



# activités Entreprises

## Projet DELIVERY, du contexte au calendrier : Décryptage

Mars 2014

Constatant la diminution de la valeur du marché des télécoms Entreprises en France, qui se traduit par une baisse assez récurrente depuis trois ans du chiffre d'affaires sur le marché accompagnée d'une transformation significative du contenu des offres : forte hausse des usages, notamment sur les débits, émergence des besoins en termes de Cloud ou d'IT, de digitalisation et de nouveaux modes de contact... la Direction a présenté *Delivery*, projet sur lequel ont réfléchi des équipes Marketing, des équipes chargées des processus et des responsables et des experts d'entités opérationnelles des différentes géographies

Le projet DELIVERY consiste à rechercher de nouveaux parcours pour simplifier le processus de déploiement et de livraison des offres clients Entreprises -principalement ceux de DEF-, tenir compte des enjeux en matière d'efficacité, notamment sur le volet économique et faire suite à la présentation du programme Synergie PRO/PME, d'Orange Accélère. Les clients pilotés au sein de DEF pèsent 13 % du chiffre d'affaires du Groupe et sont répartis en 2 Millions clients PRO et PME, et 50 000 clients Entreprises.

### ■ Deux principes fondamentaux

D'une part, une segmentation de la production reposant sur quatre typologies d'affaires :

- **ultra-simples**, gérées de bout en bout par le Web, le Vendeur ou le Conseiller Relation Client.
- **simples**, gérées de bout en bout par un **Responsable Affaire Client (RAC)**. Nous allons vers l'automatisation avec un acteur responsable de la production. Garant des engagements d'Orange vis-à-vis du client, il doit pouvoir intervenir tout au long du Parcours Client et être complètement autonome.
- **complexes**, gérées de bout en bout par un **Responsable Affaire Client (RAC)** avec un Chargé de production (CP) pour la partie Exécution technique. Le Responsable Affaire Client porte globalement la responsabilité de la relation client tout au long du projet, Il assure la coordination de l'ensemble de l'équipe projet et s'appuie sur un ou plusieurs Responsables Affaires Client. Il est garant des coûts de production du projet et veille à sa rentabilité opérationnelle.
- **"chefferie de projet"**, gérée de bout en bout par un **Responsable Projet Client (RPC)** et un Responsable Affaire Client avec un ou plusieurs Chargé(s) de production pour la partie Planification et Exécution. Pour ces affaires plus haut de gamme, complexes et multi-sites, où le client paiera plus de services, sur un périmètre plus large aussi bien en termes d'offres que de sites, il y aura un responsable projet Client, le troisième nouveau métier. Celui-ci sera en interface Client, mais s'appuiera également sur des Responsables Affaires Client et chargés de production selon les besoins et la configuration de l'affaire à déployer.
- **Le Chargé de production (CP)** contribuera sur les affaires complexes et chefferie de projet au déploiement en réalisant tout ou partie de leur configuration technique, conformément aux engagements pris par le Responsable Projets Client ou le

Responsable Affaires Client. Il assure la bonne coordination des acteurs techniques, internes et externes.

Les activités de production sur les activités dites complexes vont augmenter (offres « de croissance » par ex BIO, BIV, BTlu, UCC, OOPP). En revanche, les activités simples (dites « Legacy » par ex LP, Numéris, Orange Internet) vont diminuer, ce qui est important compte tenu de la nature des compétences, des enjeux et des processus.

### D'autre part la création d'une « fabrique » nationale au sein de l'AE Rhône-Méditerranée

Son but : préparer au mieux le lancement des nouvelles offres et leur prise en charge par les acteurs de la production.

Cette structure s'appuie sur un service existant, le GIPSE, qui intervient à ce jour sur la vie de solutions. Sa mission sera de proposer aux salariés acteurs de la production des processus simplifiés, préalablement testés et optimisés par la "Fabrique" ; d'améliorer l'industrialisation de nos processus de production ; de mieux préparer et accélérer le lancement d'offres, pour facturer mieux et plus vite, accentuant la satisfaction client.

Elle interagira avec les équipes Marketing "TTM" (time to market) pour assurer l'interface entre les équipes de production, le Parcours Client pour tester les nouvelles offres, les entités de service et de production des Agences Entreprise, CSE, Agences Pro et PME pour faciliter la mise en production des nouvelles offres.

### ■ Phase de tests

#### Une équipe projet local sur chacune des DO.

Quatre tests couvrent les différentes typologies d'affaires. L'objectif est d'éprouver la **faisabilité** du processus simplifié ; la **capacité** des acteurs à maîtriser les activités associées aux nouveaux processus ; l'**identification** de l'écart de compétences pour mise en place d'un plan de montée en compétence adapté ; la **définition** des prérequis nécessaires aux postes de travail optimal et outils associés ; les nouveaux **modes de fonctionnement** et les nouvelles modalités d'organisation du travail qui en découleraient.

## Les tests proposés :

- Synergie d'activités entre pilotes en AE et pilotes en UI (RAI) en IDF, Nord, Ouest.
- Synergie d'activités entre la production en CSC /USC et le pilotage/ADV en Ouest, Sud.
- Synergie entre les activités de "chef de projet" en IDF, Ouest.
- Répartition des activités de pilotage en AE en Centre Est/Est et AE Sud Ouest (test commun).
- Prise en charge par le pilote en AE de l'activité vie de solution sur DO Sud et Sud Est.

