

Analyses et interventions de la CFE-CGC

T4 2022 – périmètre Orange France

Point 8 du CSEC du 20 octobre 2022 : Évolution du modèle de distribution physique d'Orange
Analyse et questionnement de la CFE-CGC Orange.

Le contexte socio-économique mondial

Le monde connaît des bouleversements majeurs : environnementaux, sanitaires, géopolitiques, économiques qui ont des répercussions sociales majeurs en chaîne partout dans le monde. L'incertitude devient peu à peu la norme. Tous les modèles économiques s'en retrouvent ébranlés. Cela peut aller jusqu'à poser la question de la pérennité de pans entiers de secteurs d'activité et par voie de conséquence se pose la question de la survie de bon nombre d'entreprises (même historiques). Ce qui vaut pour le monde, vaut pour l'Europe, la France et donc ... Orange.

L'époque de la rente, des choix dont on n'a pas réellement à assumer la conséquence est révolue. Chaque décision doit être pesée et soupesée. Chaque Euro investit doit rapporter. Tout changement doit engendrer des succès : humains, financiers et économiques, et doit être pensé au travers de ce seul prisme.

Une nécessité de travailler ensemble pour être plus fort

Ces succès ne pourront s'acquérir qu'au profit d'un dialogue permanent et constructif de toutes les forces vives qui composent une entreprise : les Salariés, les représentants du personnel et la Direction.

De notre capacité à réfléchir, collaborer de manière intelligente dépend notre capacité à adapter notre entreprise aux nombreux défis qui se dressent chaque jour devant elle, devant nous. Le maître mot doit être de fédérer les acteurs d'une entreprise pour agir ensemble et cela passe nécessairement par les notions de : respect, transparence et confiance mutuelle.

N'oublions pas que « si seuls on va plus vite, ensemble, on va plus loin ».

Force est de constater que dans le cadre du projet de la redéfinition de notre politique relation clients dans les boutiques Orange, l'entreprise a fait le choix de foncer (euphémisme) seule, ce qui laisse craindre pour l'avenir de cette activité « vitrine du groupe », source de business et de satisfaction clients chez Orange.

Jamais ô grand jamais les élus ou les OS n'ont été sollicités à l'aune de la définition de cette nouvelle stratégie qui va engager le groupe pour les 10 prochaines années. Ils n'ont pas plus été associés aux réflexions qui ont menées à l'élaboration de la stratégie arrêtée, de fait, de manière unilatérale par la Direction.

Cela est d'autant plus vrai, que de l'aveu de bon nombre de salariés managers des différentes directions au sein de DGP et des AD, la stratégie est d'ores et déjà présentée depuis la semaine dernière par la Direction auprès des salariés, que son déploiement effectif est imminent, tandis que, nous sommes censés être réunis ce jour en CSEC dans le cadre d'un projet en Information/ Consultation pour en avoir les prémisses.

Aucun échange avec l'ensemble des OS en amont, une stratégie présentée aux équipes opérationnelles avant même la présentation auprès des élus en CSEC : les règles les plus élémentaires du dialogue social n'ont pas été mises en œuvre par la Direction d'OF. Voilà le contexte dans lequel nous sommes réunis aujourd'hui.

L'entreprise ne peut pas se contenter de percevoir le dialogue social comme un mal nécessaire, comme un passage obligé, duquel elle n'aurait rien à attendre.

Ceci est d'autant plus vrai que **tous les personnels paient le prix fort pour les choix hasardeux faits par la Direction par le passé sur le périmètre des boutiques.**

Comme par exemple, celui de mettre en place les grandes boutiques et/ou Méga store. A l'époque déjà, Direction d'OF était passée outre les nombreuses alertes formulées par les différentes Organisations Syndicales, la CFE-CGC en tête, quant à la viabilité du modèle.

Aujourd'hui la Direction arrive aux mêmes conclusions que la CFE-CGC mais plusieurs années après. Dans ce laps de temps, faute d'offres, de prestations et d'expérience à vivre différentes pour nos clients dans ces méga boutiques, les coûts ont explosé ! **Coûts pour lesquels la Direction souhaite tenir les salariés des AD pour seuls responsables. C'est le comble.**

De la même façon, la CFE-CGC vous a alerté lors du CSEC de juillet 2022 sur les conséquences des fermetures de boutiques que la Direction mène en masse depuis plusieurs années qui avait conduit l'entreprise à passer de la position de leader en nombre de boutiques à celle de 3^{ème} acteur derrière SFR et Bouygues (projections à fin 2022).

