Insécurité de la situation de travail – lien avec la stratégie et l’avenir du métier de distribution

## Une insécurité socio-économique liée aux fermetures des boutiques

- Les AD sont beaucoup plus nombreux en 2021 à exprimer **qu’ils sont en train de vivre ou s’attendent à vivre un changement indésirable dans leur situation de travail** (60%, contre 47% en 2019),
- Ou que leur **sécurité d’emploi est menacée** (44%, +16% par rapport à 2019 et +18% par rapport à la moyenne Orange en 2021).
- L’inquiétude est aussi plus forte qu’en 2019 sur la **mobilité géographique**, à l’inverse du reste d’Orange pour qui cette inquiétude diminue en 2021. Cette inquiétude est directement liée pour beaucoup de salariés des AD à une impossibilité de retrouver un travail proche de chez eux si leur boutique ferme.
  - Les réponses à la question ouverte expriment à cet égard **une forte inquiétude sur l’avenir du métier de commercial et de la distribution, et donc celui des boutiques** (fermeture de boutiques, baisse du flux clients, objectifs moins adaptés...)

## Une perception plus négative des impacts sur les conditions de travail des changements d’organisation

- La conduite du changement est évaluée de manière moins positive qu’en 2019 : 36% considèrent que les changements d’organisation ont eu un effet positif sur leurs conditions de travail, contre 41% en 2019.

## Clarifier la stratégie de distribution d’Orange en associant les salariés à sa définition

- Il ressort pour les AD la perception d’une concurrence entre le canal digital et physique (des promos ou stocks visibles uniquement sur le canal digital...). Cela entraîne une crainte de perdre son emploi, liée aux fermetures d’agence.
1. Renforcer la cohérence entre canal physique et canal digital dans le processus de vente
  2. Articuler la complémentarité entre les différents canaux de vente
    - Exemple : dans la banque, les agences sont devenues le canal privilégié pour certaines demandes et certains segments
  3. Faire en sorte que les salariés des AD ne se sentent pas victimes de la répartition
  4. Associer les salariés des AD et leurs managers à la réflexion sur la future place des boutiques dans la stratégie d’Orange (groupes de travail...)

# Les points forts des Agences Distribution

## Les rapports sociaux et le soutien de la part de la hiérarchie et des collègues

- Comme pour la plupart des activités, les rapports sociaux constituent un facteur de ressources pour les salariés. Ils englobent à la fois le soutien de la part des collègues et de la hiérarchie, la réalisation des réunions de services, la perception du système de veille et d'alerte, etc.
- Ce soutien se retrouve dans la perception des changements de poste pour les répondants concernés : l'accompagnement par la hiérarchie et les collègues est perçu très favorablement, avec une nette amélioration par rapport aux vagues précédentes d'enquête.
- Plus globalement, les répondants indiquent pouvoir facilement discuter avec leurs collègues et leur responsable en cas de désaccord sur le travail, et partager avec ce dernier la même conception du travail bien fait. Le responsable est aussi perçu comme expliquant bien les décisions de la direction.

## La fierté d'appartenance

- Même si elle se dégrade en 2021, la fierté d'appartenance reste un point fort pour les AD.

# Résultat des entretiens menés en boutiques

L'enquête CNPS ayant produit ses résultats au moment où nous réfléchissions au déploiement d'un questionnaire par entretien dans les boutiques, nous avons choisi d'organiser ces entretiens comme un complément de terrain pour mieux comprendre les raisons des scores dégradés des AD en terme d'exposition aux risques RPS.

# Une population plutôt jeune, mobile et active, confrontée au travail tendu ... source à terme d'épuisement

- > L'enquête menée au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 sur 3 DO a permis de rencontrer 115 salariés de tous âges et occupant les différents postes et les différents fonctions y compris d'encadrement au sein des boutiques, pour évoquer différents aspects du travail et de la vie au travail.
- > Une population significativement plus jeune (67% ont 40 ans ou moins) que la moyenne des répondants CNPS (45%)
- > Une population disposant pourtant d'une expérience importante:
  - Plus de 13 ans d'ancienneté chez Orange
  - Dont 10 ans en Boutique
- > Une population mobile :
  - 70% des salariés interrogés ont été mobiles
  - Ils ont changé en moyenne 3,5 fois de site
- > Globalement les changements de boutiques sont souvent volontaires, bien perçus comme un élément diversification, d'enrichissement, d'élargissement des connaissances, mais également parfois accompagnés d'une promotion ou d'un rapprochement géographique.
- > Même si dans certains cas ces changements sont imposés à la suite de fermetures et débouchent parfois sur une aggravation du temps de trajet.

Age	Effectif	%	% CNPS	Indicateur de Santé	Entre 0 et 4	Entre 5 et 6	Entre 7 et 10	Total
20/30	25	22%	14	CC	20%	27%	53%	100%
31/40	52	45%	31	RB	16%	16%	68%	100%
41/50	23	20%	28	RBA	7%	7%	86%	100%
51 et plus	15	13%	27	AEV / CT	25%	38%	38%	100%
<b>Total général</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>	<b>Total général</b>	<b>18%</b>	<b>23%</b>	<b>58%</b>	<b>100%</b>

Poste	Effectif	%
AEV / CT	8	7%
CC	74	64%
RB	19	17%
RBA	14	12%
<b>Total général</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

Charge de travail	Santé			
	Entre 0 et 4	Entre 5 et 6	Entre 7 et 10	Total
Entre 0 et 4	4%	3%	1%	8%
Entre 5 et 6	17%	3%	2%	22%
Entre 7 et 10	37%	18%	16%	70%
<b>Total</b>	<b>58%</b>	<b>23%</b>	<b>18%</b>	<b>100%</b>

- > Une population qui se sent globalement « pas trop mal » :
  - La moyenne de l'indicateur à 6,5/10
  - 58% s'autoévaluent à 7 ou + sur 10 notamment parmi l'encadrement
  - Même si 18% déclarent aller mal notamment chez les conseillers
- > ... mais qui doit faire face à une charge de travail élevée ou très élevée pour 70% d'entre eux
  - 37% déclarent simultanément avoir une charge de travail élevée à très élevée et être en bonne ou très bonne santé. Il faut être attentif à cette population qui pourrait passer du « travail tendu » à l'épuisement.
  - 16% déclarent simultanément avoir une charge de travail élevée à très élevée et être en mauvaise ou très mauvaise santé.

