

Orange France  
Direction Grand Public  
François Maire

# Information/consultation sur le projet d'évolution du modèle de Service Clients Grand Public

CSE C du 14 octobre 2020

---

## Sommaire

<b>Préambule .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Description du projet d'évolution du modèle des services clients GP : .....</b>	<b>5</b>
1.1 Rappel des priorités 2020 des services clients sur l'Ambition#3 : Franchir un nouveau palier d'excellence .....	5
1.2 La transformation des Services Clients à horizon 2023.....	5
<b>2 Rappel de l'organisation actuelle des Services Clients.....</b>	<b>7</b>
2.1 Le front-office en UAT et SCO .....	7
2.1.1 Assistance Technique Home .....	7
2.1.2 SCO : Assistance Commerciale .....	8
2.1.3 SCO : Assistance Technique Mobile .....	9
2.1.4 Cas spécifique des clients Professionnels .....	9
2.2 Le back-office en SCO .....	10
2.2.1 Le Back-office dédié à la gestion et au suivi de livraison .....	10
2.2.2 Le back-Office dédié aux Réclamations Clients.....	11
2.2.3 Le back-office dédié au Recouvrement.....	11
2.2.4 Les Pôles d'Expertise Clients Commerciaux.....	12
2.3 Les activités spécifiques mutualisées à la maille nationale.....	13
2.4 Synthèse des effectifs.....	15
<b>3 Un nouveau modèle d'activité cible des services clients GP basé sur le développement de Spécialités et qui s'appuie sur des mises en réseau d'activités .....</b>	<b>17</b>
3.1 La mise en réseau des activités de Front-office .....	18
3.1.1 Les impacts identifiés de cette mise en réseau .....	18
3.1.2 Accompagnement des salariés.....	19
3.2 La mise en réseau des activités de Back-Office .....	19
3.2.1 Les impacts identifiés dans le cadre de la mise en réseau des Back-office .....	20
3.2.2 Accompagnement Salariés.....	20
3.3 L'arrêt d'activités spécifiques : .....	20
3.3.1 Les impacts identifiés des arrêts d'activité .....	20
3.3.2 Accompagnement des salariés : .....	22
3.3.3 Plan de montée en compétence .....	23
3.4 Développement des Spécialités en Relation Client organisées sur les 3 moments de vie de nos clients.....	24
3.4.1 Définition des Spécialités amenées à répondre aux cas de gestion à fort potentiel.....	24
3.4.2 Organisation du travail des spécialités .....	25
3.4.3 Projection des effectifs de Spécialistes à horizon 2023 .....	26
3.4.4 Accompagnement des salariés.....	26
<b>4 La création des Unités de Service Client en DO, regroupant les SCO et les UAT en soutien à notre nouveau modèle .....</b>	<b>29</b>
4.1 Projection Géographique.....	31
4.2 Les principales évolutions dans les comités de direction.....	31
4.2.1 Missions des départements de Front-Office.....	33
4.2.2 Missions des départements de Back-Office.....	33
4.2.3 Missions des départements de Spécialistes.....	33
4.2.4 Missions du département des Ressources Humaines .....	33

4.2.5	Missions du département de la Communication.....	33
4.2.6	Missions du département de la professionnalisation, de l'expérience et parcours client ..	33
4.2.7	Missions du département pilotage de la performance et du contrôle de gestion .....	34
<b>4.3</b>	<b>Interactions de l'Unité de Service Clients .....</b>	<b>34</b>
<b>4.4</b>	<b>Salariés impactés par l'évolution de l'organisation.....</b>	<b>34</b>
<b>4.5</b>	<b>Engagements d'accompagnement RH .....</b>	<b>35</b>
<b>4.6</b>	<b>Incidence sur l'architecture IRP .....</b>	<b>36</b>
<b>5</b>	<b><i>Accompagnement des salariés : Points d'attention et actions proposées .....</i></b>	<b>37</b>
<b>6</b>	<b><i>Etudes des Impacts Humain-Travail (EIHT) pour la prévention des risques, la performance et les conditions de travail intégrées dans l'évolution des Services Clients</i></b>	<b>40</b>
<b>6.1</b>	<b>Les quatre thématiques couvertes par les EIHT Evolution des Services Client .....</b>	<b>40</b>
6.1.1	EIHT Mise en réseau d'activité Front Office.....	40
6.1.2	EIHT Mise en réseau d'activité Back Office.....	41
6.1.3	EIHT Mise en place des Spécialités .....	43
6.1.4	EIHT Fusion des 9 SCO et des 5 UAT .....	46
<b>6.2</b>	<b>Méthodologie DET-RET OF.....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b><i>La méthodologie du projet d'évolution du modèle des services clients .....</i></b>	<b>49</b>
<b>7.1</b>	<b>La méthodologie de conduite du projet .....</b>	<b>49</b>
<b>7.2</b>	<b>Une démarche d'information continue .....</b>	<b>49</b>
<b>7.3</b>	<b>Prise en compte de la crise sanitaire 2020.....</b>	<b>50</b>
<b>8</b>	<b><i>Calendrier prévisionnel du projet et communication.....</i></b>	<b>51</b>
<b>8.1</b>	<b>Planning Prévisionnel.....</b>	<b>51</b>
<b>8.2</b>	<b>Communication à destination des managers et salariés :.....</b>	<b>51</b>
	<b><i>Glossaire.....</i></b>	<b>52</b>
	<b><i>Annexes.....</i></b>	<b>54</b>

## Préambule

Dans le cadre de l'opérationnalisation du plan stratégique Engage 2025, Orange France souhaite mettre en place un projet d'évolution pour les services clients grand public. Ce projet illustre pleinement les orientations de la relation client grand public présentées au CSEC de juin 2020.

Il vise à la fois à améliorer l'expérience clients, à simplifier nos organisations, à offrir des perspectives d'évolution pour l'ensemble des salariés et à les inscrire dans un projet d'avenir.

Le projet qui fait l'objet de la présente consultation comporte 4 volets :

- Mutualiser dès début 2021 les activités front office et back office au niveau national afin d'offrir une qualité de service homogène aux clients grand public sur le territoire d'Orange France tout en permettant le maintien des activités sur les bassins d'emploi actuels.
- Accompagner l'arrêt d'activités consécutif à l'évolution des comportements clients : mail, e-chat et fluidité.
- Créer une nouvelle filière métier au sein des services clients permettant d'assurer la prise en charge des clients les plus sensibles en capitalisant sur les expérimentations conduites ces derniers mois. Ce nouveau métier de Spécialistes proposé à nos salariés et très ancré sur les territoires des directions Orange permettra non seulement d'offrir des parcours professionnels enrichis à de nombreux collaborateurs mais aussi à Orange de se différencier en termes de satisfaction clients en investissant massivement sur les moments clés pour nos clients.
- Mettre en place une organisation des services clients grand public comparable d'une Direction Orange à l'autre. Dans ce cadre, les activités Pro seront rattachées à l'agence ProPME locale et chaque Direction Orange disposera alors d'une unité regroupant l'ensemble des activités de services clients grand public présentes sur son territoire. Ces unités seront structurées autour de départements opérationnels mettant en valeur chacun des trois grands métiers de service client (conseiller client, conseiller client back-office, spécialiste domaine client).

Ce projet préparé avec de nombreux acteurs terrain est un élément essentiel du programme de transformation d'Orange France. Il doit se déployer entre 2021 et 2023.

La présente consultation porte sur le modèle des Services Clients d'Orange et sur la mise en œuvre :

- Des mutualisations des activités de front-office et back-office
- D'arrêt d'activités
- Des évolutions communes à l'ensemble des directions orange (DO) à horizon du S1 2021.

Les activités et contextes pouvant être différents dans chaque DO du fait de leur organisation actuelle, la mise en œuvre opérationnelle des pôles de Spécialités ainsi que de la création de l'Unité de Service Client seront instruits auprès des CSE de DO afin de pouvoir favoriser un dialogue social et un accompagnement au plus près du contexte opérationnel des équipes concernées.

*En raison des spécificités liées au marché, à la taille des unités et aux offres qui sont distinctes dans les DROM, les clients et équipes des DO Caraïbes/Guyane, Réunion/Mayotte et Corse ne seront pas intégrées dans la mutualisation des activités de Front-Office et Back-Office.*

# 1 Description du projet d'évolution du modèle des services clients GP :

Ce dossier fait suite à l'information du CSEC des 23 et 24 juin derniers sur les orientations 2020 en Relation Client Grand Public. Il précise les éléments propres aux Services Clients et détaille les projets d'évolution qui seront conduits.

## 1.1 Rappel des priorités 2020 des services clients sur l'Ambition#3 : Franchir un nouveau palier d'excellence

Essentiels2020 a mis l'expérience client au cœur de nos actions, et aujourd'hui nous en constatons un réel progrès. En 2019, notre NPS a progressé de 7,5 points pour atteindre 17,7. Orange est le leader en NPS sur le marché grand public, avec des écarts significatifs avec nos concurrents. Notre belle performance sur 2019 nous conforte dans notre stratégie de différenciation par l'expérience client et renforce notre ambition d'atteindre un NPS à 40 pour 2025.

Nos études, et en particulier l'observation du marché des Services Clients, quel que soit le domaine d'activité, montrent plusieurs tendances majeures :

- une augmentation de la part du canal digital, une plus grande automatisation et plus d'interactions via l'intelligence artificielle.
- une part croissante de l'externalisation avec des taux variant en fonction de l'importance à accorder aux activités.
- Enfin, une tendance à travailler des compétences spécifiques à une situation client.

Dans ce contexte, le levier majeur que nous avons identifié pour atteindre notre ambition de NPS est de focaliser nos efforts sur les moments de vérité, c'est-à-dire ceux pendant lesquels nos clients sont en attente forte d'accompagnement. Cette stratégie est appliquée par les acteurs référents dans l'excellence de la relation client (MAIF, Nespresso, Amazon, Toyota,...). Nos moments de vérité seront : l'installation, la réclamation et la panne.

