



Sommaire

Orientations du domaine de la Relation Client Grand Public.....	1
Marché Pro-PME.....	2
Stratégie Orange France 2018	3
Bilan Formation 2017 et taxe d'apprentissage	3

Orientations du domaine de la Relation Client Grand Public

✓ Information (documents confidentiels)

1. Contexte, enjeux et réalisations à fin 2017

Depuis 2015, une transformation profonde des activités clients GP s'est engagée : moins de non-qualité et plus de digital, pour générer moins d'effort client et plus de valeur.

Les priorités d'action ont été définies, fondées sur l'écoute des clients et l'étude approfondie de leurs attentes vis-à-vis de leur relation avec leur opérateur :

- le moins de soucis possibles, pour ne pas avoir à le contacter par nécessité,
- s'ils ont un besoin, qu'ils puissent y répondre en toute autonomie grâce au digital depuis leur smartphone, à chaque fois qu'ils le souhaitent,
- s'ils ne souhaitent pas ou ne peuvent pas trouver une solution par eux-mêmes, qu'ils soient pris en charge de manière efficace par un conseiller, sans jamais avoir ni à répéter leur demande ni à nous relancer.

3 leviers opérationnels ont été actionnés :

- l'amélioration de la qualité du réseau, des offres et des parcours,
- le développement du digital (ouverture de nouveaux parcours, meilleure ergonomie sur l'application Orange et moi et l'Espace Client, et accompagnement des clients dans l'usage des outils digitaux d'Orange par les conseillers),
- l'amélioration de la prise en charge des clients en boutiques, services client et unités d'intervention (élargissement de l'autonomie des acteurs en front client et collaboration renforcée entre les acteurs des parcours clients en unité).

2. En 2018, poursuite de la « solidification » des activités pour permettre la création de valeur durable à chaque contact client (+ de revenus, + de satisfaction clients et – de coûts inutiles), en actionnant 4 leviers majeurs :

- **simplifier la vie du client** : plus de solutions en cas d'interruption de service, plus faciles d'accès, plus efficaces et pertinentes ; des changements d'offres, équipements ou réseau, plus fluides ; une prise en charge exemplaire : autonomie du front, digitalisation, validation client, détection, prise en charge à froid ; plus d'autonomie aux clients grâce au digital...

- **ancrer la promesse de service** : installation experte HomeLan, configuration mobile, assurance mobile...
- **adapter les points de contacts humains** : adaptation des services clients, poursuite de l'évolution des boutiques...
- **développer la complémentarité des canaux** : positionnement Famille et « foisonnement » Multi-services ; adaptation du modèle de commercialisation ; optimisation de la commercialisation de la Fibre ; amélioration des parcours de souscription et d'indication sur la Banque, adaptation de la PVC...

3. 2018 : poser les premières briques de la « Différenciation »

L'objectif est qu'Orange se démarque par la qualité d'accompagnement lors d'un achat et pendant toute la vie des produits et services souscrits par ses clients, et de leur faire vivre une expérience omnicanale, sans couture entre les différents points de contacts.

L'évolution de son positionnement business et cette ambition de différenciation en points de contact nécessitent 6 ruptures majeures :

- un niveau de compétence élevé,
- les meilleures technologies au service des experts,
- un modèle opérationnel décloisonné et dynamique,
- un niveau d'excellence dans l'exécution,
- une connaissance client riche et disponible pour les fronts,
- un modèle de pilotage et de rémunération adapté.

Pour favoriser une expérience client différenciante et fidélisante à chaque contact client et accompagner le développement des compétences attendus dans ARCQ et dans l'évolution de la posture et l'engagement Orange auprès du client, un nouveau dispositif de formation conçu avec les équipes opérationnelles, l'ACCA (« Accueillir, Comprendre, Construire, Accompagner »), visant à concilier qualité de la relation client et objectif business, a été mis en place en 2018.