# La baisse des effectifs met sous tension le collectif de travail et affecte la charge de travail sans qu'Orange puisse compenser par une organisation ou des outils plus performants

- > **Réduction massive des effectifs** en boutique (jusqu'à 50%) : La réduction des effectifs en boutique a des effets en chaîne sur l'organisation, les planning, les conditions de travail ... mais aussi la performance
  - Charge de travail individuelle en forte hausse
  - Planning à ajuster en permanence.
    - Sollicitation de l'équipe avec modifications continues des horaires et des contraintes accrues pour la prise de congés, l'obtention d'un WE ... mais aussi le calage des RDV
    - Politique d'entraide entre boutiques quand possible.
    - Rares renforts par le biais d'emplois précaires (Intérim, Contrat Pro, CDD) avec problèmes de montée en compétences (formation + accompagnement) et stabilité des équipes
    - Des horaires d'ouverture qui sont parfois conditionnés par les effectifs (fermeture le lundi, fermeture méridienne, ...) plutôt que par les besoins clients
- > **Organisation du travail**
  - Les titulaires alternent entre la vente et des activités variées comme merchandising, livraison, stock, caisse, tutorat (minimum 20% du temps).
  - Les emplois précaires sont plus orientés vente pour des raisons affichées de montée en compétence
  - Les RB doivent faire face à une gestion administrative de plus en plus invasive, à des remplacements inopinés et ont beaucoup de difficultés à dégager du temps pour manager l'équipe
  - Les services supports et hotlines sont souvent peu réactifs
- > **Outils globalement suffisants mais qui pourraient être améliorés**
  - Leur fiabilité (pannes à répétition), leur efficacité (lenteurs) et en nombre suffisant (exemple, terminaux « payer partout »).
  - La simplification des process et des outils (opérations redondantes, plusieurs applications sur un même acte)
  - La manipulation de produits en démonstration est un point fort des boutiques: un maximum de produits, en fonctionnement, avec des stocks suffisants ... ce qui n'est pas toujours le cas
- > **Formations essentiellement en e-learning**
  - Elles ont l'avantage de la souplesse mais ont aussi des inconvénients :
    - Absence d'endroit approprié
    - Temps suffisant.
    - Canal d'information à défaut de formation.
  - Le retour des formations en présentiel est attendu ainsi que les « road show ». Ces moments sont aussi des occasions d'échange de bonnes pratiques et de convivialité entre vendeurs hors de la boutique. Important.
- > **Les objectifs** paraissent difficiles à atteindre et nécessitent des efforts.
  - Trop nombreux et trop variés, parfois irréalistes, ce qui conduit à une perte de sens et à la sélection de certains qui paraissent plus abordables.
  - Le danger de donner toujours plus d'objectifs à ceux qui les réalisent est à prendre en compte dans la ventilation des objectifs.

# Les nouvelles formes de traitement des demandes client (physique ou distancielles, avec ou sans RDV) modifient le contenu du travail en boutique

## > Accueil des clients et gestion des flux

- Mise en place de la politique RDV Wynd
  - Indispensable pendant la crise sanitaire.
  - Cette organisation apporte un confort de travail au conseiller et réduit l'attente des clients.
  - Mais elle présente des inconvénients notables :
    - Planification longue et lourde pour les managers qui sont souvent déjà débordés,
    - Requalification téléphonique des RDV ajoute de l'activité aux conseillers,
    - Durée de la plage de RDV pas toujours optimale
    - Articulation difficile avec l'accueil des clients sans RDV.
- Les visites « spontanées »
  - Plus fréquentes en centre commercial
  - Opportunités de business non négligeables (file express et 'joker', variable d'ajustement / pilote souvent pris en charge par RB ou RBA). Le rôle de pilote d'accueil est fondamental dans les résultats de la boutique et la satisfaction client
- Les flux de clients Pro
  - Ils sont réels et génèrent de la valorisation pour la boutique.
  - Mais la prise en charge de cette clientèle nécessite des compétences que ne possèdent pas tous les titulaires et encore moins les emplois précaires.
  - Ces dossiers génèrent quasi systématiquement une anomalie qui oblige à un suivi long et complexe de nature à démotiver les vendeurs. Les process sont lourds, complexes
  - L'absence de soutien des lignes d'assistance digne de ce nom sont pointés du doigt.
- Souplesse et autonomie locales aideraient à optimiser le fonctionnement de la boutique. Un outil plus moderne et plus souple serait appréciable..