Pour Orange, ces 3 moments de vérité concernent 1 client sur 2 au cours d'une année et concentrent le plus grand potentiel de progression de la satisfaction. Ils impactent donc significativement la satisfaction globale des clients vis-à-vis d'Orange avec une rémanence forte : la durée moyenne de conservation en mémoire de ces événements par les clients est de 6 ans.

## 1.2 La transformation des Services Clients à horizon 2023

Avec plus de 35 millions de sollicitations clients par an, 5500 salariés au sein d'Orange France, les services clients grand public d'Orange France s'inscrivent pleinement dans notre plan stratégique Engage 2025. Ils sont au quotidien au contact de nos clients pour les accompagner dans leurs moments de vie et contribuent activement à la satisfaction clients.

Le projet d'évolution de notre modèle de services clients à l'horizon 2023 s'inscrit dans cette dynamique d'excellence client pour contribuer au NPS40. Ce projet d'évolution est avant tout un projet qui vise à ancrer les services clients d'Orange France vers l'avenir, à revaloriser les métiers des services clients et à permettre d'offrir des perspectives d'évolution professionnelle à l'ensemble de nos collaborateurs.

Ce projet propose d'adapter, d'ici 2023, le futur modèle des Services Clients autour de 2 grandes tendances :

- 1) La digitalisation & l'automatisation : une plus grande convergence avec le digital
  - ▶ Des interfaces qui permettent l'aiguillage vers les Spécialistes
  - ▶ Une intelligence artificielle au service des clients et des salariés
  - ▶ Des interfaces digitales qui permettent au client de réaliser 100% des actes simples ou intermédiaires
  - ▶ Une automatisation des tâches simples et répétitives
  
- 2) Les communautés de spécialistes
  - ▶ Nous souhaitons investir dans des communautés de Conseillers Clients Spécialistes, principal levier de différenciation par l'amélioration de la satisfaction client pour contribuer à notre ambition de NPS 40 au global Orange
  - ▶ Ces conseillers seront spécialistes de moment de vérité : installation, panne, mauvaise surprise, interagissant directement avec les clients et traitant les sujets de bout en bout.

Le futur modèle s'appuiera sur 3 grands métiers, celui du Front Office, celui du Back Office et celui des Spécialistes. Ce modèle s'appuiera sur les personnes et les compétences présentes dans les services clients, compétences portées par des salariés engagés, expérimentés et reconnus par les clients. Ce modèle, focalisé sur l'avenir, vise à assurer la pérennité de métiers à valeur, que ce soit en front-office, back-office et spécialités.

## 2 Rappel de l'organisation actuelle des Services Clients

Les services clients d'Orange réalisent aujourd'hui 60 activités distinctes (voir détail ci-après), répartis dans 17 unités opérationnelles (9 SCO, 5 UAT, 2 UOs DROM, 1 Agence Corse) présentes sur 139 sites. Ces unités opérationnelles comprennent aujourd'hui plus de 5500 salariés (CDI actifs) répartis en 1/3 de conseillers Front-Office, 1/3 de conseillers Back-Office et 1/3 d'encadrants et supports. 78% des salariés sont en SCO (Assistance Commerciale Home, Open, Mobile, Assistance Technique Mobile) et 22% en UAT (Assistance Technique Home).

L'âge moyen des salariés en interne est de 51 ans et l'âge médian de 54 ans. Il est à noter un nombre de départs supérieur à 10% par an, essentiellement en fin de carrière. L'ancienneté moyenne des conseillers est de 15 ans.

### 2.1 Le front-office en UAT et SCO

Les activités de front-office correspondent à la prise en charge et au traitement des demandes clients provenant essentiellement de flux téléphoniques et de demandes écrites (e-chat, messaging, mail).

Ces activités sont réparties en fonction du type de demande (assistance technique ou commerciale) et du domaine d'offre (Home, Open ou Mobile). Ci-dessous nous présentons l'assistance technique en séparant Home et Mobile. A l'inverse l'Assistance Commerciale est présentée de manière globale.

#### 2.1.1 Assistance Technique Home

Sur le Haut Débit, les Unités d'Assistance Techniques (UAT) se consacrent essentiellement à l'activité ATDemain : prise en charge des clients multi-réitérant ainsi que présentant des besoins spécifiques (multi-interventions,...). La prise en charge se fait quelle que soit la demande (Internet, TV, VoIP, services) et de bout en bout.

Sur le Service Universel, les demandes concernent le fixe résidentiel, le fixe professionnel (dont Numéris), l'assistance à l'usage du fixe et des flux spécifiques comme celui à destination des collectivités locales.

L'activité ATDemain est traitée en maille DO, c'est-à-dire que les clients d'une DO sont traités prioritairement par les conseillers de l'UAT de cette DO. Ce traitement prioritaire est complété par de l'entraide entre DO et du débordement vers la sous-traitance en cas d'impossibilité de traitement en interne.

Les autres activités d'assistance technique home sont traitées en Centre d'Appel Virtuel national, c'est-à-dire que les clients, quel que soit leur lieu géographique sont traités indifféremment par des conseillers d'une UAT du territoire national. Ce fonctionnement est possible grâce à des processus de traitement identiques au niveau national.

Effectifs Juin 2020 (CDI actifs) :

Activité	DO	Unité opérationnelle	Nombre de conseillers	
			juin-20	
Assistance Technique Internet (R et Pro)	DOIDF	OF UAT IDF	66	603
	DOGNE	OF UAT NORD EST	127	
	DOGO	OF UAT OUEST	128	
	DOGSE	OF UAT SUD EST	124	
	DOGSO	OF UAT GSO	105	
	DOAG	OF AVSC CARAIBES	28	
Service Universel (R et Pro)	DOIDF	OF UAT IDF	31	127
	DOGNE	OF UAT NORD EST	20	
	DOGO	OF UAT OUEST	24	
	DOAG	OF AVSC CARAIBES	1	
	DOGSE	OF UAT SUD EST	23	
	DOGSO	OF UAT GSO	28	
<b>Total général</b>			<b>730</b>	<b>730</b>

### 2.1.2 SCO : Assistance Commerciale

Le Front d'Assistance Commerciale distingue 3 univers : Home, Open et Mobile.

Sur la métropole, les parcs clients Open-Mobile sont tous traités dans les Services Clients Orange (SCO) à hauteur des ressources disponibles, le complément est externalisé. 6 SCO traitent leur parc Home en interne à hauteur des ressources disponibles, le complément est externalisé. A l'inverse, les parcs clients Home de 3 SCO (Sud-Est, Centre-Est et Occitanie) sont externalisés à 100%.

Certains conseillers sont polyvalents Home – Open Mobile ; c'est-à-dire qu'ils prennent indifféremment des appels des 3 univers. Ils représentent environ 15% des effectifs front-office totaux.

La situation est similaire sur les DROM (DOAG et DORM), à l'exception de le DO Réunion Mayotte sur laquelle il n'existe pas de parc Convergent (Open).

Effectifs Juin 2020 (CDI actifs) :

DO	Unité opérationnelle	CC ACTIF
DOAG	OF AVSC CARAIBES	22
DOGSE	OF SCO CE	94
DOGNE	OF SCO EST	123
DOIDF	OF SCO IDF	202
DOGO	OF SCO NC	74
DOGNE	OF SCO NDF	125
DOGO	OF SCO O	99
DOGSO	OF SCO S	86
DOGSE	OF SCO SE	129
DOGSO	OF SCO SO	112
DOGSE	OF AGENCE CORSE	19
DORM	OF ORANGE REUNION	6
DORM	OF DISTRIB. REUNION	11
		<b>1102</b>

### 2.1.3 SCO : Assistance Technique Mobile

L'assistance Technique Mobile en interne se consacre essentiellement aux clients ou offres spécifiques (Premium, Hotline boutiques,...). Elle est appelée « Orange Expert » et est réalisée sur 4 centres dans les SCO Centre-Est, Est, Nord de France et Ouest. A cela s'ajoutent 5 conseillers du SCO Sud-Ouest qui réalisent de l'assistance de Niveau 1.

Effectifs Juin 2020 (CDI actifs) :

Activité	DO	Unité opérationnelle	CC ACTIF
ATEN Assistance technique	DOGSO	OF SCO SO	5
Orange Expert	DOGSE	OF SCO CE	13
	DOGNE	OF SCO EST	14
	DOGNE	OF SCO NDF	6
	DOGO	OF SCO O	11
			<b>49</b>

### 2.1.4 Cas spécifique des clients Professionnels

L'assistance Commerciale des clients Professionnels est assurée par les Agences Pro PME.

L'assistance Technique Haut débit est assurée par les UAT au sein de plateaux dédiés à l'accueil des clients professionnels sont situés à Rennes, Caen, Metz et Annecy.

Effectifs juin 2020 (CDI Actifs) :

Activité	DO	unité opérationnelle	CC Actif
AT Pro	DO GNE	UAT Nord-Est	25
AT Pro	DO GO	UAT Ouest	31
AT Pro	DO GSE	UAT Sud-Est	17
			<b>73</b>

## 2.2 Le back-office en SCO

Les activités de back-office situées en SCO correspondent aux activités qui sont soit en niveau 2 des front-office, soit adressées directement par les clients par des canaux non téléphoniques, soit induites par notre système d'information et de prévention.

Tous les SCO disposent d'équipes traitant les 3 domaines majeurs de back-office détaillés ci-dessous. Ces équipes traitent prioritairement les clients de leur périmètre géographique. Un système d'entraide entre back-office des SCO.

