



CFE-CGC Orange

Adresse postale : 10/12, rue Saint Amand - 75015 Paris
Tél : 01 46 79 28 74 - Fax : 01 40 45 51 57
E-mail : secretariat@cfecgc-orange.org

Réf. : SC/FD/NM/22-05-2017

Orange
78 rue Olivier de Serres
75015 PARIS

À l'attention de Monsieur Stéphane Richard
Président Directeur Général

Paris, le 22 mai 2017.

Objet : SI COME dans les Agences Pro-PME et Entreprise

Monsieur,

La genèse du projet COME remonte à près de 8 ans, et avait pour objet initial de remplacer l'application de facturation de la téléphonie mobile entreprise DISE, qui date des origines de notre activité sur ce marché, par un système d'information adapté à nos offres marketing actuelles, avec une ergonomie permettant d'améliorer le confort et la productivité des équipes commerciales d'Orange.

Un projet mal engagé dès le départ

Après une première tentative qui s'est soldée par un échec (qui a coûté 32 millions d'euros), la DTSI a décidé de confier la maîtrise d'ouvrage à Accenture, qui a procédé à un appel d'offres auquel 3 SSII ont répondu. C'est ... Accenture qui a emporté le projet, ce qui laisse d'emblée planer un doute sur la loyauté de cette compétition : comment le maître d'ouvrage peut-il se choisir lui-même pour assurer la maîtrise d'œuvre ?

La solution retenue (Infranet pour les entreprises, rachetée par Oracle), n'avait été utilisée que par de petits opérateurs sur des offres Grand Public packagées, et était donc nativement non adaptée aux offres spécifiques et complexes proposées par Orange à l'éventail de ses clients professionnels et entreprises. Accenture s'est engagé à travailler avec Oracle pour adapter l'application aux besoins d'Orange.

Face au montant du budget (100 millions d'euros sur 18 mois), la Direction a souhaité que le projet englobe un périmètre plus large que prévu, et c'est finalement une galaxie de 30 applications qui a été embarquée dans le projet COME, avec à la clef 18 000 utilisateurs concernés dans les équipes Orange.

Une histoire de sous-traitance malheureusement trop banale...

L'opération étant intégralement sous-traitée à Accenture, au fil du temps, toutes les compétences qui existaient au sein de la DTSI sur le sujet se sont évaporées (départ des collaborateurs, éclatement des équipes sur d'autres projets...).

.../...

.../...

Le projet s'avérant plus complexe que prévu, Accenture a déployé près de 200 développeurs fraîchement diplômés, encadrés par des seniors... et a demandé plusieurs rallonges budgétaires, pour arriver, 4 ans après, à un budget global de plus de 315 millions d'euros... sans obtenir les résultats attendus, à telle enseigne que la DTSI a finalement décidé de congédier Accenture. C'est aujourd'hui une nouvelle SSII qui est en train de prendre le relais.

... qui impacte directement les équipes Orange et nos clients

En dépit d'alertes répétées remontant à plusieurs mois (les représentants du personnel avaient émis des réserves dès le début du projet), de la part des utilisateurs comme des représentants du personnel, dont la CFE-CGC Orange, qui a escaladé jusqu'au plus haut niveau (CHSCT, CE DTSI, CCUES, réunions bilatérales et multilatérales avec la Direction des Agences Entreprise et Pro-PME ...), les personnels sont toujours en difficulté :

- l'outil est buggué et peu ergonomique, inadapté aux flottes d'entreprises, et les temps de saisies sont très longs ;
- seules quelques offres sont prises en charge dans COME, ce qui oblige les équipes commerciales à jongler entre deux systèmes d'information totalement différents selon les offres, la majeure partie d'entre elles étant toujours gérées dans DISE ;
- indisponibilités et blocages répétés de certaines fonctionnalités (par exemple, pendant 10 jours, il a été impossible de commander de nouvelles cartes SIM pour nos clients qui avaient besoin de les renouveler après un vol ou une perte) ;
- perte de clients qui, faute de solution possible chez Orange, sont partis à la concurrence ;
- et bien évidemment, épuisement des équipes, simultanément confrontées aux dysfonctionnements applicatifs et au légitime mécontentement des clients, sans pour autant que les flux d'activité à gérer soient diminués, bien au contraire.