## > Test & nouveaux modèles de relation client en boutiques

- Faible communication sur « boutique 3.0 », hormis pour boutiques concernées.
- Les conditions de tests, voire de déploiement, posent question : choix des boutiques tests, manque de personnel, manque de place, manque d'outil, formation.
- Ces tests induisent de nouvelles activités qui semblent bien loin de la vente en face à face :
  - activité téléphonique & visio qui paraissent plus proche des USC
  - relations écrites / réseaux sociaux qui semblent du domaine des flux froids.
- **Ces nouvelles activités sont parfois perçues comme de nouveaux métiers, vente à distance, et ne répondent pas aux attentes/activités actuelles.**
- La cannibalisation entre réseaux de distribution est également soulignée et facteur d'inquiétude. Le personnel des boutiques sera-t-il un simple démonstrateur des ventes sur le net ?
- La promotion du digital au détriment des boutiques est parfois perçue comme une « trahison », une manière de « couper la branche sur laquelle on est assis ». Ces évolutions génèrent des craintes quant à l'organisation, l'avenir des boutiques et la place du digital

# Les perspectives incertaines et le manque de reconnaissance des efforts accomplis en boutique viennent abimer le métier et son attractivité

## > Un travail en boutique apprécié et sollicitant...

- Métier fait, le plus souvent, par goût de la relation client, relations humaines (internes également).
- Intense et exigeant, il nécessite adaptation et polyvalence.
- Métier fatigant/usant/stressant/épouissant

## > ... dont l'évolution préoccupe

- Dégradation depuis 4/5 ans avec augmentation de la pression, des urgences, multiplication des priorités jusqu'à la perte de sens, court-termisme
- Mise en concurrence des canaux de distribution ... au détriment des boutiques notamment au niveau des tarifs ... mais aussi de l'approvisionnement
- L'avenir apparaît incertain, source d'inquiétude,
  - la fermeture/restructuration des boutiques (notamment passage en GDT) Incertitudes (PSD, flux), rythme/fréquence des évolutions s'accélère....
  - l'avenir du métier en boutique (moins de clients, pas d'attractivité interne, remplacement par digital). Beaucoup de transformations, autant d'inconnues, aucune visibilité.
- Sans être mauvais, les outils et process sont peu facilitateurs des métiers en boutique.

> Mais avec plutôt une confiance, mitigée de fatalisme, dans un « grand groupe » aux « reins solides », qui pourra ménager des portes de sorties autres que le retail pour l'avenir.

## > Une reconnaissance insuffisante ...

- Impression d'un décalage fort entre boutiques et reste du groupe, « *la cinquième roue du carrosse* », en termes de reconnaissance et de perspectives de carrière.
- Une rémunération en baisse.
- Une politique de primes toujours plus exigeante et complexe à suivre

> **Qui débouche sur une perte de plaisir**, de motivation, et montée d'un sentiment de déception.

> **Il en découle qu'une très large majorité souhaite quitter les boutiques**, voire les AD, à court terme.

- Soit la personne est motivée par un projet dans la relation client (encadrement AD ou vendeur Pro/PME ou AE),
- Soit elle est usée / fatiguée / saturée et elle cherche à rééquilibrer sa vie personnelle dans des métiers IA, formation / coaching, international, OWF. D'autres attendent la retraite / TPS ou sont prêts à démissionner

> **Le métier d'encadrement (RB et RBA) se dégrade également :**

- de nouvelles activités (planning & wynd), une responsabilité accrue sur les contrôles et reportings, perte d'autonomie, éloignement de « management d'équipe »,
- des volumes de travail (souvent pour pallier le manque de personnel) énormes (> 50h) ....
- Pour une prime en baisse et qui semble décalée par rapport à l'investissement nécessaire