4. Les ressources mobilisées au sein de la relation client et hypothèses d'activité pour 2018

« La baisse des effectifs internes, à un rythme inférieur à celui des interactions client permet le recentrage sur la prise en charge, le conseil et l'accompagnement des clients ».

Analyse de la CFE-CGC

L'évolution des usages et modes de consommation (e-commerce, m-commerce...), l'apparition de nombreux nouveaux canaux d'interactions entre clients et commerçants (internet, mobile, chat...) obligent à des transformations profondes régulières des services clients et boutiques d'Orange pour s'adapter.

La mise sur le marché de services de diversification comme Orange Bank qui devrait aussi s'intensifier dans les années à venir (Orange opérateur multiservices) obligent également les

personnels à développer leurs compétences et à élargir leurs champs d'expertise sur ces nouveaux produits et services.

La CFE-CGC est attentive à l'accompagnement mis en œuvre par l'entreprise à travers la formation, l'adaptation de la charge de travail et tout particulièrement sur la future évolution de la Part Variable Commerciale.

La CFE-CGC est également vigilante aux impacts sur l'emploi et des conditions de travail, de la modernisation du réseau de points de vente sur le territoire.

► Voir aussi [orientations clients GP](#)

Marché Pro-PME

✓ Information

Ambitions du marché Pro-PME (réflexions MAPS)

Aujourd'hui Orange détient une part de marché importante sur le marché Pro-PME, mais pour maintenir sa position de leader sur ce marché, elle doit revoir son modèle opérationnel en s'appuyant sur 4 leviers.

La fusion des directions de marchés Pro et PME, première étape et pré requis pour la suite, favorisera une meilleure coopération inter-services et des possibilités de parcours professionnels pour les salariés au sein des futures directions de marchés.

La nouvelle segmentation permettra de mieux adresser les clients et prospects avec une approche ciblée et des offres plus adaptées.

Le nouveau modèle de vente assurera une meilleure couverture des clients. La mise en place de la mutualisation des flux 3901 et d'équipes proactives premium permettra de mieux les servir et leur garantira un traitement en une fois, ce qui répondra à une forte attente de leur part.

Le nouveau modèle de service sera recentré sur la satisfaction client et le savoir-faire des salariés. Ce modèle comprendra le renforcement du pôle réseaux sociaux, la création de pôles régionaux pour traiter les insatisfactions clients de bout en bout et la mise en place d'un appui à chaud pour favoriser l'autonomie du front.

Projet d'évolution des directions de marchés Pro et PME dans les régions

Ce projet comprend le rapprochement des 8 Directions de Marchés Pro et des 4 Directions de Marchés PME, avec la mise en place de l'organisation cible sur une maille à 5 régions ainsi que l'harmonisation de l'ensemble des comités de direction régionaux.

L'organisation actuelle des régions Pro et PME date de 2009 et est très hétérogène.

Les Directions de marchés sont de tailles variables avec des organisations différentes les unes des autres, par métiers, pour

certaines, avec des responsables d'activités, d'autres organisées géographiquement avec des responsables de sites, le nombre d'activités variant d'une région à l'autre.

Pour améliorer le modèle global, le simplifier, le rendre plus fluide et plus homogène une organisation type commune à l'ensemble des régions est proposée.

Les 5 nouvelles régions, de taille équivalente, seront organisées de la même façon : mêmes directions dans le codir dans chacune des régions. Les seules spécificités concerneront la gestion nationale de certaines activités sur certaines régions (ex Fidélisation, Réseaux Sociaux ...).

Cette organisation plus efficiente favorisera l'interface entre la Direction Métiers Pro-PME et les futures Directions de Marchés, et les échanges plus fluides entre les différentes Directions de Marchés permettront de mieux travailler ensemble.

Analyse de la CFE-CGC

A la faveur des baisses naturelles d'effectifs, l'Entreprise saisit une nouvelle fois l'occasion de faire du deux en un. Ce dossier de fusion des deux marchés Pro et PME a pour maître mot la poly compétence, les métiers et leurs périmètres en seront profondément transformés.