Les back-office sont organisés de la manière suivante :

### 2.2.1 Le Back-office dédié à la gestion et au suivi de livraison

Il regroupe toutes les activités concourant au bon déroulement du parcours achat sur les offres Home, Open et Mobile. Que ce soit pour :

- finaliser une commande que les canaux (service client, boutique, digital) n'ont pu réaliser entièrement,
- apporter des précisions sur le suivi de livraison d'une commande internet
- agir sur une erreur, un signalement du système d'information lors d'une demande d'achat, migration, déménagement, rétractation...
- répondre à une sollicitation d'autres équipes ou unités pour régler un aspect commercial

Certaines activités peuvent nécessiter un contact client (exemple : modifier un point relais de livraison).

Effectifs juin 2020 (CDI actifs) :

			CC	
Activité		Unité opérationnelle	ACTIF	
Administration Commerciale	<i>DOAG</i>	<i>OF AVSC CARAIBES</i>	22	228
	DOGNE	OF SCO EST	8	
	DOGNE	OF SCO NDF	35	
	DOIDF	OF SCO IDF	43	
	DOGO	OF SCO NC	2	
	DOGO	OF SCO O	21	
	DOGSO	OF SCO S	29	
	DOGSO	OF SCO SO	31	
	DOGSE	OF SCO SE	3	
	DOGSE	OF SCO CE	14	
	<i>DOGSE</i>	<i>OF AGENCE CORSE</i>	5	
	<i>DORM</i>	<i>OF ORANGE REUNION</i>	7	
	<i>DORM</i>	<i>OF DISTRIB. REUNION</i>	8	
Gestion	DOIDF	OF SCO IDF	45	271
	DOGO	OF SCO NC	21	
	DOGNE	OF SCO EST	20	
	DOGNE	OF SCO NDF	17	
	DOGO	OF SCO O	26	
	DOGSE	OF SCO CE	45	
	DOGSE	OF SCO SE	41	
	DOGSO	OF SCO S	21	
DOGSO	OF SCO SO	35		
			<b>499</b>	<b>499</b>

## 2.2.2 Le back-Office dédié aux Réclamations Clients

Il s'agit ici de traiter les réclamations de nos clients sur leur contrat Home, Open ou Mobile :

- qui n'ont pu être traitées directement par les front-office (service client, boutique) car elles nécessitent une analyse à froid de la situation et de la demande du client. Certaines réclamations donnent lieu à un rendez-vous client téléphonique à honorer par le back-office.
- reçues par courrier, mail ou via le canal digital

Le back-office réclamation répond également aux sollicitations d'autres équipes ou unités pour traiter l'aspect réclamation ou mesures financières d'une demande client.

Ces activités donnent lieu à appel client et/ou courrier d'accompagnement en fonction du canal et de la typologie de la réclamation.

Effectifs Juin 2020 (CDI actifs) :

Activité	DO	Unité opérationnelle	type d'effectifs
			CC ACTIF
Réclamations	DOAG	OF AVSC CARAIBES	6
	DOIDF	OF SCO IDF	30
	DOGO	OF SCO NC	27
	DOGO	OF SCO O	29
	DOGNE	OF SCO EST	21
	DOGNE	OF SCO NDF	25
	DOGSO	OF SCO S	12
	DOGSO	OF SCO SO	20
	DOGSE	OF SCO CE	25
	DOGSE	OF SCO SE	20
	DOGSE	OF AGENCE CORSE	5
			<b>220</b>

## 2.2.3 Le back-office dédié au Recouvrement

Les clients Home, Open ou Mobile en difficulté de paiement sont adressés au Back Office recouvrement :

- depuis les fronts offices pour les demandes en dehors de leur autonomie de traitement (y compris avec l'aide d'un appui à chaud via e-chat). Certaines demandes donnent lieu à un rendez-vous client téléphonique à honorer par le back-office recouvrement.
- reçues par courrier, mail ou via le canal digital

Les Back-Office recouvrement peuvent répondre aussi à une sollicitation d'autres équipes sur une problématique de paiement.

Effectifs Juin 2020 (CDI Actifs) :

Activité	DO	libellé unité managériale	type d'effectifs
			CC
			ACTIF
Recouvrement	<i>DOAG</i>	<i>OF AVSC CARAIBES</i>	9
	DOGSE	OF SCO CE	34
	DOGSE	OF SCO SE	17
	DOIDF	OF SCO IDF	35
	DOGNE	OF SCO EST	14
	DOGNE	OF SCO NDF	20
	DOGO	OF SCO NC	8
	DOGO	OF SCO O	18
	DOGSO	OF SCO S	7
	DOGSO	OF SCO SO	14
	<i>DOGSE</i>	<i>OF AGENCE CORSE</i>	1
	<i>DORM</i>	<i>OF DISTRIB. REUNION</i>	10

#### 2.2.4 Les Pôles d'Expertise Clients Commerciaux

Les Pôles Expertise Client prennent en charge de bout en bout les clients en difficulté persistante pour lesquels les processus habituels n'ont pas permis d'apporter satisfaction et pour laquelle le client réitère. Les modalités de prise en charge sont le traitement de bout en bout par un interlocuteur dédié. Cet interlocuteur :

- accompagne le client sur l'ensemble de sa problématique,
- valide avec le client qu'Orange a bien répondu à sa demande.
- analyse les difficultés rencontrées pour alimenter les boucles qualité.

Les clients en difficulté persistante sont détectés lors de leur interaction avec tous les acteurs de la relation client (boutiques, services client, Directions Collectivités Locales, comités de direction) ou par les salariés ou retraités via Mon Service Orange.

Les Pôles fonctionnent en communauté pour résoudre les dossiers clients de leur région. Il existe un pôle expertise client commercial par SCO.

Effectifs Juin 2020 (CDI Actifs) :

Activité	DO	libellé unité managériale	type d'effectifs
			CC
			ACTIF
Pôle expertise Client	DOGSE	OF SCO CE	9
	DOGSE	OF SCO SE	10
	DOIDF	OF SCO IDF	3
	DOGNE	OF SCO EST	4
	DOGNE	OF SCO NDF	7
	DOGO	OF SCO NC	8
	DOGO	OF SCO O	9
	DOGSO	OF SCO S	5
	DOGSO	OF SCO SO	6
			<b>61</b>

## 2.3 Les activités spécifiques mutualisées à la maille nationale

D'autres activités spécifiques mutualisées existent au sein des SCO et UAT.

Il s'agit d'activités de Front Office et/ou de Back Office prises en charge sur un ou plusieurs sites pour le compte de tout le territoire national.

Pour le parcours achat et gestion : l'homologation, la portabilité du numéro mobile, la vente à distance, les Web conseillers assistance commerciale, gestion de l'abonnement social, cessions, gestion des successeurs, fluidité entre offre pro et offre grand public, fraudes, programme changer de mobile, le niveau 3 fibre, Soutien Plateau Assistance, mobiles volés, back office mutualisé, les offres de remboursement.

Pour le parcours paiement : la gestion de comptes client, vidéocodage, la qualité des factures et la qualité des adresses.

Pour le parcours réclamation : le service consommateur et réclamations Présidence.

Pour le parcours assistance : la gestion des cartes sim, l'assistance N2 internet et télé, SAV des terminaux mobiles, les web conseillers assistance technique, l'assistance nationale Home(EANH), l'assistance nationale mobile (N2N).

Et en dehors des parcours client : les obligations légales, le back Office 712, l'archivage, les centres courriers.

L'ensemble de ces activités est assuré par 878 conseillers.

Effectifs Juin 2020 (CDI actifs) :

Parcours	Activité	DO	Unité opérationnelle	effectifs
				CC CC actifs
Achat	archivage & ODR	DOGSE	OF SCO CE	11
	AUTON Offres Autonomie	DOGNE	OF SCO EST	4
	ECHAT E_Chat AC	DOGSE	OF SCO CE	20
	ECHAT E_Chat AC	DOGNE	OF SCO NDF	10
	ECHAT E_Chat AC	DOGSE	OF SCO SE	4
	FILE ANGLO	DOIDF	OF SCO IDF	12
	HOMOL Homologation	DOIDF	OF SCO IDF	41
	HOMOL Homologation	DOGO	OF SCO NC	10
	LABOR Laboratoire	DOGO	OF SCO O	3
	MKTD BO MD et vidéocodage	DOIDF	OF SCO IDF	7
	MKTD BO MD et vidéocodage	DOGSO	OF SCO SO	34
	PCMOB Programme Changer Mobile	DOIDF	OF SCO IDF	5
	PNM Portabilité Numéro Mobile	DOGNE	OF SCO NDF	9
	PREMI Prémium AC	DOGSE	OF SCO CE	28
	SPA Soutien Plateau Assistance	DOGSE	OF SCO CE	19
	SPA Soutien Plateau Assistance	DOGNE	OF SCO EST	29
	VAD Vente à distance	DOGNE	OF SCO EST	10
	VAD Vente à distance	DOGNE	OF SCO NDF	23
	WEB CC	DOIDF	OF SCO IDF	9
	WEB CC	DOGO	OF SCO NC	10
WEB CC	DOGNE	OF SCO NDF	4	
WEB CC	DOGSE	OF SCO SE	6	
<b>Total achat</b>				<b>308</b>
Gestion	ABTSOC Abonnement Social	DOIDF	OF SCO IDF	10
	BOMUT BO Internet Mut	DOGNE	OF SCO NDF	18