# Les enseignements principaux de ce travail de terrain (1/2)

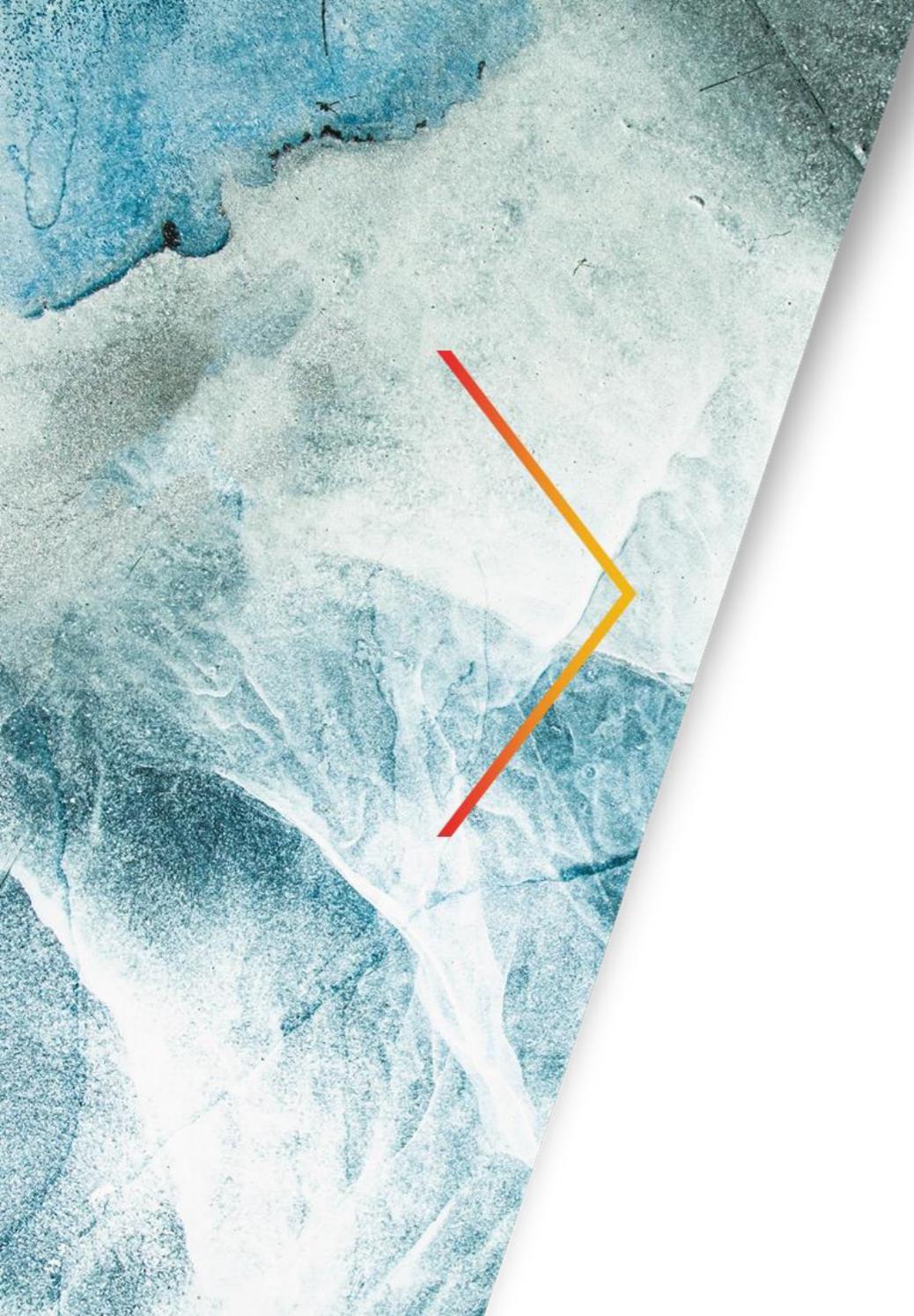
1. Les salariés du réseau de distribution aiment leur travail, leur marque, et les offres qu'ils doivent vendre
2. La manière dont s'organise actuellement le travail est désespérante :
  1. Objectifs changeants et inatteignables,
  2. Moyens en constante réduction,
  3. Absence de perspectives professionnelles
3. Les conflits de valeur sont devenus importants :
  1. Refus en boutique des clients qui n'ont pas réservé en ligne
  2. Interdiction d'effectuer les actes de service du quotidien sans traduction en vente
4. Les salariés et leur encadrement perçoivent un décalage certain entre les efforts accomplis et la reconnaissance reçue
  1. La politique de primes toujours plus exigeante et complexe à suivre
  2. La mesure de la performance par le NPS et le nombre d'actes de ventes ne rend pas compte de la qualité du travail réalisé

CONCLUSION

# Les enseignements principaux de ce travail de terrain (2/2)

5. Les solutions existent. Elles passent notamment par :
  1. Une autonomie donnée aux boutiques sur l'organisation de l'accueil client en lien avec les attentes de ce dernier
  2. Une autonomie donnée aux managers sur l'organisation du travail et la définition d'objectifs lisibles et en nombre limité
  3. Une autonomie donnée aux conseillers pour l'équilibre entre la vente et la fidélisation des clients
  4. La fin du traitement discriminant des boutiques par rapport aux autres canaux de distribution tant en termes de prix que d'offre
  5. L'amélioration du dispositif de soutien : hotline, supply chain, outils
  6. Le développement d'une filière de services et d'une filière pro
  7. L'organisation d'une filière d'expertise mutualisée pour plusieurs boutiques
  8. L'élaboration d'un système de planning respectueux des contraintes des salariés
  
6. Tracer un avenir pour les boutiques est possible mais impose certains efforts de renouvellement de l'offre:
  1. Une profonde modification de la gamme présentée en boutique en insistant sur les produits réellement innovants et différenciants dans l'univers multimédia (casques audio et VR, tablettes, TV, ordinateurs, box, jeux), de la maison connectée
  2. ... qui se combinera avec les services associés (démonstration, accompagnement, financement, ...)

CONCLUSION



# Les principaux enseignements de l'étude

# Rappel : La direction d'Orange administre ses boutiques comme des centres de coûts

- > Il nous apparaît important de rappeler en premier lieu que, de manière historique, **les boutiques Orange ne sont pas gérées comme des centres de profit mais comme des centres de coûts, aussi paradoxal que cela puisse paraître**. Il en résulte plusieurs conséquences :
  - Le chiffre d'affaires est mesuré au périmètre des DO et consolidé dans la DGPF avec celui des ventes réalisées hors des boutiques
  - Les coûts du réseau sont affectés aux DO en fonction de clés de répartition
  - La performance des points de ventes n'est mesurée que de manière extra-financière, notamment en nombre d'actes de vente.
- > **Ce choix d'organisation administrative constitue une originalité** dans le panorama des modèles d'organisation :
  - La plupart des enseignes de commerce assoient leurs décisions d'ouvertures / fermetures de sites sur une appréciation de la rentabilité des points de vente, que ces points de vente soient en exploitation directe ou en franchise
  - Le plus souvent le développement du commerce en ligne a d'abord été traité administrativement comme la création de boutiques supplémentaires (les ventes additionnelles ne sont pas rattachées à un point de vente physique) avec un réseau de vendeurs distinct
  - Progressivement la considération de l'enjeu de fidélisation des clients s'est traduite par l'utilisation multimodale de la carte d'abonné client, reconnue tant dans les boutiques que sur les espaces de vente en ligne et permettant l'élaboration d'offres adaptées à la consommation du client
  - Le modèle alternatif étant celui des banques, qui ont choisi de traiter la fidélisation en conservant un rattachement du compte client à une agence identifiée, tout en ouvrant les possibilités d'accès aux services en ligne.