Comme pour le projet Delivery, la mise en place de ce nouveau modèle est justifiée par des « bénéfiques salariés et clients ».

Comme pour le projet Delivery des simplifications et harmonisations de processus sont annoncées. Mais 2 ans après la mise en route de Delivery clients et salariés n'ont rien vu s'améliorer, bien au contraire.

Ces « ambitions du marché Pro-PME » suscitent donc de nombreuses questions, très représentatives de l'inquiétude des salariés. La CFE-CGC attend qu'il y soit répondu en amont du dossier qui sera présenté en consultation.

► Voir aussi [essentiels marché Pro-PME](#)

► [MAPS](#) et [évolution des directions de marché](#)

Stratégie Orange France 2018

✓ Information (documents confidentiels)

1. En 2017, le marché français a continué de croître en volume et a même retrouvé la croissance en valeur.

Le Très Haut Débit s'affirme comme la clé de voute de la croissance du marché français que ce soit sur le mobile ou sur le fixe. Le développement, déjà très rapide, des usages clients s'accélère encore. La valeur du marché repart en croissance, et le montant global des investissements continue d'augmenter.

2. Dans un contexte toujours ultra concurrentiel, Orange continue d'obtenir des résultats solides.

L'intensité de la concurrence, sur le marché du Mobile comme du Broadband s'est encore accrue tout au long de 2017.

Dans ce contexte, Orange parvient à accélérer sa dynamique commerciale tout en préservant la valeur, lui permettant de maintenir ses investissements et de répondre aux attentes du marché et des pouvoirs publics sur le Très Haut Débit.

3. En 2018, Orange s'appuie sur sa bonne dynamique commerciale et ses résultats financiers solides pour poursuivre sa mutation et la mise en œuvre d'Essentiels2020.

- poursuite de la simplification du portefeuille d'offres et accélération du nombre deancements sur de « nouvelles verticales » (divertissement, banque...).
- poursuite de l'élargissement de la proposition de valeur Orange pour se positionner à terme comme un opérateur multi-services du digital et d'autre part nous améliorons le cœur d'offre en allant vers toujours plus de simplicité...
- par ailleurs, dans un cadre légal, et parce que c'est depuis longtemps la promesse d'opérateur de confiance, Orange, continue de développer les actions pour protéger les données qu'elle détient, en garantissant une utilisation éthique et respectueuse et accompagner ses clients dans la maîtrise de leurs usages.
- En 2018, l'enjeu pour le réseau est double : continuer à se différencier grâce au premium réseau Orange et tenir les engagements pris envers l'ARCEP et l'État concernant le déploiement du très haut débit mobile et fixe.
- Depuis 3 ans, transformation profonde des activités client Grand Public et Pro/PME, avec moins de non qualité, plus de digital, et finalement moins d'effort et plus de valeur

pour nos clients et Orange. Poursuite de la stratégie de « solidification », et de différenciation par la relation client et création d'une valeur durable.

- En tant qu'employeur digital et humain, Orange accompagne l'ensemble de ses équipes et améliore l'expérience salarié pour garantir l'équilibre entre la performance économique et la performance sociale, en soutien de l'expérience client

En conclusion

« Nous poursuivons une politique de développement des compétences soutenue et nous anticipons les besoins en compétences permettant de préparer les activités de demain.

Nous nous plaçons en 2018 dans la continuité des orientations décidées dès le lancement du plan : il s'agit désormais de continuer de nous inscrire encore davantage dans notre époque et de nous adapter, avec un réseau qui doit rester cohérent avec l'intensification des usages, une expérience d'opérateurs multi-services unifiée, et un mode de fonctionnement qui tend vers plus d'agilité.

La transformation est désormais une donnée permanente pour notre entreprise, et nous accompagnons chacun et chacune de nos salariés dans ce nouveau paradigme.

