

Synthèse du CE du jeudi 22 novembre 2007

1/ Approbation des procès verbaux des sessions du CE du 30 et 31 aout et du 16 octobre 2007

pv approuvés

2/ Informations du Président

act : déploiement le si performance, volet relatif à évaluation performance et compétence, déploiement en deux phases ctm, its et gi, drh et cif, ce pour permettre de bien prendre en main l'outil qui a vocation à remplacer l'appli ei deuxième phase = fin de premier semestre 2008

emploi groupe et référentiel de compétence = les points forts de ce nouvel outil, accès direct à la fiche emploi groupe, proposition d'intégrer la commission métier

rencontre avec la commission éco dans le cadre transfert d'activité assistance aux utilisateurs finaux vers scof, remettre un doc qui soit le plus explicite possible sur ce projet et lever un maximum d'imprécisions voire incompréhensions, ce en vu du quinze décembre

changement de rattachement hiérarchique de direction des services généraux suite départ michel barré, transféré à la direction financière !!!, services généraux au rabais georghiu

ua consulting, décision diffusion par laurent kocher création ua consulting, pas d'entité de gestion spécifique au sein de dis, laurent kocher a souhaité avoir une entité spécifique, pour la direction, ce n'est pas une décision d'organisation, simplement création d'un unité comptable, uniquement permettre d'imputer des couts commerciaux sur une unité de gestion

déclaration préalable suite grève fonctionnaires, salariés en grèves dont on ne connaît pas le nombre, pourtant salariés inquiets, réorganisations visent à supprimer des emplois et climat de ras le bol...

3/ Information en vue d'une consultation sur le projet d'évolution de l'organisation des Unités Service Client Est et Midi en vue de la création de l'unité Service Client Midi Est

Intervenants : Valérie Duburcq, SCE/CS&O France/SCOF Directeur et Véronique Fronduti, SCE/CS&O France/SCOF/USC Est et USC Midi, Directeur

Réponses aux questions posées par les élus du CE SCE sur le projet d'évolution de l'organisation des USC Est et Midi en vue de la création de l'USC Midi-Est

1) Quelles sont les outils utilisés pour dimensionner les équipes (unités d'oeuvre). Comment sont-elles calibrées ? Comment sont pris en compte les aléas de fonctionnement d'une entité pics d'activité et absences (formations, congés...).

REPONSE

La méthodologie pour dimensionner les équipes au niveau de SCOF s'appuie principalement sur la méthode dite du "Zero Base Budget" (ZBB).

C'est un exercice qui permet à partir de prévisions marketing traduites en unités d'oeuvre (UO) opérationnelles d'estimer :

- les ressources opérationnelles adéquates en équivalent temps plein (ETP), par processus majeur, par unité d'affaires
- les UO routeurs (pour l'UA Data) et les investissements associés à prévoir

Cette méthode permet de **dégager des tendances** sur les besoins opérationnels par UA, par processus majeur facilitant les orientations business et opérationnelles à venir et sert de base pour élaborer le budget opex et effectifs de SCOF.

Pour chaque unité d'affaires, nous travaillons donc sur les prévisions marketing traduites en unités d'oeuvres opérationnelles puis transformées en ETP. Selon les unités d'affaires et les métiers, des coefficients de productivité sont déterminés et pris en compte dans l'estimation de ces ETP.

Ce ZBB permet ainsi d'orienter nos priorités opérationnelles vers les métiers en forte croissance, par UA, etc. Ce travail d'analyse est ensuite décliné au niveau de chaque entité de SCOF et prend en compte les besoins opérationnels à venir (déploiement importants par exemple) pour préciser les cibles de ressources par entité.

2) Dans la matrice il n'apparaît pas l'ensemble des forces au travail, il manque en particulier les intérimaires et les prestataires. Merci de les donner avec la même logique avant/après.

notion de force de travail, matrice avant après fournie, commentaire les ressources externes seront de plus en plus utilisées pour déploiement, qui sont conjoncturels
demande de rajouter les sous traitants

le nombre sera communiqué mais on précise qu'ils sont sur l'accueil téléphonique...

ce qui est vie du réseau etc, = personnel interne

b) Projet d'organigramme détaillé (encadrement opérationnel intermédiaire quand il existe uniquement)

Production (Frédéric Marchand)

Pôle Réalisation Lyon : Cyrille LEBLANC Pôle Réalisation Toulouse : Gilles COUDERC Pôle Chefferie de Projet : Sylvain GAUCHERAND Pôle Qualification et Partenaires : Arnaud FEHRENBACH Dont : Pôle Partenaires : Jean Christophe SPERTINO et Jean-François IZARD Pôle Qualification : David DEMAILLY UDP Bordeaux : Christophe HORAUD UDP Montpellier : Arnaud FEHRENBACH , par intérim UDP Lille : Michel HARDY UDP Dijon : Colette BERTAUD UDP Grenoble : Yves VINCENT

SAV (JL Pouget)

Pôle RE1 Toulouse : Thierry De Oliveira Pôle RE2 Toulouse : Daniel Galtier Pôle RE1 Lyon : Alain Robert Pôle RE2 Lyon : Jean-Paul Saintoyant Pôle QS à froid et Gestion de crise : Michel Lamberet Projets transverses SAV : Daniel Marfaing

PME & SESC (Dominique Dimier)

SESC Toulouse : Thierry Estève SESC Lyon : Lionel Caille Équipe PME (en direct)

Département Expertise-Soutien (Arnaud Beylier)

Cadres-soutiens Toulouse : Grégoire Grès Cadres-soutiens Lyon : Serge Fotsing Équipe expertise soutien (en direct)

3) Quel lien faites-vous avec les déclarations de Mme Dalibard lors de la « leadership conférence » des 28-29 juin : elle voulait en France une réduction significative des prestataires (le recrutement d'un prestataire devant même être validé par B.Dalibard) ?

REPONSE

Lors de « leadership conférence » des 28-29 juin Barbara Dalibard a indiqué que nous avons globalement sur la Division SCE trop de contrats externes et a insisté sur le fait que les budgets (effectifs et ressources externes) devaient être strictement respectés. Le processus de validation de recrutement d'une ressource externe ou de poursuite d'un contrat existant implique effectivement une validation par Alexandre Gouvea puis par Barbara Dalibard. Ce processus n'est ni nouveau ni spécifique à la Division SCE puisqu'il existe depuis 2 ans et est appliqué au sein de toutes les Divisions du groupe. Notre enjeu, ainsi que l'a rappelé Barbara Dalibard, lors de cette conférence est de maintenir notre rentabilité, de maîtriser globalement nos coûts, ainsi que de mieux capitaliser sur les ressources internes au groupe. Le maintien de l'indicateur "GOM vs revenue" au sein de SCOF s'est en partie traduit effectivement par une réduction du budget de sous-traitance et d'Assistance Technique/Intérim.

septembre deux mille six et deux mille sept ccues montre une baisse chez sce de trente pour cent etc, est-il possible d'avoir ça pour scof

lementec, mécanique = qu'est ce qu'on ne peut absolument pas enlever, pour le reste on joue sur intérim, cdd etc. la recherche de rentabilité se fait au détriment de l'emploi

Conclusions et attentes.

Nous voulons un bilan de l'organisation actuelle, avec en particulier un focus sur le volume d'activité, les forces au travail (CDD, CDI, fonctionnaires, intérim, assistance technique) en lien avec l'organisation et les métiers, la QS.Comparatif sera fait avec les autres usc (mêmes données). Si des dysfonctionnements existent, les analyses et conclusions s'y afférant nous seront communiquées.

Enfin, les apports de la nouvelle organisation devront nous être expliqués en faisant le lien avec les conclusions précédentes.

l'évolution de la qualité de service, de l'activité, et des ressources sur un an sur les deux processus Production et SAV. Les évolutions d'organisation sont positionnées dans le temps. En synthèse nous pouvons constater que le TRSI et le TRGTR sont en progression sur l'année glissante

attention, , moins 20% d'effectif et plus 20 % de productivité, quelles explications

réponse on ne peut pas être aussi précis, on n'a pas la totalité du périmètre, pas vision exhaustive

les tendances sont positives sur les deux usc qui ont connu des évolutions majeures sur l'année

attention à la qualité de service à la production sav ok mais post prod et service client qs = flat voire en crise réponse, il faut bien segmenter l'activité de déploiement de l'activité vie du réseau qui sera beaucoup plus comparable à l'activité sav, d'où nécessité de segmentation...

peut-on avoir ce type de tableau présenté régulièrement, réponse ok, mais pas forcément au trimestre, plutôt semestre

les réponses sont passées en revue

: nouvelle organisation certains managers ont été placardisés, quel avenir réponse : c'est très subjectif, on peut comprendre ce ressenti, les activités qui restent dans le giron de l'unité sont des activités importantes, pas de petit métier, message entendu, car quand on a une activité de manager et qu'on passe à une activité d'analyse, ça n'est pas forcément évident, pourtant on est toujours sur une fonction noble quand on passe sur une fonction transverse organisation sav et production pas détaillées donc inquiétude des personnels, porte ouverte à nouvelles externalisation réponse un point d'information sera fait

pilotage des grands comptes repris par cgf, quel impact, cela n'est pas lié au projet, luc tuffénis a présenté des choses pole commande livraison à toulouse va disparaître, est ce que commande et support perdure

à quel pole les « routeurs » initialement livraison seront rattachés réponse = principe fondamental, les personnes ne changeront pas de métier ni d'activité, seul le rattachement hiérarchique change
précision bf, la consultation ne porte pas sur le choix des personnes
passage au vote ?

déclaration donnera un avis négatif

, projet pas finalisé, risque de regroupement délocalisation etc, avis négatif

, inquiétude de la part des salariés, suite des opérations = inquiétante ouverture à une réorganisation pénalisante pour les personnels avis négatif

pour 0 contre à l'unanimité

point d'étape au mois d'avril prochain sur ce dossier et plus globalement sur la réforme des usc, qualité de service

OK de la direction

4/ Information en vue d'une consultation sur le projet de création d'une unité Intégration de Solutions au sein de SCOF

Intervenants : Valérie Duburcq, SCE/CS&O France/SCOF Directeur et Olivier Sauterey, SCE/CS&O France/SCOF/, Directeur DS2C

Informations complémentaires et réponses aux questions

1. Information complémentaire : UAC du CSP Jaurès

1.1. Contexte

a) Le projet UIS prévoit l'intégration de 6 personnes de l'UAC afin d'assurer les fonctions de point d'entrée vers le niveau 2 et de 9 personnes assurant le niveau 1 (supervision, MAC, ...) sur l'activité téléphonie TDM

b) Le projet d'évolution des activités au sein de SCOF en vue de répondre à la croissance des besoins d'assistance aux utilisateurs finaux prévoit le transfert de l'activité de niveau 1 « Service d'Assistance à l'Utilisateur final » assuré au sein de l'UAC vers le MSC de l'île Maurice. Ce projet est en cours d'examen pour information et consultation du CE de SCE.

