



# L'essentiel du CCUES

Partager ce que nous avons compris

## 1. Bilan Emploi T2 2015 2. adaptation de la Part Variable Commerciale

13 et 14 octobre 2015

### ■ Présentation du bilan emploi T2/2015

Le présent bilan est présenté au périmètre UES de la nouvelle mandature c'est-à-dire Orange France SA (fusionnée avec Orange SA en 2014), Orange Distribution (fusionnée avec Orange SA en 2014), Orange Réunion, Orange Promotion (155 CDI à fin 2014), Orange Caraïbes (342 CDI à fin 2014). Les éléments de références à fin décembre 2014 ont été recalculés sur ce nouveau périmètre de l'UES pour permettre la comparaison en pro forma

### Synthèse des chiffres clés à fin juin 2015

#### Effectifs et flux

- 91 598 EFF (CDI + CDD) : -1 568 EFF vs. 12/2014 (-1,3%) - rappel -1 408 EFF au S1 2014 soit -1,5%
- 90 722 CDI : -1 450 CDI vs. 12/2014 (-1,6%) – rappel -1 360 CDI au S1 2014 soit -1,4%
- 5 206 salarié(e)s en position hors activité soit -139 salarié(e)s, -2,6% versus fin 2014 dont 1 015 pour congés longue durée et longue maladie : -2,2% versus fin 2014
- âge moyen : 49,5 ans fin juin 2015 (femmes : 49,0 ans – hommes : 49,8 ans) versus 49,4 ans fin 2014
- +456 recrutements externes en CDI à fin juin 2015 versus +961 en année pleine 2014 et +252 au S1 2014

#### Remarques de la commission

- Focus sur les domaines métier :
    - informatique : 11 recrutements externes pour 121 départs
    - réseaux : 245 recrutements externes pour 655 départs
    - innovation : 3 recrutements externes pour 52 départs
    - Client : 172 recrutements externes pour 806 départs
    - gestion support : 25 recrutements externes pour 355 départs
  - Saisonnalité des recrutements
- La commission a soulevé la problématique du décalage entre les départs nombreux du début d'année et les recrutements qui se font plutôt en fin d'année. Cela crée des tensions dans les services à flux tendus et oblige la ligne managériale à « surfer » avec les effectifs restants pour répondre à l'activité.
- La commission a rappelé toute l'importance d'une stratégie d'anticipation

- -2 005 départs de CDI (dont 1 623 retraites) versus 4 150 en année pleine 2014 et 1 681 au S1 2014
- 21 015 salarié(e)s à temps partiel : soit + 5,4% versus fin 12/2014 (y compris les dispositifs seniors)
- TPS (16,5% des effectifs CDI) = 13 321 salarié(e)s, TPI = 1 salarié et TPA = 1 603 salarié(e)s, présents dans ces dispositifs à fin juin 2015.

#### Force au travail

- 82 268 Equivalent Temps Plein (ETP) internes : -3,9% versus la moyenne annuelle 2014 (85 566 ETP)
- 470 ETP en intérim : -23,1% versus la moyenne annuelle 2014 (611 ETP)
- 22 297 ETP en sous-traitance : -1,1% versus la moyenne annuelle 2014 (22 546 ETP en historique)

#### Contrats d'alternance

- 5 779 contrats d'alternance (4 334 apprentis + 1 445 contrats de professionnalisation) soit -0,2% versus 12/2014 (5 792)
- 112 ex alternants recrutés en CDI à fin 06/2015 soit 20% du total des recrutements en CDI (rappel 73 recrutés à fin 06/2014)
- 152 ex alternants recrutés en CDD à fin 06/2015 (rappel 140 recrutés à fin 06/2014)

#### Remarques de la commission

- 456 recrutements externes sur 1 400 annoncés, soit 2 128 depuis 2013. Un petit rappel sur les engagements Groupe pour 2013/2014/2015 : 4 500
- 112 conversions d'ex-alternants en CDI, soit 688 depuis 2013. Rappel de l'engagement Groupe pour 2013/2014/2015 : 1 500 hors plan THD

#### Réalisé à fin juin 2015 par rapport aux prévisions 2015

- à fin juin 2015, les effectifs CDI de l'UES (au format de la nouvelle mandature) diminuent de -1 450 salarié(e)s soit -1,6% en lien avec les orientations annoncées par le Groupe pour l'année 2015. traduite en ETP (moyenne annuelle), l'évolution des effectifs est de -3,9% pour le périmètre de l'UES au premier semestre 2015 versus la moyenne de l'année 2014.
- le total des départs de CDI de l'UES s'élèvent à -2 005 à fin juin 2015 pour une prévision d'environ 4 400 en année pleine 2015
- les départs en retraite concernent essentiellement les métiers des domaines client : 636 soit 39,2% ; réseaux : 568 soit 35,0% ; supports : 195 soit 12,0%

#### Nos commentaires

Ce rapport succinct et intermédiaire confirme la tendance à la destruction massive des emplois, avec une petite amélioration sur le lissage des recrutements externes, pas tout à fait au point, cependant puisqu'on est à 1/3 de l'objectif de recrutements

Sur les 456 recrutements, presque tous sont en bande C et D. N'y a-t-il pas besoin de recrutements de cadres supérieurs ?

Soulignons enfin le manque de sang neuf pour la R&D avec seulement 3 recrutements !

## ■ Information sur l'adaptation de la Part Variable Commerciale

Projet pilotage par l'expérience client et les adaptations de la part variable commerciale associée.

