

projet

**INFORMATION ET CONSULTATION DU CCUES
SUR LE PROJET ORANGE FRANCE**

SEANCE 18 JANVIER 2011

Sommaire

projet

Préambule

1 – Notre contexte

2 – Nos enjeux :

2.1 Enjeux économiques

2.2 Enjeux humains

3 – Les grandes lignes du nouveau modèle d’entreprise

4 – Nouvelles responsabilités des territoires d’Orange France hors DOM et la Corse et nouveaux modes de fonctionnement

1 Le marché Grand Public

Les UO

Les directions de marché

Le siège

Le marketing

Les directions métier

2 Le marché Entreprises

Les AE

Les Agences pro et pme

5 – Les DOM

6 – La direction régionale renforcée Corse

7 – Impact sur les personnels

8 – Impacts sur les IRP

9 – Calendrier et mise en œuvre

Préambule

La mise en œuvre de Conquêtes 2015 présenté par Stéphane Richard le 1^{er} juillet 2010, requiert une nouvelle manière de travailler ensemble, avec un nouveau modèle d'entreprise qui réconcilie bien-être des salariés, performance économique et satisfaction des clients.

Pour mener à bien cette ambition, notre entreprise a pris des engagements pour modifier nos modes de fonctionnement afin d'améliorer la satisfaction des collaborateurs et celle de nos clients : les accords signés avec les organisations syndicales et le contrat social, qui place les femmes et les hommes au cœur de l'organisation, affirment notre volonté de réconcilier l'économique et le social.

Face aux enjeux économiques et aux défis concurrentiels, le projet d'Orange France co-construit avec les Directions Territoriales, les Directions Métier et associant les Unités Opérationnelles, s'inscrit totalement dans cette ambition intégrant notamment les remontées des instances représentatives du personnel, des organisations syndicales, des Assises de la Refondation et des éléments du rapport de Technologia.

Les grandes lignes du présent projet consistent à :

- donner plus de marges de manœuvre au local en réaffirmant les Unités Opérationnelles (UO) comme pivot de notre organisation opérationnelle. Les UO en effet permettent de faire la synthèse entre le territoire et le métier, c'est-à-dire entre la proximité géographique et la compétence sur un ou des métiers. Elles doivent donc pouvoir prendre plus de décisions à leur niveau et assurer ainsi une responsabilité accrue sur leur performance et la satisfaction clients.
- améliorer la transversalité autour de parcs clients, au sein de chaque marché (Grand Public, Entreprises, Pro/Pme), sur la base de mailles géographiques, avec des parcours client pilotés localement; cela se traduit par une redéfinition des rôles et des missions des actuelles Directions Territoriales renommées dans le présent document Directions de marché*.
- repositionner le rôle du siège sur plus d'anticipation et sur plus de soutien au terrain. Ce nouveau rôle suppose de rénover le rôle des Directions Métiers : elles doivent se renforcer sur la stratégie métier et la conception des outils de travail.

Ainsi, la mise en place du projet d'Orange France contribue à améliorer l'organisation du travail, les coopérations au niveau local, la gestion des interfaces entre unités et donc la vie au travail des salariés.

Le projet d'Orange France construit un nouveau modèle d'entreprise fondé sur de nouveaux modes de fonctionnement, une nouvelle façon de travailler ensemble conciliant économique et social et intégrant la dynamique du contrat social.

Il n'induit pas de bouleversement organisationnel : pas de modification des périmètres géographiques actuels, pas d'impact sur le nombre d'unités, ni d'effets sur les volumes d'effectifs.

Ce projet soumis à la présente consultation du CCUES décrit les principes généraux qui vont guider l'évolution attendue du fonctionnement d'Orange France au cours des prochains semestres et les actions concrètes et immédiates à mettre en place dès à présent pour amorcer les évolutions nécessaires.

** Cette dénomination est susceptible d'évoluer*

1 – Notre contexte :

Le marché des télécommunications en France et dans le monde a beaucoup évolué au cours des dernières années. Nous opérons désormais sur des marchés matures marqués par la tension croissante de la concurrence comme en témoigne l'arrivée de nouveaux acteurs, le durcissement d'une régulation nationale et européenne, le « churn » et l'augmentation des coûts de conquête.