1.2. Proposition

Afin d'assurer le service à nos clients et de minimiser les impacts sur les salariés de cette équipe, il est proposé d'intégrer l'UAC dans sa globalité à l'UIS.

2. Réponses aux questions

1) Que deviennent les Accueils clients (CSC, USC ou UAC Jaurès) rejoignent-ils l'UIS ? restent-ils à part dans la chaîne de réponse aux clients ?

Réponse : Fonctionnellement les accueils clients assurent soit l'accueil de signalisations ou de demandes de MAC simples, typiquement de niveau 1 donc de responsabilité des USC. L'accueil des demandes complexes de clients ayant la responsabilité du niveau 1 (dans ce cas typiquement de niveau 2) sera assuré par l'UIS. L'organisation cible des accueils respecte ces fonctions. Néanmoins, l'UAC Jaurès sera globalement intégrée dans l'UIS pour tenir compte du délai lié à la consultation sur le projet d'évolution des activités au sein de SCOF en vue de répondre à la croissance des besoins d'assistance aux utilisateurs finaux.

2) vous parlez d' "une évolution des métiers, de nouvelles perspectives de formation et d'accompagnement pour nos salariés " page 10. quelles sont-elles ?

Réponse : Le projet UIS a identifié des besoins en terme de Responsable d'Exploitation, poste correspondant globalement au "change manager" au sens ITIL du terme. Les populations pouvant occuper ces fonctions de REC se trouvent a priori dans les populations de RSC à dominante technique, d'architecte réseau voire de consultant.

Quel est le plan spécifique de formation des salariés?

Réponse : Le parcours de formation pour les Responsables d'Exploitation sera à construire sous pilotage du comité métier et avec les acteurs UIS.

Le RSC devient il un vendeur? quelle est sa future mission?

Réponse : Le projet UIS n'impacte pas le métier de RSC tel qu'il est défini par la filière métier. Le RSC n'est pas un vendeur et n'a pas vocation à le devenir.

Il y a t'il une diminution du nombre de RSC? vont ils avoir des propositions pour devenir des REC?

Réponse : Le projet UIS n'impacte pas le métier de RSC. Comme dit précédemment certains RSC à dominante technique ont le profil pour assurer la fonction de responsable d'exploitation et pourront ainsi évoluer sur ce type de poste.

Le REC est il un nouveau métier référencé par le Groupe?

Réponse : Non, ce sera un poste que nous envisageons de créer dans le métier RSC.

3) au niveau de l'organigramme présenté page 13 quels seront les responsables?

Réponse : Les responsables sont en cours d'identification.

4) Sur les personnes qui arrivent des différentes entités pour former l'UIS avec 251 personnes Dans ces différentes entités de départ, combien de personnes restent ? (combien de personnes ne sont pas impactées par la création de l'UIS) et que vont ils faire?

Réponse : Dans les différentes entités, ne sont concernées par l'UIS que des équipes complètes dédiées à une activité de niveau 2, à l'exception de l'UAC Jaurès. Le périmètre d'activité des personnels restant dans les entités de départ n'est donc pas modifié.

Si une personne qui doit aller vers l'UIS ne veut pas suivre, que se passe-t-il ?

Réponse : Le projet de création de l'UIS consiste à rattacher au sein d'une seule entité – l'UIS – des activités de soutien niveau 2 réparties actuellement dans plusieurs entités. Toutes les personnes assurant ces activités seront rattachées à l'UIS, sans changement d'activité. Un salarié qui souhaiterait quitter son activité devra se déclarer en mobilité individuelle auprès de son manager.

5) Sur la date de mise en œuvre ☐ Gardez vous la date du 01 12 07 pour une mise en place opérationnelle ?

Réponse : La date prévisionnelle de mise en œuvre reste le 1/12/07 pour un démarrage en année pleine au 1er janvier 2008.

6) Sur les localisations ☐ il y a t'il une volonté de regroupement géographique des salariés, si non pouvez vous expliciter les raisons ?

Réponse : Non. Les compétences nécessaires pour assurer le support sont aujourd'hui réparties sur les différents sites. Seuls les deux salariés de GRC seront regroupés sur le site de Jaurès tout proche.

7) Sur la synergie des différentes technologies ☐ Si l'analyse du problème concernant le parcours client est clairement énoncée, pourrez vous développer la mise en place de la solution: ☐ le fait de déclarer la mise en place d'une seule entité n'enlèvera rien au fait que les techniciens auront une formation spécifique sur un seul service et que actuellement les process sont en cheminée. ☐ Comment allez-vous faire la transition opérationnellement ?

Réponse : les personnels qui prendront en charge les appels en provenance du niveau 1 (interne ou client) assureront ☐ la qualification de l'incident, ☐ l'aiguillage vers les experts ad hoc en fonction de leur compétence, ☐ le pilotage de la résolution, ☐ l'information du niveau 1, ☐ la capitalisation après résolution.

Même si les experts ont une compétence spécifique, nous prévoyons qu'ils soient en mesure d'analyser les interfonctionnements entre les systèmes sur lesquels ils sont experts et les environnements périphériques. Par exemple, un expert PABX Alcatel devra être capable d'analyser l'interfonctionnement avec la solution BTIP. Nous engagerons une montée en compétences croisée afin de permettre aux techniciens d'accroître leur autonomie.

Par ailleurs, le pilotage de la résolution d'incidents et la gestion de changements sur des solutions clients complexes seront réalisés par l'intermédiaire des responsables d'exploitation. Nous souhaitons améliorer globalement la résolution d'incident par l'intermédiaire de la montée en compétences du niveau 1 et par l'animation et la gestion de la capitalisation qui sera poursuivie tant à l'intérieur du niveau 2 que du niveau 2 vers le niveau 1.

synergie sur les différentes technologies, la direction souhaite faire monter les personnes en compétence par l'apprentissage, retour à la notion d'entraide entre les salariés...

3. Réponses aux questions

1) 4.4.2.1. L'Assistance aux Administrateurs Client (page 16/22)

« La prestation d'assistance à l'administrateur consiste à accompagner un acteur chez le client à réaliser une action de sa responsabilité, mais sauf exception, sans se substituer à lui. ☐ **Pouvez-vous préciser ce que signifie accompagner sans se substituer ?**

Réponse : Cette assistance concerne des clients assurant leur propre niveau 1 et faisant appel à Orange Business Services pour la prestation de niveau 2. Dans ce cas, ils sont assistés à distance dans la réalisation des changements ou des actions de modification complexes tout en gardant l'entière responsabilité. Le modèle que nous souhaitons développer est celui pratiqué par nos partenaires dans le cadre des activités de niveau 3. Par exemple dans le cadre de la sollicitation du niveau 3 Cisco.

2) Département « Pilotage & Expertise Service Client (page 13/22)

« Ce département sera renforcé en Responsables d'Exploitation Client, intégrateurs et sur la gestion des changements complexes sur les différents périmètres (TOIP, LAN et GRC). »

☐ **De quels services, entités viendront ces renforts ?**

Réponse : ☐ Le terme « sera renforcé » correspond à la création de ce poste au sein du métier de RSC.

☐ **Combien de personnes sont prévues ?**

Réponse : Leur nombre dépendra de la demande client. En première approche, on pourrait estimer le potentiel à l'équivalent d'une dizaine de personnes.

☐ **Sur quels sites ?**

Réponse : Sur les sites pertinents de l'UIS en fonction de la demande client.

3) Département Support Client (pages 13/22 et 14/23) « Ce département sera renforcé sur les activités Lan/sécurité, Systèmes/écosystèmes, Service d'Assistance aux Administrateurs clients. »

☐ **Comment va être organisé ce renfort ?**

Réponse : Le terme « sera renforcé » indique que l'accent sera mis sur ces activités.

☐ **Y a-t-il des formations de prévues ?**

Réponse : Des formations externes sur les écosystèmes sont prévues. Par exemple en 2007, les formations suivantes ont été dispensées : Cycos, Netwise, Alcatel.

☐ **Combien de jours par agent ?**

Réponse : Chaque module de formation de ce type dure en moyenne de 2 à 7 jours.

4) Département Transformation et Performance (pages 14/22 et 15/22)

« Ce département sera renforcé sur les activités de transformation, capitalisation, relation partenaires »

☐ **Quels seront les moyens mis en œuvre pour renforcer ce département ?**

Réponse : Le terme « sera renforcé » signifie que les ressources seront adaptées au besoin.

5) Localisations géographiques (page 15/22)

« Dans le cadre de la création de l'UIS, les localisations majeures des entités concernées sont conservées (Toulouse, Lannion, Orléans, Rennes, Angers, Jaurès, Bercy, ...). »

Pouvez-vous indiquer tous les sites concernés ?

