

**RAPPORT DE LA COMMISSION EMPLOI ET METIERS**  
**SUR LE RATTACHEMENT DE L'ENTITE DRCGP Bobillot**  
**Pôles Kiosque Salariés et Espace Client**

## Table des Matières

<b>Introduction.....</b>	<b>3</b>
<b>I) Activité des équipes du service client Online de Bobillot .....</b>	<b>4</b>
1.1 Équipe Kiosque : .....	4
1.2. Équipe Espace Client .....	7
<b>II) Moyens, compétences et besoins des équipes du service client de Bobillot</b>	<b>10</b>
2.1. Équipe Kiosque.....	10
2.2. Équipe Espace Client .....	13
2.3. Management/ligne hiérarchique.....	18
<b>III/ Perspectives et stratégie liée à l'activité .....</b>	<b>18</b>
3-1 : Industrialisation des activités des pôles espace client et kiosque salariés/retraités.....	18
3-2 : Pôle KSR, développer de nouveaux marchés par delà les évolutions en cours : .....	19
3-2-1/ Développer le KSR et ses marchés tel que prévu en 2008 pour augmenter le CA groupe .....	19
3-2-2/ Des évolutions majeures sont en cours d'étude actuellement.....	20
3-2-3/ Une demande récurrente des clients internes comme de l'entreprise à satisfaire .....	21
3-2-4/ Lien entre le Kiosque et les cellules Orange.....	21
3-3 : Pôle EC, vers un Niveau 2 réellement multicanal : .....	22
3-3-1/ Préalable.....	22
3-3-2/ Activités prises en charge et non prises en charge.....	23
A) Quel est outil de relation client selon l'attente client ? .....	23
B) Ce qui est pris en charge .....	24
C) Ce qui n'est pas encore pris en charge et qui doit être décidé et priorisé par l'entreprise selon la stratégie On-line.....	25
3.4 : Conclusion des points évoqués ci-dessus : .....	25
<b>IV) les contre-propositions les différents scénarii.....</b>	<b>26</b>
4.1. Trouver le bon rattachement en UO de DO .....	26
4.1.1 Liste des avantages et des inconvénients d'un possible rapprochement.....	26
4.1.2 Recherche concrète de la meilleure UO de DO.....	28
4.1.2.1 Recherche d'une UO par activité.....	28
4.1.2.2 Recherche par segmentation client :.....	28
4.1.2.3 Recherche d'une UO pour satisfaire la Direction de l'entreprise: .....	29
4.1.2.4 Recherche d'une UO de DO pour satisfaire les personnels: .....	31
4.2. Trouver le bon rattachement en État Major.....	31
4.2.1 Hors unités opérationnelles, quelle serait l'entité la mieux adaptée ?	31
<b>Recommandations complémentaires de la Commission.....</b>	<b>36</b>
<b>Annexe 1 : Sur les arguments de la Direction.....</b>	<b>37</b>
<b>Annexe 2 : Cahier des charges .....</b>	<b>50</b>
<b>Annexe 3 : Glossaire .....</b>	<b>53</b>
<b>Annexe 4 : Fiches de postes .....</b>	<b>55</b>
<b>Les fiches de postes sont jointes au rapport (données fournies par l'entreprise sous format pdf. ....</b>	<b>55</b>

## Introduction

Le présent rapport a été élaboré suite à la demande d'étude actée par les élus du CE VMF de juillet 2012.

*Les élus du Comité d'Etablissement VMF, réunis en séance ordinaire ce jour, décident de mandater la commission Emplois et Métiers en y associant les invités du Comité d'Etablissement Patricia Chapuis et Laurent Zagorac afin d'étudier en profondeur la pertinence du rattachement hiérarchique et opérationnel des équipes du Kiosque Salarié et de l'Espace Client du site de Bobillot au CCO d'Ivry, eu égard à la nature de leurs activités, et de pouvoir formuler des contrepropositions d'organisation au mieux au Comité d'Etablissement des 26 et 27 septembre 2012 ».*

Pour réaliser ce rapport, la direction DRCGP/DCOL et les deux experts aidés des membres de la Commission Emplois et Métiers se sont réunis plusieurs fois en août, septembre 2012 avec la direction puis les experts avec la commission.

Dans un premier temps, les membres de la commission ont pris connaissance des emplois et des métiers de ces deux équipes afin d'échanger et d'identifier les données manquantes sur les salariés travaillant dans le service Client Online 'de Bobillot' et sur les autres entités travaillant sur le Online. Ces données ont été demandées et fournies en aout 2012

Pour comprendre les missions les activités, les emplois - les métiers spécifiques des deux entités Kiosque Salariés et Espace Client,

Le rapport est construit de la manière suivante :

1. Activité des équipes du service Client OnLine : **Kiosque Salariés** nommé KSR dans le reste du rapport ; **Espace Client** nommé EC dans le reste du rapport
2. Moyens, Compétences et Besoins des équipes KSR et EC
3. Perspectives et Stratégie liée à l'activité

Cela permet ainsi d'éclairer les membres élus du CE sur **cette entité unique** au sein de OF/VMF /DRCGP/DCOL et de tout OF.

On comprend les emplois, les métiers, les activités, les besoins en formation, de montée en compétence avec un plus : une ébauche des perspectives mini PEC de cette entité de moins de 30 salariés.

**Cette mini PEC est à valider par l'entreprise car lors des échanges nous n'avons pas pu appréhender la véritable relation client On line désirée par l'entreprise à court et à moyen terme.**

Cela est un frein à nos réflexions dans la perspective de la convergence des relations clients sur le Online.

Après ces trois parties, l'étude a porté sur les différentes possibilités de rattachement de ces deux équipes KSR et EC comme le demande le mandat voté au CE.

Les annexes au rapport permettent d'approfondir la compréhension et les arguments de l'entreprise sous le prisme des salariés experts.

Vous y trouverez aussi un glossaire et les fiches de postes des métiers KSR et EC.

La Commission Emplois et Métiers a exprimé des préconisations dans l'annexe 2 'cahier des charges'.

## **I) Activité des équipes du service client Online de Bobillot**

### **1.1. Équipe Kiosque :**

Le pôle Kiosque Salariés de DCOL est composé de 10 personnes (hors emplois temporaires) :

- un manager d'équipe en D.bis
- 3 conseillers en grade 2.3 ou bande D
- 6 conseillers en grade 2.1 ou 2.2 ou bande C

L'activité est assurée par des conseillers de Niveau 1 (5 à ce jour) et des conseillers de Niveau 2 (4 à ce jour).

Chaque nouveau CC de Niveau 1 acquiert ses compétences par paliers car l'acquisition de toutes les connaissances demande du temps et l'exercice de l'activité au quotidien nécessite d'apprendre tout en produisant.

Le Niveau 1 est le vivier pour les montées en compétences de Niveau 2 : le CC de Niveau 1 va aborder les problématiques de Niveau 2 une par une afin d'apprendre tout en restant productif. C'est donc en élargissant progressivement son champ d'action de Niveau 2 qu'il devient en bout de course un CC pleinement de Niveau 2, c'est à dire capable de transmettre son savoir aux CC de Niveau 1.

En général, les conseillers de Niveau 1 sont en bande C (ou 2.1/2.2 pour AFO) et les conseillers experts (de Niveau 2) sont en bande D ou en 2.3 pour les AFO.

En pratique, quelques distorsions subsistent liées à l'histoire des individus et du service et dans certains cas à la montée en compétence sur une nouvelle activité.

A noter qu'au 01/10/2012 le service client n'a plus son seul soutien (activité de pur soutien) suite à mobilité interne au groupe.

Le pôle Kiosque Salariés est un service national qui :

→ gère

- la relation client avec les salariés, seul point d'entrée relatif au SI kiosque,
- les dysfonctionnements sur la plate forme du kiosque (bugs sur les applications, bugs sur la non application de la remise sur les factures, les comptes salariés/retraités, l'ouverture des droits au kiosque),
- la gestion des droits à remise des salariés et retraités du groupe France Télécom par réception d'un fichier dénommé HRINFO en provenance de la RH groupe (Gouvernance RH et Emploi –GOV) dans lequel les entrées/sorties des personnels groupe (hors cadres dirigeants) sont précisés,
- la gestion des droits spécifiques inhérents aux cadres dirigeants, activité sensible à caractère ultra confidentiel. A ce titre, l'équipe Kiosque reçoit de la part de la RH Groupe (Direction des cadres dirigeants et développement managérial- DCDDM) un fichier dans lequel les entrées/sorties des cadres dirigeants sont précisées.
- Le retraitement du fichier HRINFO implémenté par celui des cadres dirigeants pour injection dans la base Kiosque avec la coopération importante de la MOA ( DSIF ?). Ce qui permet aux salariés de se connecter et de bénéficier des remises.

- Le traitement manuel des avantages des cadres dirigeants : cette activité s'effectue du 29/12 au 15/02 de chaque année par la réception d'un fichier de tous les cadres dirigeants.[on est à cheval sur deux années]

- l'injection des nouveaux produits et nouvelles offres remisables (qui donnent droit à une remise salarié ou retraité) à chaque période commerciale

- l'intégration et la création de nouvelles filiales du groupe transmises par la RH groupe.

- La correction des dysfonctionnements constatés par les clients, par les filiales.

→ Pour

- les salariés du groupe Orange, Maison mère et Filiales ayant signé la convention Kiosque

- Les retraités du groupe, maison mère et filiales ayant signé la convention Kiosque

- Les salariés et les retraités de l'entreprise La Poste

→ Quel que soit l'univers : Internet, Mobile, Fixe (hors LSF= lignes fixes à forfait), convergent

→ Quelles que soient les offres : fixe, mobile, internet bas débit, SIP et H323, Fibre, open, open fibre, y compris les offres qui ne sont plus commercialisées, ...

→ Pour les clients internes résidentiels

→ Quel que soit la catégorie de salariés : non-cadres, cadres, cadres dirigeants, salariés retraités.

Le parc actuel du Kiosque Salariés est de **120 000 salariés** et **6 000 retraités**.

Les sources de contacts clients sont :

- Contactez-nous du site kiosque Salariés
- Signalisation par la directrice du service « VIP » pour l'Île de France
- Signalisation des différentes unités (AVSC, UAT, ...) pour la Province
- Cellule Fraude
- Passe Droit (ou By Pass) : sollicitations internes prioritaires hors process :
  - En provenance de la Direction
  - En provenance de services pour lesquels le dossier transféré est une urgence

Process de traitement Niveau 1 :

- analyse de la demande client
- action sur le SI salarié et/ou sur le CRM client lorsque nécessaire
- information du client par mail
- détection des bugs et transmission Niveau 2

Process de traitement Niveau 2 :

- Envoi immédiat d'un mail de prise en charge à l'attention du client,
- Analyse du dossier pour diagnostiquer la cause du dysfonctionnement signalé
- Dépôt d'une ou plusieurs signalisations, jusqu'à résolution finale

Le pôle Kiosque salariés est **la seule chaîne de soutien du groupe** concernant la remise salariés/retraités.

L'ensemble de ces diverses activités exige une analyse plus ou moins poussée selon les cas faisant appel à une expertise pointue reposant sur :

→ Une connaissance importante du fonctionnement des applis alimentant le SI kiosque (COMICS, Care Franchise, Client+, ...), une connaissance importante de l'architecture du Kiosque Salariés et du fonctionnement du site Kiosque salariés

→ Une connaissance importante des liens entre les applis du SI Kiosque et les applis alimentant ce SI Kiosque (Parsifal, ADV, Orchidée)

→ Une connaissance poussée des liens entre SI commercial résidentiel, le SI facturation, et architecture du SI Kiosque (Parsifal, Adv, Cristal, Intrafact, 02G, 02P, Visu facture, BSS, Semo, ...).

→ Une connaissance poussée de la qualité des données, en clair de la cohérence des données exigées entre les applications et donc selon la cohérence de leur interfaçage.

→ Une connaissance importante de l'organisation des chaines correctives : Équipes soutien Niveau 2 via genergy, équipes soutien Niveau 3 par un ticket Océane, mail boîte générique de certaines équipes de soutien

Cette connaissance acquise est alimentée et enrichie au fur et à mesure des évolutions du kiosque, des évolutions des offres. Cet enrichissement nécessite des liens forts et réguliers avec :

- des équipes du marketing de chacun des trois univers (Mobile, Fixe, Internet) et marketing des offres convergentes
- la MOA Online et les équipes DSIF concernées
- des responsables de boutique online de chaque univers.

En **résumé**, le pôle kiosque salariés est la vitrine du groupe, dont la tâche principale est de "corriger" (ou faire corriger) les dysfonctionnements de compte (mobile, internet, fixe) salariés et de positionner la remise :

- Signalé directement par le client sur les liens « contactez-nous » du kiosque salariés (traitement Niveaux 1 et 2)
  - Contactez-nous du site kiosque Salariés
  - Signalisation par la directrice du service « VIP » pour l'Île de France
  - Signalisation des différentes unités (AVSC, UAT, ...) pour la Province
  - Cellule Fraude
  - Passe Droit (ou By Pass) : sollicitations internes prioritaires hors process :
    - En provenance de la Direction
    - En provenance de services pour lesquels le dossier transféré est une urgence

*NB : aucun dossier n'est fermé tant que le dysfonctionnement constaté n'est pas résolu.*

## 1.2. Équipe Espace Client

Le pôle Espace client de DCOL est composé de 12 personnes (hors emplois temporaires)

- Un manager d'équipe en D.bis
- Six conseillers en bande D ou AFO 2.3
- Cinq conseillers en bande C ou AFO 2.1 /2.2

L'activité est assurée par des conseillers de Niveau 1 (3 à ce jour) et des conseillers de Niveau 2 (8 à ce jour).

Chaque nouveau CC de Niveau 1 acquiert ses compétences par paliers car l'acquisition de toutes les connaissances demande du temps et l'exercice de l'activité au quotidien nécessite d'apprendre tout en produisant.

Le Niveau 1 est le vivier pour les montées en compétences de Niveau 2 : le CC de Niveau 1 va aborder les problématiques de Niveau 2 une par une afin d'apprendre tout en restant productif. C'est donc en élargissant progressivement son champ d'action de Niveau 2 qu'il devient en bout de course un CC pleinement de Niveau 2, c'est à dire capable de transmettre son savoir aux CC de Niveau 1.

En général, les conseillers de Niveau1 sont positionnés en bande C (ou 2.1/2.2 pour AFO) et les conseillers experts (de Niveau 2) sont positionnés en bande D ou en 2.3 pour les AFO. En pratique, quelques distorsions subsistent liées à l'histoire des salariés et du service et dans certains cas à la montée en compétence sur une nouvelle activité.

Le pôle espace client de DCOL est un service national multi-univers et multi-segmentation de clientèle qui gère majoritairement les dysfonctionnements (KO, indisponibilité, données incorrectes) de l'espace client,

→ Quel que soit l'univers (Internet, Mobile, Fixe, page d'accueil des comptes, zone de rebond, ...)

→ Quelle que soit la rubrique : suivi conso, facture, formule, options ou service, gestion de la ligne fixe ou internet, coordonnées facture, mode de paiement, ...

→ Quelles que soient les offres : Fixe, Mobile, Internet SIP et H323, Fibre, Open, Open fibre, Optimales internet Pro, Open Pro, y compris les offres plus commercialisées, ...

→ Pour les clients du segment grand public résidentiels (R) comme pour les clients du segment grand public professionnels (P).

De façon minoritaire, nous faisons également de l'assistance à l'usage, quand le client ne comprend pas comment ça marche, comment effectuer telle ou telle action.

Pour information, depuis la migration ou l'installation de l'outil Newcare, la proportion des cas de dysfonctionnements s'est fortement accrue.

Le parc potentiel d'espace client est de près de **40 Millions** (un espace client est créé par défaut pour tout contrat internet et pour tout contrat mobile), et le nombre d'espaces clients actifs est de plus de **17 Millions**.

Le traitement de nos contacts clients provient à ce stade de 2 sources :

1/ Le formulaire de contact sur l'espace client (via des liens « contactez-nous ») : dans ce cas la relation client est directe : le client nous fait part de son souci /sa demande/son incompréhension

2/ Niveau 2 des UAT : le client appelle le 3900 assistance technique pour un dysfonctionnement (supposé ou établi) de son espace client :

- principalement de son compte internet,
- de façon significative de son offre Open,
- de façon régulière de son compte fixe
- de façon plus minoritaire de son compte mobile.

Le process est "industrialisé". Tous les conseillers ont des consignes précises à suivre pour la gestion de ces cas, et une fois vérifié qu'il y a bien un dysfonctionnement :=>, le cas client est transmis à DCOL.