Pour autant, la croissance perdure dans notre domaine, même si celle-ci est sans rapport avec celle que nous avons connue précédemment.

Dans le Mobile et dans le Broadband les volumes croissent respectivement de 3%, et de 8%, mais la dynamique de croissance rapide du parc client appartient désormais à une autre époque :

- dans les 5 prochaines années, seulement 2 millions de nouveaux foyers basculeront vers le haut débit alors que plus de 10 millions l'ont fait dans les 5 dernières années
- dans les 5 prochaines années, on comptera seulement environ 1,5 millions de nouveaux clients mobile alors que 13 millions de français ont adopté cette technologie au cours des 5 années précédentes.

Par ailleurs, nous faisons face à d'importantes évolutions technologiques, comme la convergence des télécoms et de l'informatique, ou encore l'émergence du « cloud computing»*, relais de croissance émergents qui transforment le paysage concurrentiel de notre marché.

** Le **Cloud computing** est un concept de déport sur des serveurs distants des traitements informatiques traditionnellement localisés sur le poste utilisateur.*

Si ce contexte est difficile, nous disposons de nombreux atouts qui font notre force et notre singularité :

- Les hommes et les femmes qui composent notre entreprise : leurs compétences, leur savoirs faire, leur volonté de bien servir le client, leur proximité géographique face au client. En effet, 35000 de nos collaborateurs sont face aux clients et pas moins de 40000 travaillent chaque jour au déploiement et à l'entretien de nos réseaux.
- Nos réseaux dans lesquels nous investissons plus de 12% de notre chiffre d'affaires chaque année. Par exemple, notre réseau mobile est indiscutablement la référence du marché et un atout compétitif essentiel.
- Notre proximité avec nos clients qui est un réel atout : avec 1200 boutiques et 83 millions d'appels traités tous les ans, nous disposons d'une vraie force.
- Notre base clients qui est impressionnante : 25M sur le mobile, 8M sur l'ADSL, 16M sur le téléphone fixe, 3.4M sur la Télé d'Orange, soit 30M de clients uniques et 40 millions d'utilisateurs, une présence dans 85% des foyers français, plus de 2M de clients sur le marché des professionnels et entreprises.

- La Marque Orange, avec sa présence mondiale, la puissance de sa recherche et développement, qui a la capacité à nouer des partenariats d'égal à égal avec les plus grands acteurs du secteur.

C'est pourquoi, en dépit du contexte, nous avons l'ambition de renouer avec la croissance de notre chiffre d'affaires à l'horizon 2015.

2 – Nos Enjeux

2.1 Enjeux économiques

Pour réussir à renouer avec la croissance, nous devons conquérir le leadership dans l'innovation et dans l'expérience client.

Pour conquérir le leadership dans l'innovation, il nous faut tirer partie de toute la valeur de la montée en débit, développer de nouveaux usages et pénétrer rapidement dans de nouveaux domaines comme par exemple la santé ou l'IT pour les entreprises.

Pour conquérir le leadership dans l'expérience client, nous devons être l'opérateur de confiance des français. Il doit redevenir pour tous qu'Orange est une garantie de qualité tant sur le plan technique que dans la relation client.

Cela suppose de :

- faire de la Qualité de Service la priorité n°1 de toutes les équipes :

Nous allons poursuivre, dans la durée, l'effort d'investissement et de remise à niveau de nos processus, outils et équipements. La satisfaction clients doit être la priorité du management et des collaborateurs qui disposeront des moyens nécessaires dans l'organisation de leur travail. Nos processus orientés client de bout en bout seront développés entre entités, à l'image de ce que nous commençons à déployer sur le processus « Commande / Livraison » Haut Débit.

- développer la qualité du travail en commun entre Technique, Marketing et SI, entre Direction métier, Direction Territoriale et Unité Opérationnelle, afin de faire 'bien du premier coup' dans la construction des offres et la mise en marché de nouveaux produits et services.
- développer la vision de bout en bout du parcours client (Commande - livraison, SAV, réclamation...) qui permet de garantir à la fois la satisfaction des clients, la motivation des salariés et la performance économique. La diminution de la non qualité et la satisfaction accrue des clients se traduit par une plus grande loyauté et une augmentation des usages.