Cette 3^{ème} place avait pour particularité d'être indigne d'un opérateur leader tel que Orange le revendique et surtout ce qui est incompatible avec la politique de satisfaction client et la stratégie de Pricing Power. Mais en juillet, ce n'était pas un problème et les calculs de la CFE-CGC n'étaient selon la Direction, pas les bons. Le présent document érige comme principal objectif de cette stratégie triennale de (re)devenir, nous vous citons, « *Le plus grand réseau de boutique Télécom sous marque distributeur à l'échéance du plan* ».

Les errements du passé auraient pu, auraient dû, amener la Direction à reconsidérer son approche avec un peu plus d'humilité et un peu plus de réalisme. Il n'en n'est rien.

Pour un dialogue efficace et constructif il est indispensable de partager en toute transparence l'ensemble des données et travaux sur lesquels s'appuie la Direction pour arrêter ses choix notamment en terme de stratégie. **Là encore, la Direction n'a pas jugé utile de partager ces éléments dans leur exhaustivité afin de permettre un même niveau de compréhension de la part des élus de telle sorte qu'ils puissent rendre un avis éclairé.**

Quand les informations sont communiquées elles sont partielles, peu développées, elles vont même parfois jusqu'à être dévoyées pour déformer la réalité et la faire correspondre à la ligne stratégique choisie par la Direction.

Les documents transmis par la Direction étant une compilation des manquements sus mentionnés, nous pouvons aisément en conclure qu'elle a fait le choix délibéré d'un défaut de loyauté à l'égard des élus.

Quelques florilèges parmi tant d'autres de ce qui se trouvent dans ces documents pour illustrer nos propos :

Le digital : C'est la pierre angulaire, de toute stratégie, de toute entreprise moderne.

C'est tout particulièrement vrai pour celles qui exercent dans le monde de la distribution. C'est d'ailleurs un des éléments clefs utilisé pour expliquer la nécessité de redimensionner le réseau de boutiques bien souvent.

Nous savons que ce canal permet d'accompagner les modes de consommation des clients qui se transforment. Il devient même dans bon nombre de cas « une passerelle » permettant le transfert de flux et de business vers d'autres canaux comme les boutiques par exemple. Ceci s'inscrit dans les stratégies omnicanales de toutes les entreprises.

Dans les faits, seulement 5 lignes et un graphique (sur 149 pages) ont été consacrés à cet élément majeur qui est partie prenante dans les évolutions de notre réseau de distribution. A noter que les chiffres ne concernent que les interactions qui sont arrêtés à fin T4 2021 tandis que nous entamons le T4 2022 ...

- Pourquoi ne plus parler des performances du digital en « actes Co » ?
- Comment expliquer que les actes Co perdus en boutique ne soient pas compensés par le digital ?
- Comment expliquer la baisse des « actes co » en 2021 versus 2020, comment expliquer le net recul encore en 2022 versus 2021 au moins sur le S1 ?
- Comment expliquer les 4 millions d'actes co perdus depuis 2019 ? Comment expliquer que mois après mois en 2022 l'audience globale sur le digital baisse (boutique digitale, Assistance, Portail, Espace Client) entre -20 à - 25%.
- Pourquoi ne parler des performances du digital qu'au travers du « poids de canal » ou en quantités sans jamais évoquer la notion de CA ou de marge ?
- Comment enfin expliquer l'absence d'une représentante de la Direction « Digital & Expérience Omnicanale » dans l'équipe projet et aujourd'hui ?

Les flux en boutiques :

Cet indicateur est censé donner une tendance sur le niveau premier de la santé de nos boutiques. La Direction étant dans une volonté de démontrer la décélération continue des flux, elle consacre 4 pages en martelant différents chiffres mais qui peuvent se résumer à une baisse de flux de l'ordre de -30%. Aucun graphique n'est proposé de la transformation dans le temps cette fois-ci. Les chiffres pris en compte vont jusqu'à fin S1 2022.

Le document affiche une baisse attendue pour les années à venir de 6% par an (tout de même). Plusieurs choses à noter :

Le taux des -30% est à retraiter des boutiques fermées définitivement, des flux perdus suite à la fermeture de bon nombre de nos boutiques les lundis principalement en Centre-Ville, des baisses de flux suite aux périodes de stop and go lors des différentes phases de la pandémie. La baisse est alors moins marquée.