C'est à ce stade que le dossier est pris en charge par le pôle espace client

- envoi immédiat d'un mail de prise en charge à l'attention du client,
- analyse du dossier pour diagnostiquer la panne et trouver la chaîne de soutien adéquate (certains dossiers peuvent cumuler les pannes et nécessitent donc le dépôt de plusieurs signalisations auprès de plusieurs chaînes de soutien dans un ordre qui doit être à déterminer à l'avance),
- dépôt d'une (ou plusieurs) signalisation (s) auprès de la (ou des) chaîne(s) de soutien concernée(s)
- suivi de chaque signalisation auprès de chaque chaîne de soutien concernée par le dossier
- information régulière du client par mail sur l'avancée de son dossier jusqu'à résolution finale.

Par voie de conséquence d'une telle organisation, le pôle service client de DCOL est devenu l'une des chaînes de soutien du groupe et a été enregistré en tant que tel dans Océane au cours de l'année 2011.

3/ Passe Droit (ou By Pass) : sollicitations internes prioritaires hors process :

- En provenance de la Direction
- En provenance de services pour lesquels le dossier transféré est une urgence

4/ Niveau 2 des AVSC et CCO : le process n'est pas encore industrialisé :

- Souhait de ne pas accroître les flux tant que les effets de la fermeture de l'espace client France Télécom et les effets de bord de Newcare ne soient pas stabilisés,
- Quelques cas remontent au pôle espace client de DCOL par tickets Océane, mais le service reste peu connu en terme de chaîne de soutien (absence de pro-activité pour la raison évoquée ci-dessus)

L'activité consiste donc à corriger le (ou les) dysfonctionnement(s) constatés pour un client quel que soit l'univers et la rubrique. Cela demande une analyse plus ou moins poussée selon les cas faisant appel à une expertise pointue reposant sur :

→ Une connaissance importante du fonctionnement des appli du Online (Next Ecare, Care Fixe Orange, E care Mobile, Ecim, FEL, SCC, Ocatv Perso, One E-shop, ...)

→ Une connaissance importante de l'architecture du SI Online (PNSSI, RMU, Portfolio, Wassup, ...)

→ Une connaissance importante des liens entre les applis du SI online et les applis alimentant ce SI Online (Parsifal, ADV, applis alimentant le suivi conso, ADF, Drakkar,



Fregate, ....), selon la requête effectuée dans l'espace client (en gros selon l'endroit où le client a cliqué)

→ Une connaissance poussée des liens entre SI commercial résidentiel et pro, le SI suivi conso, le SI facturation et éditique, et architecture du SI Online (Drakkar, Parsifal, Adv, Fregate, Cristal, Agate, Intrafact, Adf, 02G, 02P, Visu facture, BSS, Semo, ...) et leur alimentation entre elles, ainsi que de la consultation de certaines applis techniques à travers l'info centre Prométhée (Promise, Banip, Artemis, Karma, infos TV, Info Internet...)

→ Une connaissance poussée de la qualité des données, en clair de la cohérence des données exigées entre les applications

→ Une connaissance poussée de l'utilisation des applis du SI commercial résidentiel et pro, appuyée sur une très bonne connaissance des offres Orange tout univers résidentiel et pro, y compris offres convergentes (nous utilisons 20 applications quotidiennement)

→ Une connaissance importante du SI facturation résidentiel et pro

→ Une connaissance importante des règles métier choisies pour chaque type d'offre

→ Une connaissance importante de l'organisation des chaînes correctives : Back Office, Niveau 3 applicative de chacune des applis SI online et chacune des applis du SI commercial, quel que soit l'univers et le marché (sauf entreprise) et des outils de signalisation (etask, Ticket Océane, Ticket genenergy, Vista, ....)

Cette connaissance acquise est alimentée et enrichie au fur et à mesure des évolutions de l'espace client, des évolutions des offres.

Cet enrichissement nécessite des liens forts et réguliers avec les équipes :

- de DSM (DSIF) : soutien Niveau 3 des applications Online et SI commercial
- des MOA des applications du online
- des équipes marketing et Care de DCOL
- des backs office pour les marchés pro et résidentiels et quelle que soit l'offre (convergente, Fixe, Mobile, Internet)
- de définition des process de traitement côté UAT

En **résumé**, le pôle espace client est un "super-back office de l'espace client", dont la tâche principale est de "corriger" (ou de faire corriger) les dysfonctionnements de chaque dossier client qu'il soit :

- Signalé directement par le client via les liens « contactez-nous » de l'espace client (traitement Niveaux 1 et 2 en ce cas),
- Signalé par une entité de Niveau 1 du groupe : UAT, AVSC, CCO,
- Signalé par Passe Droit

*NB : aucun dossier n'est fermé tant que le dysfonctionnement constaté n'est pas résolu.*

## **II) Moyens, compétences et besoins des équipes du service client de Bobillot**

Cette deuxième partie a pour objectif d'éclairer les élus du CE VMF sur les conditions d'exercice de l'activité, les moyens octroyés, l'organisation du travail, la formation, l'information, la fluidité des relations interservices, les outils.

De cette partie on aura l'état exhaustif des points forts mais aussi les manques de cette organisation. Cela permettra de donner à l'entreprise les travaux incontournables à mettre en œuvre, à réaliser avant de décider quelque soit la décision finale de l'entreprise sur ce dossier.

### **2.1. Équipe Kiosque**

#### **→ Effectifs**

Début 2011, l'équipe kiosque avait 13 conseillers. Courant 2011, l'équipe a perdu 3 personnes, par des mobilités internes, changement d'équipe, Temps partiel senior, ...

Un changement d'organisation a eu lieu courant 2011 et de nouveaux responsables ont été nommés (N+2 et N+3). Il a été très difficile depuis de faire remplacer ces départs. Les responsables qui se sont succédés, se sont uniquement basés sur les flux et non sur la complexité des dossiers à traiter (dossiers de Niveau 1, de Niveau 2 complexe, de Niveau 2 très complexe). A ce jour, l'équipe est revenue à 9 conseillers.

L'entreprise avait donné au T2 2012 un accord pour 2 recrutements supplémentaires, permettant de monter à 11 conseillers, qu'elle a annulé au T3 pour des raisons budgétaires.

#### **→→ En résumé, l'équipe kiosque salariés est en sous-effectifs depuis oct. 2011 de 2 ETP.**

#### **→ Information**

Afin d'exercer l'activité au quotidien, il faut établir les différentes typologies des cas clients rencontrés et en déduire des process de correction tant sur le contenu de la correction à effectuer que sur l'équipe potentielle qui va effectuer la correction.

Les informations nécessaires sont donc de deux ordres :

#### **1/ En amont :**

- en lien avec le kiosque salarié lui-même : présentation des emplacements des univers en lien avec les évolutions du Care Franchise et de Comics
- en lien avec les offres : il est nécessaire de connaître les offres "choisies" dans le catalogue du kiosque salariés pour des offres données : comment elle se présente, où va-t-on trouver les informations (dans quelle univers), par quel SI principalement est-elle portée (internet, mobile, fixe)
- en lien avec l'architecture du Online : quelles sont les applications impliquées dans la remontées des données, comment fonctionnent-elles ensemble, telle information donnée au client se trouve dans telle application à tel endroit.

Ces différentes informations sont détenues par les équipes du Care, des MOA/MOE et des équipes Marketings : elles évoluent en fonction de l'évolution des offres et en fonction de l'évolution du Kiosque lui-même. L'équipe du kiosque salariés a un socle de connaissances (historique de dix années d'activités sur le kiosque anciennement « Boutique des salariés ») dont la pertinence dépend du degré de travail collaboratif entre le marketing, la communication et les équipes Care/MOA.

## **2/ En aval**

Pour les activités post-diagnostic du pôle kiosque salariés, il est nécessaire de connaître

- les équipes qui vont dans telle ou telle application procéder à la correction du dysfonctionnement, à la correction de l'incohérence des bugs ou relancer des flux d'une application à une autre
- par quel outil la correction va leur être demandé (Ticket Océane, Orchidée, ADV, Ticket Genergy, Care Franchise, web service mobile).

L'organisation côté SI est plutôt par application. L'équipe kiosque salarié est donc l'équipe qui va faire le lien entre les différentes équipes de Home, mobile, Internet pour un dossier client donné.

Le pôle kiosque salariés a besoin de soutien de la part des responsables de process commande livraison, des responsables process des trois univers, des responsables process appli, des responsables process client, des responsables de l'organisation, des responsables process facturation .... souvent situés en états major, parfois même au sein de la DRCGP. Notre rattachement à un état major, et en particulier à une direction métier est un atout majeur pour favoriser la coopération de ces interlocuteurs.

→→ Le pôle a donc besoin régulièrement du soutien de la ligne hiérarchique (au-dessus du N+1) pour trouver le bon interlocuteur. En 2011, DRCGP avait tenté de mettre en place ce soutien, qui ne s'est jamais traduit par des actes concrets. L'équipe a malgré tout, avec ses propres moyens, comblé en partie ce vide.

### **→ Formation**

Il n'y a pas de formation ni même d'information délivrée sur les questions ci-dessus car aucune information en direction des unités opérationnelles ne fait le lien entre les caractéristiques des offres, leur fonctionnement commercial, technique et de facturation et les conditions de fonctionnement et d'affichage correct sur le Kiosque.

Toutes les typologies et process de correction ont été élaborées par le pôle kiosque salariés lui-même, en collaboration réciproque avec les équipes Care/MOA/DSIF et experts transverses.

Cette évolution montre bien que les modifications du SI Online ont un impact structurel sur l'activité du Kiosque et non un impact conjoncturel tel qu'affirmé dans le document de présentation de la Direction (page 60).

### **→ Réactivité/Proximité**

L'activité de l'équipe kiosque nécessite une connexion au site à chaque dossier. Les conseillers de cette équipe - qu'ils traitent des dossiers de Niveau 1 ou des dossiers de Niveau 2 - sont donc extrêmement réactifs (à l'instant T) pour alerter du dysfonctionnement du kiosque, de l'un de ses univers. Les équipes MOA/DSIF sont donc informées extrêmement rapidement de certains dysfonctionnements généraux ou plus précisément sur un univers (échanges quotidiens). Elles sont également informées du mécontentement et/ou des demandes des clients sur une difficulté, ou incohérence, une demande de service supplémentaire, une offre dont le fonctionnement dans le kiosque n'est pas comprise.

→ → Ces informations envoyées à ces équipes par le Kiosque sont donc extrêmement précises et permettent une réactivité maximale des équipes SI/MOA.

### **→ Autonomie/Initiative**

L'autonomie du « pôle kiosque salariés » est très importante. L'autonomie ne se cantonne pas à la réponse par mail. Elle est nécessaire pour effectuer les régularisations, exigeant une argumentation solide.

Elle est également nécessaire pour s'adresser aux interlocuteurs des applications concernés en cas de difficultés rencontrées avec un client, un bug, une mise à jour du kiosque.

Enfin, elle est indispensable pour résoudre le cas des cadres dirigeants : de la prise en charge à la résolution du dossier, accompagné d'une communication spécifique avec l'aide de la « cellule cadres dirigeants ».

→→ Cette autonomie est indispensable, dans le cadre d'un process bien établi qui satisfait l'ensemble des interlocuteurs, le pôle « Kiosque salariés » étant bien identifié par l'ensemble des canaux et des unités concernées, son rattachement à un état major étant un plus nécessaire.

### **→ Soutien/process**

Le pôle « Kiosque salariés » disposait d'un soutien métiers jusqu'au 30 septembre dernier (mobilité). Face à la disparition de ce poste, les conseillers du pôle « Kiosque Salariés » reprennent cette activité en leur sein. Chacun va ainsi pouvoir monter en compétence sur ce nouveau métier. Des modes opératoires, des process d'activité ont été élaborés et sont mis à jour au fur à mesure des difficultés rencontrées. Ainsi tous les conseillers ont la même formation et ont vocation à atteindre le même Niveau de compétences.

### **→ Outils (sécurité)**

L'équipe Kiosque Salariés est un service où les besoins en confidentialité sont très importants puisque les salariés de cette équipe accèdent aux données personnelles de tous les salariés et retraités du groupe et de l'entreprise La Poste et ont la possibilité d'imputer la remise quelle que soit le contrat et les options.

Les conseillers du pôle kiosque salariés disposent d'une habilitation maximale sur les outils Comics et Care Franchise.

COMICS, un de nos outils de travail quotidien, est une application sensible.

Comics contient un parc de 120 000 salariés et 6 000 retraités, avec des données qui proviennent de la RH (*informations personnelles et sensibles*) et ne peut être manipulé que par une équipe réduite.

Le pôle « Kiosque Salariés » est le seul à utiliser Comics. Elle est une interface avec Care Franchise, autre application nécessaire très sensible qui permet de créer des conventions, d'injecter les nouvelles offres à chaque période commerciale pour l'ensemble des salariés et retraités du groupe, ainsi que pour les salariés et retraités de La Poste.

Care Franchise est l'application qui positionne la remise sur tous les Univers.

On peut par exemple déclarer un compte directement sur Care Franchise sans avoir recours à l'identifiant (contrairement à Comics). Care positionne donc la remise sur compte déclaré en fonction des conventions créées.

### **→ Conditions de travail**

La complexité des dossiers et la densité des informations et connaissances requises débouche sur un fort investissement en lien avec une forte autonomie. En échange de quoi l'équipe bénéficie d'une souplesse importante dans l'organisation de l'activité (suivi collectif de la QS et pas individuel, mise en place de process collectif,...) et des conditions de travail (congés, horaires, ...).

## 2.2. Équipe Espace Client

### → Effectifs

Début 2011, l'équipe espace client avait 13 conseillers. Courant 2011, l'équipe a perdu 3 personnes, par des mobilités internes, changement d'équipe, Temps partiel senior, ...

Un changement d'organisation a eu lieu courant 2011 et de nouveaux responsables ont été nommés (N+2 et N+3). Il a été très difficile depuis de faire remplacer ces départs. Les responsables qui se sont succédé se sont uniquement basés sur les flux et non sur la complexité des dossiers à traiter (dossiers de Niveau 1, de Niveau 2 complexe, de Niveau 2 très complexe). A ce jour, l'équipe est revenue à 11 conseillers.

Par ailleurs, depuis le 12/04/12, le service EC vit une crise importante due à la mise en place de New care. Au 05/11/2012 il y a un stock de 5 500 plaintes clients

Il faut considérer deux aspects :

- L'effet de bord, qui nécessitera un traitement unitaire (plus ou moins rapide) des dossiers client (par « effet de bord » nous désignons les dysfonctionnements liés à la bascule depuis l'ancien SI online vers le SI New Care, sachant qu'ils seront corrigés par les équipes SI et par les différents correctifs applicatifs prévus),
- Le flux de signalisations inhérent à la structure du SI online New Care (c'est-à-dire celui qui subsistera après les correctifs SI des dysfonctionnements d'effet de bord).

Aujourd'hui, les personnes du SI estiment que le périmètre de New Care s'élargissant de mois en mois, avec de nouvelles fonctionnalités, le flux structurel ne peut qu'augmenter. Mais personne ne peut aujourd'hui évaluer quel sera le Niveau définitif des flux structurés par New Care (La mise en place d'un service minimum New Care permettant aux clients KO d'accéder à certaines rubriques pourraient nous permettre d'évaluer ce flux structurel et donc d'estimer également les effectifs nécessaires).

L'entreprise avait donné au T2 2012 un accord pour un recrutement supplémentaire, permettant de monter à 12 conseillers, qu'elle a annulé au T3 pour des raisons budgétaires. Ces allers-retours de décision sont très discutables.

Au-delà du fait qu'elles ne sont pas respectueuses pour les individus éventuellement sollicités, elles mettent également en péril toute anticipation et/ou stratégie sur les perspectives de l'activité, et dans le contexte de crise New Care, du retour à un stock « nominal ».

**→→ En résumé, l'équipe espace client est en sous-effectifs depuis juin 2011. d'au moins 1 à 2 ETP.**

### → Information

Afin d'exercer l'activité au quotidien, il faut établir les différentes typologies des cas clients rencontrés et en déduire des process de correction tant sur le contenu de la correction à effectuer que sur l'équipe potentielle qui va effectuer la correction.

Les informations nécessaires sont donc de deux ordres :

## 1/ En amont :

- en lien avec l'espace client lui-même : présentation des emplacements des rubriques en lien avec les évolutions du Care
- en lien avec les offres : il est nécessaire de connaître le fonctionnement "choisi" dans l'espace client pour une offre donnée : comment elle se présente, où va-t-on trouver les informations (dans quelle rubrique), par quel SI principalement est-elle portée (internet, mobile, fixe)
- en lien avec l'architecture du Online : quelles sont les applications impliquées dans la remontées des données, comment fonctionnent-elles ensemble, telle information donnée au client se trouve dans telle application à tel endroit.