	CESSI Cessions	DOGNE	OF SCO NDF	22
	FIBRE Très Haut Débit	DOIDF	OF SCO IDF	8
	FLUID Fluidite	DOGO	OF SCO NC	15
	FRAUD Fraude	DOGSE	OF SCO CE	8
	GANO Gestion des Anomalies	DOGO	OF SCO NC	8
	GANO Gestion des Anomalies	DOGSE	OF SCO SE	13
	GESLIV N3 Gestion Livraison	DOGSO	OF SCO S	7
	GSU Gestion des Successeurs	GDOGNE	OF SCO EST	30
	MVOLES Mobiles Volés	DOGNE	OF SCO EST	12
	QDONN Qualité Données	DOIDF	OF SCO IDF	6
	QDONN Qualité Données	DOGO	OF SCO NC	12
	QDONN Qualité Données	DOGSO	OF SCO S	29
<b>Total gestion</b>				<b>198</b>
Paielement	GCCLI Gestion Comptes Clients	DOGSE	OF SCO CE	29
	GCCLI Gestion Comptes Clients	DOGNE	OF SCO EST	24
	GCCLI Gestion Comptes Clients	DOGNE	OF SCO NDF	54
<b>Total paielement</b>				<b>107</b>
réclamation	CONSO Service conso	DOIDF	OF SCO IDF	15
	CONSO Service conso	DOGNE	OF SCO NDF	25
<b>Total réclamation</b>				<b>40</b>
Assistance	ACMUT Activités Mutualisées	DOGO	OF UAT OUEST	6
	ASSPE Activités Spécifiques	DOIDF	OF UAT IDF	4
	ASSPE Activités Spécifiques	DOGO	OF UAT OUEST	2
	ASSPE Activités Spécifiques	DOGSO	OF UAT GSO	8
	ATEN2 Assistance technique N2	DOIDF	OF SCO IDF	10
	CTSIM Cartes sim	DOIDF	OF SCO IDF	8
	EANH	DOIDF	OF UAT IDF	14
	PREMI Prémium AT	DOGSE	OF UAT SUD EST	27
	SAVD BO SAV mobiles	DOGSO	OF SCO S	10
	VIP	DOGSO	OF SCO SO	16
	WEB CC	DOIDF	OF SCO IDF	6
	WEB CC	DOGSE	OF UAT SUD EST	8
	WEB CC	DOGSO	OF UAT GSO	12
<b>Total assistance</b>				<b>131</b>
	ANI Appels Non Identifiés	DOGO	OF SCO O	9
	ASSUP Activités Spécifiques Supports	DOGNE	OF UAT NORD EST	1
	CDMM	DOIDF	OF SCO IDF	1
	COURR Centre Courrier	DOGSO	OF SCO SO	36
	ELYSE Présidence Elysée	DOIDF	OF SCO IDF	8
	GE712 Gestion Back 712	DOGSO	OF SCO S	9
	GE712 Gestion Back 712	DOGSO	OF SCO SO	4
	LEGAL Obligations Légales	DOIDF	OF SCO IDF	4
	LEGAL Obligations Légales	DOGO	OF SCO NC	3
	PPS Spammers	DOGSO	OF SCO SO	11
	SCRIPTING FACTORY	DOIDF	OF SCO IDF	4
	SCRIPTING FACTORY	DOIDF	OF UAT IDF	4
<b>Total hors parcours</b>				<b>94</b>
<b>Total général</b>				<b>878</b>

## 2.4 Synthèse des effectifs

De manière synthétique, la répartition des conseillers clients par activité est reportée ci-dessous (CDI actifs juin 2020) :

Activités			Interne				TOTAL 17 Uos	
			9 SCO	5 UAT	2 Uos DROM	OF Agence Corse		
Front Office	ATH	Internet (Haut débit, ATDemain, autres activités)	25	489	28		542	
		Service universel		126	1		127	
	AC		1044		39	19	1102	
	ATM		49				49	
	Pros			73			73	
Back Office	Gestion et suivi de livraison	Administration commerciale	186		37	5	228	
		Gestion	271		0		271	
	Réclamations clients		209		6	5	220	
	Recouvrement		167		19	1	187	
	PEC		61				61	
	Activités mutualisées	Achat		308				308
		Gestion		198				198
		Paiement		107				107
		Réclamation		40				40
		Assistance		50	81			131
hors parcours		89	5			94		
<b>TOTAL</b>			<b>2804</b>	<b>774</b>	<b>130</b>	<b>30</b>	<b>3738</b>	

En incluant les fonctions de management soutien et support, les effectifs sont les suivants :

Effectifs juin 2020 en CDI actifs

CC	managers	soutiens métier	support	Total CDI ACTIF
3738	582	298	890	5508

niveau CCNT	statut	FEMME						HOMME						TOTAL
		moins de 30 ans	30-35 ans	35-45 ans	45-55 ans	55-65 ans	plus de 65 ans	moins de 30 ans	30-35 ans	35-45 ans	45-55 ans	55-65 ans	plus de 65 ans	
C	ACO	26	35	72	85	29	0	16	28	40	41	10		382
	AFO			2	82	229	1				84	183	0	581
<b>Total C</b>		<b>26</b>	<b>35</b>	<b>74</b>	<b>167</b>	<b>258</b>	<b>1</b>	<b>16</b>	<b>28</b>	<b>40</b>	<b>125</b>	<b>193</b>	<b>0</b>	<b>963</b>
D	ACO	18	94	375	356	104	2	28	90	184	160	49		1460
	AFO			12	222	707	6			1	226	437	4	1615
<b>Total D</b>		<b>18</b>	<b>94</b>	<b>387</b>	<b>578</b>	<b>811</b>	<b>8</b>	<b>28</b>	<b>90</b>	<b>185</b>	<b>386</b>	<b>486</b>	<b>4</b>	<b>3075</b>
DB	ACO	1	5	145	163	21			13	71	82	20		521
	AFO			5	64	142	1			1	108	171	2	494
<b>Total DB</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>150</b>	<b>227</b>	<b>163</b>	<b>1</b>		<b>13</b>	<b>72</b>	<b>190</b>	<b>191</b>	<b>2</b>	<b>1015</b>
E	ACO	3	2	25	45	9			1	21	39	8		153
	AFO			2	24	43	1				37	60		167
<b>Total E</b>		<b>3</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>69</b>	<b>52</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>21</b>	<b>76</b>	<b>68</b>		<b>320</b>
F	ACO		1	7	26	4			1	9	21	6		75
	AFO				8	4					14	19		45
<b>Total F</b>			<b>1</b>	<b>7</b>	<b>34</b>	<b>8</b>			<b>1</b>	<b>9</b>	<b>35</b>	<b>25</b>		<b>120</b>
G	ACO				3					2	4	2		11
	AFO										1	3		4
<b>Total G</b>					<b>3</b>					<b>2</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>15</b>
<b>Total général</b>		<b>48</b>	<b>137</b>	<b>645</b>	<b>1078</b>	<b>1292</b>	<b>11</b>	<b>44</b>	<b>133</b>	<b>329</b>	<b>817</b>	<b>968</b>	<b>6</b>	<b>5508</b>

Ces effectifs sont rattachés aux Directions Orange et entrent dans le périmètre des Commissions Santé Sécurité et Conditions de Travail « Relations Clients » ainsi que détaillé dans le tableau ci-après.

<b>Etablissement Distinct</b>	<b>Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)</b>	<b>Unités Opérationnelles de service client</b>	<b>effectif</b>
<b>Direction Orange Ile-de-France (DO IDF)</b>	CSSCT Relations Clients IDF	SCO IDF	796
		UAT IDF	202
<b>Direction Orange Grand Nord Est (DO GNE)</b>	CSSCT Relations Clients GNE	UAT Nord Est	235
		SCO Est	436
		SCO Nord de France	542
<b>Direction Orange Grand Sud Est (DO GSE)</b>	CSSCT Relations Clients GSE	UAT Sud Est	264
		SCO Centre Est	476
		SCO Sud Est	358
<b>Direction Orange Grand Sud Ouest (DO GSO)</b>	CSSCT Relations Clients GSO	UAT Grand Sud-Ouest	236
		SCO Sud-Ouest	515
		SCO Occitanie	292
<b>Direction Orange Grand Ouest (DO GO)</b>	CSSCT Relations Clients GO	SCO Normandie Centre	306
		SCO Ouest	330
		UAT Ouest	259
<b>Antilles-Guyane</b>	CSSCT Clients AG	AVSC Caraïbes	134
<b>Direction Orange Réunion Mayotte (DO RM)</b>	CSSCT Réunion Mayotte	ADRC Réunion Mayotte	59

### 3 Un nouveau modèle d'activité cible des services clients GP basé sur le développement de Spécialités et qui s'appuie sur des mises en réseau d'activités

Le modèle actuel de Services Clients est donc basé sur des activités de Front-Office et de Back-Office, d'assistance Commerciale et d'assistance Technique. Le traitement des clients se fait prioritairement par approche géographique. Ceci conduit à une répartition éclatée de l'activité entre les unités opérationnelles, à un manque de lisibilité de l'organisation pour les entités partenaires au sein des DO, à une hétérogénéité dans les traitements et les qualités rendues ainsi qu'un manque de valorisation des compétences des salariés assurant ces activités.

Comme indiqué dans la première partie, l'atteinte de nos ambitions de différenciation, de satisfaction clients et salariés nécessite de développer notre expertise globale, reconnue par nos clients. Cette expertise en vision client doit être portée par des conseillers de premier niveau, généralistes, capables de traiter l'essentiel des demandes clients. En effet dans la majorité des cas, un traitement standardisé basé sur la compétence des salariés et les outils mis à leur disposition (scripts, dossier clients, outils de diagnostic) permet de répondre efficacement. Or dans une partie des cas qui seront détaillés ci-dessous, le traitement standardisé n'est pas suffisant et les demandes seront alors aiguillées vers des conseillers Spécialistes.

Le nouveau modèle de service client d'Orange sera donc constitué :

- Du métier de Conseillers en Front-Office, en capacité de répondre à la majorité des demandes clients et/ou de commercialiser les offres et services d'Orange. Le flux d'appel sera mutualisé au niveau national.
- Du métier de Conseillers en Back-Office, en capacité de traiter des demandes spécifiques, à froid ou en niveau 2 du Front. Ces back-offices se consacrant au Suivi de Livraison, à la gestion, aux réclamations et au Recouvrement. Les flux d'activités seront mutualisés au niveau national.
- Du métier de Spécialistes qui prendront en charge les problématiques les plus sensibles pour nos clients. Certaines spécialités existent déjà, d'autres sont à créer ou à développer.