Enfin un crash programme ...

Il a fallu attendre le 15 mai pour qu'un « crash programme », piloté par Laurent Benatar et Pierre Clément, soit lancé.

En parallèle, la CFE-CGC Orange a demandé à rencontrer, en urgence, la Direction Pro-PME, pour demander :

- d'arrêter l'injection de nouveaux clients dans le système COME tant que les problèmes ne sont pas résolus ;
- de programmer sans attendre les actions et investissements nécessaires pour réaliser les corrections qui s'imposent, afin que, une fois pour toutes, les équipes commerciales puissent travailler normalement, avec un SI réellement fonctionnel.

... et des engagements de la Direction Pro-PME

Le rendez-vous a eu lieu le 17 mai, au cours duquel les thèmes suivants ont été abordés :

Impacts des dysfonctionnements de COME

La CFE-CGC a remonté les problèmes suivants :

- Non traitement des anomalies (devis en erreur, commandes en erreur, options indisponibles pour certains produits, difficultés de suivi des commandes...). Les contournements actuellement proposés par l'entreprise ne sont pas des solutions suffisantes et pérennes.
- Allongement du temps de traitement des dossiers.
- Chaîne de traitement des incidents inefficace, qui laisse les équipes sans solution pour traiter les demandes clients.

.../...

.../...

- Mise en cause de la bonne volonté des vendeurs, qui font pourtant tout leur possible : nos clients ne peuvent concevoir que le système d'information d'Orange ne permette pas de traiter leurs commandes. C'est spécialement problématique lorsque les clients Pro-PME font des escales en boutique.
- Stress, épuisement et sentiment d'abandon du côté des équipes commerciales.

La Direction s'est engagée à mettre les moyens nécessaires dans le cadre du crash programme et notamment :

- ***Solutionner tous les problèmes rencontrés sur COME avant le mois de juillet, avec la livraison d'une nouvelle version qui doit solutionner la majeure partie des problèmes remontés par les utilisateurs.***
- Modifier le processus de traitement des tickets d'incidents afin d'éviter le dépôt de demandes en doublon (mise en visibilité des tickets déposés, fiabilisation du suivi des dossiers avec une seule demande par incident, retour systématique vers le vendeur et le manager pour chaque demande déposée, date de traitement prévue...)
- Former à la saisie dans COME (une journée de formation pour tous les équipiers en difficulté).
- Augmenter le niveau d'expertise des soutiens COME.
- Passer les patches correctifs au fur et à mesure qu'ils sont prêts, au lieu de faire des mises à jour groupées qui retardent le déblocage des dossiers clients.
- Optimiser les circuits de communication des dossiers entre les différents services PME.
- Organiser des calls permettant d'informer régulièrement les vendeurs sur l'évolution du chantier et tout ce qui génère pour eux des modifications dans les processus de saisie / traitement dans COME.
- Analyser les actes qui prennent trop de temps aux vendeurs et qui pourraient être délégués aux ASCOM (Assistants Commerciaux).

Référentiel Commercial Entreprises (RCE)

Si cet outil est dé-corrélé de COME, il est cependant interfacé avec l'ensemble de notre SI client sur l'ensemble des segments Pro, PME et entreprises, afin que chaque dossier client soit bien rattaché à la bonne entreprise. Ses dysfonctionnements s'ajoutent à ceux constatés sur COME, impactant les mêmes équipes, et donnant le sentiment global que la qualité du SI commercial n'est plus maîtrisée chez Orange.

Une « release » réalisée en mai devait sécuriser la gestion des comptes clients, notamment en évitant la création de doublons. En réalité, il n'est rien.

La Direction s'est engagée à :

- Faire évoluer le SI pour avoir moins de fiches en anomalie.
- Former les vendeurs pour éviter la création de fiches en doublons.

Une nouvelle « release » applicative est prévue en juin.