Ces différentes informations sont détenues par les équipes du Care, des MOA/MOE et des équipes DSM : elles évoluent en fonction de l'évolution des offres et en fonction de l'évolution de l'espace client. L'équipe du service client a un socle de connaissances (historique de dix années d'activités sur l'espace client) dont la pertinence dépend du degré de travail collaboratif entre le pôle espace client et les équipes Care/MOA/DSM.

Un exemple : si le « pôle espace client » avait été sollicité ou si son avis avait été pris en compte sur la fermeture de l'ECFT et sur la mise en place de NewCare, l'entreprise aurait pu, sinon éviter tous les dysfonctionnements, du moins en éviter certains ou mettre en place les moyens de faire face au flux explosif subséquent. Le « pôle espace client » a pourtant alerté sur ces deux points la ligne managériale. Et ce d'autant plus que la conséquence de la fermeture du site [www.francetelecom.fr](http://www.francetelecom.fr) sur les capacités de traitement de Niveau 1 espace client via les liens « contactez-nous » sont brusquement passés de plusieurs dizaines d'ETP en AVSC à 3 ETP au sein du seul pôle espace client. Au final, la Direction a ouvert un plateau de sous-traitance délocalisée durant 6 mois pour gérer la fin de l'activité de l'espace client France Télécom.

## 2/ En aval

Pour les activités post-diagnostic du pôle espace client, il est nécessaire de connaître :

- les équipes qui vont dans telle ou telle application procéder à la correction du dysfonctionnement, à la correction de l'incohérence de données ou relancer des flux d'une application à une autre
- par quel outil ? la correction va être demandée (Ticket Océane, Ticket Genergy, Etask pour certains BO).

L'organisation côté SI est plutôt par application. L'équipe espace client est donc l'équipe qui va faire le lien entre les différentes équipes de Niveau 3 pour un dossier client donné. Côté équipes de Niveau 3 (DSIF), les contacts tissés au fil des années ont stabilisé cette connaissance. En revanche côté qualité des données, l'organisation d'Orange changeant par ailleurs régulièrement, il est plus difficile de mettre en place ces relations de travail (organisation différente du marché R et du marché Pro, outils différents selon unités, équipes centralisées sur certaines offres et localisées pour d'autres, ....).

Dans ce dernier cas, le pôle espace client a besoin de soutien de la part des responsables de process commande livraison, des responsables process des trois univers, des responsables process appli, des responsables process client, des responsables de l'organisation, .... souvent situés en états major, parfois même au sein de la DRCGP. Notre rattachement à un état major, et en particulier à une direction métier est un atout majeur pour favoriser la coopération de ces interlocuteurs.

→→ L'activité de diagnostic sur chacun des dossiers client est primordiale pour l'ensemble de la chaîne de soutien. En effet, si le diagnostic d'un dossier client n'est pas réalisé par le pôle « espace client », la seule alternative serait de déposer systématiquement pour chacun

des dossiers client un ticket vers l'équipe Niveau 3 DSM online. Leurs ressources ne permettraient absolument pas le traitement de ces tickets.

→→ Le pôle a donc besoin régulièrement du soutien de la ligne hiérarchique (au-dessus du N+1) et de son rattachement à un état major pour trouver le bon interlocuteur. En 2011, DRCGP avait tenté de mettre en place ce soutien, qui ne s'est jamais traduit par des actes concrets. L'équipe a malgré tout, avec ses propres moyens, comblé en partie ce vide.

→→ Par ailleurs, le pôle espace client peut aussi éclairer les choix en terme de charge de travail induite par des choix d'évolution de l'espace client : une évolution structurelle d'une partie du SI online engendre une évolution de la charge de travail différente d'une simple évolution conjoncturelle liée à des dysfonctionnements corrigeables en masse.

A ce sujet, les impacts NewCare et fermeture mal préparée du site France Télécom sont éclairants : les choix faits d'architecture et d'outils Newcare ont été réalisés avec un principe d'économie et la fermeture du site France Télécom a été réalisée sans tenir compte des reports de charge de travail sur le site Orange.

Ces économies sont à mettre en regard :

- du coût induit par les dysfonctionnements de Newcare : le pôle espace client n'est pas seul impacté, tous les services client en front le sont (UAT, 1014, 1016, Accueil physique) car en relation avec le client et toutes les chaînes de soutien niv3 sont également impactées, en particulier le soutien online.
- du coût induit par l'encombrement de tous les services client en front en plus de celui inhérent à l'ouverture en catastrophe d'une sous-traitance sur 6 mois.

→ Quel est le coût total au final pour ces deux opérations ?

→→ Les choix d'évolution de l'espace client induisent également des modifications des typologies et donc des process de correction. L'oubli régulier de l'avis du pôle « espace client » a aussi également des impacts sur l'adaptation de l'équipe aux nouvelles évolutions.

Les équipes Care/MOA doivent intégrer la connaissance clients du service client (pôle espace client et kiosque salariés) et devraient systématiquement prendre en compte les impacts d'évolution de l'espace client, des campagnes de commercialisation, sur les clients et donc sur les contacts en direction du service client : exemples :

- fermeture du site [www.francetelecom.fr](http://www.francetelecom.fr),
- effets de bord cycliques et inhérents aux modifications de la structure du SI online : Ecare, NextEcare, NewCare...
- politique des liens « contactez-nous »,
- push mails qui engendrent toujours du contact relation client d'une partie significative de la clientèle,

→→ La non sollicitation du pôle « espace client » est systématique depuis la mise en place de la nouvelle organisation DRCGP. Avant cette réorganisation, la sollicitation du pôle « espace client », si elle n'était pas parfaite, était beaucoup plus régulière. A date cette situation tend à s'améliorer.

## **→ Formation**

Il n'y a pas de formation ni même d'information délivrée sur les questions ci-dessus car aucune information en direction des unités opérationnelles ne fait le lien entre les caractéristiques des offres, leur fonctionnement commercial, technique et de facturation et les conditions de fonctionnement et d'affichage correct dans l'espace client. Cette information n'existe pas sous forme de support. Elle se construit donc par des relations étroites entre les MOE, les MOA, les directions métiers (DCOL/Care) et le pôle « espace client ».

Toutes les typologies et process de correction ont été élaborées par le pôle espace client lui-même, en collaboration réciproque avec les équipes Care/MOA/DSM/DSIF et experts transverses.

Suite à la mise en place progressive de NewCare à compter du 12 avril 2012, des pans entiers de typologies des dysfonctionnements et des process de correction ont dû être reconstitués. Pour cela, des échanges quotidiens ont eu lieu avec les équipes Care, la task force, les MOA et MOE, les équipes DSM de différentes applications, et en particulier l'équipe DSM online, certaines équipes de DS Online.

Cette évolution montre bien que les modifications du SI Online ont un impact structurel sur l'activité de l'équipe espace client et non un impact conjoncturel tel qu'affirmé dans le document de présentation de la Direction (page 60 du document du CE 28 juin 2012 Point d'avancement Sur DRCGP).

## **→ Réactivité/Proximité**

L'activité du pôle « espace client » nécessite une connexion à l'espace client du client à chaque dossier. Les conseillers du pôle « espace client » - qu'ils traitent des dossiers de Niveau 1 ou des dossiers de Niveau 2 - sont donc extrêmement réactifs (à l'instant T) pour alerter du dysfonctionnement de l'espace client, de l'un de ses univers, de l'une de ses rubriques. Les équipes Care/MOA/DSM sont donc informées extrêmement rapidement de certains dysfonctionnements généraux ou plus précisément sur une rubrique (échanges quotidiens). Elles sont également informées du mécontentement et/ou des demandes des clients sur une difficulté, un parcours client illogique et/ou incohérent, une demande de service supplémentaire, une offre dont le fonctionnement dans l'espace client n'est pas comprise ou n'est pas cohérente.

→→ Ces informations envoyées à ces équipes par le service client sont donc extrêmement précises et permettent une réactivité maximale des équipes SI et Care.

Le pôle « espace client » est également très sollicité par des « passe-droits » ou « by-pass » (sollicitation interne sur des cas clients contournant le process habituel) en provenance de la hiérarchie ou d'équipes transverses travaillant régulièrement avec l'équipe.

→→ La prise en charge de ces dossiers en « passe-droits » est également prise en charge avec une réactivité maximale.



### **→ Autonomie/Initiative**

Les chargés de relation client experts du pôle espace client, en lien avec leur très forte expertise sur les cas clients sont amenés à discuter avec les experts SI, des chefs de projets, ... Ils ont une très forte autonomie équilibrée par une communication collaborative constante au sein de l'équipe, y compris le manager et la mise en place de process communs dans l'équipe.

En période de crise, NewCare par exemple, plusieurs réunions par semaine sont organisées, pour effectuer un lien étroit entre les remontées clients, les symptômes constatés dans l'espace client et leurs sources SI de dysfonctionnements.

Participent à ces réunions

- tout ou partie des conseillers espace client Niveau 2 ainsi que leur n+1,
- la « task force » (équipe transverse dédiée à la crise NewCare)
- les équipes DSM, MOA MOE, de différentes applications
- l'équipe DS online
- la Direction métier (Care)

### **→ Organisation du travail/Conditions de travail**

Côté EC le soutien, les process, les typologies, organisation de l'activité sont fait par l'équipe en lien avec les priorités de la manager, il n'y a pas de poste de soutien. Le soutien effectif pour les cas clients, est fait par les plus expérimentés Niveau 2. En fait le travail est très collaboratif, tout le monde aide tout le monde, y compris le manager. Pour les dossiers les plus épineux, le soutien est assuré par deux personnes, dont un qui va partir en mars 2013.

La complexité des dossiers et la densité des informations et connaissances requises débouche sur un fort investissement en lien avec la forte autonomie. En échange de quoi l'équipe bénéficie d'une souplesse importante dans l'organisation de l'activité (suivi collectif de la QS et pas individuel, mise en place de process collectif,...) et des conditions de travail (congés, horaires, ...).

### **→ Outils (sécurité)**

Pour information, les conseillers du pôle espace client disposent d'une habilitation maximale sur l'outil d'accès à l'espace client CSRTTool (mot de passe client et gestion des comptes). Ce qui n'est pas le cas de la plupart des services clients.

Le pôle « Espace Client » est un service où les besoins en confidentialité sont très importants puisque les salariés de cette équipe accèdent non seulement à l'ensemble des contrats des clients mais également à la messagerie mail.

Les équipes d'habilitation nettoient régulièrement les accès à cet outil qui est réservé à des équipes des chaînes de soutien.

L'habilitation de Niveau 3 est souvent refusée à la plupart des équipes en unités opérationnelles, car jugée trop risquée.

### **2.3. Management/ligne hiérarchique**

Au moment de la mise en place de la nouvelle organisation, un échelon hiérarchique a été supprimé en ce qui concerne le service client Bobillot.

En effet, auparavant, il y avait un manager pour chacune des deux équipes « espace client » et « kiosque salariés » et un responsable de plateau.

Lors de la mise en place de la nouvelle organisation, en particulier avec la mise en place du service client 2.0, ce poste de responsable de plateau a été supprimé. Si cette suppression peut se défendre en théorie, encore faut-il que les moyens soient octroyés pour permettre que les activités effectuées par ce responsable soient bien reprises ou réparties sur d'autres responsables.

Le responsable reprenant cette activité doit avoir le temps et les moyens de se familiariser tant à l'activité quotidienne, qu'aux outils utilisés, aux flux et leur interprétation, à la complexité des différentes activités.

Le constat actuel est que les deux responsables du service client (N+2) n'ont pu, (ou voulu ou su) que se pencher sur la compréhension des flux, d'un point de vue quantitatif et pas du **tout sur le contenu, la complexité**.

L'analyse d'une activité à travers des chiffres et des flux est très insuffisante et ne permet ni de comprendre l'activité et ni sa complexité et donc les actions à mener.

→→ La priorité doit être redonnée aux moyens dont dispose le responsable du SC2.0 : soit il a suffisamment de temps à consacrer aux pôles EC et KSR (sachant que l'expérience nous montre qu'une journée par semaine ne suffit pas), soit un responsable de département doit être nommé conformément au fonctionnement en vigueur jusqu'au 31 décembre 2011.

### **III) Perspectives et stratégie liée à l'activité**

Pour rappel, les deux équipes du pôle KSR et du pôle EC sont les seules dans l'entreprise à prendre en charge l'activité « espace client » (au sens assistance et dysfonctionnement) et l'activité « salariés » (au sens de la gestion des droits à remise en facturation tant en assistance qu'en dysfonctionnements).

Qu'il s'agisse du kiosque salariés ou de l'espace client, les interactions avec le reste de l'entreprise en sont encore à leur début.

#### **3-1 : Industrialisation des activités des pôles EC et KS R.**

Indépendamment de la question du rattachement, des questions sur l'activité des deux équipes Kiosque et espace client restent sans réponses aujourd'hui. L'entreprise ne peut se contenter d'effectuer une photo à l'instant T des activités déjà prises en charge dans les deux équipes sans honnêtement prendre aussi la photo de ce qu'il reste à faire. Sinon, ce qui lui paraît aujourd'hui comme une évidence théorique risque de lui apparaître, plus tard, comme une erreur fondamentale. Il sera cependant trop tard et la destruction des liens tissés en transverse, des compétences acquises, de la réactivité très forte issue d'une autonomie importante – caractéristiques reconnues aujourd'hui par tous les interlocuteurs, sera effective.

En bref, le service client 2.0 DCOL est au milieu du gué et il reste à finir les réflexions et les mises en œuvres, commencées et non terminées.

Le concept de « multicanalité » a été créé par les directions successives du canal web car il lui fallait se développer tout en rassurant les canaux historiques : coopérer plutôt que cannibaliser. Cette multicanalité doit à présent se développer dans le domaine de la relation

client et de la prise en charge des dysfonctionnements tant côté « Kiosque Salariés » que côté « espace client ».

### **3-2 : Pôle KSR, développer de nouveaux marchés par delà les évolutions en cours :**

Petit rappel :

Avant le kiosque salariés et retraités, les offres salariés étaient gérés par la boutique des salariés. A cette époque, les offres salariés étaient des offres spécifiques (offres catalogue) qui intégraient une remise « salariés ». La souscription s'effectuait exclusivement depuis le site « online » de la boutique des salariés. Le lancement de ces offres était cependant souvent retardé par rapport à leur équivalent grand public et les mises à jour du site lui-même accroissaient encore ce retard.

Cela s'explique d'une part par un canal web alors en cours de constitution et d'autre part parce que ce même canal web a naturellement favorisé ses sites commerciaux grand public.

Depuis la mise en place du Kiosque salariés, l'offre « salariés » est devenue une offre « grand public » à laquelle le SI facturation applique une remise de 30% : la souscription se fait par voie de conséquence par tous les canaux grand public (réseau physique, service client par téléphone, canal online, ...)

#### **3-2-1/ Développer le KSR et ses marchés tel que prévu en 2008 pour augmenter le CA groupe**

La disparition des offres marketées « salariés » au profit d'une offre remise a simplifié le parcours du client « salarié » et permis de mettre en place un SI et un process qui devait permettre l'extension du principe de la remise à des entreprises externes.

Cette idée a été dans un premier temps expérimentée pour l'entreprise La Poste : en effet, les outils SI permettent de gérer un parc « salariés » et d'appliquer une remise. Orange/France Télécom a donc fait cette proposition à l'entreprise La Poste. L'employeur « La Poste » offre un avantage à ses salariés (en l'occurrence 10% de remise sur certaines offres), remise appliquée par le SI Orange par le biais du SI Kiosque.

Cette extension à d'autres entreprises externes était à l'époque l'argument de l'entreprise pour « compenser » la perte de compétences induites par le passage de la boutique des salariés (offres spécifiques salariés) au Kiosque salarié (offre grand public avec remise).

Le groupe ne s'est malheureusement pas donné les moyens de ces nouveaux enjeux et les salariés de l'équipe kiosque ont perdu sur tous les tableaux (compétences et périmètre). De plus, le Kiosque a perdu par la suite ses MOA/Moe dédiés ainsi que son « chef de projet/produit » attitré.

De nouvelles Conventions avec de nouvelles filiales du groupe FT ont cependant été régulièrement créées en plus de la Convention à l'attention des personnels et retraités de La Poste.

En décembre 2011 le kiosque retraités voit le jour, si bien que le pôle évolue en kiosque salariés et retraités (pôle KSR).