- réorienter notre marketing et l'ensemble de notre relation client de la conquête vers la fidélisation c'est-à-dire affirmer dans nos investissements clients que la fidélisation prend une importance croissante et qu'elle devient le meilleur levier de

conquête. En effet, un client satisfait a un impact de plus en plus décisif sur des marchés saturés. Les conséquences sont :

- un rééquilibrage de nos investissements entre coûts d'acquisition et coûts de fidélisation et une focalisation renforcée autour de la fidélisation et du développement de la valeur des clients.
 - La recherche de personnalisation de la relation client : chaque client devra être connu et reconnu lors de chacun de ses contacts avec Orange. Il sera pris en charge de bout en bout pour chaque moment clé de sa relation avec Orange, à l'image de ce que nous avons mis en place pour le déménagement. Le client disposera d'une relation personnalisée avec l'équipe de conseillers.
 - La proximité au cœur de la relation client qui conduit à développer plus de transversalité entre entités. La transversalité entre entités, la coopération entre les équipes contribuent à donner plus de sens au travail des hommes et des femmes de l'entreprise.
 - Une fidélisation récompensée. Un client mobile et broadband doit bénéficier d'un traitement privilégié.
- « faire la différence » par une posture de confiance, d'honnêteté, par une transparence réelle dans la manière dont nous communiquons avec nos clients par un affichage plus clair, une communication sans référence ambiguë aux usages en illimité par exemple.

Ces enjeux économiques vont de pairs avec nos enjeux humains

C'est pourquoi, nous avons besoin d'adopter une nouvelle manière de travailler ensemble, avec un nouveau modèle d'entreprise qui réconcilie engagement des salariés, performance économique et satisfaction des clients.

2.2 Enjeux humains

Au cours de la crise sociale que nous avons traversée, nos collaborateurs et les représentants du personnel ont réaffirmé leurs attentes pour que le modèle d'entreprise évolue.

En effet, le modèle a été jugé « trop centralisé, trop descendant », « ne permettant pas de prendre les marges de manœuvre indispensables ».

La nécessité de rééquilibrer le niveau national et local, de redonner des marges de manœuvre et des pouvoirs de décisions au niveau local ont été fortement mis en exergue.

Par ailleurs, l'exigence d'une transversalité entre unités, entre équipe s'est imposée pour assurer la satisfaction des clients, la résolution des dysfonctionnements en boucle courte et le bien-être au travail. Ceci implique de redéfinir les rôles et les interactions entre les directions métier et le niveau local (DT et UO).

Les problèmes de qualité ont été très fréquemment cités comme une source de non satisfaction pour le client bien sûr, mais aussi pour nos salariés qui ont à cœur de bien le servir.

En parallèle, dans son rapport, Technologia a relevé notamment que les directeurs territoriaux n'ont pas de responsabilité business, ce qui « dévaluerait leur dimension opérationnelle » et « réduirait leur autonomie ». A contrario, les directions métiers ont « un rôle sur la façon de travailler, les objectifs à atteindre, la standardisation des méthodes alors qu'elles n'ont pas de rapport hiérarchique sur les directeurs territoriaux ».

Notre modèle doit évoluer et ces dysfonctionnements corrigés.

En effet, nous avons besoin de modifier nos fonctionnements internes pour permettre à chacun de mieux vivre au travail et d'améliorer, sur le long terme, la satisfaction des collaborateurs et donc celle des clients.

La direction a déjà pris des engagements notamment au travers des accords signés avec les Organisations Syndicales.

Le nouveau contrat social de France Télécom sert de socle à ces évolutions et facilite ainsi l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise et managériale.

Des actions sont donc déjà mises en œuvre mais le projet présenté dans ce document permet d'aller beaucoup plus loin.

Il s'agit de construire un modèle d'entreprise qui mette durablement la responsabilisation des équipes et des managers opérationnels au cœur de la performance, en leur donnant les moyens d'agir sur l'organisation du travail, en renforçant les capacités d'initiative des équipes face aux clients, non seulement dans le domaine commercial, mais aussi dans la résolution de dysfonctionnement et d'aléas.