Réponse : Toulouse, Sophia Antipolis, Orléans, Dolines, Nantes, Angers Lannion, Cesson Sévigné, Paris Jaurès, Paris Bercy, Magny le Hongre, Lyon.

Pouvez-vous indiquer tous les sites conservés ?

Réponse : Il n'est pas envisagé de modifications géographiques dans le cadre de ce projet.

6) Localisations géographiques (page 15/22)

Le département UIS présenté est constitué souvent par de petites équipes morcelées sur le territoire au sein de chaque USC. A-t-il vocation à exister dans cette configuration de manière durable ou n'est-ce qu'une étape?

Réponse : Il n'est pas envisagé de modifications géographiques dans le cadre de ce projet.

7) Impact sur les Instances Représentatives du Personnel (page 17/22) « Ce projet n'impacte aucun représentant du personnel. »

Combien de représentants de personnel sont réellement concernés ? **Sur quel mandat ?** **Sur quel site ?**

Réponse : Délégués syndicaux : o 2 DS et 2 DS adjoint sur Établissement secondaire CS&O hors Intervention, Mandat DP : o 5 Titulaires et 3 Suppléants sur CS&O Hors Intervention Jaurès, o 1 Titulaire sur CS&O Hors Intervention Lannion, o 1 Suppléant sur CS&O Hors Intervention Cesson Sévigné, o 1 Suppléant sur CS&O Hors Intervention Lyon, Mandat CHSCT : pas de changement ; Mandat CE : pas de changement.

8) Formation (page 10/22)

« De nouvelles perspectives de formation et d'accompagnement pour nos salariés. Un développement des compétences en prise directe avec la demande des clients »

Nous demandons un état des formations prévues par salarié.

Réponse : L'ensemble des besoins de formation a été identifié et recensé pour les salariés des services transférés vers l'UIS dans le cadre du budget 2008. Un chantier du projet UIS traite des missions de cette Entité, les compétences associées et définit les besoins de formation complémentaires et nécessaires.

9) Mise en oeuvre prévisionnelle : 1er Décembre 2007 (page 17/22)

Plusieurs services et donc équipes sont impactés dans un autre projet en info/consultation au CE. **Les dates entre les 2 projets se chevauchent.** **Quels est le devenir des agents concernés ?** **Comment va être organisé :** o la montée en compétence des agents o la poursuite des activités en attente de la délocalisation vers l'île Maurice o la gestion des nouvelles activités

Réponse : Le paragraphe 1 permet de répondre à ces questions.

10) Les chantiers

Quels sont les divers chantiers identifiés dans ce projet ? **Quels sont les porteurs de ces chantiers ?** **Nous souhaitons une restitution des conclusions des chantiers.**

Réponse : 7 chantiers ont été mis en place pour instruire le projet UIS. Leurs objectifs ont été de contribuer à l'élaboration du document d'information en vue d'une consultation du CE SCE et de préparer les guides pour la mise en place de l'UIS.

Certains de ces chantiers sont clôturés :

Chantier 1 « Organisation » : porteurs Olivier Sauterey/Stéphane Surget-Roué Conclusion : Élaboration du document d'information en vue d'une consultation du CE SCE du 16 octobre.

D'autres sont toujours en cours et contribueront à la mise en oeuvre de l'UIS :

Chantier 2 « Métier/Compétences » : porteurs Françoise Peden / Patrice Blond ;

Chantier 3 « Performance et indicateurs » : porteur Luc Jacquemin ;

Chantier 4 « Processus et outils » : porteurs Aurélie Jacob / Christine Senay ;

Chantier 5 « Interfaces » : porteur : Michel Caze ;

Chantier 6 « Communication et accompagnement » : porteur Olivier Sauterey ;

Chantier 7 « Budget et RH » : porteurs : Corentin Hautecoeur/Michèle Chareille.

11) Transfert

Le service UAC de Jaurès est impacté par le projet de délocation Ile Maurice et certains salariés sont transférés dans l'UIS. **Sur quels critères décidez-vous du transfert ou non ?** **Décrire les métiers et les postes transférés.**

Réponse : Le paragraphe 1 permet de répondre à ces questions.

12) Application,

Certains services, équipes ou salariés impactés par le projet de délocation Ile Maurice ne sont pas transférés dans l'UIS. **Resteront-ils rattachés aux USC ?**

Réponse : Le paragraphe 1 permet de répondre à ces questions.

13) Application (suite)

Les salariés concernés par cette nouvelle affectation au sein de l'UIS pourront-ils choisir de rester au sein de leur USC s'ils le souhaitent ?

Réponse : Le projet de création de l'UIS consiste à rattacher au sein d'une seule entité – l'UIS – des activités de soutien niveau 2 réparties actuellement dans plusieurs entités. Toutes les personnes assurant ces activités seront rattachées à l'UIS, sans changement d'activité.

Un salarié qui souhaiterait quitter son activité devra se déclarer en mobilité individuelle auprès de son manager.

4. Réponses aux questions

1) Qualité de Service

Contexte

Monsieur LEMETAYER souhaite "connaître l'état de la situation sur le front de la qualité de service et disposer d'un tableau retraçant l'évolution de la qualité de service sur les trois dernières années, avec un focus particulier sur l'UIS." Madame DUBURCQ indique que "chaque CSP s'appuie sur quelques indicateurs de pilotage, mais pas de véritables tableaux de bord concernant l'intégration de solutions. In fine, il s'agit de l'enjeu de fond de ce projet."

Demande

Pouvons-nous disposer des éléments du constat sévère présenté par Monsieur Sauterey et des éléments de QS desquels est issu ce constat ?

Réponse :

Ce que nous constatons aujourd'hui c'est justement un manque de tableau de bord global permettant d'évaluer la qualité d'une Solution client. Les éléments d'informations partiels dont nous disposons sont par produit. Par ailleurs, de nombreux cas clients récents mettent clairement en évidence ce besoin de gouvernance plus global pour les projets multi-produits. Nous résolvons aujourd'hui ces difficultés par l'intermédiaire de gestion de crise.

Comme le prouvent les résultats de la récente enquête de satisfaction clients, nos offres ainsi que la qualité technique associée sont moins bien perçues que les offres « opérateur ».

2) Point de méthode : précision

Contexte

Ce projet fait suite à une réflexion préalable menée par un consultant. La présentation de Monsieur Sauterey fait état de la nécessaire adaptation de notre modèle opérationnel (§3) et de l'évolution des structures actuelles en une organisation plus adaptée (§4) sans indiquer si les préconisations du consultant portent sur la totalité de l'étude présentée ici.

Questions

Pourrions-nous avoir la lettre de mission du consultant ? Pourrions nous avoir le rapport du consultant ou à défaut ses conclusions ? Si le rapport du consultant n'a servi qu'à l'élaboration du §4 du projet, pourrions nous avoir les références et les résultats (à défaut des rapports complets) des études menées en amont à ce projet, notamment sur les enjeux décrits au §3.2 ?

Réponse : La synthèse du bilan et des préconisations du cabinet de conseil sont joints ci-après.

Contexte

Le mode de fonctionnement proposé entre niveau 1 et 2 ne semble pas correspondre à la situation actuelle. Ce qui est présenté comme une réorganisation ne prend pas en compte la nécessaire mise à niveau des processus et procédure. Par exemple : Au niveau de la téléphonie (TDM), le niveau 1 est en charge de la prise d'appel, le diagnostic dit coupure franche et la résolution et Pour les plateaux constructeurs en charge du niveau 2, l'appel niveau 1 s'effectue en direct. Dans ces conditions, il semble donc que seule la partie SAU de l'UAC serait traitée à l'Île Maurice. Pourtant la présentation fait l'impasse sur ces points.

Questions

Est-ce que les plateaux TDM devront changer leur façon de travailler ? Qu'en est-il des plateaux Alcatel et Matra en charge du niveau 1 à l'Île Maurice ? Quel coût ce transfert d'activité, engendre-t-il ?

Réponses : Il n'y a pas de plateaux TDM. Aujourd'hui les plateaux sont répartis par technologie. La plupart des techniciens peuvent intervenir sur la TDM ou sur la ToIP d'un constructeur. Par plateau 'constructeur', il y a plutôt une répartition Niveau 1 et Niveau 2. Le niveau 1 ToIP sera à terme transféré dans les CSC une fois la montée en compétence réalisée. Le niveau 1 TDM restera dans l'état actuel jusqu'à la fin de vie du produit. Il n'est donc pas prévu de changer de façon de travailler.

L'activité qui devrait être transférée au sein du MSC de l'Île Maurice ne concerne que les activités SAV aux utilisateurs, SAU et réceptions des demandes de travaux. Il n'a jamais été prévu de transférer du niveau 1 technique (connexion aux équipements). Cette activité de niveau 1 technique, gérée ce jour par les équipes support voix sera soit maintenue (parc TDM) soit transférée vers les CSC (parc ToIP : à voir par constructeur) une fois la montée en compétences réalisée. Il n'y a pas de transfert du niveau 1 technique vers le 4ème MSC dans le cadre de ce projet.

Contexte

Nous avons aussi abordé le sujet du partage de responsabilité entre niveau 1 et 2. La réponse a porté sur les indicateurs de pilotage. **Questions** Pourrions nous avoir une explication claire sur le partage de la responsabilité du pilotage entre niveau 1 et 2.