En 2012 un MOA est enfin à nouveau dédié au kiosque salariés et retraités. Cela a permis de générer une boucle de qualité courte et rapide entre le marketing, la publication et Bobillot pour les TMA (tierce maintenance applicative) inhérentes aux petites évolutions.

Pour les personnels de La Poste comme pour les retraités FTSA, la gestion s'effectue via l'application Care Franchise suite à la signature d'une Convention (entre La Poste et FTSA

pour les salariés et retraités de La Poste ; entre des associations de retraités et FTSA pour les retraités du groupe FT.)

Deux nouveaux marchés ont ainsi été esquissés : le marché des « client-salariés » et le marché des « clients-retraités ». Ces marchés peuvent s'élargir et contribuer activement au chiffre d'affaire du groupe :

→ Proposer aux entreprises de signer une Convention avec FTSA en vue d'accorder un avantage à leurs salariés et/ou retraités sur les produits et services Orange serait une valorisation de la marque et un avantage commercial indéniables.

Les entreprises cibles pourraient être :

- les majors du CAC 40 et les autres entreprises dont l'État est actionnaire,
- les sous-traitants du groupe au titre de leur participation au CA groupe.

Pour peu qu'on lui réattribue un « chef de projet/produit », l'équipe kiosque existante forme donc un noyau à partir duquel il est possible de développer les ventes en capitalisant fortement sur l'image de marque.

### **3-2-2/ Des évolutions majeures sont en cours d'étude actuellement**

→ Une évolution sur le plan technique : croiser les données transmises par chaque déclaration avec le CRM clients de l'univers concerné.

Le kiosque reste en effet à ce jour exclusivement déclaratif. En conséquence, de nombreux contrats bénéficient indument des 30% de remise salariés (par ex : lignes résiliées réattribuées à des clients externes)

→ Une évolution sur le plan commercial : refonte et approfondissement des CGV (conditions générales de vente) du kiosque salariés.

(L'expérience montre en effet que la formulation actuelle des CGV KSR peut induire en erreur les clients concernés sur certains points).

Cependant le poste de « chef de projet/produit » kiosque détruit en 2010 manque cruellement pour travailler sur de telles évolutions : c'est aujourd'hui la manageuse de proximité et les conseillers de Niveau 2 qui pallient à ce manque.

Si un tel palliatif est difficilement envisageable en DO, nous constatons sa réalité au quotidien au sein de DCOL et c'est bien l'autonomie historique des personnels qui en est à l'origine. Les personnels du pôle KSR ne sauraient cependant accepter durablement cette situation bancaire et affirment que le recrutement d'un « chef de projet/produit » KSR est indispensable à court ou moyen terme.

Ainsi, maintenir l'équipe pôle KSR au sein du SC2.0 de DCOL permet de poursuivre les développements techniques et commerciaux actuellement en cours dans l'attente de l'indispensable recrutement d'un « chef de projet/produit » dédié KSR, au même titre qu'il existe à présent un MOA dédié KSR.

### **3-2-3/ Une demande récurrente des clients internes comme de l'entreprise à satisfaire**

Les personnels FTSA ont du mal à comprendre pourquoi leur poste à forfait et leur remise 30% salariés ne sont pas gérés par la même équipe. Historiquement, la Direction a également toujours souhaité rapprocher ces deux activités.

→ Le Kiosque Salariés et retraités pourrait donc gérer à l'avenir l'ensemble des postes à forfait des personnels FTSA.

(Ce point est à débattre car à ce stade personne n'a demandé l'avis des personnels auxquels il est fait référence ci-dessous et actuellement en charge de l'activité.)

Cette évolution peut s'effectuer de deux façons :

- Les personnels déjà chargés de cette activité pourraient la conserver. Une simple modification de leur rattachement au bénéfice de VMF/DCOL/SC 2.0 couplée à la continuité de leur activité via l'outil WCC Qualimail du SC 2.0 suffirait. Cela leur permettrait de conserver leur activité et d'ajouter une activité au SC 2.0 sans besoin de recrutements spécifiques à cette nouvelle activité.
- L'activité pourrait être directement récupérée par l'équipe actuelle du pôle kiosque salariés et retraités, même s'il est rattaché à la DO IdF. Cela signifie en revanche du recrutement spécifique à cette nouvelle activité du pôle KSR en plus d'une gestion délicate de perte d'activité pour les personnels actuellement en charge.

### **3-2-4/ Lien entre le Kiosque et les cellules Orange**

L'entreprise a choisi de mettre en place des cellules Orange, auxquelles peuvent s'adresser les salariés (au sens ambassadeurs de la marque) quand ils sont interpellés par leurs connaissances (voisin, famille, relations quelconques) ou qu'ils sont eux-mêmes en difficulté. Ces dossiers sont dans la majorité des cas des clients en vrille soit au Niveau technique, soit en rapport avec la commande livraison, soit en rapport avec la facturation.

Pour les cas qui concernent les salariés eux-mêmes, il est également probable qu'il y ait suite à ce dysfonctionnement une anomalie liée à la remise salariée. Ces salariés vont donc s'adresser soit à la cellule Orange, soit au Kiosque salariés soit aux deux.

→ Il serait souhaitable d'industrialiser un process réciproque entre les cellules Orange et le Kiosque salariés afin que les clients salariés ne s'adressent qu'à un de ces deux services, le premier sollicité assurant la liaison avec le deuxième.

Cela évitera de multiples contacts pour le client salarié, qui donnent souvent lieu à des malentendus et accroissent la difficulté de résolution. Cela renforcera aussi l'un des objectifs de l'entreprise quant à la qualité de la relation client : le client n'entre qu'une seule fois en contact avec un service Orange, les nécessaires contacts internes étant pris en charge en interne et transparent pour le client.

### **3-3 : Pôle EC, vers un Niveau 2 réellement multicanal :**

#### **3-3-1/ Préalable**

La relation client concernant l'espace client n'est pas, à ce jour, prise en charge dans son ensemble. Mais en préalable à la mise en place d'une stratégie et des chaînes, processus et périmètres qui vont en découler, il semble opportun de bien distinguer les trois grands types d'activité, attachées à la notion de relation client concernant l'espace client. Il semble que l'entreprise n'en appréhende (ou ne veut en appréhender) qu'une partie.

Les raisons qui motivent les clients pour contacter l'un des services de relation client, concernant l'espace client, sont de trois ordres :

- L'usage : qu'est-ce que je vais trouver dans mon espace client et où ?
- L'assistance : comment je fais pour obtenir telle chose ?
- Le dysfonctionnement : telle rubrique est KO ou telle donnée est inexacte

##### a) L'usage

C'est une activité de Niveau 1, qui peut être prise en charge par des conseillers de la relation client, quelle que soit « la porte d'entrée » qu'a choisie le client pour peu que l'entreprise leur apporte formation et information. L'entreprise peut donc décider que cette activité irrigue l'ensemble des canaux : à ce jour ce n'est pas le cas.

En effet, l'espace client est aujourd'hui mieux connu dans son ensemble : beaucoup de conseillers savent quelles sont les grandes rubriques que l'on peut consulter mais peu, en revanche, connaissent les subtilités liées aux conséquences de la complexité de nos offres côté SI online (et donc sur l'espace client).

Par exemple : Un open résidentiel est porté par le SI mobile (avec ses caractéristiques et spécificités) alors qu'un open pro est porté par le SI du Fixe (avec ses caractéristiques et spécificités). Il aura donc un comportement spécifique sur le SI online et les espaces clients. Autre exemple : la facture électronique selon les univers n'obéit pas aux mêmes règles : pour l'internet elle est électronique par défaut alors que pour le fixe et le mobile il faut une souscription volontaire du client, conditionnée par le prélèvement automatique. Chaque univers engendre donc un comportement spécifique de la facture sur l'espace client.

Les conseillers à la vente savent comment les différentes offres sont portées en matière technique et de facturation. En revanche, ils ignorent les conséquences d'affichage dans l'espace client des caractéristiques de ces offres complexes.

Ces deux exemples et la complexité toujours croissante de nos offres et par voie de conséquences des SI qui les portent démontre que l'entreprise ne peut pas se contenter, pour monter en compétence l'ensemble de ses conseillers de la relation client, d'un claquement de doigt. Un simple e-learning ne sera pas suffisant.

##### b) L'assistance

Cette activité est plus pointue : elle exige d'abord de bien connaître l'usage. D'autre part, elle recouvre les petits dysfonctionnements rencontrés par les clients (ajout de compte impossible, souscription aux services, création des comptes utilisateurs, configuration des outils informatiques du client, envoi de duplicata facture électronique en cas de changement d'offre,...).

Cette activité est à manier avec précaution. En effet, le conseiller dans certains cas va être amené à se substituer au client et pour cela, l'accès à l'outil CSRTTool avec une habilitation Niveau 3 (accès sensible pour l'entreprise) est indispensable. Cet aspect devra donc être pris en compte par l'entreprise comme un des critères déterminants pour la réflexion sur la prise en charge de l'activité Niveau 1

### c) Le dysfonctionnement

A ce jour, parmi les équipes en contact avec le client, seule l'équipe « espace client » du service client 2.0 de Bobillot sait prendre en charge le dysfonctionnement constaté d'un espace client quel que soit l'univers et la rubrique du client résidentiel et professionnel. Cette activité demande de fortes compétences (confert partie 1). Le chapitre sur l'activité nous a montré que le pôle espace client est un super-back office de l'espace client, dont la tâche principale est de corriger (ou faire corriger) les dysfonctionnements de chaque dossier client.

### **3-3-2/ Activités prises en charge et non prises en charge**

Une fois ce petit rappel effectué, ci-dessous une photographie des activités prises en charge (ou pas) par l'entreprise au sujet de l'espace client, selon les canaux et les univers :

#### **A) Quel est outil de relation client selon l'attente client ?**

Les moyens de contacts du client sont nombreux :

- contactez-nous par mail (politique des contactez-nous)
- téléphone : 1014, 3900, 3970
- Accueil physique
- e-chat
- verbatim

Selon l'attente du client, les vecteurs de relation client sont plus ou moins bien adaptés.

Pour l'assistance à l'usage de type "comment utiliser son espace client, où trouver l'info" ou d'assistance à la décision sur les offres et options (questions liées à une souscription ou une migration), les moyens de communications directs tels que le clic-to-call, le téléphone, le e-chat, l'accueil physique permettent aux clients d'avoir des réponses immédiates et éventuellement de se décider dans la foulée.

Pour le dépôt d'une réclamation et/ou la signalisation d'un dysfonctionnement sur le SI web (disponible en 7/7 et 24/24), le mail est le mieux adapté : d'une part la correction du SI online ne peut pas être immédiate et d'autre part il semble difficile de maintenir les personnels en service sur les disponibilités du SI (7/7 et 24/24). Ainsi, le client poste son courriel quand il le souhaite et le service client le traite aux heures et jours ouvrables. Cerise sur le gâteau, le mail est faiblement intrusif et permet une continuité personnalisée du traitement de la réclamation du point de vue du client : à l'exception de ses périodes de congés, c'est toujours le même chargé de relation client web qui suit le dossier et informe le client sur l'avancée de sa réclamation jusqu'à sa résolution finale.

La majorité des cas reçus par le service client par mail ne touchent ni à l'assistance à l'usage de l'espace client ni à l'assistance à la décision pour souscrire/migrer vers une offre ou souscrire/migrer sur des options. Ce sont bien essentiellement des réclamations inhérentes au SI online tel que décrit ci-dessus.

→ L'entreprise partage-t-elle cette analyse ?

## **B) Ce qui est pris en charge**

### 1/ Niveau 1

→ Contactez-nous : le client contacte orange par le biais d'un formulaire présent sur certaines pages du site orange.fr. Ces « contactez-nous » parviennent au service client Bobillot dès lors que le formulaire de contact concerne l'espace client.

Ces formulaires de contacts ne sont pas positionnés de façon très visibles et sur toutes les pages. Ce qui a pour conséquence :

- que le client appelle un service client par téléphone (1014, 1016, 3900, 3970) ou un accueil physique
- que le client remplit un formulaire inadapté, qui sera dirigé vers une équipe dont ce n'est pas le périmètre et qui pollue l'ensemble des services présents derrière les contactez-nous
- que le client ne sera jamais pris en charge pour le problème pour lequel il voulait nous contacter

Les clients contactant l'équipe « espace client » de Bobillot sont pris en charge par les conseillers de Niveau 1.

### → UAT

Les responsables UAT et process transverses, ont constaté en mars/avril 2011 la montée inexorable des signalisations « espace client » et leur « non-corrrections » par la chaîne de soutien DISU (dont le cœur de métiers sont les applis internes mis à disposition des salariés pour travailler).

Ils ont alors pris contact avec les responsables du service client Bobillot en avril 2011 en vue d'une « expérimentation » permettant de sous-traiter le stock de signalisations « espace client » déjà accumulé.

L'entraide ayant démontré que le périmètre de ces signalisations était bel et bien le périmètre d'activité du service client Bobillot, la direction de DCOL a validé en juillet 2011 le principe proposé par le service client d'être le Niveau 2 des UAT.

Le process industrialisé (outil, process, typologies, ...) s'est mis en place en novembre 2011. En conséquence, six mois auront suffi pour passer d'une relation UAT/espace client inexistante à une relation N1/ N2 industrialisée.

A ce jour, L'UAT traçant tous les contacts clients dans un outil (SPAS), la volumétrie des signalisations espace client est donc facile à évaluer, ce qui n'est pas le cas de tous les services clients (AVSC, 1016, AD, ...)

Par voie de conséquence de ce process industrialisé, le pôle service client de DCOL est devenu l'une des chaînes de soutien du groupe et a été enregistré en tant que tel dans Océane (outil de Niveau 3) au cours de l'année 2011.

### 2/ Niveau 2

Le pôle « espace client » de Bobillot est donc le Niveau 2 pour les contactez-nous et les UAT. Cette mise en place des chaînes de soutien des unités vers l'équipe « Espace client » a été stoppée par trois phénomènes :



- la nouvelle organisation DRCGP et la nomination de nouveaux responsables du service client 2.0, de DCOL et de DRCGP ont mis un peu en stand by la poursuite de cette industrialisation

- La fermeture de l'espace client France Télécom en novembre 2011
- L'arrivée de New Care le 12 avril 2012

Suite à ces deux crises majeures, dont l'une (New Care) n'est toujours pas terminée, il a semblé plus raisonnable de ne pas accroître les flux et le stock déjà conséquent. ,

Quelques cas remontent au pôle espace client de DCOL par tickets genergy en provenance d'AVSC ou de CCO , mais le process n'est pas industrialisé.

Par absence de process, personne ne prend donc en charge les clients s'adressant aux AD, aux 1014 et 1016, et partiellement aux CCO pour une problématique « espace client ».

### **C) Ce qui n'est pas encore pris en charge et qui doit être décidé et priorisé par l'entreprise selon la stratégie On-line**

→ Réflexion sur le positionnement des **contactez-nous** sur les différentes pages « espace client »

→ Mise en place des chaînes de soutien N1/N2 avec

→ les **Avsc** : aujourd'hui l'entreprise dit ne pas avoir de remontées indiquant que les problématiques « espace client » ne sont pas prises en charge. Et pour cause : il n'y a pas d'outil permettant facilement d'évaluer la volumétrie et le périmètre.

→ les **Agences Pro et pme** : aujourd'hui l'entreprise dit ne pas avoir de remontées indiquant que les problématiques « espace client » ne sont pas pris en charge. Et pour cause : il n'y a pas d'outil permettant facilement d'évaluer la volumétrie et le périmètre.

→ les **AD** : aujourd'hui l'entreprise dit ne pas avoir de remontées indiquant que les problématiques « espace client » ne sont pas pris en charge. Et pour cause : il n'y a pas d'outil permettant facilement d'évaluer la volumétrie et le périmètre.

→ les **CCO** : aujourd'hui nous constatons une prise en charge partielle des réclamations client concernant l'espace client (tout ce qui dépend des applications du SI mobile est pris en charge par la chaîne Azur). Les problématiques « espace client » liées au SI online ne sont, elles, pas prises en charge.

→ **Verbatims (CNPS) :**

L'entreprise mesure régulièrement et à de multiples occasions la satisfaction de nos clients. Elle « soigne » particulièrement les clients « mécontents » et « très mécontents ». Parmi ces clients, certains posent une réclamation concernant l'espace client. Les services qui « traitent » ces verbatims ne savent pas vers qui diriger la demande du client.

### **3.4 : Conclusion des points évoqués ci-dessus :**

A ce jour, les activités non prises en charge, ne le sont par aucun service de l'entreprise. Les prendre en charge est donc un atout pour l'entreprise comme pour les clients.