Ce modèle d'entreprise a donc pour objectif de répondre aux attentes de nos collaborateurs et de nos clients et de concilier le bien-être des salariés, la performance économique et la satisfaction des clients.

3 – Les grandes lignes du nouveau modèle d'entreprise

Le projet consiste à :

1 Faire évoluer les responsabilités et les modes de fonctionnement sans bouleverser l'organisation existante :

- Il n'y a pas de changement de structure, ce qui permet de ne pas perturber les salariés et les opérations.
- Le nombre des entités actuelles restera inchangé (maille DT et UO)

2 Améliorer la transversalité autour de parcs clients, sur des mailles géographiques en métropole qui se traduit par une redéfinition des rôles et des missions des actuels Directeurs Territoriaux qui seront rebaptisés, dans ce document, directeurs de marché*.

Le management sera organisé autour de parcs clients : la cohésion des métiers se fera autour de parcs client, avec une plus grande valeur ajoutée sur des objectifs et projets transverses. Il s'agira de développer le chiffre d'affaires et la fidélisation en fédérant tous les acteurs (UO, direction métier, et direction marché) travaillant pour un même parc de clients, sur une base territoriale.

- Les directeurs de marché* seront en charge de l'allocation des ressources. Ils ne reconstitueront pas des états-majors régionaux qui déresponsabiliseraient les unités opérationnelles ou se substitueraient aux fonctions nationales.

* Cette dénomination est susceptible d'évoluer

3 Redonner des marges de manœuvre aux opérationnels :

Les directeurs d'unité auront la responsabilité de l'organisation opérationnelle du travail : les unités opérationnelles disposeront de marges de manœuvres importantes, en particulier dans le domaine de l'organisation du travail, et seront pleinement responsables de leurs résultats.

4 Valoriser toutes les capacités d'initiative sur le terrain

La démarche de progrès continu sera organisée au plus près du terrain, avec la volonté de mettre en place très rapidement des boucles qualité et de créer les conditions pour résoudre les dysfonctionnements au plus près du terrain

5 Positionner le siège en soutien des opérationnels :

Le modèle du présent projet positionne le siège dans un rôle de soutien aux opérationnels. Il leur fournira les éléments de benchmark, de prospective, utiles au pilotage de leur activité.

Le siège conservera son rôle de définition des stratégies marketing, métiers, RH, SI...

Par ailleurs, les directions métier auront une responsabilité forte sur les positions de travail c'est-à-dire sur les process, le SI, la formation.

4 – Nouvelles responsabilités des territoires d’Orange France hors DOM et la Corse et nouveaux modes de fonctionnement

1 Le marché Grand Public

Les UO

Les unités opérationnelles sont réaffirmées comme le pivot de notre organisation opérationnelle car elles permettent de faire la synthèse entre le territoire et le métier.

Elles piloteront les opérations au quotidien pour atteindre la performance opérationnelle d’une activité ou d’un ensemble d’activités. A ce titre, elles seront responsables :

- de la performance spécifique à leur métier : définie dans le contrat de progrès
- de la maîtrise des coûts (personnel, frais généraux, sous-traitance...)
- de l’amélioration sur les processus transverses

Elles piloteront, à leur niveau, la démarche de l’amélioration continue de la performance, de la qualité et des coûts.

Dans le cadre des orientations nationales (RH, marketing, métiers, SI), des objectifs budgétaires et de leur contrat de progrès, le DUO disposera de marges de manœuvre et d’une capacité de décision renforcée dans les domaines suivants :

- L’organisation opérationnelle du travail
- L’animation et le pilotage de la démarche de progrès continu et des boucles qualité locales
- L’allocation des ressources, le recrutement et notamment les décisions concernant Intérim / CDD
- Le management des hommes et des femmes et le développement de leurs compétences et savoirs faire en lien avec le contrat social.
- Le pilotage opérationnel des sous-traitants dans un cadre de relations négociées nationalement

Les directions de marché*

Orange France conservera 9 mailles géographiques sur la base actuelle des directions territoriales. Les 9 directeurs de marché* seront rattachés hiérarchiquement au Directeur Exécutif d'Orange France.