D'autre part, quand on prend des périodes de temps long après les phases de fermeture pour confinement, on voit les clients revenir peu à peu en boutiques. Ainsi, en S1 2022 nous avons connu une moyenne de 683K flux en boutiques par semaine, avec un R/R yoy en hausse de 140% ! Et au S2 2022 nous sommes sur une moyenne de 850K/semaine avec un R/R yoy sur de 107%.

- Comment a été défini la baisse de 6% de flux par an sur les 4 prochaines années ?
- Cette tendance inscrite dans le dossier est-elle de nature à être infléchiée par nos propres chiffres, nos propres tendances ?

Flux en boutiques et performances dans le digital (l'étude Procos) :

Le document reprend un extrait d'une des nombreuses études du cabinet de veille Procos. La Direction reprend cet extrait « *Les chiffres de fréquentation des commerces (étude Procos) montrent une baisse confirmée dans la fréquentation des magasins (tous secteurs d'activité et hors GSA)* », la Direction affiche alors un graphique qui va de 2013 à 2021 avec une baisse des flux en boutiques de -29% en Centre-Commerciaux et -39% en Centre-Ville.

- Cela sous-entend-il que in fine la Direction va ouvrir davantage de boutiques en Centres Commerciaux (ce qui irait à contre-courant de la stratégie de rapprochement des clients) ?
- Si « non » pourquoi avoir utilisé ce graphique dans ce cas ? Avez-vous les chiffres sur 2022 ?

Une étude menée par le même organisme (Procos) datée de septembre 2022 apporte les précisions suivantes : « *sur la période cumulée de janvier à août 2022, l'activité en magasin est en hausse significative par rapport à 2021 (+23.3%) ; résultat des conséquences des fermetures dues à la COVID au premier semestre 2021. Mais les ventes internet subissent une forte baisse (-22.6%), phénomène constaté depuis mars.* »

- Avez-vous connaissance de cette étude ?
- Comment interprétez-vous ces éléments ?
- Sont-ils de nature à corriger vos prévisions de baisse de flux de -6% par an pour les 4 années à venir ? Si « non » comment le justifiez-vous ?

La partie performance financière des boutiques telles que présentées par la Direction

Partie très importante du dossier qui doit permettre de justifier le redimensionnement de notre réseau et la migration massive des boutiques en AD vers la GDT.

Dans son empressement à démontrer la nécessité de réduire de manière drastique la superficie des boutiques et de favoriser la migration des boutiques AD en GDT, la Direction a décidé de ne retenir qu'un seul et unique critère « **le coût de distribution de nos boutiques Orange** » versus **la concurrence, ou de nos boutiques AD versus nos boutiques GDT.**

Sur la base de cet unique critère, il est ressorti que le coût de nos boutiques Orange, estimé à 900K€/boutique par an (1.2M€/an pour une boutique en AD et 600K€ pour une boutique GDT), était surdimensionné versus les 500K€/an par boutique pour nos concurrents.

Présenté ainsi il pourrait paraître nécessaire, en effet, de migrer le maximum de nos boutiques en GDT pour alléger nos coûts mais cela ne reflète pas totalement la réalité.

Tout d'abord, les performances d'un réseau de distribution ne peuvent se mesurer qu'au travers du prisme du coût de ses boutiques.

Pour une vision honnête, il faut analyser le coût de revient (revenus - charges) au global, avec un focus par boutique, par client et par m² à minima.

Il est important de noter que les boutiques Orange et tout particulièrement les boutiques AD vendent plus d'offres que leurs concurrents (OB, MP, ProPME) avec des forfaits plus chers ce qui au final revient à démontrer que le panier moyen par client est forcément supérieur chez Orange que chez ses concurrents, cela vaut aussi pour le comparatif entre les boutiques AD et GDT.

De plus, si on reprend l'exemple donné par la Direction du coût de distribution entre les boutiques Orange (AD versus GDT), il aurait été opportun de ramener ces coûts sur la base des m² détenus par chacun des réseaux (73 021 m² pour les AD et 37 555 m² pour la GDT à date), données auxquelles nous pouvons aisément accéder chez Orange.