C'est l'enjeu de l'ensemble des chantiers que nous lançons : convaincus du bien-fondé de la poursuite de notre stratégie, nous travaillons à la rendre toujours plus perceptible de nos clients, et bien évidemment en premier lieu des femmes et des hommes d'Orange. »

Analyse de la CFE-CGC

La CFE-CGC souhaite saluer comme il se doit les résultats 2017 d'Orange, qui montrent que la stratégie menée depuis plusieurs années, porte ses fruits, et avant tout la conséquence du travail des salariés qui l'ont accompagnée et développée. Et cela, même s'ils subissent la rigueur d'une politique salariale non reconnaissante des actions de chacun. Quant aux axes développés, qui sont des mises à jour du document présenté l'an passé, ils nécessitent des compléments et précisions : ne serait-ce que pour l'item « employeur humain », le transfert de compétences, l'externalisation d'activités, la concentration immobilière et l'adaptation des locaux au travail collaboratif...

► Voir [essentiels stratégie](#)

Bilan Formation 2017 et taxe d'apprentissage

✓ Information (documents confidentiels)

Bilan Formation

Taux de réalisation du plan de formation 2017 : 99,7% (97,5% en 2016).

Nombre d'heures total de formation stable par rapport à 2016 malgré la baisse des effectifs sur la période → augmentation du nombre d'heures de formation / salarié : 35,6 h en 2017.

Investissement financier en progression de 3%, à 266 millions d'euros : 6,4% de la masse salariale en 2017.

Catégorie 1 Actions d'Adaptation au Poste de Travail - Évolution de l'Emploi et au maintien de l'Emploi 80%

Catégorie 2 Actions de développement des compétences 20%

Priorités du Plan 2017

Offrir une connectivité enrichie

- ♦ réalisation de 76 928 heures dans des projets de formation « FTTH », 6 797 heures « réseaux 4G et 5G » et 4 295 heures sur le projet « API », 43 182 heures en ingénierie réseaux et 9 050 heures en déploiement, production réseaux.

l'essentiel du CCUES 19 et 20 juin 2018 - 22/06/2018 - 3

- ♦ 279 803 heures déployées dans le cadre du projet intervention, clients et réseaux et 15 757 heures dans le cadre du projet conception, étude et réseaux.

Construire un modèle d'employeur digital

- ♦ 28 614 heures ont concerné des projets portant sur le digital (ex. La digitalisation de la relation client), dont 6 439 heures spécialement dédiées à la culture digitale.
- ♦ 96 601 heures avec le programme « Accompagnement managérial et projets Orange France », avec un taux de réalisation largement supérieur aux prévisions (130%). Ce taux se justifie par l'effort fourni dans le cadre du programme Manager Essentiels2020 (89 181 heures).

Réinventer la relation client

- ♦ 145 538 heures consacrées à la relation clients.
- ♦ réalisation de 15 197 heures dans des formations liées au programme « expérience client incomparable ».

Accompagner la transformation du client entreprise

- ♦ renforcement des compétences dans les domaines du cloud (58 66 heures), du big data (14 182 heures) de la sécurité réseaux & SI (30 111 heures) et des objets connectés (1 450 heures).
- ♦ développement des compétences des forces de vente autour des activités de services et des applicatifs, notamment avec des formations liées aux applications (12 725 heures) et à la virtualisation des réseaux (8 886 heures).

Se diversifier en capitalisant sur les actifs

- ♦ objectif : développer des compétences pour soutenir les nouvelles sources de croissance, notamment, les objets connectés, la finance et la banque mobile, ainsi que le back office des produits financiers.
- ♦ 34 641 heures de formation réalisées dans le cadre du projet Smart Store, 14 836 heures dans des formations liées à Orange Bank, et 2 233 heures dans le cadre du projet DevOps (méthode agile de développement logiciel).