De plus, les confier aux pôles EC et KSR de Bobillot n'enlève pas des activités ailleurs (hors LSF Ligne Service Fixe) et donnent une cohérence globale qui permettra également une meilleure stratégie dans l'avenir.

→ L'entreprise partage-t-elle cette analyse ?

#### **IV) les contre-propositions les différents scénarii**

Pour évaluer les bénéfices et les inconvénients attendus d'un changement d'organisation et/ou de rattachement du service client, il faut partir de l'activité actuelle et de ses points de force, des besoins/manques et des perspectives. C'est pourquoi nous avons pris le soin préalable d'écrire les 3 parties auxquelles s'ajoute une annexe (annexe 1) :

##### **4.1. Trouver le bon rattachement en UO de DO**

###### **L'herbe est-elle plus verte ailleurs ?**

Au vu des manques et besoins (voir partie 2) et des activités non prises en charge dont la direction métier n'a pas su ou pu (ou voulu) s'emparer, la commission a étudié différentes possibilités vers une autre entité de rattachement.

La commission a donc étudié la proposition de principe de l'entreprise d'un rattachement en unité opérationnelle.

###### **4.1.1 Liste des avantages et des inconvénients d'un possible rapprochement**

L'analyse de la Commission s'appuie sur son travail préalable de photographie de l'activité actuelle, des moyens ou non octroyés, et des perspectives d'avenir (parties 1, 2 et 3 de la documentation). Celle-ci la conduit à conclure que les avantages escomptés sont bien inférieurs aux risques évalués, si l'entreprise persistait à maintenir sa volonté de rattacher le service client à une unité opérationnelle.

###### **❖ Les risques et (ou) inconvénients**

En voici une liste résumée, pour le détail, se reporter principalement à l'annexe 1

- L'information dont ont besoin les pôles « espace client » et « kiosque salariés » ne se trouvent pas en unité et n'y apparaîtront pas
- La formation dont ont besoin les pôles « espace client » et « kiosque salariés » n'existe pas en tant que telle, mais se construit en étroite collaboration avec leurs interlocuteurs quotidiens
- La réactivité, importante aujourd'hui, sera considérablement diminuée par les filtres hiérarchiques qui ne manqueront pas de se mettre en place au vu des fonctionnements habituels actuels des unités, en particulier les unités de service client.
- L'autonomie sera considérablement réduite par les process habituels des unités de service client, parcellisant les activités et les missions.
- Le rayonnement et la légitimité dont a besoin un Niveau 2 national de différentes unités sera entravé par un rattachement à un type d'unité localisé.
- Les risques liés à l'habilitation maximale à des applications extrêmement sensibles seront augmenté dans le cadre d'une unité
- Le rattachement à une unité opérationnelle rend plus difficile l'accès aux interlocuteurs des états major et aux informations dont ont besoin les pôles « espace client » et « Kiosque salariés ».

L'ensemble de ces risques sont-ils compensés par les avantages éventuellement attendus ?

#### ❖ Les avantages ou bénéfices escomptés

En voici une liste résumée, pour le détail, se reporter principalement à l'annexe 1

→ La compétence métier de l'unité de rattachement dont pourrait bénéficier les pôles « Espace Client » et « Kiosque salariés » n'est toujours pas précisée par l'entreprise. On sait déjà qu'elle ne sera pas dans le domaine de la relation client, ni de la formation, ni de l'information.

→ La saisonnalité éventuelle d'une activité opérationnelle s'avère être aujourd'hui, quand on étudie bien l'activité des deux pôles, liée principalement à l'évolution du SI Online (Kiosque ou Espace client) , à l'évolution des offres et leur adaptation dans les deux SI Kiosque et Espace client. Si l'entreprise anticipe cela est donc à la fois prévisible et maîtrisable.

→ La lecture du résultat du sondage DRCGP de fin 2011 versus DCOL n'indique aucune demande de la part des conseillers du service client 2.0 qui aurait pu amener l'entreprise à cette décision de modification de rattachement.

→ La direction métier ne serait pas adaptée à la gestion d'une activité opérationnelle : l'entreprise s'adapte continuellement à l'environnement économique, concurrentiel, légal. Elle sait modifier les objectifs, les process pour s'adapter à cet environnement mouvant. Elle peut donc le faire pour un service client KSR ET EC unique réduit à 25 personnes, ce qu'elle a d'ailleurs déjà fait dans le passé

→ **Les ressources** : il semble plus aisé de recruter aujourd'hui pour des services opérationnels. Ceci peut tout à fait s'entendre. Justement le service client de Bobillot est un service opérationnel. Il est donc difficile d'entendre que le rattachement à une direction métier rende insurmontable ce recrutement.

#### **4.1.2 Recherche concrète de la meilleure UO de DO**

- pour l'activité,
- pour les clients
- pour l'entreprise
- pour les conseillers du service client,

##### **4.1.2.1 Recherche d'une UO par activité**

###### **→ Des activités EC et KSR qui s'appuient sur le cœur de métier d'Orange**

Les deux activités ont certes des spécificités uniques mais elles s'appuient sur le cœur de métier d'Orange, c'est-à-dire ses offres, services et options, ses produits. Elles embrassent donc l'ensemble des problématiques d'Orange sur ses trois univers (Fixe, Mobile, Internet) : SI commande/Livraison, SI facturation, SI commercial, incohérences de données entre les SI comme entre les applications, bugs sur les SI concernés, ...

###### **→ Des activités EC et KSR qui touchent à la relation client**

- Réception de la demande client via courriel,
- Traitement de la demande
- Réponse aux clients via retour de courriel

###### **→ Des activités EC et KSR qui touchent au back office**

- Consultation des différentes applications d'un domaine (offre et type d'offre, facturation, suivis consos...)
- Identification sur chaque dossier de toute information incohérente, incorrecte, en doublon ou simplement manquante

###### **→ Des activités EC et KSR qui touchent au diagnostic nécessaire afin de corriger ou faire corriger.**

Cette activité de diagnostic les met au cœur de la relation interne entre les services

- de relation client de Niveau 1,
- des directions métier (DCOL Care, responsables de boutique, Marketing tous univers, ...)
- des directions process,
- des équipes SI de DSIF, (DSM, MOA, MOE)
- DS online
- Des back office

**La recherche par activité ne permet donc pas de trouver la bonne UO de DO car l'ensemble des activités comme les périmètres d'activité des pôles EC et KSR sont uniques dans le groupe.**

##### **4.1.2.2 Recherche par segmentation client :**

###### **→ Le pôle EC travaille sur un périmètre national R + P**

Aucun autre service client du groupe ne travaille sur un tel périmètre qui a la particularité d'être doublement national : il englobe l'ensemble des DO + VMF et ses agences Pro et PME.

###### **→ Le pôle KSR travaille sur un périmètre national R 'partiel' en décalage complet avec le reste du groupe**

- Création de nouveaux sous-segments de clientèle avec les « clients salariés internes », les « clients salariés externes » et les « clients retraités » : aucun autre service client du groupe ne travaille sur ces sous-segments et le pôle KSR ne travaille pas sur le reste du segment R comme les autres services clients
- **Les « clients salariés » embarquent une stratégie RH totalement hors sujet pour les autres services clients du groupe**

**La recherche par segmentation Client ne permet pas de trouver la bonne UO de DO puisque les segmentations clients EC et KSR sont uniques dans le groupe.**

#### **4.1.2.3 Recherche d'une UO pour satisfaire la Direction de l'entreprise:**

##### **→ Selon la Direction le CCO d'Ivry pourrait être une piste attrayante :**

- Les équipes « Sosh » et « Réseaux sociaux » sont des équipes de relation client web disposant de liens fonctionnels avec le SC 2.0 de DCOL
- Selon la Direction, un responsable d'unité sur Ivry serait mieux écouté par DCOL que le Directeur du SC 2.0 parce que DCOL identifierait mieux le CCO que ses propres pôles EC et KSR

##### **→ Un lien fonctionnel avec DCOL ne suffit pas**

- L'équipe « Sosh » a une activité e-chat et relative à l'usage sur les offres du même nom.
- L'équipe « Réseaux Sociaux » a une activité naturellement tournée vers le mécontentement exprimé par la clientèle Orange sur les réseaux sociaux. Elle désamorce les conflits par l'argumentation et le renvoi vers les services clients Orange.
- A notre connaissance, les équipes « Sosh » et « Réseaux Sociaux » ne sont pas identifiées en tant que chaînes de soutien permettant de corriger ou faire corriger les dossiers clients par les équipes dédiées (N3 Parsifal, N3 Drakkar, Qualité des Données (QD)...)
  - En conséquence, et contrairement aux pôles EC et KSR,
    - o ces équipes n'ont pas une activité en pivot entre les clients et le SI,
    - o leur métier n'est pas transverse entre service client et MOA/MOE
- Il nous semble au contraire improbable qu'un responsable du CCO puisse être le relai des nombreuses informations échangées quotidiennement. On ne voit pas bien alors ce que le pouvoir d'un patron d'unité va apporter au travail collaboratif déjà en place.

### → Une relation à distance ne suffit pas

De plus, tout rapprochement entre les différentes activités semble inconcevable sans déménagement des pôles EC et KSR vers le CCO d'Ivry :

Elle ne suffit pas en termes d'activité

- il faut six mois temps plein pour monter en compétence sur les activités EC et KSR,
- cette montée en compétence ne s'effectue pas à distance
- l'efficacité des soutiens métier s'exerce en proximité

Elle ne suffit pas en termes d'organisation du travail

- contrairement au CCO, il n'y a pas d'objectifs individuels sur Bobillot
- les jours et horaires ouvrables sont différents sur les 2 sites : HNO au CCO d'Ivry et sur 38h à Bobillot

Or, la Direction affirme qu'aucun déménagement n'est prévu.

### → Danger majeur de prolifération d'accès SI sensibles

(l'une des raisons historiques pour lesquelles la Direction n'a jamais transféré les équipes de Bobillot en UO de DO)

#### 1. Danger SI Pour le pôle EC :

Les personnels du pôle EC disposent de l'habilitation maximale pour l'application CSRTool qui gère l'identité du client. Cela signifie :

- Accès au mot de passe unifié de l'espace client et de la messagerie de chaque client avec possibilité de le modifier
- Cela signifie l'accès à la totalité des informations concernant chaque client, l'accès à leur modification et à la possibilité d'effectuer des commandes au nom du client et depuis son propre espace client, tous contrats et comptes confondus et à la messagerie mail.

#### 2. Danger SI pour le pôle KSR :

- La gestion des droits à la remise 30% salariés. Elle a déjà été confiée par le passé à des équipes de DT. La mutualisation des managers comme des personnels de ces équipes ont engendré une prolifération de l'utilisation des accès SI permettant de valider la remise si bien que des fraudes ont rapidement été constatées (par exemple, la remise 30% salariés est devenue une mesure de fidélisation à l'égard des clients externes menaçant de partir à la concurrence). L'expérience passée montre que l'entreprise comme les personnels ont tout à perdre et rien à gagner dans une telle configuration.
- De même, il semble plus raisonnable que la gestion des postes à forfaits des cadres dirigeants (dits code 9) s'effectue hors des cadres classiques des UO de DO bien qu'il s'agisse, en soi, d'une activité de service client comme n'importe quelle autre.

**En fin de compte, le CCO d'Ivry ne s'avère pas plus envisageable que les autres UO de la DO idF.**

#### **4.1.2.4 Recherche d'une UO de DO pour satisfaire les personnels:**

Les personnels des pôles EC et KSR ne souhaitent pas être rattachés à une UO de DO qui leur semble « plus de nature à compliquer.. ».

**La Commission Emploi et Métiers a conclu que le rattachement à une unité opérationnelle apporte peu d'avantages.**

**Ce type de rattachement présente plus de risques qui mettraient en péril l'exercice de l'activité que sur la pérennité d'une activité unique dans l'entreprise.**

La Commission Emploi et Métiers pourrait chercher l'UO de DO la moins en décalage et désavantager le moins possible aux clients comme à l'entreprise et à ses personnels.

Cela détruirait néanmoins :

- les process mis en place
- l'autonomie s'y rattachant
- les compétences nécessaires à ces process et cette autonomie
- =>pour un gain non encore démontré par l'entreprise à ce jour.

**En conséquence la Commission a clairement préféré proposer la meilleure solution pour tous : un rattachement hors UO de DO.**

#### **4.2. Trouver le bon rattachement en État Major**

##### **4.2.1 Hors unités opérationnelles, quelle serait l'entité la mieux adaptée ?**

Le projet de l'entreprise présenté au CE VMF sur le rattachement du service client de Bobillot aura au moins permis de mettre en lumière ce qui était dans l'ombre depuis la mise en place de la nouvelle organisation. Grâce au débat ouvert sur ce sujet, la commission estime que ce débat est le départ potentiel d'une véritable stratégie sur la relation client web, ses différentes facettes, ses différents vecteurs et les moyens qui y seront attachés.

Pour le service client de Bobillot, pôle « Espace client » ou pôle « Kiosque Salariés », nous insistons sur l'aspect transverse de l'activité que nous avons développé dans les parties précédentes :

#### **→ un « service client » transverse dans sa segmentation client (R et P)**

Cela n'existe nulle part ailleurs dans le groupe. Cette particularité est accrue par la création d'une sous segmentation nouvelle avec les « clients-salariés », particulièrement sensible puisqu'elle embarque une stratégie RH visant à la motivation constante des personnels.

#### **→ une activité en pivot naturel entre les clients et le SI, et donc un métier transverse entre « services clients » et MOA/MOE.**

Si des Niveaux 2 et 3 de back offices et de services techniques des canaux historiques sont dans une situation comparable, il n'existe pas d'autre activité de relation client nécessitant une chaîne de soutien N1/N2/N3 transverse dans sa globalité.

Cette particularité est inhérente à l'impératif technologique préalable à toute activité commerciale sur le web : pour travailler et vendre sur le web il faut d'abord une plateforme technique dénommée « site Internet ».

En conséquence et par définition, c'est la structure de la plateforme technique qui structure le travail et les ventes. C'est sa logique qui détermine les processus de travail web

exactement comme la logique d'une chaîne de montage détermine les processus de travail dans un atelier.

Cet impératif n'existant pas pour les canaux historiques, le groupe ne s'est jamais organisé de façon à le prendre en compte et c'est pourquoi il est si difficile de trouver le bon rattachement pour les pôles EC et KSR.

**→→ S'appuyer sur le métier transverse des pôles EC et KSR pour mettre en œuvre une relation client vraiment multicanal**

Il ne s'agit pas ici de réorganiser l'entreprise pour l'adapter aux pôles EC et KSR, mais de trouver les moyens de structurer la relation client groupe dans l'optique multicanal que la Direction affirme appeler de ses vœux.

En conséquence, le bon rattachement des pôles EC et KSR ne peut pas être trouvé sous le seul prisme d'un « service client » car l'activité de service client n'est plus leur activité principale :

- Dans le cadre du « pôle EC », la mission d'interface entre les clients et le SI online a pris le dessus sur les missions originelles de l'équipe espace client,
- Dans le cadre du « pôle KSR », la mission d'interface entre les « clients salariés », la RH groupe et le SI kiosque et a pris le dessus sur les missions originelles de l'équipe kiosque

Les pôles EC et KSR sont aujourd'hui des pivots entre les clients et les services clients d'un côté et les Directions métiers (DCOL, DMGP, RH groupe...) et les Directions SI de l'autre.

Étant donné qu'une telle activité de pivot entre « opérationnels » et « fonctionnels » n'existe nulle part ailleurs, aucun service d'UO et aucune Direction d'État major ne pourra offrir le périmètre idéal aux pôles EC et KSR

C'est pourquoi la Commission Emploi et Métiers porte l'idée que le bon rattachement des pôles EC et KSR doit être fonction de sa capacité à les utiliser pour mettre en œuvre la stratégie multicanal souhaitée par la Direction

**→→ S'appuyer sur la mise en œuvre d'une relation client vraiment multicanal pour trouver le bon rattachement des pôles EC et KSR**

C'est bien la DRCGP qui propose une stratégie multicanal nécessitant sa propre réorganisation selon une matrice multicanal.

C'est bien le pôle espace client qui propose de mettre en œuvre cette stratégie multicanal à son propre Niveau tout en l'impulsant au sein de chaque entité de relation client de chaque canal.

Chaque entité pourra apporter son point de vue en retour dans l'indispensable dialogue permettant de construire les process de la chaîne de soutien N1/N2, exactement comme cela s'est produit avec l'UAT.

Pour peu qu'on le souhaite vraiment, c'est donc le positionnement du pôle espace client au sein de la DRCGP qui permet le mieux de remplacer l'ancienne relation à sens unique entre les états-majors et les DO par une relation en allers et retours : créer un point de jonction de la relation client groupe au cœur de la DRCGP permet à l'état-major d'envoyer l'impulsion aux DO et de recevoir ensuite leur retour.