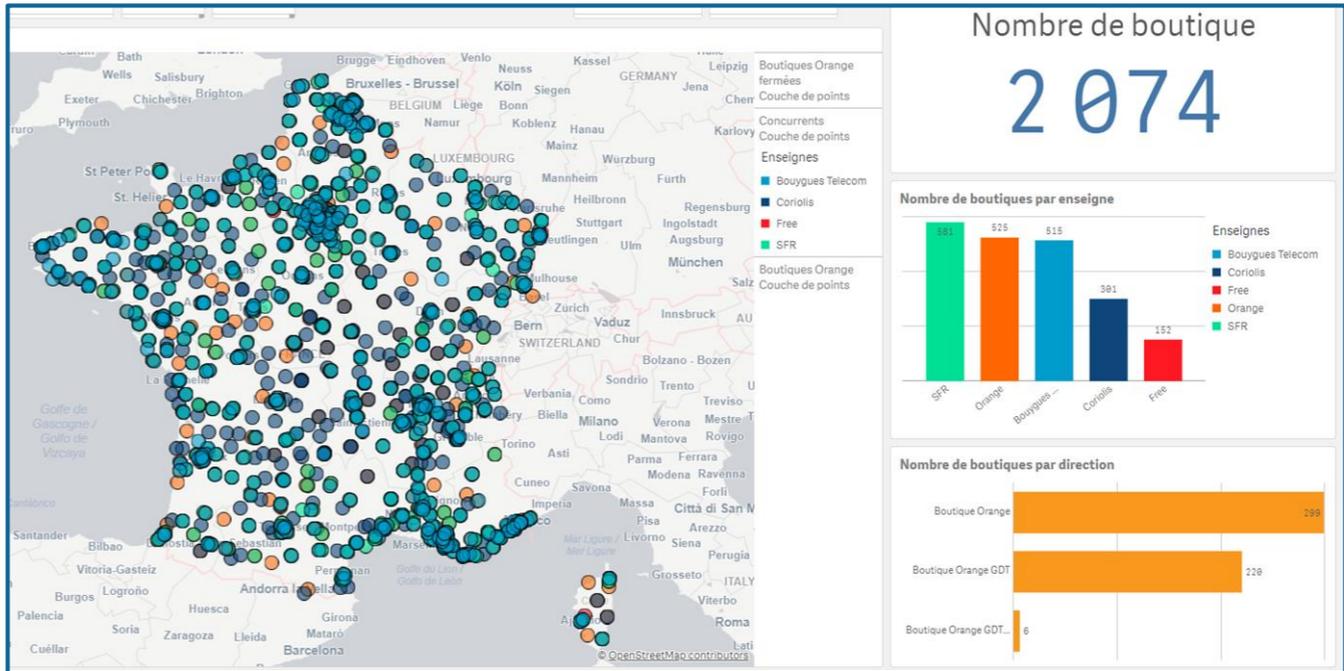
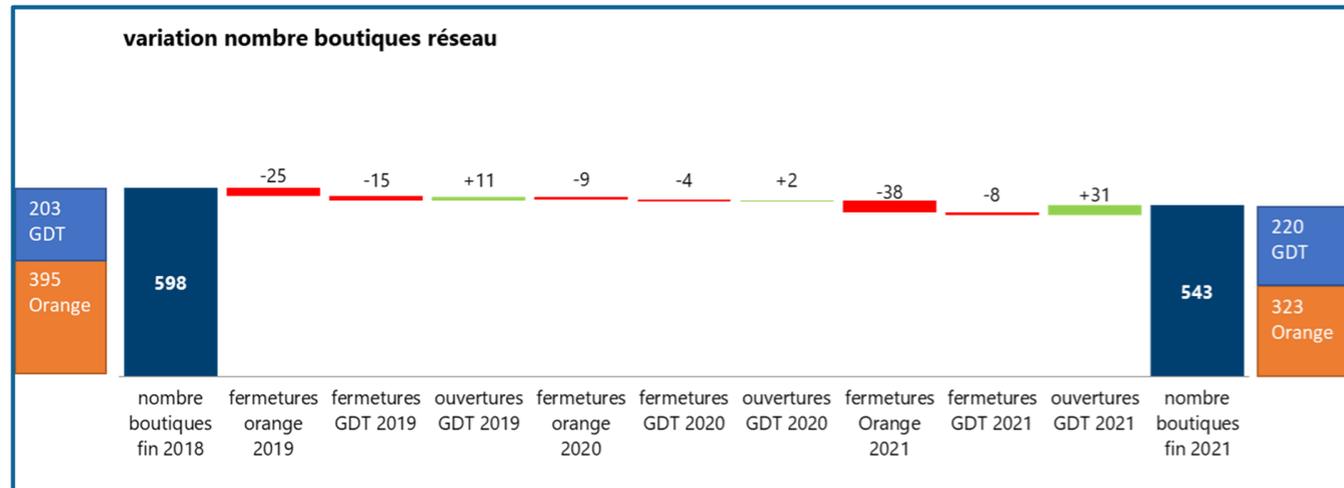
# Un risque pour l'image du Groupe auprès de ses clients