Réponse : Le niveau 1 assure la relation client directe et a la responsabilité du pilotage de rétablissement du service. Entretiens, il ouvre le ticket d'incident et déroule l'arbre de diagnostic et route le ticket vers le support niveau 2 si nécessaire, qui prend alors en charge le pilotage de résolution de l'incident « pour le compte » du niveau 1. Comme présenté sur le schéma ci-après, les personnels qui prendront en charge les appels en provenance du niveau 1 (interne ou client) assureront la qualification de l'incident, l'aiguillage vers les experts ad hoc en fonction de leur

compétence, □ le pilotage de la résolution, □ l'information du niveau 1, □ la capitalisation après résolution. Même si les experts ont une compétence spécifique, nous prévoyons qu'ils soient en mesure d'analyser les interfonctionnements entre les systèmes sur lesquels ils sont experts et les environnements périphériques. Par exemple, un expert PABX Alcatel devra être capable d'analyser l'interfonctionnement avec la solution BTIP. Nous engagerons une montée en compétences croisée afin de permettre aux techniciens d'accroître leur autonomie. Par ailleurs, le pilotage de la résolution d'incidents et la gestion de changements sur des solutions clients complexes seront réalisés par l'intermédiaire des responsables d'exploitation. Nous souhaitons améliorer globalement la résolution d'incident par l'intermédiaire de la montée en compétences du niveau 1 et par l'animation et la gestion de la capitalisation qui sera poursuivie tant à l'intérieur du niveau 2 que du niveau 2 vers le niveau 1.

4) Lien avec "Large Project"

Contexte

Monsieur Sauterey précise "que le projet « Large Project » concernera l'avant-vente. Il n'existe pas de lien direct avec les opérationnels". Madame Duburq Madame DUBURCQ souligne que "l'UIS doit constituer le pivot entre l'avant-vente et les USC". Hors dans les présentations de "large Projects" de Monsieur Jaubert il est indiqué que "les équipes Large Projects seront présentes en phase d'implémentation et des personnes de l'après-vente dès la phase d'avant-vente" et reconnaît que la majeure partie des problèmes actuels relève de la phase d'après vente (delivery, facturation, relation client...). Si le positionnement "statique" de l'UIS paraît claire pour la Direction vis à vis de "Large Project", il nous paraît manquer singulièrement d'aspect "dynamique" pour faire fonctionner correctement l'ensemble.

Questions

Pourrions nous avoir une vision "dynamique" de l'articulation entre Large Projects et l'UIS en intégrant aussi les CSC notamment sur les processus, les interfaces, les missions et objectifs de chacun ?

Réponse :

Nous rappelons les missions et objectifs de l'entité « Large Projects » : La mission de Large Projects est de bâtir et d'exécuter des projets complexes et importants en taille, de manière cohérente et professionnelle, tout en assurant à la fois leur rentabilité et la satisfaction de nos clients.

Sont du ressort de la direction Large Projects, les projets multi-BU qui répondent à au moins un des critères suivants :

□ Une valeur totale de contrat (TCV) d'au moins 15 millions €, si le projet intègre de la téléphonie sur IP ou des services de Gestion de la Relation Client (GRC) □ Une valeur totale de contrat (TCV) d'au moins 40 millions € □ Les contrats d'Outsourcing, avec des transferts d'actifs, de personnels, et/ou de contrats.

Large Projects va ainsi piloter plus de 80 projets, générant des revenus estimés de 630 millions € en 2008.

La Direction Large Projects est bâtie sur l'actuelle Outsourcing Services Business Unit (OSBU/DISO), qui sera complétée par des ressources dédiées au management des autres projets, également de la responsabilité de Large Projects.

Large Projects prendra en charge la gestion de bout-en-bout de ses projets, depuis la phase avant-vente en passant par le contrôle de l'exécution et de la performance, jusqu'à la fin du contrat. Large Projects a en charge le P&L (Profit & Loss) de chaque contrat, tout au long de son cycle de vie, y compris pour ses extensions et son renouvellement éventuels.

Le rôle de Large Projects se définit comme la gestion d'un programme de bout-en-bout de tous les éléments qui composent un projet client complexe et de taille importante. Large Projects devra travailler en étroite collaboration avec d'autres entités parties prenantes qui doivent jouer un rôle critique dans la vente et le « delivery » des contrats Large Projects, entités telles que les Channels, CS&O ainsi que les différentes Business Units. De plus, Large Projects s'appuie fortement sur toutes les fonctions support Orange Business Services.

L'interface entre Large Projects et CS&O se fera par l'intermédiaire de la fonction CSD, Customer Service Director / Directeurs des Opérations clients présente dans les CSC et qui a vocation à piloter les équipes projets, exploitation et services affecter au contrat client.

L'UIS pourra être amenée à intervenir en avant vente sur sollicitation de Large Projects/Customer Solutions (OSRE) tant sur les phases de déploiement que de SAV afin de valider la solution proposée au client.

5) Dynamique du projet

Contexte

De manière générale nous avons eu une description statique d'une nouvelle organisation. Mais alors que cette UIS se trouvera au coeur des objectifs métiers / produits / business / QS ...de SCE il y a peu de description des processus transversaux impactés, des interfaces actuelles à modifier, des procédures convergentes etc.

Questions

□ Pourrions nous avoir une vision plus dynamique de comment s'intégrera cette UIS dans l'organisation actuelle et future (cf. aussi questions 3.3 et 4.1) en particulier sur les points sur lesquels nous attendons des gains ?

□ D'ailleurs les gains escomptés ne sont pas chiffrés (cf. 4.5) : Ne serait-ce donc qu'une liste de voeux pieux ?

Réponse :

1/L'UIS est positionnée entre le niveau 1 et le niveau 3 du point de vue opérationnel. Ses interfaces sont nombreuses avec l'ensemble des entités qui, d'une part assurent le niveau 1 client en déploiement, exploitation et intervention : DS2C, CSC, USC, UMS, UI, etc. Elles assurent aussi la relation avec les Unités d'affaires, les agences commerciales et l'avant-vente quant au pilotage de l'activité IS, la capitalisation sur les solutions mises en oeuvre et la contribution sur le domaine d'expertise, ainsi qu'avec le niveau 3 et la relation constructeurs.

Aucune de ces organisations n'est statique à ce jour, et l'ensemble des interfaces UIS vers ces différentes organisations s'adaptera à leur évolution.

2/ Les gains que nous souhaitons avec l'UIS sont présentés sur le schéma suivant.

Situation actuelle

1. Criticité des incidents mal pris en compte
2. Renvois de responsabilités internes entre les différents N2
3. Pas de porteur transverses multi-produits en N2
4. Pas de pilotage global
5. Difficulté à solliciter et piloter les interventions sur sites (UI)
6. Manque d'interfaçage entre production et SAV
7. Gestion des changements unitairement (gestion produit) sans analyse d'impact
□ Au final risque perte de confiance du client

Gains avec l'UIS

1. Amélioration de la qualification et de la prise en compte de la solution en N1 - Animation de la montée en compétences et de la capitalisation par l'UIS (méthodologie de traitement, enrichissement des arbres de diagnostic, base de connaissance) - Meilleure identification de la criticité des incidents
2. Point d'entrée unique pour les N1
3. Pilotage de la résolution en s'appuyant sur les différentes compétences internes/externes - Gestion des changements complexes et analyse précise des impacts avant introduction dans l'environnement client
4. Pilotage des interventions (UI et/ou partenaires)
5. Pilotage global de la solution en Production (méthodo) et SAV
6. Simplification de l'accès au N3

6) Évolution des activités de certaines entités de Jaurès

Contexte Sur certaines activités nous percevons de moins en moins la différence entre un CSP et un CSC. De plus pour des grands comptes le niveau 1 est assuré sur le site.

Questions

□ Est-ce que l'équipe de déploiement et de support TOIP restera rattachée au responsable CNCV ? □ Quel est la pérennité de l'activité de supervision ? □ Est-ce que l'activité d'intervention sur site sera faite par des personnes de l'UIS ou de l'UIA ?

Réponse : L'équipe Pré-Production et support production Cisco aujourd'hui directement rattachée au responsable CNCV sera rattachée au département chargé de l'expertise sur les solutions clients. La supervision à l'UIS traite trois cas de manière pérenne : □ Les outils spécifiques clients qui ne seront jamais déployés dans les CSC pour des raisons de volume limité et formations lourdes ;

□ Les matériels spécifiques constructeurs dont la compétence est uniquement en UIS à court et moyen terme et/ou dont le déploiement est limité pour des raisons de sécurité ; □ Les nouveaux outils : fonction « nursery » avant déploiement dans les CSC. L'intervention sera réalisée sur le périmètre FT par les UI ou UIA sur Paris en particulier sur le niveau 1. Le niveau 2 de l'UIS pourra être sollicité éventuellement sur site soit par l'UI ou l'UIA dans le cadre du SAV ou du déploiement. En particulier en sortie de pré production l'UIS assurera un support au déploiement à l'UI ou l'UIA à distance dans la plupart des cas mais éventuellement sur site (entraide avec l'UI, contexte particulier, demandes clients..)

demande d'un plan de formation prévisionnel

demande formation sur nouveaux métiers idem plus fiche de poste et plan de formation

dommage que le modèle soit sur des offres standard alors que l'activité est plus sur des offres sur mesure, répartition des tâches n 1 et N2 plus ressources complémentaires

, définition des métiers, cible d'organisation, préciser le nombre de personnes at, intérim etc... et préciser ce qui sera conservé en niveau 1, 2 et 3, affiner la compétence associée au métier au-delà du niveau 2

il ressort quand même une grande défiance des salariés vis-à-vis des réorganisations proposées par la direction même si les explications demandées sont fournies...

5/ Information en vue d'une consultation sur le projet d'évolution de l'organisation de la gestion commerciale au sein de DGC / DSGC

Intervenant : Luc Tuffenis, SCE/DGC/DSGC, Directeur GCF

Ce dossier a été établi dans le cadre de l'étude sur l'optimisation de la gestion commerciale des clients grands comptes en vue d'améliorer notre capacité à produire fin 2008 le volume d'activité actuel tout en développant de nouvelles activités source de valeur pour les clients et l'entreprise.

L'objectif de ce projet est d'identifier des pistes d'optimisation de la performance financière, d'amélioration de la qualité de service et du développement des compétences des salariés.