Sur ces bases, nous sommes alors strictement dans les mêmes proportions d'écart que pour les coûts de distribution avancés par la Direction (1.2M€/an/boutique pour les AD et 600K€/an/boutique GDT). L'argument tombe de fait et ne suffit plus à valider une migration massive des boutiques sur ce simple prétexte financier.

- Pourquoi la Direction s'est contentée d'une analyse à minima ?
- Sur un seul critère ?
- Comment ne pas y voir une volonté de cacher les éléments aux élus ?
- La Direction peut-elle communiquer de vrais éléments comptables qui permettent aux élus de comprendre l'efficacité économique et l'optimisation des coûts que permettrait une telle migration des boutiques ?
- Par ailleurs, pourriez-vous nous communiquer l'étude exhaustive de benchmark avec nos concurrents, car nous n'osons imaginer qu'elle se résume à 3 chiffres donnés sans perspectives ?

Les performances financières et commerciales du réseau de distribution Orange (AD et GDT)

Tout dossier qui traite d'une transformation majeure de son réseau de distribution doit le faire à l'aune de différents critères comme : CA, revenu net, compte d'exploitation, ROI, performances commerciales attendues sur offres clefs (Kpi), flux en boutiques, évolution du coût de revient, évolution de la productivité par vendeur/point de vente, progressions attendues en termes de performances commerciales, niveau d'amélioration cible en termes de satisfaction client

La vision doit se décliner sur les 3 années précédentes, l'année du déploiement et les 3 années à venir afin de comprendre l'intérêt et les enjeux de cette transformation.

Aussi incroyable que cela puisse paraître, le dossier ne présente strictement aucun de ces chiffres pour aucune des 3 périodes, y compris pour celle à venir.

- Pourquoi cette absence totale de chiffres ?

- Pourquoi ce manque total de mise en perspective qui permettrait de comprendre en quoi cette nouvelle organisation va nous permettre de gagner en efficacité commerciale, en optimisation de nos coûts, en gain de satisfaction client et donc de Pricing-Power ?
- Quelle est la création de valeur comptable qu'entraîne le transfert de nos fonds de commerce ? Quelles en sont les conséquences fiscales ?

Présentation de la stratégie triennale auprès des différentes instances :

- La présentation a lieu en information-consultation sur le périmètre CSEC ce jour, pour quelle(s) raison(s) la déclinaison dans les périmètres des DO se fait en simple information ?
- Comment le justifiez-vous ?

L'ambition de toutes les entreprises ayant un réseau de distribution est de réinventer ses boutiques, ses offres, ses prestations pour créer la différence avec la concurrence :

Comment comprendre que le début d'une nouvelle promesse Orange faite à ses clients avec la mise en place de nouvelles offres/expériences ne concernerait que les boutiques « Orange Expérience » en AD ?

Cela ne représentera, de fait, que 120 boutiques sur toute la France ; les autres points de vente ne proposant que des offres et services à l'ancienne (à minima donc au vu des attentes clients de nos jours). Ainsi, seulement 20 à 25% du réseau de boutiques Orange proposerait une offre susceptible de répondre aux attentes des clients.

120 boutiques pour réinventer notre image et changer la relation avec nos clients ça ne sera pas suffisant.

- Comment se concrétise la promesse d'uniformiser nos offres dans toutes les boutiques Orange, se pose aussi la question de la continuité des services et de prestations pour nos clients ?
- Comment vont être évitées les frustrations internes (entre équipes commerciales et entre réseaux) ?
- Comment comptez-vous lutter contre le sentiment de discrimination entre clients qui en fonction de la zone géographique où ils se situent auront le droit à plus ou moins de services et de prestations chez Orange ?
- Comment avez-vous évalué le risque de voir certains clients refuser de payer le même tarif que les clients qui peuvent jouir d'un accès à une « boutique expérience », plus « Premium » ?

Le Mobile : le point d'entrée de nos clients dans les boutiques et la pierre angulaire de notre business

De tout temps le Mobile a été l'axe par lequel une grande partie de notre Business se réalisait. Les temps changent et la Direction le mentionne ainsi dans lesdits documents « *L'achat d'un mobile est et restera un acte clé dans l'activité des boutiques. Les intentions des consommateurs sont malgré tout en baisse sur ce type de flux en boutique avec 22% des sondés qui envisagent*

de réduire la fréquence de renouvellement de leur smartphone. Un cycle de renouvellement des terminaux mobiles qui est d'ailleurs passé de 28 mois en 2013 à 43 mois en 2020 (étude menée par Stratégie Analytics sur 88 pays). C'est le délai de renouvellement le plus long constaté depuis le début du siècle ».

