



Orange France  
Direction des Opérations  
Olivier Faure  
1 avenue du Président Nelson Mandela  
94110 Arcueil

Monsieur Jérôme Wartel  
Référent Métier National

Monsieur Patrice Seurin  
Délégué Syndical Central

copie :  
Madame Brigitte Sabotier  
DRH Orange France

Arcueil, le 30 juillet 2018

Objet : réponse à votre courrier adressé à Stéphane Richard – Président Directeur Général

Messieurs,

Vous avez souhaité alerter Monsieur Stéphane Richard sur les difficultés rencontrées par les activités BtoB en France, je me propose de vous apporter à sa demande des éléments complémentaires d'analyse de la situation et de visibilité du lourd plan d'action qui a été engagé sur la totalité du parcours client.

Comme vous le soulignez depuis juin 2017, la qualité de nos productions BtoB se dégrade. Les causes à cette situation sont multiples et complexes :

- la mise en place de Delivery qui engendre aujourd'hui une baisse de la qualité de part la montée en compétences en cours dans les équipes internes comme chez nos sous-traitants,
- une articulation entre les interfaces difficiles du fait de compliance +,
- un niveau de vente élevé,
- la séparation des activités de back office service/accès.

Comme vous le précisez, la conséquence est que nos délais de production s'allongent ce qui entraîne une insatisfaction de nos clients, un manque d'information sur le parcours de production qui met en difficulté les salariés face aux clients et des productions en échec.

Nous avons lancé un crash program en novembre 2017 qui n'a pas encore réussi à inverser la tendance malgré les nombreuses actions entreprises et les améliorations attendues ne sont pas encore suffisamment perceptibles dans nos équipes et par nos clients.



Quelques indicateurs frémissent, mais ce n'est pas encore suffisant :

- le NPS est sur une pente haussière depuis mars,
- la montée en compétence et l'autonomie des Responsables Affaires Clients (RAC) progressent coté DEF,
- la complétude des données s'améliore,
- la collaboration avec RAC / CP fonctionne mieux,
- l'effort consenti par le client lors de son déploiement s'est stabilisé,
- la transmission de l'information s'est améliorée avec la mise en place de nouveaux outils,
- la proactivité des UI dans la remontée des informations s'améliore,
- le stock des études décroît très légèrement malgré l'activité.

Depuis le début de ce plan, la mobilisation de l'ensemble des acteurs est remarquable, les équipes accomplissent un travail conséquent et sur le long terme, pour rétablir la situation.

Nous avons, dès le lancement du crash program, décidé d'injecter des moyens complémentaires qui sont actuellement en poste (RAC, CP, Chargés d'Affaires et superviseurs PABL) et lancé des chantiers sur le parcours client.

Dans le même temps, nous avons pu constater que l'activité commerciale est sensiblement plus forte que ce que nous avons anticipé ce qui impacte notre capacité à déstocker.

Mais les recrutements réalisés et les améliorations faites ont permis d'absorber cette charge supplémentaire sans impacter négativement les stocks et les délais.

Pour redresser durablement la situation, nous suivons en premier lieu : la qualité de la production de la vente, la qualité des dossiers qui sont transmis pour garantir une meilleure efficacité dans le traitement de la demande client (taux de traçage des non conformités et le taux de conformité des dossiers). Ce suivi fondamental, communiqué toutes les semaines, nous a permis de créer une boucle d'amélioration avec l'ensemble des agences et des équipes de vente pour assurer que les ressources de Delivery et de l'intervention sont en capacité d'agir.

Concernant les délais encore très longs et le stock d'étude et de travaux trop importants, nous avons identifié les principaux points de contention : ce sont les travaux essentiellement ROCA et, dans une moindre mesure les Etudes (POI), où la situation s'améliore.

- 100 Chargés d'Affaire recrutés et formés nous ont permis d'amorcer une légère décroissance du stock d'études ; décroissance contre carrée par les volumes de vente et d'entrée qui sont très élevés,
- 30 pilotes en CDD prolongés jusqu'à la fin de l'année,
- développement d'un modèle prévisionnel d'adéquation activités / ressources pour les études et les travaux POI permettant d'avoir une vision géographique sur les besoins en ressources et par zones d'UI pour les mois à venir.



Pour les clients Pro PME, nous avons lancé le 1<sup>er</sup> Février une Task-force constituée d'une dizaine de chargés de déploiement pour piloter le déploiement des commandes sensibles, traiter les escalades sur le suivi de commande.

De plus avec le plan stock bas Delivery, nous suivons notre capacité de production des demandes clients. Nous veillons à l'adéquation des ressources, la priorisation des dossiers pour permettre une meilleure prise en charge et suivons également la qualité des dossiers des prestataires. Nous mettons en place des mesures de qualité des dossiers et de suivi de satisfaction client avec rappel des clients insatisfaits pour progresser.

La réactivité des BOA et la qualité des réponses qui sont données sont également suivis ainsi que le taux d'escalade et les délais moyens de réponse.

La direction de l'intervention et les Unités d'Intervention pilotent également de très près l'activité du marché entreprises avec les indicateurs sur les mêmes priorités : la qualité de l'information, les délais et la qualité de la production. Ces trois items sont pilotés avec l'ensemble des UI en s'appuyant sur les référents DO.