- **Chez Orange la rentabilité des ventes se mesure par familles de produits, à l'échelle d'une région et en consolidation.** Orange publie ainsi chaque trimestre l'évolution du nombre de ses abonnés (fixes seuls, mobiles seuls, fibre, convergents, etc.) ainsi que des indications sur la recette unitaire pour chacune de ces offres (ARPO)
  - Les abonnés ne sont pas rattachés à un point de vente physique, mais sont tous des « clients Orange »
  - Les points de vente physique ne connaissent pas les ventes additionnelles réalisées en ligne après une souscription en boutique.
- Ce choix d'organisation administrative a des conséquences opérationnelles structurantes :
  - **Les décisions d'ouverture / fermeture de boutiques ne se font pas sur la base d'une rentabilité commerciale** mais au rythme de l'échéance des baux, sur la base d'un objectif d'optimisation du coût du réseau de distribution. L'enjeu est d'améliorer la rentabilité à l'échelle régionale ou nationale en réduisant la charge à répartir sur les ventes (avec les clés de répartition)
  - **Les objectifs assignés aux vendeurs et générateurs de leur part variable** ne sont pas définis en fonction du profil de consommation de la clientèle locale, mais en fonction des objectifs stratégiques de développement de telle ou telle ligne de produits à l'échelle nationale ou régionale
  - **La mesure de la fidélisation clients par les taux (NPS et Churn) ne traduit qu'imparfaitement la qualité de la relation** qu'entretient Orange avec ses abonnés, alors même que le Groupe s'autoproclame « partenaire de confiance »
  - **Les équipes commerciales souffrent de cette posture d'auxiliaire de vente**, au risque pour le Groupe d'une dégradation de son image auprès de sa clientèle.

# L'analyse statistique du réseau montre une réduction de l'empreinte géographique à contretemps de la concurrence

> Une base de données historisée

> Un outil dynamique de cartographie



Orange réduit son empreinte géographique à contre-temps des opérateurs concurrents. 55 boutiques en net ont été fermées entre 2019 et 2021 (72 fermetures nettes chez Orange / 17 créations nettes à la GDT). 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. Les exemples de diminution du nombre d'abonnés consécutifs à la fermeture d'une boutique dans une zone de chalandise sont pourtant documentés. A fin 2021 Orange n'est plus le premier réseau en terme de nombre de points de vente, à l'échelle nationale ni dans la majorité des métropoles identifiées comme les plus dynamiques en sortie de crise sanitaire.

# L'analyse par enquêtes auprès des salariés montre un risque sérieux de désengagement des équipes, au détriment de l'image du Groupe auprès de ses clients

## > Des indicateurs dégradés

- > 2 200 personnels en moins en 5 ans dans les AD
- > Sentiment d'insuffisance d'effectifs partagé par les équipes et par les managers
- > 12% des salariés ont subi une situation violente de la part de la hiérarchie, score le plus haut au sein du Groupe Orange
- > 65% des salariés ont été confrontés à des violences verbales de la part de clients. La moyenne au sein du Groupe Orange est à 16%.
- > 44% des salariés des AD pensent que leur emploi est menacé, score en hausse de 16 points par rapport à 2019
- > 60% des salariés des AD disent traverser un changement indésirable
- > Le score global d'exposition au stress des salariés des AD dépasse celui de toutes les autres populations du Groupe

## > Une situation d'alerte

- > L'enquête réalisée par le CNPS à la fin de l'année 2021 s'alarme de la dégradation rapide et massive des indicateurs 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 GOLAC 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 déresponsabilise les conseillers en les contraignant à proposer telle ou telle prestation sur la base d'une analyse menée à Arcueil, puis les culpabilise en faisant état d'une contre-performance par ailleurs pénalisante sur leur rémunération variable.

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, etc...

# L'analyse par benchmark montre qu'Orange communique sur la représentation du marché qui conforte sa stratégie, au lieu de construire sa stratégie sur l'observation du marché

## > Les banques : des opérations au conseil

- > La préoccupation des réseaux bancaires n'est pas la disruption par les néo-banques ou la survenue d'une énième crise, c'est la permanence de la relation client et la limitation du churn (pour reprendre un vocabulaire télécoms)
- > Toutes les banques ont fait le choix d'investir massivement dans leur SI et d'en faire le levier pour réorganiser leur présence physique sur le territoire.
- > Ce que l'IT permet, c'est d'assurer une continuité des dossiers entre les opérations faites par le client chez lui et celles faites par le conseiller en agence.
- > Après cet investissement, les banques se préoccupent de réduire le nombre et la taille des points de contact client, mais également de réserver les temps de contact à des opérations premium, ou génératrices de satisfaction client.

## > Le retail : vers les services en boutique

- > La fidélisation client est également au cœur des préoccupations de la plupart des enseignes du retail, qui explorent les solutions de continuité de l'expérience client entre actes réalisés à domicile et actes réalisés dans les points de vente.
- > Au sortir de la crise sanitaire et des périodes de fermeture des boutiques, les études de marché montrent que les consommateurs continuent de privilégier la finalisation de leurs achats dans un point de vente physique, même si une grande partie de la relation avec l'enseigne s'est faite en ligne.
- > On observe des mutations intéressantes, y compris chez certains revendeurs d'Orange comme la FNAC : réduction des surfaces de vente, aménagements d'espaces de services, multiplication des usages des cartes d'abonnement et de fidélité.

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 ré-achat. C'est cette mécanique que décrivait déjà Zola à l'époque du « bonheur des dames ». Alors même que les prix se sont alignés 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 maîtrise de ses coûts.