Conformément à l'information liminaire au CE de SCE du 24 mai 2007 différents chantiers de réflexion ont été lancés et organisés en 7 axes d'amélioration :

- L'amélioration des processus
- Le développement des automates
- La poursuite du projet Lean Management lancé en 2004
- L'évolution de l'organisation
- La généralisation des bonnes pratiques entre équipes
- Les évolutions potentielles du SI
- Les relations avec les différentes entités

Ces chantiers de réflexion s'inscrivent dans la continuité des actions d'amélioration de la performance et d'amélioration de la qualité de service de la gestion Commerciale engagées depuis mi 2004. Pourquoi ?

La compétitivité nous impose de maîtriser en permanence nos coûts. L'évolution du chiffre d'affaires sur les produits historiques impacte directement notre marge. Ces produits représentent un fort pourcentage de notre activité.

L'évolution de notre productivité permet de compenser en partie cette contrainte liée aux marchés.

L'écoute du client nous interpelle sur la nécessité d'améliorer notre performance (délais, qualité). Le client recherche de plus en plus un accompagnement plus important sur les événements liés à son activité. Il faut que nous soyons organisés pour lui donner confiance en termes de qualité de service, de disponibilité, de simplicité et de transparence.

L'évolution des demandes clients (voix, data, service ...) et la variabilité de la charge d'activité par secteur de vente nécessitent une analyse et une mise en perspective pour prévoir notre adaptation aux attentes futures des clients.

2.1.1 La gestion de l'activité par site géographique rend difficile l'optimisation du plan de charge. La gestion de l'activité par site géographique rend difficile la maîtrise de l'adéquation des ressources avec la charge de travail.

A titre d'exemple, il est actuellement difficile de savoir prendre en charge rapidement un projet volumineux en s'adaptant rapidement aux contraintes client. De même, il est difficile de trouver et d'affecter un responsable projet client lors d'un projet de déménagement pour lequel le client nous demande une prestation spécifique.

Que ce soit pour traiter un dossier avec une compétence spécifique ou tenir un engagement de déploiement sur un projet client à fort volume, l'organisation actuelle nécessite la mise en place d'entraides entre centres. Ces entraides sont lourdes à coordonner et peu réactives. Le temps de prise en charge des projets est plus long. Le délai de réaction de notre structure met en péril la tenue de nos engagements.

En ce qui concerne les CGC les compétences sont dispersées sur les différents CGC (répartis dans toute la France : Lyon, Lanester, Bordeaux, Nantes, Angers, Massy, Ivry)

La taille des équipes actuelles, notamment sur l'activité Data Managée, ne permet pas de traiter les projets de production de masse ou les surcharges d'activité liées à un projet client important.

Des gains de productivité importants pourraient être faits en centralisant certaines fonctions. La gestion des procédures opérationnelles peut en être simplifiée.

La gestion de la demande client de bout en bout n'est pas toujours garantie.

La décentralisation implique un nombre important de personnes affectées sur des activités de soutien, développement d'outils, gestion des tableaux de bord reporting avec des niveaux de compétences différents. Par exemple : l'organisation du soutien est différente d'un site à l'autre. Il est difficile d'harmoniser les processus et les procédures.

2.2 Le contexte environnemental : La capacité de l'organisation à s'adapter aux évolutions des produits et offres de services (convergence, fixe, mobiles, data), l'IP transformation. Les nouveaux produits ne disposent pas toujours d'un système d'information opérationnel et automatisé. (ex : Data Center, Orange internet). De fait il n'est pas pertinent d'essayer dans notre organisation par site la gestion nouvelle de ces produits. Il est préférable d'organiser l'activité gestion commerciale en un lieu unique où l'expérience et la réflexion facilitée avec les UA permettront d'améliorer les processus. Notre organisation doit anticiper à priori la mise en place de lieu de réception. A titre d'exemple la mise en place de la gestion commerciale VOIP sur le CGC Lyon ; l'offre Orange Internet sur Lanester. 3 Des pistes d'optimisations sont possibles

Les chantiers d'étude ont été menés par les experts du domaine (une centaine de contributeurs a élaboré les scénarios d'optimisation).

3.1 La gestion des encours de facturation

Ce chantier concerne le domaine facturation Data Managée. L'objectif est de revenir pour la fin de l'année 2007 à un montant maximum d'encours en début de bimestre inférieur à 40M€ □, à moins de 20M€ □ en fin de premier mois et à moins de 3,5M€ □ en fin de bimestre.

3.2 La gestion de l'activité Data Managée

Ce chantier concerne la commande livraison de la Data Managée.

Optimiser les déploiements data par une amélioration de la prise de commande, par une gestion complète de la facturation et par la reprise dupilotage data.

La conclusion du chantier est de centraliser l'activité déploiement et vie de réseau commande livraison Data Managée sur un seul site.

Ce scénario permet de disposer d'une équipe de taille suffisante pour s'adapter à la charge de travail. Aujourd'hui les CGC disposant d'un faible nombre de pilote Data Managée ne peuvent prendre en charge les gros déploiements et les pointes d'activités sans difficultés. (Dimensionnement correspondant à un traitement sans pic de la vie de réseau)

3.3 La gestion des projets voix

Ce chantier concerne le traitement des « projets Voix » :

Il s'agit d'optimiser le traitement des déploiements, opérations en nombre, déménagements, transferts et fusions d'entreprises.

Le scénario retenu consiste à concentrer sur 3 équipes le traitement des Transformations d'Entreprises, les opérations en « Nombre » et les « suites commerciales », les « déménagements complexes ». Ceci permet de concentrer l'expérience et d'homogénéiser l'utilisation des bonnes pratiques et des automates.

3.4 Les automatisations

L'objectif du chantier Automates est de structurer notre activité d'automatisation des tâches en recensant et en documentant les automates existants et dont le besoin a été exprimé, et en créant une Cellule centralisée et spécialisée chargée de l'Exploitation et de la Maintenance des Automates, ainsi qu'un Infocentre de Pilotage, capable

d'uniformiser les pratiques, de fiabiliser les données, d'optimiser le pilotage et de donner de la visibilité aux opérationnels.

L'uniformisation des automates et leur maintenance par une équipe spécialisée entraînera systématiquement une meilleure qualité et une grande réactivité (ex : limitation des doubles voire triples saisies d'une application vers une autre et suppression des risques d'erreur).

La Cellule d'Exploitation et de Maintenance permettra de professionnaliser notre exploitation des Automates.

Créer un infocentre de pilotage est la meilleure façon de rationaliser les fonctions de pilotage, afin de donner à tous les acteurs de DSGC la visibilité sur des données fiabilisées et labellisées. Cela nous permettra plus facilement d'uniformiser les pratiques dans les différentes entités. L'infocentre a pour but également d'optimiser le pilotage, que ce soit au niveau des collaborateurs, des équipes et des entités, donc à tous les échelons opérationnels. Les ressources libérées par le lancement de requêtes redondantes pourront être utilisées pour de l'analyse de données et du pilotage proactif, qui induiront des gains de productivité et l'amélioration du service client.

L'analyse des indicateurs recensés tend à prouver que les entités qui ont développé des suivis pertinents ont amélioré leurs résultats, une exploitation centralisée permettra de généraliser rapidement le meilleur de nos actions de pilotage et les bonnes pratiques.

3.5 La Démarche Lean

3.5.1 Poursuivre le déploiement des actions Lean

Administration des Ventes en Centre de Gestion Clients (CGC) L'objectif du chantier était de détecter les pistes d'amélioration et d'optimisation restant à réaliser dans le cadre des chantiers « GAP » et « GAP Évolution » et d'améliorer la performance du processus de livraison.

Il s'agit de reserrer, simplifier le processus de Commande / Livraison. Le pilote de livraison lors de la saisie de la commande de lignes analogiques réalise l'attribution de la ressource technique en toute autonomie à la place des équipes gestion technique en UI. Aujourd'hui 75% de nos commandes passent en étude technique en UI. Demain moins de 10%.

Cette disposition limite le nombre d'interfaces, entre vente / prise de commande et livraison au client et en éliminant un délai de corbeille.

Bilan de l'expérimentation

Le processus a été testé sur la production des lignes principales analogiques, traitées par le CGC Lanester.

L'expérimentation a été menée à partir de juin 2007, sur UI NPDC puis IDF Est après formation de 2 pilotes de livraison sur 42C et application « 103 » soit 3 jours de formation.

Résultats chiffrés :

225 commandes traitées en nouveau processus (18/06 au 30/09) 737 commandes traitées en processus standard (S1 2007) => Respect de la date souhaitée de mise en service : 84,9 % en nouveau processus et 64,5 % en processus standard => Respect de rendez-vous : 94 % en nouveau processus

=> Autre constat : nette baisse d'échanges de coordination avec les UI :

□ hors expérimentation : 40 appels par mois pour les départements 59/62 et 77/93 □ expérimentation : moins de 5 appels par mois (10 appels sur 2 mois ½)

Ce projet est une évolution de processus qui favorise la qualité de la relation client, par une réduction des délais de livraison, une meilleure efficacité des RV clients, une réduction des échanges internes entre CGC et UI (sur le suivi de la commande client). Concernant le processus Facturation, il s'agit d'optimiser la chaîne de traitement du domaine facturation dans sa structure actuelle, de déployer les meilleures pratiques et d'identifier les gains potentiels à réaliser avec une redéfinition des activités, des métiers et de l'organisation.

Le groupe de travail a délivré un certain nombre de recommandations sur la généralisation de bonnes pratiques non connues de tous les CGC.

Un deuxième point a été mis en évidence sur une simplification des métiers de la facturation.

Il s'agit de fusionner les métiers d'expert facturation, de chargé de facturation offre sur mesure (OSM) et de consultant en un seul métier : Expert facturation.

L'objectif est de clarifier la filière métier de la facturation., à partir des 3 métiers Responsable facturation en agence, Expert facturation en CGC et Chargé facturation en CGC.