En observant ce qui se passe sur le terrain et en lisant ces quelques lignes on perçoit bien dans quelle mesure ce bouleversement va impacter notre business à venir.

- Que prévoit la Direction pour endiguer ce phénomène qui pourrait avoir un impact sur nos flux en boutiques et notre business ?

La Direction prévoit elle bien de :

- Diversifier nos activités (i.e. ouvrir à d'autres secteurs + mettre en place 1 market place ...)
- Élargir nos gammes de produits (ex sur le hard : TV, PC, Laptop, outils de cuisine connectés ...),
- Démultiplier nos offres de services avec du récurrent (ex : abonnement entretien/SAV pour pérenniser tous les devices de nos clients dans le temps) ?

Si « oui »

- Sous quelles formes de manière chiffrée et argumentée ?
- Avez-vous creusé la piste des partenariats ?

Ce qui n'a jamais été évoqué dans le dossier présenté :

- **Ces documents ainsi que leurs conclusions ont-ils été réalisés en partenariat avec un cabinet d'expertise externe à l'entreprise ?**
- Si « oui » lequel ?
- Pourriez-vous nous communiquer le rapport et les analyses dans leur exhaustivité s'il vous plait ?

Les risques RPS en lien avec l'enquête CNPS triennale de décembre 2021 qui faisait ressortir un état psychique et psychologique préoccupant pour les salariés en boutiques.

- Où en est le crash program et les plans d'actions ?
- Où en sommes-nous à date ?
- Une nouvelle enquête a-t-elle été réalisée auprès des populations en souffrance à date ?
- Quel en est le résultat ?

Un bilan est nécessaire avant toute action de démantèlement telle que voulue par le Direction : 50% des boutiques et 50% des salariés en AD vont disparaître en moins de 4 ans. Ces populations déjà fragilisées vont subir un nouveau contre coup. Ces salariés attachés à l'entreprise et qui ont beaucoup donné vont percevoir cette double décision comme une sanction à l'égard de leur travail et de leur engagement.

- Comment la Direction compte gérer cette situation sensible ?

Nous attirons tout particulièrement votre attention sur ce point car depuis l'annonce de ce nouveau plan stratégie auprès des salariés, ces derniers nous font part d'une anxiété de plus en plus tangible qu'il est primordial de prendre en considération.

Les risques de démobilisation des salariés en AD

Certains se sont investis et vont perdre leur emploi malgré tout. Cela va les obliger à changer de job sans en avoir forcément fait le choix. Ils vont dans certains cas s'éloigner de chez eux (autres boutiques bien plus loin puisqu'il n'en restera que 120).

- Comment cela s'intègre-t-il dans la stratégie RSE voulue par l'entreprise sur les doubles enjeux : écologique et social ?
- Comment lutter contre le sentiment d'injustice puisque **l'arrêt de l'activité sera dû non pas à leur engagement ou à leur niveau de performance mais à un choix de la Direction OF** qui fera qu'une boutique sera conservée ou non ?
- Selon vos études combien de salariés risquent de connaître un problème de désengagement ou à minima de démotivation ?
- Quelles mesures et accompagnements spécifiques avez-vous prévu pour ces profils de salariés ?
- Ne craignez-vous pas une « grande démission », expression de circonstance, qui pourrait interroger sur la mise en place opérationnelle de votre stratégie et mettre en danger le réseau dans sa globalité ?

Les risques de provoquer une surchauffe sur le périmètre de la GDT

Aujourd'hui le réseau GDT c'est 220 boutiques et 1750 salariés. Le projet de la Direction va très fortement faire croître leur réseau (entre +95% et 127% de boutiques et entre +68% et 85% de salariés).

Les qualités intrinsèques de la GDT résident dans leur souplesse, leur agilité, et leur style de management direct avec peu de couches managériales. Ce qui permet une belle efficacité commerciale en terme de traitement (rapidité et capacité de rebond) même si on peut déplorer le nombre d'offres vendues au final et le montant du panier moyen.

- Cette migration en masse et cette croissance dans des délais si courts (< à 4 ans) ne risque-t-elle pas de désorganiser leur structure et provoquer des impacts au niveaux de performances sur leurs axes forts ?