Leur mission :

- Ils seront responsables de la mise en œuvre du contrat social.
Garants de l'application du contrat social, des accords négociés avec les partenaires sociaux et des engagements de l'entreprise, ils les déclinent de la façon la plus adaptée.
Ils pilotent le dialogue social
Ils mettent en place l'organisation opérationnelle du travail en intégrant la prévention des risques psychosociaux.
Ils assurent la gestion de l'emploi sur leur périmètre.
- Dans la cadre des orientations nationales, les directeurs de marché seront responsables de la performance des unités dont ils ont la charge. A ce titre :
 - ils s'assureront du déploiement des politiques du groupe
 - ils manageront les entités leur rapportant hiérarchiquement
 - ils s'assureront de la contribution de ces unités à d'autres géographies (ex : cas d'un CCO travaillant pour plusieurs parcs géographiques) ou à d'autres marchés (ex : contribution des UI aux marchés Entreprises et Opérateurs)
 - ils arbitreront, en fonction des priorités marché et clients, l'allocation des ressources entre les unités. Ils sont garants du volume de recrutements externes sur leur périmètre, en lien avec le plan national ; les DUO ayant la responsabilité du choix de l'allocation de ces recrutements.
 - ils seront en charge de la communication interne et externe.
- Ils seront responsables de l'activité sur le parc de clients grand public sur leur zone géographique, et à ce titre :
 - ils piloteront la performance court et moyen terme sur un parc de clients : ventes, satisfaction client, part de marché, taux de « churn », coûts,..
 - ils s'assureront de la progression dans la durée de la qualité et de la performance économique
 - ils veilleront à la collaboration transverse entre toutes les entités de la zone géographique servant les différents marchés (entreprises,

Pro/Pme, grand public) sur les parcours clients, notamment par le bon fonctionnement des boucles qualité.

- Pour le parc de clients grand public sur leur zone géographique, les directeurs de marché, dans le cadre des orientations nationales:
 - piloteront l'action commerciale. La compétence marketing direct restera au niveau du siège mais des campagnes locales pourront être mises en œuvre
 - contribueront à l'élaboration du plan stratégique sur leur marché

Le siège

Le siège sera plus en anticipation, définira les orientations marketing, métiers, RH, SI...et sera en soutien aux opérationnels.

- Le marketing conserve ses responsabilités :
 - Il assure le pilotage du chiffre d'affaires et de la base clients, la définition de l'offre, le pilotage des coûts d'acquisition et de fidélisation, à court et moyen terme, les investissements des « boxes ». Il suit les performances des ventes et les évolutions des parts de marché, la satisfaction client, le churn, et l'Ebitda par ligne de business.
 - Il a la responsabilité de l'innovation, du lancement et de l'arrêt des offres.
- Les directions métiers, soutien aux opérationnels, anticipent et construisent : la stratégie commerciale et services, la réflexion sur l'évolution des métiers, l'organisation des grandes activités.
 - elles définiront les politiques métiers (positions de travail, politique de « make or buy...), fournissent les outils nécessaires (process, définition des besoins SI, développement des compétences.)
 - elles conduiront les grands projets métiers, en intégrant les outils pour chaque position de travail
 - dans leur mission de soutien aux opérationnels, elles communiqueront aux directeurs de marché et aux DUO les éléments de référence, internes et externes, du métier :
 - Elles fourniront les éléments clé de pilotage et les indicateurs nécessaires. Elles apportent ainsi des compétences mutualisées pour le pilotage opérationnel exercé par les directions de marché : entraide, gestion des plans de crise, analyse des résultats nationaux et lancement des actions correctives immédiates. Ainsi, elles ne seront plus dans le pilotage opérationnel au quotidien des UO sauf en cas de crise ou d'entraide où elles pourront apporter le soutien nécessaire.