# Que faire de ces informations et analyses ?

C'est le moment de revenir aux questions initiales :

1. Vers quel modèle d'organisation faut-il tendre, au regard des perspectives de développement de nos activités, et des enseignements à tirer de l'analyse du marché grand public, des réseaux de distribution physique et de nos concurrents ?
  2. Vers quelles dynamiques de formation, de mobilités internes et de recrutements doit-on se diriger pour permettre aux salariés de rester adaptés aux besoins d'emploi induits par les stratégies de développement ?
  3. Comment améliorer l'organisation opérationnelle et sociale de notre structure, mise en perspective avec celle des filiales et des Directions Orange avec lesquelles notre établissement est en étroite collaboration ?
- La réponse à ces questions passe par la proposition de trois scénarios, chacun assorti d'un ensemble de recommandations pour remobiliser les énergies du réseau

**Un scénario de continuité, c'est-à-dire avec maintien du nombre actuel de boutiques et de leur destination**

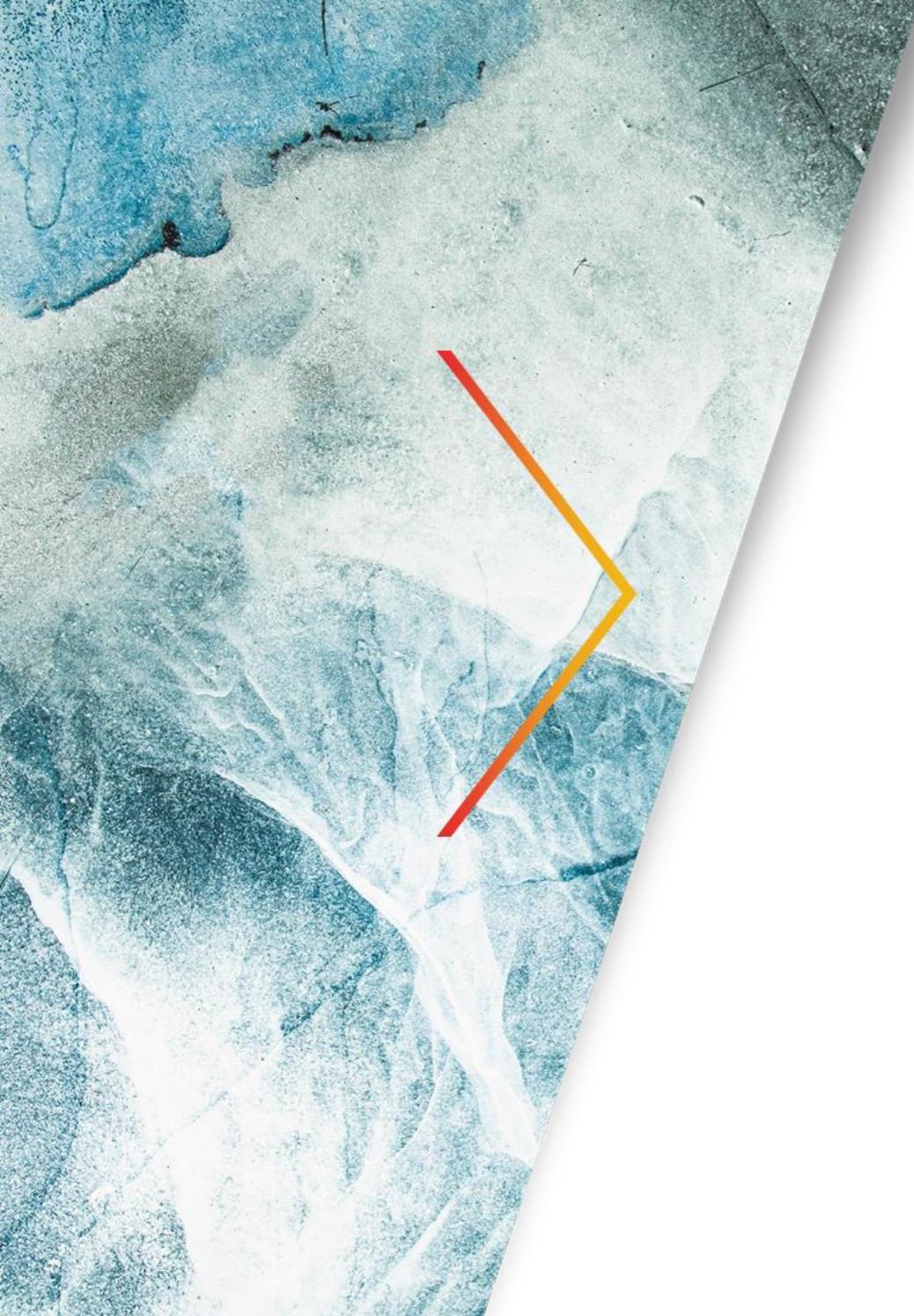
Question : quoi faire pour que ces boutiques soient source de profit pour l'entreprise et d'épanouissement professionnel pour les salariés ?

**Un scénario de commoditisation, c'est-à-dire avec une bascule assumée vers un modèle moins-disant pour optimiser le coût du réseau**

Question : quel accompagnement pour les salariés actuels du réseau vers un repositionnement professionnel ?

**Un scénario de transformation, c'est-à-dire avec une réorientation de la présence sur le territoire vers d'autres activités**

Question : quel bon niveau de présence pour assurer la visibilité de la marque et faire la différence avec les réseaux concurrents ?



# Synthèse des conclusions : Les scénarios proposés

# Le scénario de continuité

**Hypothèse : maintien du nombre actuel de boutiques et de leur destination**

Question : quoi faire pour que ces boutiques soient source de profit pour l'entreprise et d'épanouissement professionnel pour les salariés ?