Quelques points sensibles que nous avons en tête pour imaginer la somme des difficultés qui pourraient enrailler la machine GDT :

- Recrutements en masse sur un marché de l'emploi complexe
- Accroissement des risques en termes de « casting » au moment des recrutements (recruter vite pour remplir les boutiques). Risque de turn-over plus important ? Explosion des coûts et des délais de formation ? Perte d'efficacité managériale ?
- Démultiplication des couches managériales : risque d'alourdir la structure, de ralentir la prise de décision et la communication. Risque de faire exploser les coûts.
- Vous êtes-vous assuré que la GDT sera en mesure d'absorber tous ces changements sur la période concernée ?

La migration de salariés de boutiques AD en GDT :

- Selon vos analyses, quel % de salariés Orange en boutiques AD vont demander à basculer côté GDT ?

Les conditions sociales et salariales étant inférieures coté GDT,

- Quelles conditions exactes seront mises en place pour accompagner ces transferts ? (Augmentation salariale, primes, maintien d'un niveau de salaire sur une certaine durée, conservation de l'ancienneté, conditions de retour sous quel délai avec quelles conditions de retour ...)
- Comment peut-on parler d'un projet sensé donner une nouvelle impulsion à notre réseau de distribution pour accompagner les transformations du marché sans envisager d'unité économique et sociale ?

Certains salariés sont des représentants du personnel :

50% des salariés vont devoir retrouver un job ailleurs.

- Comment garantir que les salariés porteurs de mandats pourront poursuivre leur mission d'accompagnement et de défense des salariés à un moment crucial ?

Les différences fondamentales en terme de niveaux de performances commerciales AD & GDT et les possibles conséquences :

Nous allons passer de 59% de boutiques AD et 41% de boutiques GDT à 20% en AD et 80% en GTD. Cela n'est pas sans poser de question sur les performances Orange à venir.

Si les salariés de la GDT prennent plus vite les clients en charge, les traitent plus rapidement, sont plus efficaces en rebond sur le Clic And Collect et ont un meilleur taux d'attachement sur les assurances mobile, **les salariés en AD surperforment vs la GDT sur :**

- Placement par conseiller : +25% (vision/conseiller actif)
- Panier moyen : +35% (vision/conseiller actif)
- Placements de Orange Bank : +27% (vision/conseiller actif)
- Placements ProPME : +94% (vision/conseiller actif pro)
- NPS : +8 pts (vision/canal)

Ces 2 réseaux sont complémentaires en terme de couverture, la GDT permet un meilleur maillage commercial et le « bâtonnage » de nos offres, tandis que les AD choient nos clients et les accompagnent sur l'ensemble des univers.

- Le bouleversement total que va créer cette stratégie ne risque-t-il pas de provoquer des déséquilibres majeurs pouvant impacter nos niveaux de performances à venir ? Placements (offres de base et celles à valeur ajoutée déjà en souffrances), CA mais aussi notre indicateur phare le NPS tiré en très grande partie par les boutiques (les chiffres du T3 2022 donnaient : 36.1 pts pour les boutiques 18.7 pts pour les Services Clients et 24.4 pts).
- Comment ne pas voir un risque dans cette migration en masse de boutiques AD en boutiques GDT de la façon dont vous souhaitez l'orchestrer ?

Les différences en terme de coût de fonctionnement entre les boutiques AD et GDT :

A ce titre, nous demandons qu'il nous soit fourni :

- Montant des salaires 2019, 2020, 2021, 2022 (global et ramené au vendeur)
- Montant des primes 2019, 2020, 2021 (global et ramené au vendeur)
- Montant de la participation et de l'intéressement (global et ramené au vendeur)
- Loyers et charges/magasin (global et ramené à la boutique)
- Les salariés GDT ont-ils les mêmes droits et avantages que les salariés en AD : Remise salariés de 60% ? Crédit VOD ?
- Les boutiques en GDT bénéficient elles des mêmes garanties de sécurité que les boutiques AD : vidéosurveillance, contrat avec des sociétés de sécurité, contrat avec des transporteurs de fonds ?

Au vu des enjeux il faut des salariés en situation de confort et de bien-être pour être efficace dans l'accompagnement des clients. Il ne faudrait pas que cette réorganisation s'opère par un nivellement vers le bas des conditions et des moyens de travail qui pourraient contrevenir à l'objectif initial.