3.5.2 La démarche Lean sur les activités outsourcing internationales

Les objectifs du chantier sont : Optimiser nos activités et nos ressources afin de nous positionner sur l'expertise de la gestion des clients complexes internationaux par la mise en place d'automates pour les saisies de données ou l'analyse de données.

Le but du projet est de supprimer la double saisie et le suivi dans E-force sur les clients bénéficiant de l'outil Web source et de développer un outil automatisant ces comparaisons mensuelles pour l'ensemble des clients, augmentant ainsi l'efficacité et la fiabilité des contrôles.

3.5.3 La démarche Lean sur les offres Business Talk IP et Business Talk IP Centrex

L'objectif du chantier est d'adapter les ressources et les compétences par rapport à l'évolution de l'activité à la transformation orientée Services, par :

- une segmentation des clients en portefeuille de Responsable Service Client vers une gestion par des Pilotes Service Client ou des Assistantes Gestionnaire Client.

- la poursuite et l'amélioration de la montée en charge de l'activité Service sur les offres Business Talk IP et Business Talk IP Centrex.
- l'organisation et la prise en charge de la relation en direct par les Analystes Qualité du Service sur certaines prestations.
- l'automatisation de certaines activités d'administration des ventes (ADV) des assistantes gestion du service pour permettre une progression vers le métier de Pilote Service Client .
- l'optimisation du temps de traitement du pilotage des MAC sur l'offre Business Talk IP Centrex. - l'amélioration du processus de déploiement, de vie de réseau et de la facturation des offres Business Talk.
- l'optimisation des temps de traitement des offres de prestations clients.

3.5.4 La démarche Lean sur les activités Visio et Accueil

Il s'agit d'optimiser nos ressources et nos moyens de production et aussi d'augmenter la satisfaction client en simplifiant les processus de commandes.

3.6 Renforcer la performance de l'accueil client

Il s'agit d'agir sur 3 axes :

- simplifier la relation client par la création d'un pôle unique de réception des demandes clients et ceci quelle que soit la nature de la demande client.
- permettre une meilleure visibilité de la charge de travail prévisionnelle à DSGC,
- intégrer la démarche ITIL. : la mise en place de bonnes pratiques

Le scénario proposé consiste à la création d'un centre de service grands comptes en charge de gérer toutes les demandes clients.

3.7 Optimiser la chaîne de soutien Qualité des Données (QD) :

L'objectif du chantier était de restructurer les équipes QD et soutien de DSGC. Le nombre d'acteurs de la chaîne soutien et QD représente 70 personnes sur le périmètre des Centres de gestion et de DSPA soutien.

En ce qui concerne la qualité des données, le scénario retenu consiste à centraliser l'activité QD par type de produits en lien avec l'organisation présentée plus bas.

Cette solution a pour avantage de renforcer l'expertise sur chaque périmètre, d'assurer un partage de l'expérience par la réalisation de plus gros volume en un seul site et d'assurer la montée en compétence de nouveaux collaborateurs plus facilement.

La gestion de la qualité des données s'effectuera avec l'outil VISANO « nouvel automate qui facilite le suivi et le pilotage » et évite d'avoir à établir un tableau de bord.

4 Le développement du chiffre d'affaires service est possible

Le but de ce chantier est de mesurer le potentiel de chiffre d'affaires service en gestion commerciale et de s'assurer de la capacité de l'organisation DSGC à produire.

La réalisation du chantier nécessite la création de postes de Responsable Projet Client et Manager Compte Client permettant de produire du service sur le pilotage des projets, lors de déploiements ou de déménagements, ainsi que des Guichets Uniques payants.

5 Volet technique : organisation, fonctionnement, process concernés

5.1 Organisation

5.1.1 Les axes qui ont piloté les choix d'organisation

Les différents chantiers ont apporté des propositions visant à mutualiser, centraliser, fédérer un certain nombre d'activités sur le périmètre des Centres de Gestions Clientèles. Cette réflexion fait évoluer le mode de management de la Direction de la Gestion Commerciale France. Il s'agit de passer d'un management par secteur de vente à un management par fonction (la fonction correspond à un couple processus (adv facturation relation client management du service) et un produit (Data Managée, Voix RTC, data support, nouvelles offres, VOIP).

L'organisation restera tournée client au niveau des positions de travail mais disposera de plus de flexibilité pour s'adapter à la charge de travail et aux évolutions demandées (nouveaux produits, nouveaux processus, nouveaux SI)

5.1.2 Scénarios d'organisation

Il est envisagé la mise en place d'une organisation fondée sur le « management par fonction ». Ce dernier consiste à affecter à chaque membre du Comité de Direction de la Gestion Commerciale France (GCF) un périmètre d'intervention couvrant un couple processus/produits. Le principe de la nouvelle organisation est d'augmenter la réactivité de l'organisation à prendre en charge des demandes et de s'adapter plus rapidement sur les évolutions de la charge de travail.

Le rôle du responsable de fonction :

Le rôle du responsable de fonction est de veiller à la performance globale de la fonction sur l'ensemble du périmètre concerné.

Il garantit l'atteinte de l'objectif de productivité, de la qualité de service, veille à la bonne documentation des modes opératoires et à leur application (respect des consignes opérationnelles).

Il détecte les absences de méthodes, processus ou autres et coordonne la résorption de ces absences avec la Direction des Processus et du Soutien Animation.

Il analyse les résultats de l'écoute client et met en oeuvre en coordination avec les autres fonctions les plans d'actions adaptées.

Le responsable de fonction intervient donc sur l'ensemble des items du cadre de gestion Finance, Client, Processus et aussi Ressources Humaines en ce qui concerne la montée en compétence des collaborateurs du périmètre, la gestion des métiers, son évolution et la gestion de la filière métier.

Les activités de soutien et de gestion de la qualité des données sont animées par le responsable de la fonction.

Le pilotage global et la cohérence des plans d'actions est assuré par le responsable performance opérationnelle. Le responsable de la performance opérationnelle assure l'animation de ressources chargées du développement et de l'exploitation des automates. Il assure aussi l'animation de la conception desreporting.

5.2 Fonctionnement

Cette organisation doit simplifier les points d'entrées des acteurs internes et des clients. L'accessibilité du client se réalise par le centre de service avec une interface adaptée à sa demande standard ou par un Guichet Unique payant. Chaque entité interne dispose d'un point d'entrée identifié et simplifié, notamment pour les chefs de projet dans le cadre de déploiement.

5.4 Les missions de chaque département.

5.4.1 Le Centre de Service Client Grands Comptes

Le centre de service client offre un point d'entrée unique pour l'ensemble des clients Grands Comptes concernant la Commande-Facturation et les réclamations. Les conseillers client service seront les garants de la prise en charge de l'ensemble des demandes et de leur traitement dans le respect des engagements Orange Business Services.

L'objectif du centre service client est la simplification des démarches clients et l'amélioration de la satisfaction.

Les missions du centre de service sont l'accueil téléphonique et la réception des demandes écrites, la traçabilité et le traitement des demandes ou l'accompagnement des demandes complexes, le suivi de prise en charge et de clôture des demandes, l'écoute client. Le centre service client propose un accueil personnalisé et des services sur mesure aux clients ayant souscrit à une offre de Guichet Unique.

5.4.2 La Direction de la Commande Livraison Data managée des clients Grands Comptes

La Direction commande livraison data managée regroupe le traitement de toutes les commandes data managée ainsi que leur support, aussi bien en vie de réseau qu'en déploiement.

L'objectif de la Direction commande livraison data managée est d'améliorer la qualité perçue par le client et la performance économique pour les coûts de production.

Les missions de la Direction commande livraison data managée sont de faire progresser les délais de livraison en intégrant progressivement les tâches de pilotage, d'améliorer la facture produite pour diminuer les encours et proposer une facture performante à nos clients.

5.4.3 La Direction de la Facturation des clients Grands Comptes

Cette direction prendra en compte les évolutions du domaine facturation pour lequel la prise en compte des besoins de nos clients devient très complexe. Cette organisation permettra également un regroupement de la gestion de la facturation de nos clients quel que soit le SI utilisé (différents SI suivant les offres commercialisées).

L'enjeu majeur pour la Direction de la Facturation est de contribuer à l'amélioration de la satisfaction de nos clients au travers de la qualité et du professionnalisme des activités réalisées par les Chargés de Facturation et les Experts Facturation dans un contexte d'évolution permanente et rapide des solutions à apporter.

Cette direction pilotera la mise en facturation des offres dans les SI adéquats sur le périmètre de la France ainsi que la mise en facturation des offres VOIP de nos clients au départ de l'international pour les contrats FT. Elle assurera également la Relation Client de Niveau 2 en soutien du Centre de Services. De plus les Experts Facturation seront amenés à proposer et/ou élaborer en coordination avec les RFC des Agences des solutions de Facturation répondant aux besoins clients.

Les équipes seront constituées d'experts facturation et de chargés de facturation qui travailleront sur les périmètres Voix, Data et Data Managée.

5.4.4 Le Centre de Gestion Bordeaux

Le CGC Bordeaux sera constitué de trois équipes RTC et deux équipes facturation.

L'objectif du CGC de Bordeaux est de s'intégrer dans les fonctions "prise de commandes RTC" et "Facturation", tout en dégagant des moyens afin d'intégrer les nouvelles offres commerciales "End users".

Les missions du site sont :

- Le traitement des commandes RTC avec en particulier l'absorption des commandes actuellement traitées par DCE sur certains clients B&A, ce qui doit à moyen terme contribuer à une baisse significative des dysfonctionnements constatés en facturation et donc enclencher une remontée des indices de satisfaction clientèle.
- La montée en puissance sur la facturation avec à terme une convergence des compétences voix et data managée.
- La prise en compte dans le SI commander des nouvelles offres "End users" qui sont aujourd'hui à construire.