*L'histoire racontée par ce scénario :*

*En 2025, Orange a unifié son réseau de distribution en réintégrant le réseau GDT, de manière à harmoniser la proposition adressée à ses clients et à renforcer l'attractivité de sa vitrine. Les deux réseaux sont passés sous commandement unique.*

*Chaque directeur de boutique a eu la possibilité d'organiser son espace dans le cadre de groupes d'aménagement avec les équipes. La consigne était simple : organiser 4 zones distinctes dans la boutique (1 zone pour la vente d'équipements et le retrait de commandes, une zone pour la souscription d'abonnements, 1 zone pour le conseil pro sur rendez-vous et 1 zone pour les réparations-minute).*

*L'outil permettant la construction de plannings de présence sur la base des préférences des salariés a considérablement résorbé les phénomènes d'absentéisme.*

*Les clients apprécient de n'être pas considérés que lorsqu'ils effectuent un achat et reviennent dans les boutiques. Les ventes s'envolent.*

## **Les conditions de succès :**

- Autonomie des managers et des conseillers de vente
- Mesure des résultats en euros et non plus en nombre d'actes
- Simplification de l'organisation du temps de travail
- Simplification des rôles en boutiques
- Homogénéité du service offert au client sans considération du réseau qui l'assure.

## **L'accompagnement recommandé :**

- Harmonisation des traitements entre Orange et GDT
- Mise en place d'un outil de gestion des présences en fonction des préférences des salariés
- Mise en place de chantiers participatifs sur l'organisation des espaces de vente
- Abandon de l'indicateur NPS
- Etc.

**CONCLUSION**

# Le scénario de commoditisation

**Hypothèse : bascule assumée vers un modèle moins-disant pour optimiser le coût du réseau**

Question : quel accompagnement pour les salariés actuels du réseau vers un repositionnement professionnel ?

*L'histoire racontée par ce scénario :*

*En 2025, Orange a achevé le processus de bascule de l'ensemble des boutiques vers la GDT.*

*Au sein de la filiale, la réflexion sur la segmentation des boutiques en trois modèles principaux (Boutique de ville / Megacenter en centre commercial / comptoir de services en zone faiblement urbanisée ouvert à la demi-journée) a permis d'assurer une visibilité de la marque sur tout le territoire national en même temps que d'ajuster le coût du réseau.*

*Les 2 500 salariés Orange qui ont accepté les conditions de mobilité expriment leur satisfaction lors des dernières enquêtes internes de la GDT ; on observe que 40% d'entre eux ont pu faire valoir leur expertise pour accéder à des responsabilités commerciales et managériales dans la nouvelle organisation. Il en va de même des 2 000 salariés restés dans la maison-mère qui ont rejoint les équipes marketing et les agences entreprises à mesure de l'avancement du plan générations.*

## **Les conditions de succès :**

- S'appuyer sur un projet de développement commercial, et non pas sur seul un projet de réduction des coûts
- Préserver des conditions d'emploi constantes à toutes les personnes concernées par le projet
- Lisser les transferts de salariés sur une période de deux ans pour bénéficier des effets de GPEC

## **L'accompagnement recommandé :**

- Faire preuve de transparence sur toute la durée du projet
- Eliminer les irritants issus de considérations statutaires par des garanties notamment sur le temps de travail et la rémunération
- Offrir une possibilité de reclassement interne au moyen d'un effort inédit de formation
- Etc.

CONCLUSION

# Le scénario de transformation

**Hypothèse : réorientation de la présence sur le territoire vers d'autres activités**

Question : quel bon niveau de présence pour assurer la visibilité de la marque et faire la différence avec les réseaux concurrents ?

*L'histoire racontée par ce scénario :*

*En 2025, Orange a achevé le déploiement des outils informatiques permettant une continuité des dossiers individuels entre saisie à domicile et saisie en boutique. Le modèle low cost de ventes de mobiles nus s'est imposé, et l'essentiel des souscriptions se fait en ligne.*

*Le nombre de boutiques est resté stable, mais avec une offre repensée en profondeur vers le conseil premium et l'assistance de la clientèle dans ses démarches du quotidien. Les espaces ont été reconfigurés en conséquence avec des salles de réunion accueillant les cours de cybersécurité et des bureaux de passage pour les rendez-vous entre les clients et les conseillers spécialisés.*

*Depuis la mise en place du service « assistance aux démarches du quotidien », qui permet aux conseillers commerciaux de recevoir les clients sans contrainte de facturation immédiate, les scores de satisfaction des clients sont au plus haut et l'effet d'entraînement sur les ventes fonctionne à plein.*

## **Les conditions de succès :**

- Décorrélérer accueil client et ventes
- Achever les développements informatiques en cours
- Formaliser une offre de services / conseils à partir des besoins exprimés par les clients
- En déduire un certain nombre de spécialités susceptibles d'être confiées à des conseillers experts, qui n'interviendraient que sur rendez-vous à une échelle régionale

## **L'accompagnement recommandé :**

- Communiquer sur la posture « vitrine du groupe Orange » des conseillers en boutique
- Mobiliser les conseillers pour la formalisation des besoins clients non satisfaits
- Prévoir un parcours professionnel dans lequel on commence comme vendeur généraliste avant de développer une spécialité, puis une expertise
- Revoir en conséquence les dispositifs d'incentive

CONCLUSION

## Le mot de la fin

- Chacun préférera un scénario sur un autre, et cela fera débat. C'est bien. C'est à cela que sert le dialogue social
- L'essentiel est de donner de la visibilité et de s'y tenir
- En adoptant comme lignes de transformation l'ambition de développement, le respect des personnes et l'écoute client

CONCLUSION



P o u r d e s c o m p r o m i s é c l a i r é s , é q u i l i b r é s e t e x i g e a n t s

[www.secafi.com](http://www.secafi.com)