Tout change notamment en termes de promesse client mais les outils de pilotage restent les mêmes (PVC) :

Les promesses, les services et les prestations vont changer dans les boutiques « Orange expérience » en AD, mais le modèle de rémunération restera inchangé.

- Comment vont-elles être pilotées les performances sur les nouveaux univers de services en boutiques ?

Taille de boutique cible :

Vous dites « *La stratégie de distribution prévoit la relocalisation des très grandes boutiques actuelles (de plus de 200 m²) dans des surfaces commerciales plus raisonnables (environ 150 m²) afin d'améliorer l'efficacité économique de ces grandes boutiques* ».

- Sachant que 173 boutiques AD ont une surface supérieure à 200m² (61% du parc des AD) Comment allez-vous pouvoir tenir cet objectif ?
- La migration des boutiques vers la GDT interviendra-t-elle après la relocalisation ou avant ? Pourriez-vous nous communiquer les dates de fin de bail pour toutes les boutiques supérieures à 200 m² ?
- Combien sont à échéance dans :
 - Les 6 prochains mois ?
 - Entre 6 à 12 mois ?
 - Entre 12-18 mois ?
 - Entre 18-24 mois ?
 - + de 24 mois ?

Les flux des boutiques dépendent de l'attrait de nos offres, de la taille de nos boutiques et du nombre de ressources en capacité d'accueillir rapidement et efficacement les clients.

- Pensez-vous que les déménagements multiples et la réduction des m² auront un impact sur les flux ?
- Les actes co ?
- Le CA et le NPS ?

- Si « oui » l'avez-vous estimé ?

Ces 2 questions se posent également pour les boutiques « essentiel » et « proximité ».

Nouvelles formes de boutiques et promesses pour de nouvelles performances améliorées :

75% de notre futur réseau ne proposera qu'une expérience limitée par rapport aux attentes des clients de nos jours.

- La couverture seule, permettra-t-elle de réenchanter nos clients, leur donner à vivre une expérience incomparable ?
- Sans proposer de nouvelles offres ou services, n'est-on pas en train de SOSHISER notre gamme et de réduire l'expérience de nos clients au seul critère de prix ?
- Si cela semble de nature à permettre au digital de gagner des parts de canal, on ne perçoit pas en quoi cette stratégie va nous permettre de conserver et de gagner des clients à valeur et accroître notre panier moyen ?
- Cela sera-t-il de nature à endiguer l'érosion de nos parcs Mobile et Broadband, quid de nos marges et de notre NPS à l'avenir ?

Les impacts de cette nouvelle stratégie sur les fonctions supports :

La baisse du nombre d'effectifs et de boutiques dans les AD va forcément avoir des répercussions sur les fonctions supports en local (AD) et au national (DGP).

- Avec quelles conséquences ?
- Dans quelles proportions ?
- Sous quels délais ?

Les études dont nous avons besoin afin de comprendre les orientations stratégiques :

- Toutes les études qui ont permis d'arriver aux conclusions mentionnées dans le rapport présentait au CSEC ce jour
- Toutes les études sur les flux des boutiques de 2018 à aujourd'hui
- Toutes les études sur la transformation de l'audience sur le digital de 2018 à aujourd'hui
- Les performances dans les boutiques et le digital par famille de produit pour les actes co et les interactions. Données à fournir en nombre d'actes, en CA et en marge nette ? Concernant les boutiques nous avons besoin des performances en AD et en GDT. Données à fournir de 2018 à aujourd'hui.
- Tous les coûts attendant aux boutiques AD + GDT : pour la partie boutique (loyer, charges, frais divers ...) ; pour la partie salariés (SGB, PVV ...)

- La liste de toutes les boutiques, la ville d'implantation, le nbre de m², et la date de fin de tous baux GDT + AD – celles qui vont fermer, celles qui vont migrer, celles qui vont déménager



Vos correspondants

Cédric DEPUTOT	06 00 00 00 00
Bouchra OUELHADJ	06 00 00 00 00
Philippe DROUET	06 00 00 00 00
David COUCHON	06 00 00 00 00

cadres ou pas, vous pouvez compter sur nous !

www.cfecgc-orange.org
abonnements gratuits : bit.ly/abtCFE-CGC
tous vos contacts : bit.ly/annuaireCFECCG