Ensuite la réduction des échecs de production fait l'objet d'un suivi collectif DEF/FBO/DI pour réduire les parts relatives à chacun (intervention / pilotage / causes clients), les résultats devraient être visibles au second semestre.

A la mobilisation de tous les acteurs, s'ajoute la prise en compte de toutes les remontées terrain qu'elles viennent de nos salariés, lignes managériales, partenaires sociaux et instances représentatives du personnel avec lesquelles un dialogue régulier est noué sur cette situation quel que soit le périmètre concerné par cette crise (DEF, OWF, UI, FBO).

Ainsi, sur la base des remontées et propositions, nous avons décidé :

#### **Un redimensionnement de la chaîne de production**

Les simulations nationales d'ores et déjà réalisées nous ont permis de prendre des décisions d'augmentation durable et notable de notre capacité de production.

Sur le périmètre de la Direction Entreprises France, nous avons décidé de renforcer les équipes de Responsable Affaires Clients et Chargés de Production à hauteur de 80 personnes supplémentaires. Cela doit également nous permettre de renforcer les soutiens pour accompagner davantage les responsables affaires clients et renforcer leur autonomie sur leur poste de travail et de réinterroger la stratégie de make or buy sur le métier critique de RAC3.

Nous avons également lancé un plan de recrutement massif de 110 chargés d'affaires en unité d'intervention dédiés aux activités BtoB en plus des 280 chargés d'affaires déjà prévus.



Concernant les travaux, nous avons fixé les modalités afin de re-prioriser les activités ROCA Entreprises auprès de nos sous-traitants et mobilisons 125 équipes supplémentaires sur la fibre et 30 sur le cuivre pour traiter en priorité les travaux du BtoB.

Nous mettons également en place un modèle de garantie de financement de nos sous-traitants sur des volumes de POI et de sur-rémunération de leur montée en charge pour augmenter les ressources dédiées au marché Entreprises.

Certaines DO sont déjà en train de négocier avec nos sous-traitants un capacitaire plus important.

Enfin dernier point structurant qui devrait sensiblement améliorer la qualité de déploiement perçue par nos clients : nous lancerons, en octobre 2018, pour le wholesale et, en février 2019 pour le retail, une offre de dégroupage entreprise qui permettra de bien identifier, les productions BtoB sur support GP. La prestation de production pourra alors être différenciée de celle d'un accès GP.

Des mesures ont été prises pour améliorer l'information des vendeurs sur l'avancée des commandes.

Nous avons déployé l'outil Suivi Affaires Clients (SAC) qui permet au vendeur d'avoir l'information disponible dans le système d'information, de savoir qui s'occupe de son client et de pouvoir interagir plus rapidement. Actuellement, nous sommes environ à 400 connexions par semaine et 250 utilisateurs différents. Nous avons continué nos travaux et depuis le 19 juillet, un lot 2 a été déployé afin de donner une vue complète aux vendeurs, y compris après l'affectation du RAC.

Des travaux ont également été engagés sur l'e-conformité de nos dossiers afin de garantir une livraison de qualité pour le client, sur la mise à disposition de routeurs 4 G pour répondre aux urgences et aux retards de production, sur la mise en place d'une procédure pour les services d'urgence en cas de panne.

#### La prévention des risques psychosociaux pour nos salariés

Nous sommes particulièrement vigilants dans cette période difficile pour nos équipes à leurs conditions de travail et la prévention des risques psycho sociaux est notre priorité. Nous sommes notamment attentifs sur le niveau de stress et la charge de travail des équipes qui d'après l'expression directe des équipes au travers du sondage que nous avons mis en place est élevée.

Les équipes de prévention, ressources humaines et managériales dans toutes les unités sont mobilisées pour régler les problèmes sur le fond, adapter le niveau de ressources que nous avons évoqué plus haut et travailler sur les processus qui impactent fortement les conditions de travail.

Ensuite, nous nous assurons que les moyens de formation et de montée en compétences correspondent aux besoins, notamment pour faciliter le rôle des soutiens, la mise en place d'actions de tutorat.



Nous proposons des formations ciblées sur la gestion de relation client de crise lorsque le mécontentement est fort et la tension importante. Pour les situations les plus critiques, nous offrons la possibilité de dialoguer dans des groupes de parole avec des psychologues du travail.

Pour continuer de répondre au mieux aux besoins des salariés face aux clients, une mise en réseau des préventeurs a été organisée pour partager les actions, les propositions des CHSCT qui sont associés à nos travaux.

Le travail qui est réalisé dans le cadre de ce crash program dans les agences et en unité d'intervention est un travail lourd et long. Il va délivrer des résultats parce que tout le monde est mobilisé.

Je peux témoigner au nom d'Orange France du fort engagement et de la forte attente de redresser la situation sur le marché entreprise.

Je vous prie de bien vouloir accepter, Messieurs, mes plus cordiales salutations.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Olivier Faure". The signature is stylized with a large, sweeping initial "O" and a long, horizontal flourish extending to the right.

Olivier Faure  
Directeur des Opérations à Orange France