Cette approche mérite d'être vérifiée concrètement autant pour le groupe que pour les pôles EC et KSR.



**→→→ Proposition N°1 de la Commission : maintien dans DCOL**

En s'appuyant sur les activités précises, les besoins et les perspectives, la commission estime que DCOL reste l'entité la plus appropriée. Malgré les apparences, proposer de maintenir le rattachement hiérarchique à DCOL n'est pas choisir le statu quo ou l'immobilisme.

Dans tous les cas, la proposition de maintenir le rattachement à DCOL permet de préparer l'avenir avec :

- une vision réelle, globale et optimale permettant un choix sur l'unité en lien avec la réalité de l'activité,
- l'ensemble des activités déployées,
- l'ensemble des moyens octroyés,

et pourra déboucher, dans un délai à définir ensemble sur :

1. un éventuel rattachement définitif à DCOL
2. un éventuel rattachement à une autre Direction métier
3. un éventuel rattachement en unité opérationnelle

La commission a parfaitement conscience que les liens fonctionnels nécessaires au pôle EC et au pôle KSR sont différents

- Le pôle « espace client » est naturellement plus proche de l'équipe « Care », de ses MOA, des équipes DSIF/DSM rattachées et de l'équipe DS Online.
- Le pôle « Kiosque salariés » a plusieurs directions dans ses interlocuteurs naturels et quotidiens : la DRH, les équipes marketing, les équipes des boutiques Online (appartenant à DCOL), les équipes DSIF rattachées et l'équipe DS Online.

Au sein de la DRCGP, DCOL est la direction métier qui maîtrise les usages du web, l'évolution des techniques et technologies et l'évolution du selfcare.

Depuis la mise en place du Online, les équipes « espace client » et « kiosque salariés » ont toujours été proches de l'état major du online en termes d'organisation.

Les liens étroits nécessaires déjà décrits dans plusieurs parties ne dépendent pas du Niveau d'usage des clients mais de la complexité du SI, des process et des offres et de la qualité des données. Vu sous cet angle, rien ne justifie un relâchement de ces liens bien au contraire (exemple récent de NewCare).

Parce que c'est la technologie choisie (le site Internet) qui structure l'activité web, il faut distinguer l'assistance à l'usage de la correction des dysfonctionnements dans la relation client en ligne. Il s'agit d'une figure imposée à la relation client en ligne qu'elle soit organisée à l'attention du seul « canal online » comme à l'attention de l'ensemble des canaux.

Jusqu'à la création de la DRCGP, tous les directeurs de DCOL (ou équivalent) et tous les responsables de notre service (N+1, N+2, N+3) ont assumé et défendu cette étroite collaboration entre les équipes fonctionnelles de DCOL et le service client de Bobillot.

C'est pourquoi les pôles EC et KSR forment un noyau à partir duquel une industrialisation multicanal progressive est possible.

**La commission préconise que :**

**1. soient d'abord étudiées les perspectives des activités des pôles EC et KSR**

**2. l'entreprise décide ensuite :**

- de sa stratégie de relation client sur les deux activités,
- des moyens à mettre en œuvre pour y répondre.
- sur les activités non encore prises en charge qu'elle souhaite déployer

**Au vu de toutes les raisons déjà développées plus haut, DCOL est aux yeux de la Commission l'entité la mieux placée pour prendre en charge ces études.**

## →→→ Proposition N°2 de la Commission : le rattachement à DSIF

→ La commission a étudié en premier lieu la proposition de l'entreprise et en a conclu que le rattachement en unité n'était pas souhaitable.

→ La commission a étudié ensuite les raisons du positionnement historique au sein de DCOL et en a tiré la conclusion qu'elles restent d'actualité dans le cadre d'une évolution multicanale de la relation client groupe.

Au vu des différents interlocuteurs communs aux pôles EC et KSR, les amener à rejoindre la direction SI France (DSIF) pourrait être une alternative.

✚ Pour cela, la Commission s'appuie sur :

1. Un rattachement DSIF favoriserait le renforcement des liens existants avec les équipes MOA/DSM/DSI. Cela pourrait donc répondre avec efficacité aux besoins de formation par l'approfondissement du travail collaboratif avec ces équipes tel que demandé par les personnels des pôles EC et KSR.
2. La DSIF dispose de nombreux services opérationnels.  
En conséquence :
  - les interactions entre opérationnels et fonctionnels y sont déjà normatives dans l'organisation du travail,
  - il n'y a pas lieu de craindre que les pôles EC et KSR soient « oubliés » dans leur coin,
  - Un rattachement DSIF pourrait être l'occasion de « booster » l'ensemble du SI salariés comme ses interfaces avec les CRM clients des 3 univers (Fixe, Mobile, Internet) en vue de développer enfin les marchés des « clients salariés » et « clients retraités ».

✚ La Commission est consciente des limites inhérentes à la solution DSIF :

1. Parmi les nombreux services de type opérationnels, peu sont en relation directe et quotidienne avec le client.
2. Les missions du pôle KSR sont également liées à la RH groupe et un rattachement à DSIF n'apporte pas de réponse de ce point de vue

Au risque de se répéter, la Commission déjà indiqué qu'aucun service d'UO et aucune Direction d'État major ne pourra offrir le périmètre idéal aux pôles EC et KSR : **c'est la capacité du rattachement choisi à les utiliser pour mettre en œuvre la stratégie multicanale qui doit emporter la décision.**

**Recommandations complémentaires de la Commission**  
**Maintenir ensemble des deux pôles EC et KSR**

La commission s'est interrogée sur la pertinence de séparer les deux pôles pour proposer un rattachement différent.

Elle estime, au vu de la petitesse des deux équipes, qu'il n'y aurait pas vraiment d'avantages à cette séparation.

Certains aspects militent au contraire pour maintenir les deux pôles dans le même service client

- une activité exclusivement portée par le web pour les deux pôles
- par un site unique (un seul espace client, un seul kiosque),
- dont l'activité est nationale
- avec des interlocuteurs communs et en particulier DCOL (« care » et « responsables de boutiques ») et DSIF (DSM, DS online, MOA et MOE associées)
- un même outil unique de relation client (WCC),
- Chacun des deux pôles est le seul à prendre en charge dans le groupe son activité.
- Polyvalence possible ou tout du moins, passage de conseillers d'une activité à l'autre
- La digitalisation croissante de l'activité commerciale du groupe crée déjà des synergies entre les deux sites (par exemple des bandeaux permettent d'accéder directement à Newshop depuis le kiosque salariés en vue d'une souscription ou d'une migration vers une offre éligible à la remise 30% salariés). Cette synergie entre les sites, et donc entre les équipes qui travaillent pour ces sites (MOA, MOE relation client...) est à renforcer et/ou à développer d'une façon ou d'une autre.

## Annexe 1 : Sur les arguments de la Direction

Cette annexe est la prise en compte des arguments de la direction lors des réunions d'échange et de précisions.

### I / Sur le caractère opérationnel de l'activité

Argument principal de l'entreprise : un service opérationnel doit être rattaché en Direction Orange, direction opérationnelle par excellence. Si l'on peut aisément comprendre que ce modèle s'applique de façon générale à des activités exercées sur l'ensemble du territoire et qui sera effective dans 90% des cas, l'entreprise peut et doit aussi choisir dans certains cas une organisation en contradiction avec ces grands principes.

Les unités opérationnelles de service client, pour les plus connus en tout cas (1014, 1016, 3900, 3901, 3970, AD ...) ont un nombre très important de conseillers et des tâches et missions similaires sur l'ensemble du territoire. Les unités ont donc souvent (voire toujours) mis en place des process de travail industrialisés liés à la complexité des tâches à accomplir, aux connaissances nécessaires, ...

Ces process parcellisent fortement les activités, les missions tant d'un point de vue collectif qu'individuel. Le rattachement des pôles EC et KSR (23 personnes, deux équipes à forte expertise et à forte autonomie) va les broyer dans les processus industrialisés des unités opérationnelles.

Renseignement pris, aucune unité ne fonctionne globalement en laissant une équipe, fut-elle experte, entretenir directement des relations :

- avec les directions métiers
- avec les équipes DSM (Niveau 3 des applications)
- avec les MOA/MOE des applications du online EC ou KSR

Il est inéluctable qu'on exige des équipes (conseillers et managers inclus) le respect de la chaîne hiérarchique de l'unité pour parvenir jusqu'aux directions et équipes listées ci-dessus. La Direction de VMF ne dit pas autre chose lorsqu'elle se réfère au « *modus vivendi du CCO d'Ivry en terme de management* » dans son document de présentation DRCGP (page 60).

- ⇒ il y aura perte de l'autonomie et perte de l'expertise collectives et donc pour certains, perte de l'expertise et de l'autonomie individuelle.
- ⇒ Il y aura perte de réactivité
- ⇒ Il y aura déficit de communication

Au nom de quoi l'entreprise serait-elle incapable de faire exception à ses principes d'organisation quand les gains estimés sont supérieurs à ceux issus d'un changement d'organisation ?

## **II / Sur la question de la fluidité des chaînes de soutien N1 N2**

La Direction prétend que c'est en descendant les pôles EC et KSR en DO que les chaînes de soutien seront fluides.

➤ La réalité constatée sur la chaîne de soutien N1/N2 remise 30% salariés :

Cette chaîne de soutien N1/N2 totalement interne au pôle KSR est parfaitement fluide : tous les dossiers Niveau 1 sont traités par le Niveau 1 et seuls les dossiers de Niveau 2 sont traités par le Niveau 2.

➤ La réalité constatée sur l'actuelle chaîne de soutien N1/N2 liens « contactez-nous » espace client :

Cette chaîne de soutien N1/N2 totalement interne au pôle EC est parfaitement fluide : tous les dossiers Niveau 1 sont traités par le Niveau 1 et seuls les dossiers de Niveau 2 sont traités par le Niveau 2.

➤ La réalité constatée sur l'actuelle chaîne de soutien N1/N2 avec l'e-chat mobile.

Cette chaîne de soutien N1/N2 totalement interne au web est parfaitement fluide : tous les dossiers Niveau 1 sont traités par le Niveau 1 et seuls les dossiers de Niveau 2 sont traités par le Niveau 2.

➤ La réalité constatée sur l'actuelle chaîne de soutien N1/N2 UAT/pôle EC

La mise en place d'un processus fluide des UAT (Niveau 1) vers le pôle espace client (Niveau 2) démontre qu'il n'y a pas besoin de dépendre d'une unité opérationnelle pour mettre en place cette chaîne de soutien.

La confusion provient peut-être d'une analyse incorrecte de l'activité globale concernant l'espace client. L'assistance à l'usage de l'espace client peut en effet se décentraliser en unité opérationnelle. A l'inverse, les dossiers dont traite majoritairement le pôle « espace client » ne relève pas de l'usage mais de la résolution de dysfonctionnements.

La réalité est que N1 et N2 ne sont pas dans le même domaine d'activité :

Ce n'est donc pas un schéma : le Niveau 1 traite des problématiques faciles ou industrialisable et le Niveau 2 des cas plus complexes

C'est bien un schéma : le Niveau 1 traite de l'usage et le Niveau 2 de la résolution effective de dysfonctionnements effectivement constatés par le Niveau 1.

➤ La réalité constatée sur l'ancienne chaîne de soutien N1/N2 AVSC/pôle EC

Cette chaîne de soutien N1/N2 a par ailleurs rencontré les mêmes difficultés que l'actuelle chaîne mise en place avec l'UAT.

L'industrialisation avec les AVSC durant 7ans (de 2004 à 2011) a montré que :

- Les entités qui ont affecté des CC sur les problématiques espace client avec une forte régularité de travail et un faible taux de turn-over ont réussi leur montée en compétence,
- Les entités qui ont affecté ponctuellement des CC sur les problématiques espace client avec taux de turn-over significatif n'ont jamais réussi leur montée en compétence,

L'optimisation de la chaîne de soutien N1/N2 consiste donc à :

1. organiser sérieusement le travail de Niveau 1 en acceptant la réalité d'une spécificité web de la relation client. Cela ne signifie pas nécessairement travailler uniquement sur le web et les problématiques espace client, mais cela signifie bien que la compétence doit être entretenue par une réalité de travail très régulière.
2. Donner les moyens au Niveau 2 de remplir sa tâche de soutien/formation du Niveau 1 sur les thématiques « espace client » en le dotant des outils et effectifs humains adéquats.

L'optimisation de la chaîne de soutien N1/N2 n'a rien à voir avec le rattachement ou non en DO : dans les deux cas, la problématique demeure une question d'organisation du travail.

Le rattachement en DO serait d'autant plus dommageable que :

➔ Les personnels sont demandeurs pour créer et optimiser la chaîne de soutien N1/N2 avec l'ensemble des entités de Niveau 1 : UAT, AVSC, CCO, AD, ag Pro et ag PME,

➔ Il sera difficile de créer un N2 espace client multicanal rayonnant sur l'ensemble des Niveaux 1 depuis l'un des Niveaux 1 cible. En effet, une fois le pôle espace client rattaché à l'une des unités cibles (UAT, AVSC, CCO, AD, ag Pro et ag PME), il dépendra du budget de l'unité cible en question.

1. Pourquoi le CCO accepterait-il de payer sur son budget le Niveau 2 des autres unités ?
2. Pouvez-vous engager le CCO à ce qu'il le fasse ?
3. Pouvez-vous engager l'un des N1 cibles à ce qu'il le fasse ?

### **III / Sur la question des besoins en formation :**

La Direction prétend que c'est en DO que les pôles EC et KSR trouveront les formations dont ils ont besoin.

#### **1. Pour le pôle Espace Client**

Il n'y a pas de formation ni même d'information délivrée par les UAT, AVSC, CCO, AD, ag Pro et ag PME sur les problématiques rencontrées par le pôle espace client. En effet aucune information en direction de ces unités ne fait le lien entre les caractéristiques des offres, leur fonctionnement commercial, technique et de facturation et les conditions de fonctionnement et d'affichage correct dans l'espace client.

#### **1a. Il est difficile de voir ce qu'une unité opérationnelle peut apporter :**

➔ En matière de formation :

- Les personnels du pôle espace client n'ont pas besoin d'être formés sur les applications pour la prise de commande ou pour la modification (pour ça il y a les services client et les back office). Ils ont des besoins spécifiques qui leurs permettent de repérer en consultation dans une application la donnée éventuellement incohérente. Cette information n'est pas détenue par les formateurs nationaux (exemple de parsifal) mais par les équipes Care/DSM/MOA/MOE qui élaborent les règles métier en lien avec les offres et les applis du Online.  
Les CC de Niveau 1 sont formés par les CC de Niveau 2.
- En revanche, une fois maintenu dans DCOL, le pôle espace client pourrait très bien créer ces formations et informations à destination d'une industrialisation des processus dans le cadre de la refonte de l'école de la relation client prévue par la Direction. A ce sujet, il est curieux qu'aucun des membres permanents du « comité de gouvernance » (page 31) ne soit de DCOL

→ En matière de relation client

- sur l'aspect cœur de métier : les personnels effectuent cette activité depuis plus de dix ans. Elle nécessite d'être en phase avec la politique nationale de relation client et de discours Orange. Cela demande une approche spécifique puisque :
  - la réponse client est écrite et laisse donc une trace
  - le dysfonctionnement constaté relève de la responsabilité d'Orange
- sur l'aspect Niveau 2 fonctionnel : après l'avoir été de 2004 à 2011 sur les seules AVSC, le pôle espace client est à présent le Niveau 2 des unités UAT (de façon industrialisé) et dans une moindre mesure car non industrialisé celui des AVSC et des CCO. Le rattacher à une unité opérationnelle (CCO, UAT, AVSC) ne peut que brouiller cette image de Niveau 2 DES unités clients. Par ailleurs, le pôle espace client est le Niveau 2 des e-chateaux mobile

1b. Admettre la réalité signifie :

→ Admettre que les UAT, AVSC, CCO, AD, ag Pro et ag PME sont en demande permanente d'information et de soutien sur les problématiques « espace client ». Répondre à leur demande est un devoir pour la DRCGP. Organiser le SC 2.0 de DCOL de façon à ce que le pôle EC puisse rayonner en tant que Niveau 2 sur l'ensemble de ces unités permettra de leur répondre avec efficacité.

→ Admettre que les besoins réels du personnels du pôle espace client en matière de formation sont spécifiques : il s'agit d'apprendre à repérer en consultation dans une application la donnée éventuellement incohérente. Cette information n'est pas détenue par les formateurs nationaux (exemple de parsifal) mais par les équipes Care/DSM/MOA/MOE qui élaborent les règles métier en lien avec les offres et les applis du Online.