Nous maintiendrons le modèle de traitement régionalisé en interne pour les activités spécialisées. En effet, un des enjeux majeurs de ces activités est de travailler en boucle courte en inter-unité. Ainsi la proximité géographique et le travail en commun sur des mêmes bases clients seront des facteurs clé de succès.

A l'inverse les activités nominales de niveau 1 et niveau 2 font appel à des processus standardisés et identiques d'une région à l'autre. Afin de permettre le maintien de ces activités sur les sites de Services Clients, une mutualisation de ces activités sera mise en place.

Les activités spécifiques mutualisées présentées en 2.3 resteront présentes au sein des services clients. Certaines de ces activités évolueront et deviendront des Spécialités (décrites en 3.4).

Le projet permettra de proposer des parcours de spécialisation au sein des Services Clients GP pour les conseillers. Il n'a pas vocation à modifier le nombre global de salariés au sein des Services Clients.

Chaque métier opérationnel (conseiller front-office, conseiller back-office, spécialiste) sera constitué de plusieurs activités. Ainsi le métier front office regroupe 10 activités actuelles et environ 36%

des effectifs, le métier back office regroupe 30 activités actuelles et représente environ 39% des effectifs, le métier de spécialiste regroupe 12 activités actuelles et représente environ 15% des effectifs.

### **3.1 La mise en réseau des activités de Front-office**

Un Centre d'Appel Virtuel (CAV) Front regroupant l'ensemble des conseillers en prise d'appel d'assistance commerciale Open Mobile et Home va être créé. Cette mise en commun permettra d'harmoniser les qualités de service entre régions, d'assurer une équité client et conseiller et d'optimiser les ressources. Ceci est rendu possible par les processus uniformisés déjà existants et le fait que ces activités ne sont pas adhérentes.

Sur l'assistance Commerciale, des files distinctes Home et Open Mobile seront maintenues même si la tendance de polyvalence Home Open Mobile (détenue aujourd'hui par 15% des conseillers) continuera à se développer.

Pour rappel, ces CAV sont déjà en place sur l'Assistance Technique Home : Service Universel (SU) et Haut Débit (HD). Le projet n'implique donc pas de modification de ces files actuelles.

#### **3.1.1 Les impacts identifiés de cette mise en réseau**

Ces mises en commun de flux au niveau national n'ont pas d'impact sur les outils, applications et positions de travail des conseillers. Dans le cadre du dispositif d'entraide, 10% des appels reçus sont déjà issus de zones géographiques en dehors de la zone habituelle. Le traitement de ces appels en entraide nous a permis de confirmer le fait que cette mise en réseau nationale n'aurait pas d'impacts sur l'activité des salariés et les compétences mobilisées.

Le positionnement ARCQ sur le métier Conseiller Client et les gestes métiers restent les mêmes. Cette mutualisation se fera sur les sites actuels et permettra ainsi le maintien de ces activités.

##### **3.1.1.1 Impacts sur la rémunération variable**

La mise en centre d'appels virtuels en Front Office augmentera le nombre de clients potentiels Fibre moyen reçu par les SCO du fait de l'intégration des éligibles Home des zones Sud Est, Sud et Centre Est. Ces Clients n'étaient en effet plus traités par les SCO jusqu'à présent.

Si la majorité des SCO voit leurs nombres d'éligibles Fibre progresser sensiblement, 2 SCO verront leur volume évoluer à la baisse : le SCO Ile de France et le SCO Nord de France.

Il a été constaté que pour ces 2 centres, le volume de placements Fibre réalisé a un poids plus important au niveau de la valorisation dans les PVC au regard des autres offres et produits et en particulier du multiservice.

Afin de permettre à ces 2 centres de faire une valorisation équilibrée sur l'ensemble des objectifs business, à l'instar de ce qui se fait sur les autres SCO, un accompagnement sera mis en place au travers d'un dispositif permettant d'accroître les volumes de ventes des autres objectifs :

- En complément d'actions de rappels et de montées en compétences permettant la vente des produits prioritaires, le dispositif consistera à allouer, pendant une période pouvant aller jusqu'à 6 mois, des points additionnels à chaque placement de produits prioritaires hors fibre.
- Le nombre de points correspond à un pourcentage complémentaire de la valorisation produit.
- Cette majoration de points en lien avec la progression attendue sera dégressive dans le temps. Ainsi après les 6 mois du dispositif, le nombre de points alloué à chaque placement reviendra à la normale.

- Le seuil qui permettra au conseiller de passer sur une tranche de valorisation supérieure est l'acquisition d'au minima 3000 points.

Les conseillers clients concernés sont au nombre de 202 au SCO Ile de France et 125 au SCO Nord de France (CDI actifs juin 2020).

Ces conseillers seront informés du dispositif par leur manager qui leur présentera les modalités détaillées.

### **3.1.1.2 Impact sur le pilotage de l'activité**

Les activités de pilotage concernent aujourd'hui 104 personnes (CDI actifs fin juin 2020) en charge du pilotage des Front-office, Back-office et Spécialités. Le projet n'a pas de conséquence sur les effectifs de pilotage en DO.

La simplification proposée permettra un bon équilibre des charges de travail et une meilleure adéquation avec les ressources actuelles de ces équipes quel que soit leur lieu de travail. En effet en raison de la multiplicité des files actuelles par domaine et parc client géographique, la prévision et le pilotage sont des activités complexes et chronophages : les activités de front-office et back-office de l'assistance commerciale sont gérées par découpage géographique de parcs clients aux bornes de chaque SCO, ce qui implique des prévisions et un pilotage par SCO.

Un renforcement du pilotage global étant nécessaire pour réussir la mise en réseau des activités de Front Office et de Back Office, ce projet offrira des opportunités d'élargissement de périmètre pour certains salariés et en particulier la possibilité de travailler sur le pilotage national pour environ 10 salariés. Dans ce cas, cet élargissement se fera en conservant le bassin de vie du salarié, le rattachement à l'entité de service client local et avec une montée en compétence individualisée et adaptée au salarié. Cette montée en compétences sur le pilotage national est réalisée en mode coaching avec le manager de l'activité et en tutorat avec un membre de l'équipe sur une durée minimale de 3 mois.

### **3.1.2 Accompagnement des salariés**

La mise en place de ce CAV sera accompagnée d'une communication managériale pour l'ensemble des salariés et managers de front-office.

Concernant les équipes de pilotage, la collaboration entre le pilotage national, au sein de la Direction des Services Clients et les pilotages locaux en unités sera renforcée pour atteindre une efficacité optimale du collectif en Centre d'Appel Virtuel :

La gestion des ressources des équipes Front-office restera sous le pilotage local (cycles horaires, congés, relations managers, couverture des besoins, suivi des allocations, engagement local, renforts, analyses à chaud et à froid). Des instances récurrentes avec le national seront mises en place pour harmoniser les forces du collectif CAV et tirer profit de la taille du réseau pour améliorer la QS. En particulier lors de ces points seront travaillés la capitalisation des bonnes pratiques, les bilans et analyses, les plans d'action locaux ou nationaux.

## **3.2 La mise en réseau des activités de Back-Office**

Tout comme les activités de Front-Office, la mutualisation des Back-Office va être développée, c'est-à-dire mettre en réseau toutes les activités qui ne sont pas en relation étroite avec les UI (Réclamations, Recouvrement, gestion & Suivi de livraison simple), et en dehors des activités de Spécialistes traitées en 3.3.

Si le modèle majoritaire est actuellement en Parc (clients d'une zone traités par le SCO de la même zone), des entraides entre SCO ou débordements se font en continu afin de pallier aux déséquilibres de

ressources : Comme indiqué dans les tableaux en 2.2, les présences de conseillers sont hétérogènes entre SCO. Ces entraides nécessitent des prévisions et allocations longues et coûteuses.

Cette mutualisation se fera sur les sites actuels et permettra ainsi le maintien de ces activités.

Pour favoriser la prise en charge en temps réel des dossiers clients et superviser l'ensemble des activités de back-office en parc, un nouvel outil sera mis en place : Portail Service Client.

Cet outil proposera aux conseillers clients la liste des tâches à effectuer selon une règle de priorité établie nationalement, prenant en compte l'importance et l'urgence de la tâche.

La planification de l'activité se fera en fonction des compétences déclarées dans OPOCI, et l'ensemble des conseillers clients internes contribuera au traitement collectif en fonction de cette planification.

Une supervision nationale des stocks sera visible en temps réel et permettra d'adapter les affectations des conseillers en fonction des besoins clients prioritaires.

Les fonctionnalités du nouvel outil Portail SC sont similaires à l'application « POPOT » déjà utilisée par 5 SCO : SO, NC, IDF, NDF et CE.

### **3.2.1 Les impacts identifiés dans le cadre de la mise en réseau des Back-office**

Le positionnement ARCQ sur les métiers de Conseiller Client Back-Office ou Gestionnaire d'Activité Client et les gestes métiers restent les mêmes.

L'accompagnement des conseillers se concentrera sur l'appropriation de l'outil Portail Service Client et des règles de gestion.

La mise en réseau se fera progressivement par parcours : dans un premier temps la gestion, le suivi de livraison et les réclamations, puis le recouvrement.

Les équipes de pilotage des Back-Office sont communes avec celles du Front-Office. Ainsi les modèles de pilotage seront identiques. Voir paragraphe 3.1

### **3.2.2 Accompagnement Salariés**

La mise en réseau des Back-Offices sera accompagnée d'une communication managériale préalable à la mise en œuvre.

Une formation liée à la mise en place de l'outil Portail SC est prévue. Celle-ci sera adaptée en fonction de chaque métier de la manière suivante :

Pour les conseillers clients : module de 2h15.

Pour les managers : module de 3h00.

Pour les 3P : module de 3h30.