## Le rôle des salariés testeurs

- tester les activités du nouveau métier telles qu'elles pourraient être définies à la cible pour évaluer leur faisabilité en fonction des cas clients rencontrés.
- partager sur les améliorations perçues, les difficultés et dysfonctionnements rencontrés autour des axes charge de travail, montée en compétences, niveau de responsabilisation, satisfaction client, niveau d'ambition atteint...
- être force de proposition et exprimer des préconisations permettant d'identifier les adaptations nécessaires.
- prendre le temps de suivre et tracer son activité liée aux tests : fichier de suivi par affaire testée.
- participer activement à des retours d'expérience /évaluations dans l'objectif d'amélioration du modèle.
- s'assurer de la satisfaction client dans le nouveau modèle.

Ces tests s'effectueront sur les T2 et T3 pour une durée de trois à six mois.

## Calendrier :

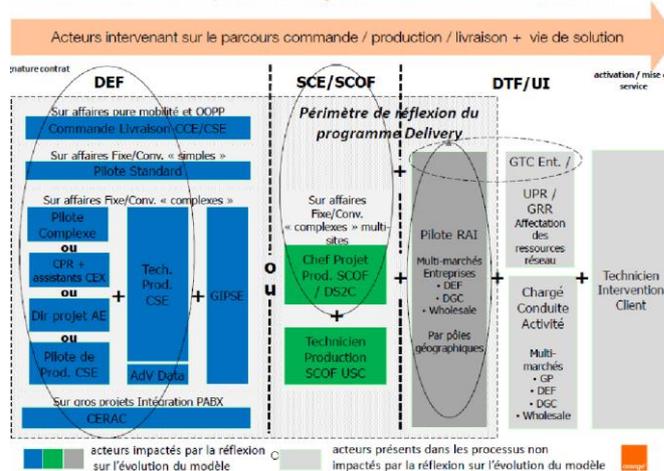
Ce programme s'inscrit sur une durée d'au moins 2 ans. Après l'information du CCUES le 11 Février 2014, information auprès des instances locales (CE DO, CE SCE) et des CHSCT concernés en **mars-avril 2014 puis au T4 2014**, bilan local des tests

**2015** : Bilan global des tests et déploiement qui exposera les enseignements et permettra de proposer le projet définitif de déploiement du programme sera présenté en information / consultation auprès du CCUES et des instances locales (CE DO, CE SCE) et des CHSCT concernés. Un dossier final précisera les impacts de la transformation sur les dimensions liées à la montée en compétences, à l'emploi et aux incidences sur l'organisation.

## ■ Périmètres concernés

Ce projet concerne **1 400 personnes** dont un peu moins de 200 personnes à SCOF et l'équivalent de 200 personnes dans le monde de l'Intervention.

Cette réflexion couvre 3 périmètres organisationnels : DEF, SCOF et DTF



## ■ En conclusion

La CFE-CGC estime que si ce projet a du sens, sa mise en œuvre reste très complexe et, en l'état actuel, rien ne permet de mesurer les conséquences sur les conditions de travail des salariés.

Les motivations affichées par l'entreprise laissent perplexes : «améliorer l'organisation du travail pour les salariés en vue d'accroître leur qualité de vie au travail, clarifier, mieux légitimer, équilibrer les charges... ». Devant les baisses d'effectifs liées aux départs, le but final est de faire mieux avec moins, donc d'augmenter la productivité des salariés qui resteront.

L'enjeu de ce projet est humain : la montée en compétences, la complexification des activités, la prise de responsabilité des acteurs nécessiteront de trouver les bons schémas, le bon accompagnement avec un SI à la hauteur des ambitions. Le management devra disposer des moyens nécessaires pour soutenir et reconnaître le travail des équipes.

Delivery va bouleverser considérablement l'organisation du travail. Le danger d'engendrer des RPS est d'autant plus grand que les moyens donnés aux salariés pour réussir ce projet ne sont pas connus ou dépendent d'autres négociations d'accords nationaux (NAO, GPEC, ETC...)

# La CFE-CGC revendique

- ➔ un suivi des tests tout au long de leur déroulement en lien avec les différentes instances représentatives du personnel, nationales et locales ;
- ➔ une reconnaissance du travail effectué pour les salariés testeurs, sous quelque forme que ce soit ;
- ➔ la présentation aux représentants du personnel d'un bilan global à l'issue des tests. Ce bilan devrait permettre à la direction de proposer le projet définitif de déploiement du programme prenant en compte les évolutions et ajustements nécessaires ;
- ➔ la mise en place d'une vraie filière métiers avec des formations, des promotions, une reconnaissance véritable des gains de productivité réalisés (des performances et du travail réel).

## Vos correspondants CFE-CGC

Elisabeth RIVIER – 06 74 24 39 26  
Ghislain VILLET – 06 85 82 88 60  
Jérôme WARTEL – 06 82 59 52 40  
Franck LEGRAS – 06 73 69 47 23

24h/24 et 7J/7 ligne SOS salariés



Activités Sociales et Culturelles des CE  
[www.lemeilleurdesce.com](http://www.lemeilleurdesce.com)

## Cadres et non cadres, plus d'infos sur :

[www.cfecgc-orange.org](http://www.cfecgc-orange.org)

Retrouvez la version électronique de ce tract avec les liens cliquables sur le site web de la CFE-CGC :

[www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications](http://www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications)

- nos lettres :
- Comprendre & Agir
  - Épargne & actionnariat salariés

pour vous abonner : [info@cfecgc-orange.org](mailto:info@cfecgc-orange.org)

- nos blogs :
- [www.telecoms-media-pouvoir.net](http://www.telecoms-media-pouvoir.net)
  - [www.adeas.org](http://www.adeas.org)