→ Admettre que le pôle espace client est multi-univers et ne peut gérer les conséquences de la complexité croissante des offres sur le SI Online qu'en lien étroit avec des équipes toutes situées en état-major. Les besoins des personnels en matière de formation seront en conséquence satisfaits par la poursuite de leur montée en compétence induite par la coopération avec les équipes en question. Détacher ces personnels de l'état-major pour les rattacher en DO ne peut que casser les synergies construites alors que les y maintenir permet au contraire de poursuivre et amplifier les synergies existantes.



## 2. Pour le pôle KSR

### 2a. Il est difficile de voir ce qu'une unité opérationnelle peut apporter :

#### → En matière de formation :

- Les personnels du pôle KSR n'ont pas besoin d'être formés sur les applications pour la prise de commande ou pour la modification (pour ça il y a les services client et les back office).
- Les besoins réels sont :
  - En Niveau 1, les besoins sont principalement relatif aux informations commerciales du site intranoo « Basic ». Ce site suffit donc amplement aux besoins du pôle KSR quant à la connaissance commerciale des offres. La formation des CC de Niveau 1 est assurée par les CC de Niveau 2.
  - En Niveau 2 apparaissent des besoins plus spécifiques qui permettent de repérer en consultation dans une application la donnée éventuellement incohérente.
    - Cette information est parfois détenue par les équipes Kiosque/DSM/MOA/MOE (comme dans le cas du pôle EC),
    - Cette information est parfois détenue par les équipes de la Gouvernance RH et Emploi (GOV) de la RH groupe

#### → En matière de relation client

les personnels effectuent cette activité depuis plus de dix ans. Elle nécessite d'être en phase avec la politique nationale de relation client et de discours Orange, avec une attention particulière sur les conséquences d'un éventuel mécontentement : un « client salarié » déçu qui part à la concurrence devient de plus un salarié démotivé qui n'a plus envie de faire gagner des parts de marché à Orange.

Cela demande une approche spécifique puisque :

- L'expérience « client-salarié » embarque une stratégie RH visant à la motivation constante des personnels
- La réponse « client-salarié » est écrite et laisse donc une trace pouvant éventuellement être escaladée directement au plus haut Niveau

### 2b. Admettre la réalité signifie :

#### → Admettre que les besoins réels du personnel du pôle **KSR** en matière de formation sont spécifiques :

- Les activités du pôle KSR ont un lien fort avec les RH, et notamment la RH groupe. Une meilleure compréhension des règles et du fonctionnement RH groupe est souhaitable. Les liens fonctionnels existants avec la RH groupe et notamment avec la Gouvernance RH et Emploi (GOV) sont à approfondir.
- Étant donné que le kiosque salarié est un site Internet, des besoins en formation comparables à ceux du pôle EC se font sentir. Des liens sont donc à créer avec les équipes Care/DSM/MOA/MOE qui élaborent les règles métier en lien avec les offres et les applis du Kiosque Online. De ce point de vue, conserver le pôle EC et le pôle KSR en Direction métier, sur le même plateau et avec la même ligne managériale permettra d'accélérer une montée en compétence souhaitable.

→ Admettre que détacher les personnels du pôle KSR de l'état-major pour les rattacher en DO ne peut que :

- casser les synergies construites avec la Gouvernance RH et Emploi (GOV) alors que les y maintenir permet au contraire de poursuivre et amplifier les synergies existantes.
- Empêcher la création de toute synergie avec les équipes Care/DSM/MOA/MOE qui élaborent les règles métier en lien avec les offres et les applis du Kiosque Online

3. Pour les deux pôles (EC + KSR) :

3a. Il est difficile de voir ce qu'une unité opérationnelle peut apporter :

→ En matière de « compétence métier » :

La Direction affirme que les pôles EC et KSR gagneraient à être rattachés au CCO d'Ivry pour bénéficier de sa compétence métier. La Direction peut-elle préciser quelle est la compétence métier que détiendrait le CCO et dont les pôles EC et KSR seraient dépourvus ?

3b. Admettre la réalité c'est :

→ Admettre que l'étiquette « direction métier » (donc le rattachement) est un sésame pour entretenir des relations étroites avec les équipes SI, **RH groupe** et états major.

Pour exemple, il nous a été indiqué par la Direction que Philippe Capelle, patron du CCO d'Ivry, serait plus écouté dans DCOL que les remontées des managers du service client Bobillot. Il nous paraît au contraire improbable que Mr Capelle puisse être le relai des nombreuses informations échangées quotidiennement. On ne voit pas bien alors ce que le pouvoir d'un patron d'unité va apporter au travail collaboratif déjà en place.

#### **IV / Sur la question de la saisonnalité de l'activité mail**

La Direction prétend que l'activité mail est une activité saisonnière comme les autres activités de service client. Elle en tire la conclusion que c'est en DO que les pôles EC et KSR trouveront les appoints saisonniers en effectifs dont ils ont besoin.

1. La saisonnalité a les mêmes conséquences en DO et qu'en Direction métier

Il est vrai que toute activité de service client a un aspect saisonnier : les flux entrants sont plus faibles durant les périodes de congés scolaires. Cet aspect saisonnier a cependant un corollaire : les effectifs internes disponibles sont eux aussi plus faibles durant les périodes de congés scolaires. Les appoints saisonniers en personnels sont donc les mêmes que l'on soit en DO ou en Direction métier : ce sont des CDD ou des intérimaires et non des « prêts de compétences ».

L'idée selon laquelle il est beaucoup plus faciles de trouver des ressources en DO qu'en État-major fonde une des raisons majeures sur lesquelles la Direction de VMF s'appuie pour justifier le changement de rattachement. Or, ces besoins de repos téléphoniques pour les CC en unité ne peuvent pas trouver de débouchés sous la forme de « prêts de compétences » à l'attention des pôles EC et KSR (nous avons des besoins pérennes).

## 2. Les CDD et la « saisonnalité » selon la Direction

Les pôles EC et KSR disposent cependant très régulièrement de CDD depuis plus d'un an.

A chaque fois que les stocks atteignent des Niveaux insurmontables, des CDD sont recrutés jusqu'à épuisement des stocks effectivement épuisables (c'est-à-dire à l'exception des bugs impactant les clients en masse qui nécessitent une solution SI encore inconnue). Une fois les CDD en fin de contrat les stocks augmentent de nouveau jusqu'à l'insurmontable et donc jusqu'à ce que de nouveaux CDD soient recrutés.

S'agit-il là d'augmentations momentanées et imprévisibles de la production ou de sous-effectifs savamment entretenus ?

La réalité des besoins en matières de ressources humaines pour les pôles KSR et EC est donc à estimer en termes d'ETP pérennes : si les deux pôles sont bien en sous-effectifs, le manque se compte en unités et non en dizaines d'unités. En quoi une telle « charge » serait-elle insurmontable pour une Direction d'état major ?

## 3. L'activité relation client web est plus cyclique que saisonnière

La Direction a écrit page 60 dans son document de présentation sur la réorganisation de la DRCGP :

*« La partie structurelle du travail est planifiable assez finement (saisonnalité et historique). Des événements conjoncturels (changement SI de l'Espace Client, intégrations de filiales au programme Kiosque Salarié) sont fréquents et peu prévisibles dans la surcharge qu'ils vont créer (volume, durée). Le rattachement au CCO d'Ivry doit permettre à terme de pouvoir engager des ressources supplémentaires en cas de surcharges conjoncturelles (prêts de compétences, partenaires externes, entre-aide d'autres UO). »*

La réalité est très différente :

Pour travailler et vendre sur le web il faut d'abord une plateforme technique dénommée « site Internet ». En conséquence et par définition, c'est la structure de la plateforme technique qui structure le travail et les ventes. C'est sa logique qui détermine les processus de travail web exactement comme la logique d'une chaîne de montage détermine les processus de travail dans un atelier.

Or, les évolutions techniques sur le web sont très rapides. Par voie de conséquence les plateformes techniques sont très vite obsolètes : des évolutions chaque année et une refonte complète environ tous les 3 ans.

C'est pourquoi l'arrivée de « NewCare » le 12 avril 2012 (le *changement SI de l'Espace Client* auquel se réfère la Direction) est une modification structurelle majeure. Si une telle évolution a bien un caractère cyclique, elle ne saurait être assimilée pour autant à un simple *événement conjoncturel*.

Les salariés de Niveau 2 du pôle espace client gèrent à l'échelle nationale les dysfonctionnements (KO, indisponibilité, données incorrectes) de l'espace client. Adapter les processus de travail à la nouvelle plateforme technique lorsque la mission consiste à traiter les KO techniques signifie :

- apprendre à traduire les nouveaux messages d'erreur produits par la nouvelle interface,

- à partir de la traduction obtenue, faire la différence entre une nouvelle anomalie et une anomalie déjà existante,
- agir ou faire agir sur le SI pour débloquer la situation lorsqu'il s'agit d'une anomalie pour un client unique
- participer aux ponts de crise pour résoudre au Niveau SI les nouvelles anomalies de masse produites par la nouvelle interface
- informer les clients sur la situation (par ex : durée prévisionnelle de l'anomalie ou absence de durée prévisionnelle).

Comment le CCO d'Ivry pourrait-il être en mesure d'effectuer des « *prêts de compétences, partenaires externes, entre-aide d'autres UO* » sur de telles missions ?

Les modifications structurelles du SI sont une contrainte pérenne : le laps de temps entre le moment où une plateforme technique est pleinement stabilisée et le moment où il faut en changer suite à obsolescence n'est jamais long.

Il faut au moins 6 mois d'apprentissage sur le Niveau 1 avant de pouvoir commencer à travailler en Niveau 2. La réalité est donc que le pôle EC a besoin d'effectifs pérennes.

Bien que ce ne soit pas à un Niveau comparable, le KSR est lui aussi impacté par les modifications du SI online. Cependant, les anomalies de SI rencontrées sur le KSR sont principalement relatives aux évolutions du SI facturation et aux évolutions d'interface entre le SI facturation et le SI online.

Là encore, il s'agit bien de pics d'activités issus d'évolutions techniques cycliques et non d'une quelconque « saisonnalité ». Là encore, les besoins en effectifs sont pérennes et non saisonniers.

### **V / Sur la question du Nouveau France Télécom qui permet de faire travailler tout le monde ensemble en DO**

**La Direction prétend que les pôles EC et KSR seront mieux soutenus en DO car :**

1. DCOL ne serait pas organisé pour intégrer un service opérationnel :

Étonnant constat car ce n'est que depuis la nouvelle organisation que ce constat est fait. Or DCOL n'a pas fondamentalement évolué.

Cette première conclusion de la Direction ne proviendrait-elle pas plutôt :

- d'un manque de connaissance sur l'évolution des activités comme des périmètres de traitement des pôles EC et KSR,
- d'une difficulté réelle de sa part à prendre en compte l'aspect web dans la conception et la mise en œuvre d'une relation client groupe intégrée
- d'un jugement assimilant le mail à un vecteur de relation client ringard et dépassé (jugement hâtif au vu des arguments développés dans ce document comme des échanges en CE ayant amené la Direction à revoir sa copie sur ce point)

Si les pôles EC et KSR étaient des services de plusieurs centaines de conseillers, la difficulté pour une direction d'État-major à intégrer pleinement cette activité pourrait se comprendre (encore que ça se discute au vu des AG Pro et PME) mais avec 25 personnes sur deux activités proches de l'activité de DCOL, on voit mal les obstacles insurmontables de l'organisation de DCOL. Obstacles qui n'étaient pas flagrant avant. Par ailleurs, rien ne démontre que la Direction ait essayé de mettre en place les moyens de gérer le service client de Bobillot. Il est donc assez facile ensuite de dire que la direction ne « sait pas » prendre en compte.

2. Les moyens humains en matière de relation client se trouvant essentiellement en DO
3. Le nouveau France Télécom instaure des relations en allers et retours entre les Directions métiers et les Directions Orange

Nous pensons au contraire que ces nouvelles relations signifient que les pôles EC et KSR doivent rester en Direction métier car il leur appartient d'impulser une relation client multicanal au sein de chaque unité de relation client de chaque canal de vente.

C'est justement parce que le canal web ne dispose pas d'une relation client aussi structurée que celles des relations clients historiques qu'il est intéressant de lui faire impulser la politique multicanale du groupe : c'est en structurant la relation client multicanale groupe que la relation client web se structurera elle-même.

4. Ces nouvelles relations confèrent plus de pouvoir aux DO qu'aux Directions métiers car les budgets sont dorénavant alloués aux DO

Certes mais la Direction ne prévoit pas de rattacher les pôles EC et KSR directement au Directeur Orange IdF. Elle prévoit de les rattacher à une unité de relation client : le CCO.

Or, le budget du CCO n'est pas prévu pour couvrir les besoins des autres unités de relation client téléphonique de la DO (UAT, AVSC), et encore moins de l'AD qui ne relève pas de la relation client téléphonique, ou des ag Pro/PME qui ne relèvent pas de la DO.

On peut même se demander si souhaiter rattacher les pôles EC et KSR au CCO alors que l'EC est actuellement le Niveau 2 industrialisé des seules UAT ne cache pas une volonté de dissoudre ces pôles dans le CCO, ce qui signifierait sans doute la perte des savoir-faire accumulés par plus de 10 années d'expérience relation client du web.

En effet, ce n'est pas la Direction qui a souhaité que le pôle EC devienne le Niveau 2 des UAT, ce sont les managers intermédiaires UAT et le management local sur Bobillot qui l'ont voulu.

Or, le document de la Direction sur la réorganisation DRCGP stipule en page 60 à propos du management local Bobillot :

*« Le rattachement au CCO d'Ivry ne devrait pas changer le faible Niveau d'autonomie des membres des équipes, mais en revanche devrait fortement limiter celui des 2 managers d'équipes (cadre hiérarchique très strict). C'est pourquoi elles ne sont a priori pas favorables à un tel changement.*

*Il est difficilement envisageable de trouver une solution ici, les 2 managers des équipes Espace Client et Kiosque Salarié devant « se plier » au modus vivendi du CCO d'Ivry en terme de management. Entretiens réguliers avec le manager de rattachement, intégration des deux managers aux réunions d'équipes ayant lieu à Ivry. »*

- Nous tenons à nous inscrire en faux sur l'idée selon laquelle il y aurait un « faible Niveau d'autonomie des membres des équipes ». Les documents que nous avons communiqué à l'ensemble du CE le prouvent largement.
- Comment rester le Niveau 2 de l'UAT une fois situé dans le « cadre hiérarchique très strict » du CCO ou d'une autre unité toute aussi « cadrée » ?
- Dans le pire des cas, les pôles EC et KSR pourraient être dissous dans le CCO (unité) et générer pour le groupe la perte de plus de 10 ans d'expérience de

relation client du web en plus de RPS pour les managers comme pour les managés.

- Dans le meilleur des cas, rattacher les pôles EC et KSR à l'une des unités de relation client du groupe (CCO, UAT, AVSC, AD, ag Pro, ag PME) signifie les cantonner au périmètre de l'unité en question car telle est la politique budgétaire du groupe.

De tels choix ne sauraient être porteurs. Nous ne souhaitons pas trouver la moins mauvaise solution mais la meilleure.

En revanche, rattacher les pôles EC et KSR à la DRCGP via le SC 2.0 de DCOL permet à la DRCGP d'impulser la relation client multicanale qu'elle affirme souhaiter mettre en place. C'est pourquoi c'est la solution que nous préconisons.

#### 5. Ce nouvel FT permet à tout le monde de travailler ensemble car le DO est présent au Codir d'OF :

Nous ne doutons pas que les Directeurs Orange et les Directeurs métiers soient satisfaits d'une situation qui leur permet de travailler ensemble. Le Codir d'OF n'est cependant pas la place des pôles EC et KSR.

En DO, les pôles EC et KSR ont plutôt vocation à se trouver dans les profondeurs de l'organigramme (rappelons ici que les Niveaux CCNT concernés sont : C, D et Dbis pour les managers).

Une telle situation va créer des filtres hiérarchiques qui couperont les liens avec les personnels situés en état-major alors que c'est bien la situation de pivot entre fonctionnels et opérationnels qui donne tous leurs sens aux pôles EC et KSR.

Le rattachement au CCO d'Ivry aura pour principale conséquence : une mutualisation de la gestion des équipes Bobillot avec celles du CCO Ivry et donc entre autre une mutualisation de leurs accès SI (si l'on souhaite que les personnels du CCO puissent travailler sur des missions EC ou KSR). C'est là un danger majeur en termes de sécurité SI au vu des habilitations dont disposent les pôles EC et KSR.