5.4.5 Le Pole Performance Opérationnelle

Conception, développement et exploitation des outils :

Cette équipe spécialisée sera garante des développements des automates par rapport à des besoins détectés par les pôles métiers. Cette équipe aura également en charge l'exploitation et garantira le bon fonctionnement des outils.

Reporting, analyse de performance :

Cette équipe s'appuiera sur un infocentre de pilotage qui permettra de donner à tous les acteurs de DSGC la visibilité à des données fiabilisées et labellisées. L'infocentre a pour but également de faciliter et d'optimiser le pilotage à tous les niveaux de l'organisation, d'identifier rapidement et capitaliser sur les actions améliorant la performance

Formation, gestion des compétences :

Les missions sont d'une part d'identifier et recenser les besoins de professionnalisation et de formation afin de préparer les plans de formation ; et d'autre part, de définir (et concevoir éventuellement) avec les organismes appropriés les modules de formation à mettre en oeuvre.

5.4.6 Le Centre de Gestion d'Ivry

Le Centre de Gestion Clientèle d'Ivry sera composé de 2 équipes Facturation (chargés Facturation et experts facturation sur les domaines voix, Data Managée, et spécificités Marchés publics), d'une équipe ADV Data Managée (Chargés Projet Client, Chargés Projet Client Complexe), et d'une équipe du Centre Service Clients GC.

Le CGC Ivry s'intégrera dans ces trois domaines de fonction, en collaboration transversale avec les Responsables de domaine, qui fixeront les objectifs, piloteront l'activité et plans d'actions d'évolution.

Dans ce cadre, les missions du CGC seront focalisées sur

--> L'élargissement des compétences Facturation Voix et Data Managée

--> Le renforcement des activités Commandes Livraison Data Managée

--> La participation à la création du centre Service Grands Comptes avec la mise en place d'une équipe dédiée à l'accueil, la prise en charge et le suivi des demandes clients

5.4.7 Le Centre de Gestion de Lyon

Le Centre de Gestion Clientèle de Lyon sera composé de 4 équipes ADV et d'1 équipe facturation.

Les missions seront:

- L'Administration commerciale Data managée et supports Data internes au sein d'1 équipe de Chargés Projet Client et Chargés Projet Client Complexe

- L'Administration commerciale des supports Data Clients au sein d'1 équipe de Chargés Projet Client et Chargés Projet Client Complexe

- L'Administration commerciale RTC au sein d'1 équipe de Chargés Projet Client et Chargés Projet Client Complexe- l'administration commerciale des Offres Convergées au sein d'1 équipe de Chargés Projet Client et Chargés Projet Client Complexe

- la facturation sur les domaines Voix, Data managée, Supports Data et Offres Convergées au sein d'une équipe d'experts facturation et de chargés de facturation

5.4.8 La Direction de la Commande Livraison RTC des clients Grands Comptes

La Direction "Commande Livraison RTC" offre un point de traitement mutualisé pour l'ensemble des clients Grands Comptes. Les chargés de projet clients et les chargés de projets client complexes seront les garants du traitement des commandes du domaine de la réception de la commande à son passage en facturation selon les règles établies et dans le respect des engagements d'Orange Business Service.

Les missions principales de la Direction Commande Livraison RTC" sont :

1/ le traitement des commandes "vie de réseaux" et en mode "projet" jusqu'à leur passage en facturation et leur clôture,

2/ le traitement des anomalies du domaine et la fiabilisation des référentiels,

3/ le traitement des commandes Orange Internet,

4/ la coordination des actions avec la Direction des Processus et des Agences Grands Comptes

L'objectif de la Direction "Commande Livraison RTC" est de garantir le traitement des commandes afin d'améliorer la satisfaction client en terme de "coût" de « qualité » et de « délais ».

Cette Direction s'appuiera sur quatre unités opérationnelles basées à Lanester, Angers, Nantes et Bordeaux constituées de 9 équipes en charge du traitement des commandes « vie de réseau », de 3 équipes en charge du traitement des commandes complexes, 1 équipe Qualité des données et 1 équipe en charge du traitement des commandes Orange Internet.

6. Volet RH

6.1 Principes clés : développer la valeur en partant des métiers actuels

Mettre de la valeur dans nos métiers c'est faire évoluer nos métiers actuels et savoir s'adapter pour réussir la transformation. C'est aussi enrichir le contenu de notre coeur de métier grâce au développement de nouvelles activités sources de valeur pour le client et pour l'entreprise (augmentation du CA service produit), c'est nous positionner, de manière plus prégnante qu'aujourd'hui, sur la filière « professional services ».

Les axes de la transformation

Gérer la relation avec le client par la mise en place du Centre de Services Clients Grands Comptes

Garantir la prise en charge et le suivi de la demande client,

établir une relation de service de bout en bout

Organiser la supervision de l'écoute client dans le respect des engagements clients

Orienter et suivre les demandes grâce à la supervision des flux

Impact Métiers

□Création de nouveaux postes:

. Conseiller Client Service Grands Comptes (accueil)

. Conseiller Satisfactions Clients (réclamations)

. Superviseur écoute client

Métiers sources : Conseiller de Facturation et recouvrement Client (Chargé de facturation et Expert), Conseiller Administration Commerciale Client (Chargé d'accueil - CPC-CPCC)

Mise en place d'une Supervision des flux, permettant l'orientation des demandes, émergence d'un nouveau métier de Superviseur de Flux

Les axes de la transformation

Gérer la complexité pour le client en se professionnalisant dans le Management de Services et en étant exemplaire vis-à-vis du client dans le domaine de la facturation

Développer le CA service : Produire des prestations de management de Projets clients et de déploiement d'offres de services

Être exemplaire dans le domaine de la facturation client :

création du Centre de facturation Client

Capitaliser autour des meilleurs pratiques, promouvoir la poly compétence voix data

Impact Métiers

Créer une équipe de Management de services afin de capitaliser autour de ces nouvelles expériences clients et d'optimiser la montée en compétence, disposer de forces vives capables de prendre en compte rapidement le management de projets clients.

. Accroître le nombre de Responsable Projet Client, aujourd'hui 4 personnes sont positionnées au sein de GCF sur ce métier, croissance des effectifs prévue en fonction de la demande client et de la croissance du CA services associé .

Création du poste de Manager Compte Client : rôle de Guichet Unique dédié à un client, cible traitement de l'ensemble des problématiques ADV/Facturation

Faire évoluer le rôle d'Expert facturation à partir d'une nouvelle répartition des missions et des responsabilités entre les différents contributeurs de la chaîne :

RFC (en agence), Chargés de facturation, Experts Facturation

Les axes de la transformation

Développer le niveau d'expertise des salariés de DSGC En capitalisant autour des compétences en matière de gestion des ressources d'exploitation et de maintenance (reporting, développement d'outils et d'automates), existantes mais aujourd'hui dispersées En s'organisant de manière plus efficace dans le domaine du soutien

Impact Métiers

Mise en place d'une cellule de reporting et d'analyse de la performance ainsi que d'un pôle de conception et de développement des automates, pour capitaliser autour des ressources et des compétences existantes et industrialiser le développement des outils

Mettre en place un management fonctionnel dans le domaine du soutien pour gagner en efficacité, simplifier la chaîne des intervenants notamment au sein du monitorat en identifiant 2 niveaux de postes : Moniteur Référent et Moniteur Relais

6.1 Conditions de travail impactées.

A court terme seules quelques mobilités géographiques en Ile de France sont à prévoir.

A moyen terme il est à envisager de regrouper les salariés de GCF sur un même site. Ce scénario est à étudier.

6.2 Développement des compétences et expertises critiques

Pour accompagner le développement des compétences des salariés des actions concrètes seront mises en oeuvre, du type :

Donner aux salariés le maximum de visibilité sur la répartition des postes et l'évolution des métiers

– Pour les nouveaux postes : communiquer les fiches de postes détaillées, ex Conseiller Services Clients GC et Manager Compte Client

– Sur les Métiers en évolution : définir l'évolution du périmètre d'activité, la cible compétences et les niveaux de performance attendue, ex pour Expert Facturation)

– S'appuyer sur des matrices de transfert, pour afficher la cartographie des postes par site, définir et planifier les besoins en ouverture et création de poste

– Recueillir les souhaits des salariés et leurs priorités,

– Établir le process de traitement et d'analyse des candidatures

– Organiser avec les managers du domaine les entretiens salariés

Accompagner l'évolution professionnelle

Dans le cadre du plan de formation 2008, un volume de 17 600 heures de formation a été dédié à ce projet de transformation de la gestion commerciale de la DSGC.

Des études et réflexions sont actuellement engagées pour établir les matrices d'évolution (entente de compétences cibles et de pratiques professionnelles attendues) des métiers sources actuels vers les nouveaux postes ou métiers.

Par ailleurs, il est prévu de proposer de réunir la commission métiers et la commission formation, pour présenter une information détaillée sur les orientations de l'évolution et sur les modalités d'accompagnement.

Les plans de formation en cours de formalisation répondront aux attentes suivantes

– Tracer les axes de formation et définir les objectifs de développement de compétences collectifs et individuels afin d'étayer l'évolution et la montée en compétence sur les nouveaux postes : Conseillers services clients grands comptes, Manager Compte Client, évolution du métier d'Expert Facturation
– En lien avec l'évolution de la demande et du besoin client, offrir des opportunités pour accéder au métier de Responsable Projet Client

- En mettant en place des parcours individuels de formation adaptés
- En élargissant les perspectives d'évolution par la mise en place de Parcours Qualifiants négociés au travers des besoins en création de poste

Accompagnement individuel

Afin de guider l'évolution professionnelle des salariés, une démarche d'accompagnement individuel sera mise en place au niveau de la ligne managériale sur la base d'entretiens périodiques basés sur le suivi de l'atteinte des objectifs de développement personnel, permettant de consolider l'acquisition des compétences et leur mise en oeuvre au travers des pratiques professionnelles.