L'équipe projet nationale assurera les formations des 3P et des managers. Les formations conseillers clients seront assurées en local par les formateurs habilités. Toutes les formations sont prévues pour pouvoir être délivrées à distance en coopnet.

## **3.3 L'arrêt d'activités spécifiques :**

### **3.3.1 Les impacts identifiés des arrêts d'activité**

Les 3 activités spécifiques suivantes vont être arrêtées en raison de l'évolution des comportements clients et des technologies.

- Les activités Mail et e-Chat réalisées par 69 conseillers en SCO seront arrêtées le 31 décembre 2020 pour mail et le 31 mars 2021 pour e-chat. Les clients qui contactaient Orange via ces canaux

jusqu'à présent seront désormais redirigés soit vers du clic-to-call, c'est-à-dire la possibilité d'être rappelé suite à un clic sur le site internet ou une application Orange, soit vers une application de messaging permettant une relation asynchrone.

L'expérience acquise sur ces activités nous conduit à ne pas les maintenir afin de centrer nos compétences internes sur des activités plus à valeur.

Nombre de conseillers exerçant ces activités >=50% de leur temps de travail (CDI Actifs Septembre 2020) :

DO	SCO	SITE	CCNT	30-35 ans	35-45 ans	45-55 ans	55-65 ans	plus de 65 ans	Total général	
DO GSE	OF SCO CE	GRENOBLE	C			1			1	
			D		1	2	4		7	
		L ISLE D ABEAU	D		1	2	2			5
			VOIRON	C			1	1		2
		D			1		5		6	
		Total OF SCO CE				3	6	12		21
	OF SCO SE	GAP	C				1		1	
			D			1			1	
		NICE	C			1	1		2	
			D		1		1		2	
			E				1		1	
		VALENCE	D		1				1	
	Total OF SCO SE				2	2	4		8	
DO IDF	OF SCO IDF	CHESSY	C				2		2	
			D		1	1			2	
		MONTIGNY LE BRETONNEUX	C		1				1	
			D			3			3	
		PARIS	C			1	1		2	
		VAUX LE PENIL	D					1	1	2
	Total OF SCO IDF				2	4	4	1	12	
DO GO	OF SCO NC	TOURS	D	1	1	3	1		6	
		CHARTRES	C		1	1	3		5	
	Total OF SCO NC				1	2	4	4	11	
	OF SCO O	LE MANS	C			2	1		3	
		PONTIVY	C				2		2	
		RENNES	C				1		1	
			D		1	1	1		3	
	Total OF SCO O				1	3	5		9	
DO GNE	OF SCO NDF	AMIENS	C		1		2		3	
			D			1	4		5	
	Total OF SCO NDF				1	1	6		8	
<b>Total général</b>				<b>1</b>	<b>11</b>	<b>20</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>69</b>	

- L'activité Fluidité qui consiste à saisir les demandes de migration de clients d'Orange Business Services vers Orange Grand Public sera arrêtée le 31 mars 2021 en raison de son intégration dans les processus automatisés de portabilité.

Cette activité est actuellement réalisée par 16 conseillers du SCO Normandie Centre, de la DO Grand-Ouest.

DO	SCO	SITE	Bande CCNT	45-55 ans	55-65 ans	Total général
DO GO	OF SCO NC	TOURS	C	1	3	4
			D	2	10	12
<b>Total</b>				<b>3</b>	<b>13</b>	<b>16</b>

Les conseillers dont l'activité principale disparaît se verront proposer d'autres activités en fonction de leur compétence et souhaits d'évolution.

Ainsi le projet ne prévoit pas de modification de bassin d'emploi pour les salariés.

Les activités proposées seront des activités pérennes et lorsque cela est possible favoriseront des activités prioritaires pour les DO sur les sites ou bassins actuels des salariés. Ainsi il est envisagé de proposer les activités suivantes tenant compte des compétences des salariés concernés :

- activités de back-office réclamation
- activités de back-office gestion,
- activités de back-office
- activités de WebConseiller
- autres activités de back-office présentes sur le bassin d'emploi.

### 3.3.2 Accompagnement des salariés :

En complément de l'information globale sur le projet d'évolution des services clients présenté en point 8., chaque salarié sera informé individuellement ou en équipe de l'arrêt de l'activité et du plan d'action proposé.

Un accompagnement spécifique de ces salariés sera mis en place et se fera avec le soutien :

- Des équipes managériales concernées : les managers répondront aux sollicitations de leurs collaborateurs pour s'assurer de la bonne compréhension du projet, échanger sur les évolutions possibles à titre individuel, les accompagner dans leurs souhaits et répondre à toutes leurs questions. En particulier, lorsque cela est possible, il pourra leur être proposé une montée en compétences vers une activité de Spécialiste.
- Des équipes RH de la DO et de l'unité. Elles organiseront un entretien systématique avec les salariés concernés et seront à disposition pour échanger sur la situation des collaborateurs et généralement pour tout soutien relatif à leurs parcours professionnels.
- Des services de Santé au travail
- Des assistants sociaux

Il est garanti aux salariés concernés que les actions RH en cours les concernant seront poursuivies : formations, évolutions, projets, mobilités ... Dans le cadre de l'Accord RCQ, un plan de développement individuel de chaque salarié sera proposé, via chacun des managers.

Une attention particulière sera accordée pour les personnels âgés de 45 ans et plus. En application de l'accord sur l'emploi des séniors et aux mesures en faveur des secondes parties de carrière, il est rappelé que les salariés à moins de 3 ans du départ à la retraite ne pourront pas faire l'objet d'une mobilité non souhaitée. Les salariés qui pourraient être intéressés par un départ à la retraite, et qui en rempliraient les conditions, bénéficieront des prestations conseil d'Orange Avenir. Une attention renforcée sera apportée aux salariés en situation de handicap.

Les collaborateurs éloignés du service (congé de longue maladie, congé de longue durée...) seront informés par courrier du projet d'évolution et des coordonnées de leurs interlocuteurs managériaux et Ressources Humaines.

### **3.3.3 Plan de montée en compétence**

Un plan de formation sera mis en œuvre pour accompagner la montée en compétence des conseillers. Ce plan sera propre à l'activité qu'ils rejoindront.

A titre d'illustration,

- une formation dite initiale de Back-office gestion est de 15 jours pour un salarié n'ayant jamais réalisé ces activités, dont 6 jours de traitements de cas accompagnés.
- Une formation initiale de back-office Suivi de Commande Livraison est de 20 jours en alternance formation et traitements de cas accompagnés
- Une formation de back-office Cessions est de 5 jours et Vente à Distance de 10 jours
- Une formation WebConseillers se fait en 4 phases : la première sur l'outil et les grands principes des réseaux sociaux et forums dure 3 jours ; la deuxième est une phase d'accompagnement sur 1 mois ; la 3<sup>ème</sup> est une formation Twitter sur 2h, la 4<sup>ème</sup> est à nouveau une phase d'accompagnement sur 1 mois.

A l'issue de ces formations, un accompagnement managérial sera proposé afin de permettre la mise en œuvre au rythme de chacun. Un point d'attention sera apporté à favoriser le collectif et l'entraide au sein des salariés ayant rejoint ces activités et avec les salariés plus expérimentés.

### **3.4 Développement des Spécialités en Relation Client organisées sur les 3 moments de vie de nos clients**

La spécialisation de conseillers étant un levier business et de différenciation pour nos clients, elle doit répondre aux attentes des clients qui correspondent aux 3 moments de vérités prioritaires : installation, panne, mauvaise surprise.

Les spécialistes qui réalisent ou réaliseront ces activités ont pour vocation de traiter de bout en bout des demandes clients qui n'ont pas pu être traitées par les canaux habituels ou que nous souhaitons accompagner spécifiquement :

- soit parce qu'elles présentent une complexité particulière et donc les connaissances ou compétences associées ne peuvent pas être maintenues sur tous les front-office et back-office car elles nécessitent d'être pratiquées de façon très régulière.
- soit parce qu'elles sont sensibles (VIP, réseaux sociaux, associations de consommateurs, moments de vérité) qui nécessitent une maîtrise complète des processus et de la relation client, une attention particulière et un temps de traitement potentiellement plus long.

Ces spécialistes :

- accompagnent le client sur l'ensemble de sa problématique (de bout en bout),
- traitent la demande et font appel à des contributeurs pour les thématiques en dehors de leur domaine de compétences,
- valident avec le client qu'Orange a bien répondu à sa demande.

La contribution aux boucles d'amélioration, en vue de limiter les volumes entrants grâce à l'identification et la résolution des causes racines, est une des dimensions structurantes de ces spécialités. En effet, en prenant en charge des cas clients spécifiques, les spécialistes pourront grâce à leur analyse approfondie des dossiers détecter des axes d'amélioration. Pour cela une animation spécifique sera réalisée par les responsables de processus afin de favoriser les remontées de dysfonctionnements et de propositions. Des questionnaires pourront leur être adressés ainsi que des ateliers dédiés à ce sujet.

Le fonctionnement en communauté de spécialistes sera un accélérateur important de notre amélioration continue. La création de cette filière métier facilitera les modes de fonctionnement en interface avec les autres unités. Elle présente également une opportunité d'évolution pour les salariés des Services Clients.

#### **3.4.1 Définition des Spécialités amenées à répondre aux cas de gestion à fort potentiel**

Les moments de vérité Installation, Panne, Mauvaise Surprise recouvrent des cas d'usage pour lesquels Orange souhaite mettre en place un accompagnement pour ces clients. Ces cas d'usage ont tous une valeur pour le client et l'entreprise. Ils peuvent évoluer dans le temps au fur et à mesure des besoins de nos clients et de l'évolution de nos processus et de nos offres. Certains sont en place, d'autres en cours d'élaboration et de test par les unités opérationnelles et d'autres sont à venir.