- elles seront responsables du coût des projets nationaux et co-porteront les objectifs de ventes, de satisfaction clients, de part de marché, d'« Ebitda », de « Churn », de coûts par métiers, de commissions de distribution.
- elles continueront à piloter les canaux Web, réseaux concurrentiels et réseaux partenaires.
- leurs domaines de décisions principaux seront les suivants
 - Conception des processus
 - Définition des positions de travail et des standards d'organisation du travail
 - Conception, priorisation et conduite des projets de transformation métier, y compris dans leur volet SI
 - Décision de la politique de Make or Buy et négociation des accords nationaux avec les sous-traitants
 - Elaboration et mise en œuvre des plans d'actions commerciaux nationaux
 - Lancement des produits et services dans le cadre défini par le Marketing et en étroite collaboration avec lui

2 Le marché Entreprises

La mise en œuvre de Conquête 2015, présenté par Stéphane Richard le 1^{er} juillet 2010, s'appuie pour Orange France sur l'évolution des modes de fonctionnement du marché E en miroir du marché Grand Public.

Il s'agit ainsi de mettre en place une nouvelle manière de travailler ensemble permettant de réconcilier les enjeux business et humains.

Pour le marché Entreprises, en cohérence avec le marché Grand public, le projet d'Orange France :

- confie aux agences entreprises la responsabilité de la satisfaction client de bout en bout, de la croissance du chiffre d'affaires et de la performance économique, qui disposeront de l'autonomie en matière d'allocation des ressources notamment.
- organise l'activité de l'agence pro et de l'agence pme en parcs clients géographiques qui seront responsables de la satisfaction client de bout en bout, de la croissance du chiffre d'affaires et de la performance économique, et disposeront de l'autonomie en matière d'allocation des ressources

Les points clés du modèle d'entreprise sur le marché des professionnels, des PME et des entreprises seront les suivants :

- une segmentation en parcs clients,
- une mise à disposition de leviers d'action permettant de piloter opérationnellement l'ensemble des activités de service
- une responsabilisation des directions métiers sur la définition des processus métier et la définition des compétences cibles

Dans le cadre de ce nouveau modèle d'entreprise, afin de renforcer et simplifier le pilotage du marché E les entités dédiées au marché Entreprise seront rattachées hiérarchiquement à la Direction Entreprise France.

Il en sera ainsi :

- o des Agences Entreprises (AE)
- o du Centre Service Entreprise Ile de France (CSE)
- o de l'Unité Intervention Affaires (UIA)
- o des Centres de Service Clients (CSC)
- o du Centre Orange Assistance (COA) situé à Toulon

Les AE

Les directeurs d'agence entreprises seront, comme les directeurs de marché Grand Public, responsables de bout en bout de leur marché. Ils disposeront des moyens et des marges de manœuvre nécessaires.

Les AE seront directement rattachées à la direction du marché E.

Les agences pro et pme

Créées depuis 2009, afin de ne pas déstabiliser les équipes et grever la satisfaction clients par un nouveau projet de réorganisation, l'agence Pro et l'agence Pme restent inchangées.

5 – Les DOM

Le schéma actuel de l'organisation est inchangé.

6 – La direction régionale renforcée Corse

La direction régionale renforcée n'est pas impactée par le projet présenté

7 – Impact sur les personnels

Ce projet soumis à la présente consultation du CCUES décrit les principes généraux qui vont guider l'évolution attendue du fonctionnement d'Orange France et n'a pas d'impact sur les métiers exercés, les conditions de travail, les lieux de travail.

8 – Impact sur les IRP

La négociation sur les périmètres d'IRP s'ouvrira avant la fin du S1 2011.

C'est à l'occasion de cette négociation que d'éventuelles modifications de périmètres pourront être envisagées pour prendre effet au moment du renouvellement des IRP prévu en novembre 2011.

Au cours de la période courant entre la mise en œuvre du projet et le renouvellement des IRP prévu en novembre 2011, les mandats des représentants du personnel (CE, DP, DS CHSCT) continueront donc à s'exercer dans les établissements auxquels ils appartiennent .

9 – Calendrier et mise en œuvre

Consultation du CCUES : 18 janvier 2011

Date cible de mise en œuvre du projet : à compter de la consultation du CCUES

Dans la mesure où il s'agit d'un changement de mode de fonctionnement et d'instaurer une nouvelle manière de travailler ensemble, les évolutions attendues se mettront en œuvre progressivement.

Il est donc proposé de suivre la mise en œuvre de ce projet selon des modalités à définir avec le CCUES.