Accompagnement de la mobilité géographique

Dans le cadre du recueil des souhaits et des priorités des salariés, les évolutions générant une mobilité géographique seront toutes étudiées en application des dispositions définies dans la décision DRH/GPC/46 du 12 juin 2006.

remarques globales en résumé des très nombreuses questions, vous nous présentez des aboutissants fort bien d'ailleurs, sans qu'on en connaisse la moitié des tenants

les discussions sont chaudes, les questions nombreuses sans que des réponses véritables soient apportées aux interrogations des élus sur la validité du projet, les justifications stratégiques...

6/Fonctionnement du CE SCE :

- **Vote sur les dossiers de recours**
- **Information et vote sur les vacances enfants**
- **Vote sur le président de la commission Emplois et Métiers**
- **Vote sur la composition de suivi de projet FIE**

7/ Information sur l'évolution de l'organisation de la gestion de la bureautique au sein de BRI et CS&O France

Intervenant : Louis-Laurent tena, SCE/BRI, Responsable bureautique et réseaux internes

1. Contexte actuel

Au sein de la Division Services Communication Entreprises (SCE), deux entités sont en charge de labureautique :

- Le département Bureautique & Réseaux Internes (BRI) est aujourd'hui composé de 15 gestionnaires de Systèmes d'Information (SI) et Télécom Internes (TI). Leurs principales activités sont décrites ci après:
- Gestion des habilitations : gère les accès « utilisateurs » aux applications du SI (Ogata, AGD,E.buro, Gesthab, Refsam, GIR, messagerie, logiciels...)
- Gestion des demandes de travaux : qualifie la demande de travaux informatiques et/ou TélécomInternes des utilisateurs dans le cadre des règles d'attribution en vigueur, envoi des demandesvers les acteurs concernés, saisie dans le système d'informations (Genergy, RameauDMI,SITWeb...) et suivi des demandes.
- Suivi d'incidents : assure la liaison avec les services compétents du traitement des incidentsconsécutifs à une demande de travaux.
- Qualité de service : établit le reporting vers le client interne, reporting des activités.
- Participe aux boucles qualité locale (USEI et autres).
- Déploiement de projets (partie 'expert') : participe à la mise en place de nouveaux projets,applications, infrastructures, déménagements importants, etc.
- Conseils et expertise :
 - o Conseille et valide les besoins informatiques et/ou Télécom Internes des utilisateurs dans lecadre de la politique de gestion du Groupe FT.
 - o Assure un rôle d'expertise informatique et/ou Télécom Internes
 - o Intervient en situation d'urgence (ex : installation de VPN, de logiciels non bureautiques,ouvertures de service Télécom Internes.)
 - o Veille technologique : s'informe des nouveaux produits et de leur usage (ex : WiFi, 3G,Business EveryWhere, etc.)
 - o assure la continuité du service en l'absence du responsable.
- La direction CS&O France gère la bureautique avec ses propres équipes. Un gestionnaire desystèmes d'information télécom interne et correspondant bureautique est dédié par direction ausein de CS&O France. Il peut être assisté d'un ou plusieurs correspondants bureautique locaux. Lessaliés dédiés à ces activités sont aujourd'hui rattachés aux Unités Services Clients et à ladirection DIH. Il n'existe pas à ce jour de management unique.

La gestion porte sur :

- o les PC connectés sur le réseau bureautique
- o les PC techniques hors réseau bureautique.

2. Pourquoi un changement ?

Trois raisons majeures incitent à faire évoluer l'organisation :

2.1. Évolution de la gestion de la bureautique sur le périmètre SCE

- La direction de l'infogérance et du service aux utilisateurs (DISU) est maintenant l'info gère unique de France Telecom SA. Les procédures de gestion évoluent en même temps que l'infrastructure réseau ex-Transpac disparaît.
- Les interventions directes sur le poste de travail ne sont plus, à la cible, du ressort du gestionnaire de systèmes d'information et télécom interne- Le modèle d'organisation centralisée actuellement en place dans les autres directions de la division SCE sera étendu à CS&O France

2.2. Renforcement de la maîtrise des coûts, du contrôle d'accès au SI et de la qualité du service

- Amélioration de la gestion des coûts par la centralisation et la validation des besoins sur le périmètre CS&O France : Double validation managériale et fonctionnelle
- Gestion maîtrisée des habilitations au SI
- Plus grande cohérence et efficacité dans l'application des mesures de gestion du SI

2.3. Cohérence du management, clarification du rôle des gestionnaires de systèmes d'information et télécom interne

- Définition d'objectifs communs
- Synergie des compétences, et définition claire des attributions et de leur rôle

3. Situation cible

La direction de l'infogérance et du service aux utilisateurs (DISU) dans la direction des opérations d'exploitation (DOE) au sein de la division Opérations France (OpF) étend son champ d'action à l'ensemble de la division SCE. A terme, cela permettra une harmonisation globale des processus bureautique.

L'intervention de la DISU entraîne la prise en charge de la gestion des habilitations et des flux de traitement des commandes internes.

La DISU interviendra directement sur les postes de travail des utilisateurs.

8/ Information sur la création de la direction Transformation des Services

Intervenant : Paul Molinier, SCE/Directeur Transformation des Services

Introduction

Dans un mail du 30 août 2007, Madame Barbara Dalibard a annoncé la création d'un programme de transformation des services et l'arrivée de Monsieur Paul Molinier.

Dans ce cadre, une direction transverse va être créée. Elle aura pour objectif de définir et de mettre en place l'ensemble des pratiques nécessaires à la bonne conduite de nos activités de services. Ces pratiques doivent couvrir l'ensemble des directions de la division SCE.

Les sujets suivants seront traités : les outils, les méthodes, les processus et les compétences.

Afin de mener à bien cet objectif, la future direction transformation des services a besoin d'y associer les compétences et ressources travaillant sur le management commercial et le projet SMIS, actuellement au sein de la Direction Intégration Services (DIS).

Cette évolution n'entraînera ni changement de métier ni modification de l'activité des deux équipes existantes. Il ne s'agira que d'une évolution de rattachement hiérarchique.

Contexte

1 - Management Commercial

L'équipe « management commercial » a pour mission d'évaluer la rentabilité des affaires et d'en mesurer les risques commerciaux et financiers, dans la phase d'avant vente. Cette équipe contribue à garantir la rentabilité de nos activités.

Afin d'appréhender les affaires « complexes », l'équipe :

- construit dans la phase d'avant-vente, le compte d'exploitation prévisionnel du projet, en s'appuyant sur les données de coûts et de prix fournies par les unités d'affaires,
- vérifie que le processus de qualification et d'émission de la proposition est correctement respecté, et que l'offre a bien été validée par les différentes entités concernées,
- évalue les risques commerciaux et financiers de l'affaire, et élabore, en collaboration avec les équipes projets, les plans de réduction de ces risques,
- réalise, durant la vie du projet, des revues d'assurance qualité, afin d'identifier les écarts et de les corriger.

Une affaire complexe se qualifie par l'intégration des produits et/ou services venant de plusieurs unités d'affaires (UA). A cette définition, s'ajoute la notion de contexte stratégique et d'innovation.

Trois niveaux d'affaires complexes ont été définis selon les critères suivants :

- financiers de type CAS et CAPEX
- multi domaines
- contexte stratégique
- niveau d'innovation
- complexité du montage

2 - SMIS

Avec SMIS, la division SCE s'est dotée d'un outil comparable à ceux utilisés par toute société de services pour mesurer la rentabilité d'un projet, telle qu'elle est initialement prévue au moment de la signature du contrat avec le client. Cet outil mesure également l'évolution dans le temps du projet.

L'outil SMIS (Système d'Information de Management du Service) permet au Chef de projet :

- d'allouer les ressources nécessaires à chaque projet ou activité
- de réaliser des comptes d'exploitation de projets clients prenant en compte les revenus et les coûts sur projet, parmi lesquels les coûts des ressources humaines, pour lui permettre de piloter la rentabilité globale de chacun des projets et des sous projets les constituant.
- de suivre de façon mensuelle les revenus et charges financières afférentes au projet dont il a la charge. SMIS prend en compte les projets clients en phase de déploiement et d'exploitation ainsi que les projets de type outsourcing. La partie avant vente des projets clients n'est pas incluse dans le périmètre de l'outil.

Bénéfices attendus

1- Management commercial

Le rattachement de l'équipe « management commercial » à la direction de la transformation des services permet de :

- maintenir une indépendance par rapport aux unités d'affaires.
- travailler sur l'ensemble des offres produits ou services de la Division SCE et non plus uniquement sur les activités de services.

Les métiers liés au management commercial sont au carrefour des activités commerciales, financières et techniques. Les membres de l'équipe sont des acteurs importants dans les montages d'offres.

Leur mission reste inchangée, ils sont les acteurs clés dans la négociation.

2- SMIS

Le rattachement de l'équipe en charge du projet SMIS à la direction de la transformation des services est un élément majeur de la réussite de l'évolution vers les services. L'ambition est de mieux mesurer, contrôler et optimiser la rentabilité de nos activités, en permettant aux intervenants de devenir acteurs de la rentabilité des projets clients. En cela il constitue l'un des principaux projets de transformation de la division SCE.

L'équipe dédiée à l'outil SMIS conserve donc ses missions, les métiers restent inchangés.

Pour conclure, les priorités de la direction transformation des services sur les prochains mois sont de :

- mettre en place les outils de suivi du temps
- définir et mettre en place les procédures de validation et traitement des offres
- améliorer les processus de gestion de projets
- définir le rôle et les responsabilités des acteurs
- définir et mettre en place les outils d'allocation de ressources

9/ Information sur le bilan de l'emploi du 3^{ème} trimestre 2007 à SCE FTSA

Intervenant : Olivier Orlic, SCE/DRH, Responsable pôle Emploi et Compétences et Adjoint DRH