Le mode de travail « FabLab » (équipe pluridisciplinaire Marketing – Service Client – Parcours) permet de détecter ces cas de gestion à fort potentiel d'amélioration de satisfaction clients. Lorsque ces cas de gestion nécessitent d'être traités par un spécialiste, nous les intégrerons dans les activités de la spécialité correspondante.

Ainsi 12 activités déjà existantes intégreront les spécialités. Il s'agit :

- Moment de vérité installation :
  - Les Pôles d'expertise Client (PEC)
  - VIP (prise en charge des demandes des clients leaders d'opinions)

- Fibre Très Haut débit (déblocage et opération complexes fibre)
- Conseiller WEB, réseaux sociaux
- Laboratoire des nouvelles offres commerciales
- Moment de vérité panne
  - AT demain
  - Assistance Technique Mobile Orange Expert
  - N3 Assistance mobile (N2N national)
  - N3 Assistance home (EANH)
  - Conseiller WEB, réseaux sociaux
- Moment de vérité Mauvaise Surprise
  - Services consommateur (association consommateur, médiateur, ARCEP)
  - Réclamations Présidence

Pour les activités amenées à rejoindre ce métier de Spécialistes, nous pouvons lister des exemples ci-dessous :

Exemple de cas d'usage Installation : accompagnement d'une installation fibre en pavillon avec travaux client ou suite à un premier échec de raccordement, le déménagement de nos clients, difficulté persistante suite à une installation internet.

Exemple de cas d'usage Panne : difficulté persistante suite à une panne (plusieurs appels dans un laps de temps sur le même sujet), répétition d'interventions d'un technicien

Exemple de cas d'usage Mauvaise surprise : contestations commerciales complexes avec l'assureur mobile, réclamation complexe sur facture, réclamation suite à un dégroupage abusif, mise en place délicate d'un échéancier de paiement

Ils recouvrent aussi bien des cas qui n'ont pas pu être traités « bien du premier coup » comme les difficultés persistantes, les répétitions d'appels ou d'intervention et dans ce cas il est question de mettre fin à cette répétition.

Ou des cas sensibles comme les déménagements de nos clients même s'ils n'ont pas de complexité intrinsèque ou à priori.

La cible de ces spécialistes sera la réduction de la durée de résolution de la demande vue du client, la satisfaction client et la contribution à l'amélioration continue.

Les conseillers Spécialistes seront présents sur chaque territoire, de manière équilibrée et proportionnelle aux besoins de chaque DO. Chaque activité est au service majoritaire du traitement de son parc client. La Direction métier fournira les cadrages en termes de flux globaux, indicateurs de performance. Le pilotage opérationnel et le management seront assurés en DO.

### 3.4.2 Organisation du travail des spécialités

Le principe commun de toutes ces spécialités est le Bout en Bout. C'est-à-dire que lorsqu'un client est pris en charge par un spécialiste, celui-ci, aidé par la communauté et le collectif, s'assure de la résolution complète en conservant la relation avec le client.

Afin de permettre l'analyse préalable du dossier et une meilleure gestion de l'activité, les spécialistes recevront essentiellement les cas clients à traiter par des canaux asynchrones :

- Soit par rendez-vous. Sur le modèle d'ATDemain, les clients qui rentrent dans la cible et qui appellent le 3900 se verront proposer un rendez-vous à la place d'une mise en relation directe avec un conseiller. Ces rendez-vous pourront également être pris par les canaux digitaux orange.fr et applications Orange ou par un conseiller du Front-Office ou du Back-Office.

- Soit par de l'écrit : réseaux sociaux, email ou encore SMS conversationnels. Cette dernière fonctionnalité consistera à communiquer au client un numéro de mobile qu'il pourra contacter par SMS en cas de besoin ; ceci pendant une durée définie. A titre d'exemple, pour un client en déménagement, le conseiller communiquera au client ce numéro au moment de la souscription. Si le client rencontre une difficulté pendant la période de la livraison et jusqu'au fonctionnement complet de ces services, il pourra échanger avec un Spécialiste par SMS. Le conseiller disposera d'une interface sur son poste de travail lui permettant ces échanges.
- Soit par traitement de corbeille dans l'application D'Alembert ou Océane, sur le modèle de ce qui se pratique actuellement dans les Pôles d'Expertise Client des SCO ou dans les UAT.

Pour le traitement des demandes, les Spécialistes pourront solliciter des contributeurs de l'unité de Services Clients mais aussi d'autres unités et activités.

Ils travailleront en communauté notamment avec les homologues en unité d'intervention, sur le marché pro/pme, à la direction de l'exploitation des réseaux et Orange Wholesale France.

En cohérence avec notre souhait de boucles courtes et d'un travail de proximité entre unités, les Spécialités seront internalisées. Comme pour les activités déjà existantes, par exemple ATDemain, nous maintenons une possibilité d'entraide entre unités ou de débordement en sous-traitance.

### **3.4.3 Projection des effectifs de Spécialistes à horizon 2023**

L'estimation de l'activité sur l'ensemble des Spécialités nécessitera 1000 conseillers en interne en 2023 (37% sur installation, 45% sur panne, 18% sur mauvaise surprise).

Le programme de transformation des services clients n'a pas vocation de modifier le nombre global de salariés des périmètres des Services clients (UAT et SCO) actuels.

Ces 1000 Spécialistes proviendront essentiellement des métiers actuellement présents au sein des Services Clients et donc dès 2021 des opportunités se présenteront pour les salariés des back-office, front-office et encadrement.

Parmi les salariés qui réalisent déjà des activités éligibles à devenir des spécialités :

~ 25% des salariés sont déjà positionnés sur le métier ARCQ Spécialiste de Domaine Client.

~ 65% sont positionnés sur un métier de Conseiller Client. Ils seront accompagnés vers le métier de Spécialiste de Domaine Client avec si besoin, un Plan de Développement de Compétence Individuel adapté au contexte du salarié. Ce PDI aura une durée variable entre 3 et 12 mois.

~ 10% sont positionnés sur le métier de Conseiller Client et pourraient ne pas présenter les compétences requises au métier de Spécialiste de Domaine Client. Ils seraient alors accompagnés vers les activités de front-office ou back-office le plus proche de leurs compétences.

### **3.4.4 Accompagnement des salariés**

La création de ces Spécialités représente une opportunité d'évolution métier pour les salariés actuellement en Service Client. La mise en place des Spécialités étant progressive tout au long du projet, le recrutement des Spécialistes sera lui aussi progressif.

Lors de la présentation du projet, mais aussi à chaque création ou développement de Spécialité, une attention importante sera apportée à la communication pour l'ensemble des salariés des services clients, qu'ils soient amenés ou non à rejoindre ces équipes.

#### **3.4.4.1 Accompagnement des salariés exerçant déjà des activités de Spécialité**

Les salariés exerçant des spécialités déjà existantes conservent leurs activités tout en restant sur leur site géographique.

Certains spécialistes comme les conseillers ATDemain réalisent des activités de front-office ou back-office de manière minoritaire dans leur temps de travail. Cette possibilité restera ouverte afin de permettre un maintien de compétences ou de l'entraide ponctuelle.

Pour les salariés déjà positionnés sur le métier de Spécialistes de Domaine Client, il n'y a pas de changement de métier ni d'activité.

Pour les salariés qui ne sont pas positionnés sur le métier Spécialiste de Domaine Client, un entretien managérial sera organisé afin d'évaluer le potentiel du salarié à évoluer vers le métier de Spécialiste et proposer un accompagnement adapté à chacun :

- Si le salarié est positionné sur le métier de « Conseiller Client » et détient les compétences ARCQ indispensables à l'évolution de l'activité spécifique en Spécialité, il sera positionné sur le métier de Spécialiste de Domaine Client et accompagné managérialement.
- Si le salarié ne détient pas les compétences nécessaires pour accéder au métier de Spécialiste, alors il sera accompagné par un plan de montée en compétence ou dirigé vers une activité correspondant aux compétences du salarié.

Les compétences attendues dans le cadre de cette évolution seront :

- ✓ Etre autonome pour apporter des solutions globales de bout en bout
- ✓ Maitriser les outils et modes opératoires liés au métier
- ✓ Etre polyvalent sur un ou plusieurs parcours
- ✓ Etre force de proposition dans l'amélioration continue

#### **3.4.4.2 Accompagnement de nouveaux salariés vers une spécialité**

Pour les salariés amenés à effectuer une mobilité vers une Spécialité, un plan d'accompagnement spécifique sera mis en place.

Dans ce cadre, les montées en compétence back-office et front-office vers spécialistes se feront par domaine. Il pourra tout de même y avoir des changements de domaine en fonction du souhait, des compétences et du potentiel des salariés. Un parcours de formation approfondi sera alors proposé au salarié.

Ces activités seront tenues par des salariés positionnés sur le métier ARCQ « Spécialiste de Domaine Client ». (voir grille détaillée en annexe).

Un entretien managérial sera organisé avec les Conseillers occupant aujourd'hui une activité depuis laquelle la montée en compétences est « naturelle » ou « possible ».