Taxe apprentissage

Montant de la taxe d'apprentissage versé au 28 février 2018 : **27 033 942 €** ; 51% pour la fraction régionale pour l'apprentissage (versement au Trésor public) ; 26% pour la fraction « quota » dédiée au financement des CFA et sections d'apprentissage ; 23% pour la fraction « hors quota » (ou barème) dédiée au financement des formations initiales professionnelles et technologiques hors apprentissage (sauf

pour le complément des concours financiers obligatoires) avec deux déductions, les frais de stages et le bonus alternants.

Orientations Groupe sur la taxe d'apprentissage 2018 :

- en priorité, et très largement les cursus délivrés en apprentissage jugés prioritaires au vue de besoins futurs de compétences notamment en apprentissage et des recrutements externes du Groupe,
- puis les organismes développant des actions et/ou des programmes qui soutiennent les axes de notre politique Diversité particulièrement les volets handicap et mixité des métiers techniques,
- et, le cas échéant, les activités complémentaires relatives à l'information et l'orientation scolaire et professionnelle.

Analyse de la CFE-CGC

Le document est riche en indicateurs et commentaires, mais la trame du document présentée années après années ne permet pas de comprendre précisément comment est dispensée la formation à Orange, ni combien et quels salariés en profitent réellement.

Communiquer sur des nombres d'heures ou des moyennes ne suffit pas pour nous éclairer, certains salariés ne consommant pas d'heures de formation du tout, quand d'autres sont ultra consommateurs (alternants, nouveaux arrivants, seniors). Les moyennes présentées en sont donc faussées et ne permettent pas d'avoir une vision réelle des formations pour les salariés qui n'appartiennent pas à ces catégories « ultra ou non consommateurs ».

Difficile aussi d'analyser les indicateurs clefs et les différentes vues du bilan formation sans cette vision de la distribution des effectifs en fonction des heures de formations suivies.

Concernant la taxe d'apprentissage, 2 demandes de la CFE-CGC lors de la présentation du bilan 2016 n'ont pas obtenu de réponse de l'Entreprise dans son bilan 2017 :

- L'âge des jeunes avec lesquels Orange signe un contrat d'apprentissage ou un contrat de PRO, la durée de ces contrats, le niveau de qualification et la classification proposée à ces jeunes.
- Le pourcentage de jeunes sur des niveaux Bac +4 et Bac +5 par rapport au pourcentage de jeunes sur des niveaux inférieurs.

Nous réitérons pour 2018.

- ▶ [essentiels formation](#)
- ▶ présentation [bilan formation](#)

Une séance extraordinaire dédiée à l'approbation des comptes et au rapport de gestion du CCUES s'est tenue le 19 juin.

La CFE-CGC a émis un avis défavorable. [Retrouvez, sur Alfresco, les explications détaillées sur ce vote.](#)

Vos représentants
CFE-CGC Orange

Élus

- Didier COQUILLE, **DTSI**
- David COUCHON, **IMT**
- Franck LEGRAS, **DOIDF**
- Frédérique LIMIDO, **FS&F**
- Franca LOSTYS, **OFS**
- Philippe MAZAS, **DOSUD**
- Anne MESTRE, **DOSE**
- Eric PICOT, **DONOC**
- Jérôme WARTEL, **DOSO**

Représentant syndical

- Xavier PODEVIN, **OFS**

Commissions

- Emploi et formation : Jérôme COULLARÉ,
- Économie : Jean-Pierre TESTI
- Égalité professionnelle : Véronique GARNIER
- Logement : Sébastien MERY
- Marché : Frédérique LIMIDO
- Réseau et SI : Didier COQUILLÉ
- Recherche et développement : Jean Michel CAMIN
- Marketing ventes et services : Joseph MARTINI
- ASC : Annie MARTIN ; Michel CARLIER
- Handicap et diversité : Magali FERNANDES
- DOM : Christian ROSEMOND
- ORANGE France : Kathleen BEAUDE ; Arnaud CHAUMEIL
- Entreprise : Christophe MOINIER