Part Variable Commerciale (PVC)

La rétribution des équipes commerciales est impactée par les dysfonctionnements du SI, notamment en raison de l'insatisfaction des clients, qui a une incidence directe sur la PVC. La CFE-CGC a demandé l'adaptation des items « composante client », pour que les vendeurs ne soient pas, en plus du reste, financièrement pénalisés par les problèmes SI rencontrés.

La Direction s'est engagée à :

- Adapter la « composante client » pour que les dysfonctionnements du SI n'impactent pas négativement la PVC.

.../...

.../...

- Expliciter les évolutions de la PVC d'un trimestre à l'autre, afin que les vendeurs comprennent parfaitement la politique commerciale qu'ils doivent appliquer.
- À partir de juillet, que les vendeurs puissent, dès le début du mois, connaître et suivre le CA qu'ils ont réalisé (actuellement, ils ne le voient qu'en milieu de mois, ce qui est souvent trop tard pour redresser la barre si nécessaire).

Prise en charge exemplaire des clients (PECHE)

En parallèle des dysfonctionnements SI, l'activité des vendeurs évolue. Ils doivent, de plus en plus, encapsuler de nouvelles activités. Il est notamment question qu'ils deviennent entièrement responsables du suivi après-vente de leurs clients, et traitent le back-office et l'information sur les factures.

Cette évolution inquiète les équipes, à la fois en raison des compétences nouvelles à mettre en œuvre, de la nature du travail à accomplir, mais également des impacts sur leur rétribution : le temps passé à gérer l'après-vente aura nécessairement des impacts sur la capacité à vendre, dégager du CA et de la PVC.

La Direction s'est engagée à :

- ce que le travail des vendeurs ne soit pas dénaturé par ce projet,
- organiser la mise en œuvre de ce projet en concertation avec les responsables d'équipes.

Charge de travail, conditions de travail et reconnaissance

Les personnels des équipes Pro-PME ne cessent de voir leur charge de travail s'alourdir, et leurs missions s'élargir, tandis qu'ils sont directement impactés par des crises et dysfonctionnements à répétition : Xoip/SIP, Delivery, COME....

La crise actuelle sur COME fait donc naturellement remonter des préoccupations plus larges de la part des équipes, que la CFE-CGC Orange a présentées lors de la bilatérale.

La Direction s'est engagée à :

- Poursuivre dans la durée le suivi des actions correctrices sur COME et Delivery, jusqu'à fonctionnement « nominal ».
- Porter une attention particulière à la mise en œuvre, au sein des équipes Pro-PME, du récent accord sur la charge de travail. Une méthodologie sera proposée aux CHSCT pour prendre en compte la charge de travail, avec des analyses permettant de déboucher sur des pistes d'actions, auxquelles les vendeurs seront associés.
- Porter une attention particulière à l'application du nouvel accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications, afin que les efforts faits par les équipes pour s'adapter à leurs nouveaux outils et missions se reflètent dans les augmentations salariales.

En complément, la Direction nous a assurés qu'elle resterait particulièrement attentive à tout ce qui peut améliorer les conditions de travail des équipes, notamment en continuant de :

- Favoriser le télétravail lorsqu'il est possible.
- Investir dans le parc de véhicules pour les nomades.

Cahier de revendications remis au Directeur de l'Agence PME de SOM

Les difficultés rencontrées sont telles que les personnels de l'Agence PME de SOM ont remis un cahier de revendications à leur Directeur d'Agence.

La CFE-CGC a demandé qu'une réunion bilatérale soit organisée au plus tôt avec Monsieur Thierry Alignan, afin de travailler à un plan d'action concret permettant de rétablir des conditions de travail convenable, ainsi qu'un climat de sérénité et de confiance réciproque avec les équipes, qui attendent un réel soutien.

.../...

.../...

La CFE-CGC Orange a bien noté les engagements de la Direction...

Nous sommes bien sûr prioritairement attachés au respect des engagements pris pour résoudre au plus tôt, et de manière durable, les problèmes de fonctionnement du SI COME, et plus généralement des plateformes, applications et processus de travail permettant aux équipes Pro-PME, mais également des Agences Entreprise, de travailler dans les meilleures conditions de confort et d'efficacité. Ce ne sont pas seulement les équipes qui ont à y gagner, mais aussi les clients, et donc notre entreprise.