Le pilotage par l'expérience client s'inscrit dans la stratégie *Essentiels2020*. « Afin que l'expérience client devienne la pierre angulaire de notre action, il faut réorienter nos modes de pilotage, et nos modèles de Part Variable, notamment Commerciale. L'expérience client devient centrale dans nos priorités opérationnelles dans notre pilotage métier, et dans la part variable ».

### Le pilotage métier

- •simplifier le pilotage en réduisant le nombre d'indicateurs prioritaires
- •renforcer la priorité à la relation client et au développement des compétences dans le management

### Le choix des indicateurs client

- •choisir les sondages et indicateurs internes qui nous orientent sur les attentes prioritaires des clients
- •tester et généraliser des dispositifs novateurs de recueil des avis client : avis sur le web, sondages à chaud

### La part variable commerciale

- à court terme, tester des adaptations en Agences Distribution (AD) et en Service Client Orange (SCO)
- à moyen terme, réorienter les PVC Grand Public et Pro/Pme afin de les mettre en phase avec Essentiel 2020

**Objectifs de la PVC** : UNE seule PVC pour tous pour

- 1/ Réconcilier les ventes et la satisfaction clients
  - valoriser la « belle vente » pérennes: les bonnes offres aux bons clients
  - favoriser tous les comportements d'excellence de la relation client
  - en respectant les priorités business du groupe
- 2/ Développer les leviers managériaux locaux
  - décentraliser les décisions en Direction Orange et Unité Opérationnelle
  - stimuler la motivation
  - accroître le rôle du collectif
- 3/ Aligner les priorités des 3 canaux

**L'expérience des 18 premiers mois de la PVC a permis de réelles avancées**

- harmonisation de la part variable commerciale des AD et des SCO
- qualité des ventes (« belles ventes ») avec la prise en compte de la pérennité des placements (Valo Individuelle Pérenne)
- accompagnement de dynamiques commerciales collectives sur les enjeux d'avenir
- intégration de l'expérience client dans la part variable avec les indicateurs Satisfaction Accompagnement Multicanalité (SAM)

**Des adaptations sont nécessaires pour assurer une meilleure cohérence avec le niveau d'ambition de l'expérience client : Adaptation d'un nouveau mode de pilotage qui sera testé en AD et en SCO**

- Former les managers au pilotage par l'expérience client (programme « Manager coach Essentiels 2020 »)
- Adapter simplement et rapidement la PVC

- Evaluer de façon méthodique et homogène l'impact sur la satisfaction client, les résultats commerciaux et la motivation des salariés afin d'alimenter une prise de décision de déploiement national

**Les tests : une méthode d'évaluation homogène articulée autour de 3 axes**

- vérifier l'amélioration significative de la satisfaction client
- en maintenant à minima la performance business
- avec une meilleure satisfaction des salariés

Mesure de l'écart entre les résultats des boutiques/plateaux en test et les résultats des boutiques/plateaux miroirs sur 3 mois avant et pendant le test

**Évaluation des tests et décisions associées**

Adaptation de la PVC testée en AD et en SCO

- **Modèle actuel** : 70% business (VALO/OPC) - 30% expérience client (SAM)
- **Premier modèle testé** : 50% business (VALO/OPC) - 50% expérience client (SAM) : tous les Conseillers Client et une partie de managers
- **Second modèle** : 30% business (VALO/OPC) - 70% expérience client (SAM) : l'autre partie des managers

60 équipes (environ 600 salariés) sont concernées

### Définitions

OPC Offres Prioritaires Collectives, (indicateur commercial prioritaire)

SAM Satisfaction, Accompagnement et Multicanalité (indicateurs internes et externes – sondages – mesurant l'expérience client et la digitalisation)

VALO : nombre de points affecté à la vente des offres et produits; dépend de la valeur financière de chaque offre

### Nos commentaires

Le dossier ne nous est pas apparu très complet... il y manque par exemple la présentation de la part variable par adjoint de boutique et manager, sont-ils alignés sur les mêmes critères de satisfaction ? Manque également le marché Pro et PME.

Au-delà de ces précisions nécessaires, va-t-on s'orienter vers un changement des profils commerciaux : de vendeurs chasseurs, on passerait à des vendeurs cocoonners, qui seraient nécessairement technophiles, ou bien, le marché télécom étant « mature », ne fera-t-on que peu ou plus guère de conquêtes, et nous situerons-nous essentiellement sur de l'up-selling et du développement d'usages, animés par des vendeurs/démonstrateurs/instructeurs ? La formation se devra d'être à la hauteur des nouveaux enjeux de ces commerciaux polymorphes.

Les élus du CCUES réunis en séance plénière le 14 octobre 2015 ont mandaté la Commission Orange France pour travailler avec l'entreprise sur le projet d'adaptation de la PVC.

La Commission devra pouvoir rencontrer l'entreprise sur les différentes phases allant de la présentation du projet, en passant par la mise en œuvre et jusqu'au bilan.

La Commission présentera ses travaux en séance plénière à chaque passage d'étape significatif.

### Vos représentants CFE-CGC

Georges Beauvais (SCE), Maxence d'Eprenesnil (IMTW), Noël Fayeaux (DO Centre Est), Franca Lostys (OFS), Frédérique Limido-Milesi (FSF), Eric Picot (DO NOC), Elisabeth Rivier (DO Id), Christian Simon (DTSI), Philippe Vidal (Représentant Syndical)