#### 4.1 : Danger SI Pour le pôle EC :

Les personnels du pôle EC disposent de l'habilitation maximale pour l'application CSRTool qui gère l'identité du client. Cela signifie :

Accès au mot de passe unifié de l'espace client et de la messagerie de chaque client avec possibilité de le modifier

Cela signifie l'accès à la totalité des informations concernant chaque client, l'accès à leur modification et à la possibilité d'effectuer des commandes au nom du client et depuis son propre espace client, tous contrats et comptes confondus et à la messagerie mail.

#### 4.2 : Danger SI pour le pôle KSR :

- La gestion des droits à la remise 30% salariés. Elle a déjà été confiée par le passé à des équipes de DT. La mutualisation des managers comme des personnels de ces équipes ont engendré une prolifération de l'utilisation des accès SI permettant de valider la remise si bien que des fraudes ont rapidement été constatées (par exemple, la remise 30% salariés est devenue une mesure de fidélisation à l'égard des clients externes menaçant de partir à la concurrence).

L'expérience passée montre que l'entreprise comme les personnels ont tout à perdre et rien à gagner dans une telle configuration.

- De même, il semble plus raisonnable que la gestion des postes à forfaits des cadres dirigeants (dits code 9) s'effectue hors des cadres classiques des UO de DO bien qu'il s'agisse, en soi, d'une activité de service client comme n'importe quelle autre. C'est d'ailleurs la première fois que la Direction envisage de confier cette mission à une UO de DO. Qu'est ce qui justifie un tel revirement ?

Avez-vous bien mesuré toutes les conséquences d'un tel rattachement ?

En revanche, maintenir les pôles EC et KSR à la DRCGP via le SC 2.0 de DCOL permet de :

- capitaliser sur le positionnement en pivot pour impulser la relation client multicanale que la Direction affirme souhaiter mettre en place,
- Protéger l'entreprise comme les personnels sur les risques inhérents à une prolifération des habilitations SI des pôles EC et KSR.

6. Le Directeur du SNC (service national comme les pôles EC et KSR) à présent rattaché à la DO Ndf se déclare très satisfait de la situation.

Le SNC est un cas intéressant car, anciennement partie intégrante de VSF, il est aujourd'hui sous la hiérarchie de la DO Ndf.

La Direction de VMF nous assure que le Directeur du SNC est très satisfait de sa modification de rattachement : sa présence au Codir du Directeur Orange Ndf et la présence de ce dernier au Codir d'Orange France seraient pour lui très avantageuses. Dont acte.

La satisfaction de leur Directeur ferait-elle celle des personnels de terrain du SNC ? Nous nous permettons d'en douter...

Une fois encore, tant en termes de situation hiérarchique qu'en termes de réalité des activités au quotidien, les personnels des pôles EC et KSR n'ont rien de comparable avec celle d'un grand Directeur. C'est bien avec les équipes de terrain composées de personnels en bandes « C », « D » et « Dbis » qu'il faut comparer.

Or, les personnels de terrain du SNC sont souvent mis en difficulté par l'inadéquation qu'il y a entre une activité nationale d'un côté et une Direction géographiquement limitée de l'autre. Et cela en dépit du fait que le SNC est bien identifié par l'ensemble des acteurs du groupe qui lui reconnaissent tous son périmètre national d'action.

Le pôle EC ne dispose pas d'une renommée comparable à celle du SNC et le pôle KSR à un périmètre d'action encore plus large que celui du SNC. La situation risque donc d'être encore plus difficile pour les personnels des pôles EC et KSR que pour ceux du SNC

Par ailleurs, l'activité de « réclamation » et la chaîne de soutien N1/N2/N3 correspondante existe dans le groupe de façon ancienne dans chacun des univers. Le SNC (Niveau 3 de la chaîne de soutien « réclamation ») dispose donc d'interlocuteurs N1/N2 très faciles à identifier (cellules réclamations des AVSC, du 3900 commercial, de l'univers mobile). Ce qui n'est pas le cas de l'espace client ni du Kiosque. En effet, le diagnostic des dysfonctionnements a justement pour objet d'identifier la cause du dysfonctionnement et les causes sont hétérogènes : nos interlocuteurs sont donc multiples (back office d'unité, Niveau 3 de DSIF, chaîne facturation, ...)

Le pôle KSR est bien à ce stade une activité de « réclamation » mais il gère en interne sa propre chaîne de soutien N1/N2 et son N3 se trouve chez DSIF (comme le pôle EC).

Surtout, lorsqu'une réclamation sur la partie remise salariés (ou retraités) arrive au SNC, ce dernier n'a pas d'autre solution que de renvoyer la demande au pôle KSR, seul habilité en la matière : le SNC n'est pas le N3 du pôle KSR même s'il s'agit d'une activité de « réclamation ».

## **VI / La Direction s'appuie sur le résultat du sondage DRCGP ou DCOL**

La commission Emplois et Métiers a donc demandé à l'entreprise de communiquer ce sondage. Après lecture attentive, il s'avère que ni dans les résultats aux questions posées, ni dans les verbatims, n'apparaît une quelconque demande et/ou critique liées aux manques de DCOL par rapport au service client 2.0.

## **VII / La Direction assure qu'il n'y a pas de déménagement prévu**

Dans ce cas comment bénéficier des éventuels bénéfices du CCO ?

Comment bénéficier de compétences et ressources supplémentaires (argument utilisé par l'entreprise) sachant que :

- Il faut six mois temps plein pour monter en compétence sur cette activité,
- Cette montée en compétence ne s'effectue pas à distance
- L'efficacité des soutiens métier s'exerce en proximité
- Contrairement au CCO, il n'y a pas d'objectifs individuels sur Bobillot
- Les jours et horaires ouvrables sont différents sur le 2 sites : HNO au CCO d'Ivry et sur 38h à Bobillot,

L'objectif de la Direction ne serait-il pas plutôt de calquer l'organisation de Bobillot sur celle du CCO ?

## **VIII / Le sous-dossier de la Direction concernant le service client de Bobillot se nomme « Évolutions des activités » :**

Pourquoi « évolution » ? Quelles sont les activités qui évoluent ? Pourquoi évoluent-elles ? En quoi évoluent-elles ? Vers quoi évoluent-elles ?

Au vu des échanges ayant déjà eu lieu en séance sur ce sous-dossier, n'avez-vous par écrit « évolution des activités » pour justifier une évolution de rattachement ?

## **IX / Conclusion**

→ En résumé, le service client ne voit pas bien ce qu'il va gagner à être rattaché à une unité opérationnelle et voit surtout ce qu'il va perdre tant en terme de condition d'exercice de l'activité professionnelle qu'en terme de conditions de travail.

→ L'ensemble des documents élaborés par la commission concernant le service client 2.0 situé à Bobillot tend à prouver que l'entreprise aurait en fin de compte elle aussi plus à perdre qu'à gagner à rattacher ses deux équipes en DO au lieu de le conserver en état-major au sein de DCOL.

→ Est-il raisonnable de modifier le rattachement du service client Bobillot vers une Unité quand, pour les deux pôles « espace client » et « kiosque salariés »,

- l'activité est en crise (surcharge importante)
- les perspectives n'ont pas encore été ni étudiées ni tranchées par l'entreprise



- les moyens de les prendre en charge n'ont pas été discutés ?
- ➔ L'entreprise n'a toujours pas décrit à ce jour les avantages concrets d'un rattachement en UO.
- ➔ Est-il raisonnable de projeter les pôles « espace client » et « kiosque salariés » en opérationnel dans le groupe et en DO avant même de l'avoir développée en fonctionnel au sein de la DRCGP ?

Au vu des activités décrites dans les chapitres précédents, les pôles EC et KSR du service client 2.0 forment un noyau à partir duquel une industrialisation multicanale progressive est possible. Cela doit cependant commencer par se construire en amont et pour cela un positionnement en état-major est souhaitable.

L'entreprise est-elle d'accord avec cette analyse ?

## Annexe 2 : Cahier des charges

Quelle que soit la décision finale de l'entreprise, la Commission Emploi et Métiers préconise l'élaboration d'un document qu'on appellera « cahier des charges ».

Il traduit les engagements de l'entreprise, une fois les études menées quant aux travaux qu'il reste à réaliser et les moyens qui y sont associés.

Ce document permettra aux deux pôles « espace client » et « kiosque salariés » de connaître le périmètre de leurs activités à moyen terme et les moyens que l'entreprise met à leur disposition pour les mener à bien.

### ✓ **Confirmation périmètre actuel pôle EC**

- Niveau 1 contactez-nous
- Niveau 2 contactez-nous
- Niveau 2 UAT
- By Pass
- Niveau 2 « égrené » Disu

### ✓ **ETP pôle EC en l'état actuel des missions**

- A définir

### ✓ **Confirmation périmètre actuel pôle KSR**

- Gestion de la base salariés groupe
- Gestion de la base retraités groupe
- Gestion des cadres dirigeants groupe
- Gestion de la base salariés et retraités La Poste
- Analyse et correction des dysfonctionnements liés à la remise et aux avantages salariés, retraités groupe et La Poste
- Activités d'injection et de retraitement nécessaires au bon fonctionnement du Kiosque et à l'octroi des avantages salariés et diverses remises
- Mise à Niveau des outils Kiosque à chaque Perco
- By pass

### ✓ **ETP pôle KSR en l'état actuel des missions**

- A définir

### ✓ **Confirmation périmètre futur supplémentaire pôle EC**

- Relecture de la politique des « contactez-nous » pour stabilisation du Niveau 1 et 2 contactez-nous
- Relecture relation client online en découpant « usage » « assistance » et « dysfonctionnement » et en actant les modes de communications avec le client selon la demande client
- Niveau 2 AVSC
- Niveau 2 AD
- Niveau 2 CCO
- Niveau 2 AG PRO et PME (clients Fregate et non FE)

- Niveau 2 retraitement verbatims suite CNPS EC clients insatisfaits et très insatisfaits
- ✓ **ETP pôle EC avec extensions éventuelles du périmètre**
  - A définir
- ✓ **Confirmation périmètre futur supplémentaire pôle KSR**
  - Mise en place d'un process officiel de communication entre KSR et Cellules Orange
  - Évolution sur le plan technique (voir partie 3 § 3-2-2)
  - Évolution sur le plan commercial (voir partie 3 § 3-2-2)
  - Reprise éventuelle de la LSF
  - Élargissement des bases « ayants-droit » vers d'autres entreprises
- ✓ **ETP pôle KSR avec extensions éventuelles du périmètre**
  - A définir
- ✓ **Organisation du travail et Conditions du travail**
  - Garantir le maintien des liens fonctionnels directs des managers et des agents de maîtrise avec tous les interlocuteurs situés en état-major
  - Garantir l'autonomie et le Niveau d'expertise des conseillers
  - Garantir le maintien des compétences
  - Garantir le Niveau de réactivité
  - Garantir la souplesse actuelle des conditions de travail
  - Garantir les horaires du service sur 38h du lundi au vendredi
  - Garantir la pérennité de l'absence d'objectifs individuels
  - Garantir que toute modification éventuelle de rattachement hiérarchique n'aura pas d'incidence sur le site géographique
- ✓ **Chaîne de soutien N1/N2/N3**
  - Organiser sérieusement le travail de Niveau 1 en acceptant la réalité d'une spécificité web de la relation client. Cela ne signifie pas nécessairement travailler uniquement sur le web et les problématiques espace client, mais cela signifie bien que la compétence doit être entretenue par une réalité de travail très régulière.
  - Donner les moyens au Niveau 2 de remplir sa tâche de soutien/formation du Niveau 1 et le dotant des outils et effectifs humains adéquats
  - L'expérience montre que les N3 s'occupent de leur application et rien d'autre. Le N2 doit être soutenu par la Direction métier dans sa recherche du bon N3 comme dans ses demandes à l'attention du N3 considéré.
- ✓ **Formation**
  - Pour les 2 pôles : renforcer, systématiser et pérenniser les liens avec les équipes Care/DSM/MOA/MOE qui élaborent les règles métier en lien avec les offres et les applis du Online.

- Faciliter la mise à disposition d'outils pour élaborer des typologies, process et support de formation garantissant l'avenir (nouveaux arrivants) et les besoins d'échanges entre les différents acteurs des chaînes de soutien EC et KSR
- Pour le KSR : approfondir les liens fonctionnels existants avec la RH groupe et notamment avec la Gouvernance RH et Emploi (GOV) [ c'est-à-dire l'aspect des ristournes accordées aux salariés et retraités et leur impact sur le fonctionnement de ce pôle].

### Annexe 3 : Glossaire

<b>AD</b>	Agences Distribution
<b>ADF</b>	Edition électronique des factures
<b>ADV</b>	Prise de commande Orange Mobile
<b>Agate</b>	Application aide à la gestion des abonnements téléphoniques
<b>Artemis</b>	Application livraison des commandes Home Haut Débit
<b>ARTP</b>	Application des réclamations Internet
<b>AVSC</b>	Agence Vente Service Clients
<b>Banip</b>	Application de Conversion ND RTC / ND IP
<b>BSS</b>	Compte Internet classique
<b>Care Fixe Orange</b>	Déclinaison du SelfCare Orange pour le fixe
<b>Care Franchise</b>	Application de Back office du KSR
<b>CC</b>	Conseiller Client
<b>CCO</b>	Centre Client Orange
<b>Client+ Orchidée</b>	CRM Orange mobile (gestion + réclas)
<b>COMICS</b>	Application de Front office du KSR
<b>Cristal</b>	CRM du Fixe
<b>CRM Clients</b>	Bases de données commerciales des clients
<b>DCOL</b>	Direction du Canal « On Line »
<b>Drakkar</b>	CRM Clients multi-univers
<b>EC</b>	Espace Client
<b>eCare/NextEcare/NewCare</b>	Evolutions technico-commerciales du SelfCare sur <a href="http://www.orange.fr/">www.orange.fr/</a>
<b>E care Mobile</b>	Déclinaison du SelfCare Orange pour le mobile
<b>Ecim</b>	Formule + Options + Coordonnées + mode de paiement pour l'Internet
sur l'EC	
<b>Etask</b>	Signalisations Parsifal
<b>FEL</b>	Facture pour l'Internet sur l'Espace Client
<b>Frégate</b>	CRM du fixe
<b>Info-centre Prométhée</b>	Application aide à résoudre les problèmes des clients
<b>Intrafact</b>	Base de données (multi-univers) des factures sur les 12 derniers mois
<b>Karma</b>	Produit permettant la gestion des équipements du Home Network
<b>KSR</b>	Kiosque Salariés et Retraités
<b>LSF</b>	Ligne Fixe à Forfait (personnels FTSA exclusivement)
<b>MOA</b>	Maitrise d'Ouvrage
<b>MOE</b>	Maîtrise d'œuvre
<b>MSCI</b>	Mon Suivi Conso Internet
<b>ND</b>	Numéro de Désignation (numéro d'appel)

<b>Octav Perso</b>	Identifiants Internet/TV + VOIP +Services Internet +Messageries sur l'EC
<b>Offres H323</b>	offres associant de la VOIP à une ligne RTC
<b>Offres SIP</b>	offres multiplay qui impliquent la résiliation du RTC
<b>One E-shop</b>	Boutique unifiée en ligne de <a href="http://www.orange.fr/">www.orange.fr/</a>
<b>Parsifal</b>	Base de donnée relative aux prises de commande Internet
<b>PNSSI</b>	Application du Si On Line Newcare
<b>Portfolio</b>	Portefeuille des comptes présents dans l'espace client
<b>Promise</b>	Application de provisionning des identités utilisées par le portail Orange
<b>Réclanoo</b>	Application des réclamations du Fixe
<b>RMU</b>	Application du SI NewCare
<b>SCC</b>	
<b>SelfCare</b>	Espace Client personnalisé sur un site Internet
<b>Semo</b>	CRM Client Internet classique
<b>SOFT</b>	Prise de commande Internet
<b>SPAS</b>	Outil UAT de traçage des contacts clients
<b>Ticket genergy</b>	Signalisation de Niveau 2 (déclenche éventuellement un ticket Océane)
<b>Ticket Océane</b>	Signalisation de Niveau 3
<b>UAT</b>	Unité d'Assistance Technique
<b>Vista</b>	Signalisation Qualité des Données
<b>Visu facture</b>	Application de visualisation des factures du Fixe
<b>Wassup</b>	Pérennité de l'authentification du client lors d'une navigation sur orange.fr
<b>02G</b>	Parc de facturation
<b>02P</b>	Éditique des factures

#### **Annexe 4 : Fiches de postes**

Les fiches de postes sont jointes au rapport (données fournies par l'entreprise sous format pdf).