Nous serons particulièrement attentifs au respect du délai de résolution, promis avant début juillet : s'il n'était pas tenu, il est probable que l'exaspération des équipes nous contraindrait à déposer à notre tour un préavis de grève.

... demande que toutes les mesures soient prises afin d'éviter la reproduction d'un tel désastre...

La manière dont Accenture a pu s'auto-attribuer le chantier, et obtenir, de manière durable, des rallonges budgétaires substantielles sans que les résultats soient au rendez-vous pose évidemment question. Nous demandons un audit qui permette de faire toute la lumière sur cette affaire, et débouche à la fois sur les sanctions qui pourraient s'avérer justifiées, mais aussi sur l'adaptation de nos règles de compliance, afin d'éviter à l'avenir de tels écueils, à la fois choquants et très coûteux pour notre entreprise.

Les économies ainsi réalisées pourraient utilement être utilisées pour embaucher, ainsi que pour améliorer la politique salariale et de reconnaissance de l'engagement des personnels.

... et qu'on s'interroge en profondeur sur la pertinence de la sous-traitance tous azimuts

Au-delà, il convient de s'interroger sur la politique de sous-traitance d'Orange, qui aboutit de plus en plus régulièrement à des pertes conjuguées de compétences et de qualité des services rendus à nos clients, qui se répercutent finalement sur nos équipes internes, toujours sommées in fine de résoudre ce qui n'a pas été correctement géré par les sous-traitants.

Si, dans une approche de court terme, sous-traiter peut apparaître plus économique ou plus flexible, il convient de s'interroger sur les coûts complets et à moyen terme d'une telle politique.

Comment s'imputent les 315 millions d'euros payés à Accenture pour un résultat aussi catastrophique ? Les pertes de clients afférentes ont-elles été chiffrées ? Et les heures consacrées, dans le stress et dans l'urgence, par toutes les équipes d'Orange, des vendeurs à la Direction, pour pallier aux difficultés engendrées ?

Chez Orange, une grande partie du SI fait partie de notre cœur de métier, ou impacte directement la gestion de processus « cœur », comme la vente et la gestion des clients dans le SI COME. Ne serait-il pas raisonnable d'envisager pour ces outils une ré-internalisation durable non seulement de toutes les maîtrises d'ouvrage, mais sans doute aussi de l'encadrement des maîtrises d'œuvre ? Il s'agit là de maîtriser des compétences cruciales pour notre activité, et de les conserver précieusement et durablement dans l'entreprise. La CFE-CGC Orange souhaite qu'une vraie réflexion soit menée sur ces sujets, au plus haut niveau de l'entreprise.

Nous ne doutons pas que vous serez sensible à l'ensemble de ces questions, et qu'avec les différentes Directions concernées, vous mettrez tout en œuvre pour les traiter dans les meilleurs délais. Les personnels de l'Agence Pro-PME comptent sur vous pour que COME ne soit plus leur cauchemar quotidien, et l'ensemble des personnels pour qu'Orange garde en son sein toutes les compétences clefs pour assurer de manière efficiente et durable ses activités « cœur de métier ».

.../...

.../...

Nos représentants CFE-CGC Orange restent disponibles pour contribuer à la résolution de ces problèmes, et nous vous remercions de nous tenir informés des mesures qui seront prises, afin que nous puissions pleinement jouer notre rôle de médiateur social.

Dans cette attente, nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.



Sébastien Crozier
Président CFE-CGC Orange



Fabrice Dorey
Coordinateur des Référents Métiers CFE-CGC Orange

CC :

- Messieurs Laurent Benatar et Pierre Clément – Pilotes du crash plan COME
- Monsieur Marc Blanchet – Initiateur du projet COME
- Monsieur Didier Mainard – Direction Marché Pro-PME
- Monsieur Jean-Marc Escalettes – Direction Métier Pro-PME
- Monsieur Thierry Alignan – Agence PME SOM
- Monsieur Thierry Bonhomme – Direction SCE
- Madame Fabienne Dulac – Direction OFS