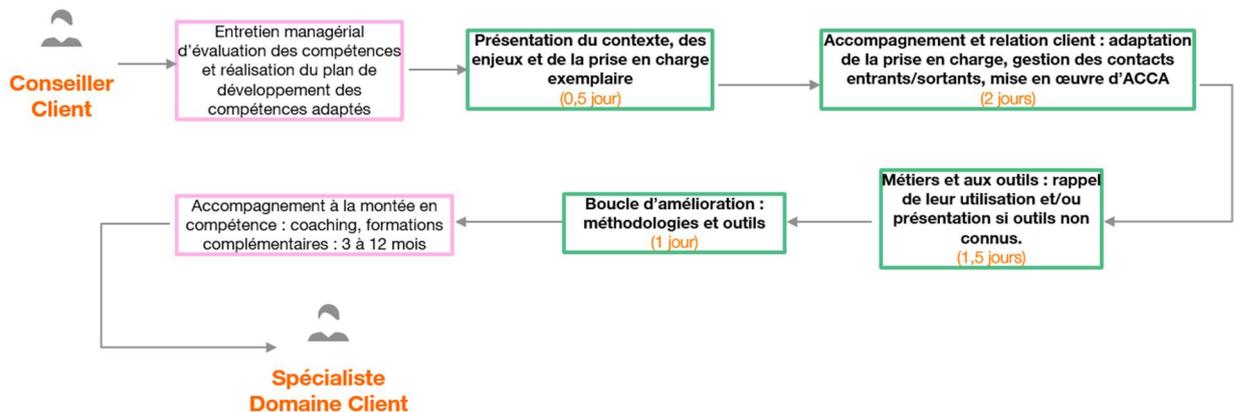
#### **3.4.4.3 Un accompagnement adapté à chaque salarié :**

Afin d'atteindre le niveau de compétences nécessaire à la tenue de ces activités, un dispositif d'accompagnement incluant des formations sur les aspects métier, outils, relation client, posture, boucle d'amélioration sera mis en place soit en complément pour les conseillers déjà sur ces spécialités, soit sous forme de formation initiale pour les nouveaux Spécialistes.

La durée et le contenu de la montée en compétence seront personnalisés afin de répondre au mieux au besoin des salariés et s'appuieront sur les programmes et parcours déjà disponibles dans les

Services Clients. Dans tous les cas, pendant les premiers mois de prise de poste, des validations régulières de la progression seront effectuées afin de s'assurer de la bonne maîtrise des gestes métier dont de relation client et de l'application des procédures.

De manière illustrative, nous envisageons pour un conseiller actuellement en Back-Office et qui rejoindrait une spécialité une formation de 5 jours complété par un accompagnement de 3 à 12 mois :



L'accompagnement pendant le projet des équipes se fera avec le soutien :

- Des équipes managériales concernées. les managers répondront aux sollicitations de leurs collaborateurs pour s'assurer de la bonne compréhension du projet, échanger sur les évolutions possibles à titre individuel, les accompagner dans leurs souhaits et répondre à toutes leurs questions. A ce titre, les managers bénéficieront eux-mêmes d'animations et de supports de communication spécifiques pour relayer les enjeux de cette mise en œuvre de spécialités
- Des équipes RH de la DO, de l'unité opérationnelle et des conseillers d'Orange Avenir
- Des services de Santé au travail
- Des assistants sociaux

#### 3.4.4.4 Perspectives d'évolution :

Le métier est positionné sur les bandes D et D-Bis. Ainsi, à la prise de fonction, la majorité des salariés sera positionnée sur le niveau D.

Sur ce niveau D, les compétences correspondantes aux activités de traitement des cas clients sont mises en évidence dans le référentiel métier. Elles sont organisées autour des connaissances techniques (univers métier, parcours et process), du traitement de bout en bout de la demande client, de la construction de la solution client et de qualités relationnelles en interne et externe contribuant aux boucles d'amélioration.

Le contenu enrichi du métier, sur le niveau DBis, est défini à partir de l'exercice d'activités additionnelles telles que l'animation, la coordination de l'amélioration continue et l'accompagnement du développement des compétences. L'exercice de ces activités additionnelles apporte un appui direct à la ligne managériale.

Le positionnement du métier sur les bandes D – DBis ouvre une perspective d'évolution vers un grade de cadre pour certains Spécialistes dans les prochaines années.

## 4 La création des Unités de Service Client en DO, regroupant les SCO et les UAT en soutien à notre nouveau modèle

Ce nouveau modèle de Service Client se traduit par une convergence des modèles des actuels SCO et UAT. Ces entités sont actuellement de tailles très différentes et opèrent sur des zones géographiques distinctes : 2 SCO par DO (sauf Ile de France) et 1 seule UAT.

Pour accompagner le modèle, il apparaît donc nécessaire de faire converger nos organisations locales de relation client pour gagner en efficacité opérationnelle et construire une gouvernance cohérente pour déployer et piloter nos communautés de spécialistes.

Les principaux objectifs de cette évolution d'organisation de service client en DO seront :

- Harmoniser les structures, les organisations et les processus
- Faciliter l'articulation Direction Métier / Unités Opérationnelles
- Atteindre une taille permettant une meilleure répartition des activités et ressources de la région et un pilotage plus efficace
- Faire face à la dispersion des compétences dans les régions
- Améliorer les interfaces avec les Unités d'Interventions et les autres unités pour une omnicanalité de qualité pour le client et son parcours

Ces activités seront ainsi regroupées et managées au sein d'un service client unique par DO, en lieu et place des 2 SCO et 1 UAT (1 SCO et 1 UAT pour la DO Ile de France), soit un passage de 9 SCO et 5 UAT à 5 unités de service client en métropole.

Cette réorganisation prendra en compte l'ensemble des activités opérationnelles décrites en point 2.

D'autres activités propres à chaque DO et adhérentes aux activités de Services Clients pourraient intégrer cette future organisation si cela fait sens.

Dans un souci de cohérence d'adressage des marchés, les plateaux d'Assistance Technique Haut Débit Pro, qui sont actuellement intégrés aux UAT seront rattachés aux AGProPME.

Ces plateaux sont au nombre de 4 :

Rennes et Caen seront rattachés à l'AGProPME Ouest

Metz sera rattaché à l'AGProPME Nord-Est

Annecy sera rattaché à l'AGProPME Sud-Est

Les salariés concernés par ce rattachement sont les suivants (CDI actifs juin 2020) :

	DO GO - UAT Ouest	DO GNE – UAT Nord-Est	DO GSE – UAT Sud-Est
Conseillers Clients	31	13	17
Spécialistes domaine client		12	
Managers d'opérations	6	4	4
Responsables de département	1		1
Soutiens Métier	5	4	3
Chargé de Processus		1	
Support		3	3
Total	43	38	28

Ces salariés conserveront leur localisation géographique et seront intégrés dans leur nouvelle entité sur les mêmes métiers, activités et missions qu'actuellement.

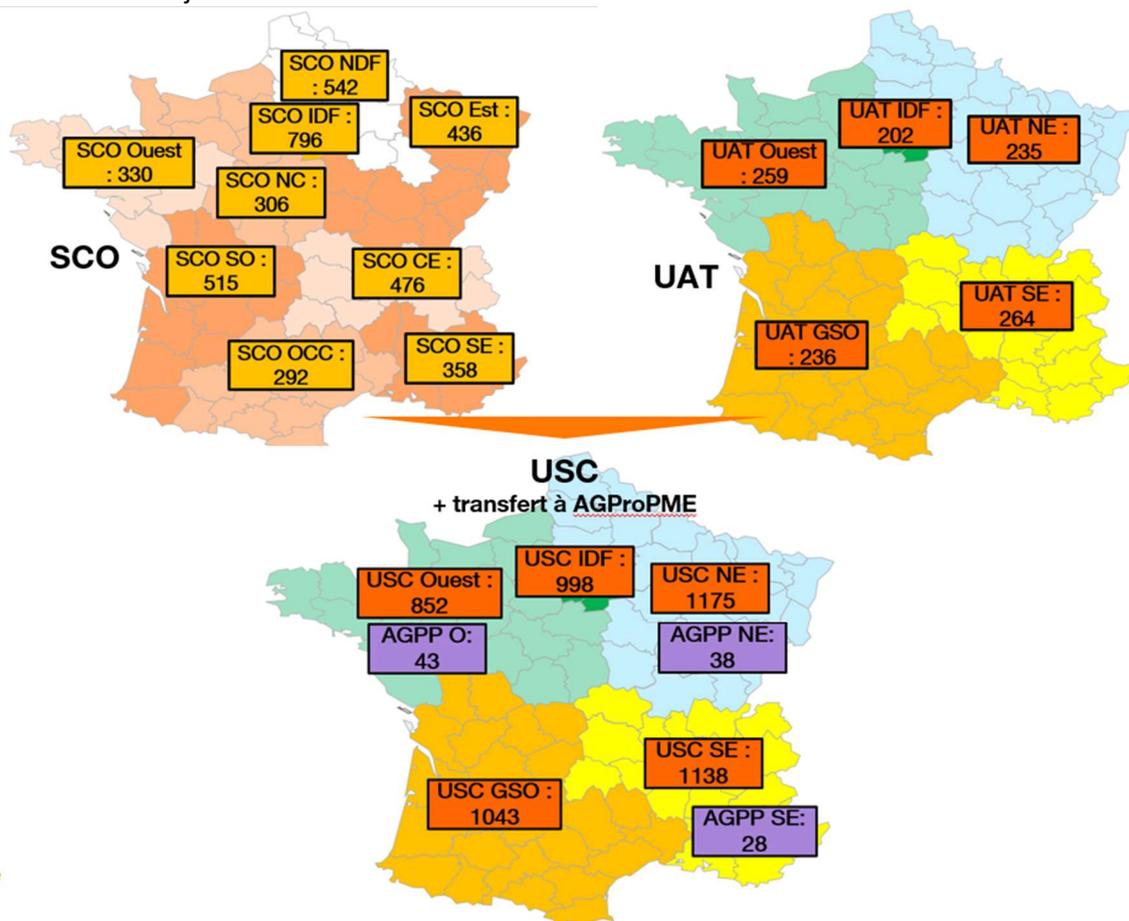
L'assistance Technique Service Universel Pro qui est assurée par des conseillers communs Résidentiels et Professionnels reste intégrée dans le Service Client Grand Public.

Comme indiqué précédemment, les spécificités locales liées à la taille du marché, des unités et des structures impliquent que les Unités Opérationnelles de DROM et Corse restent à l'identique.

La réflexion sur la mise en place de cette nouvelle unité sera menée DO par DO et donnera lieu à un dialogue social local conduisant à un recueil d'avis lors d'une Information/Consultation dans chacune des DO.

## 4.1 Projection Géographique

Effectifs fin juin 2020 en CDI actifs



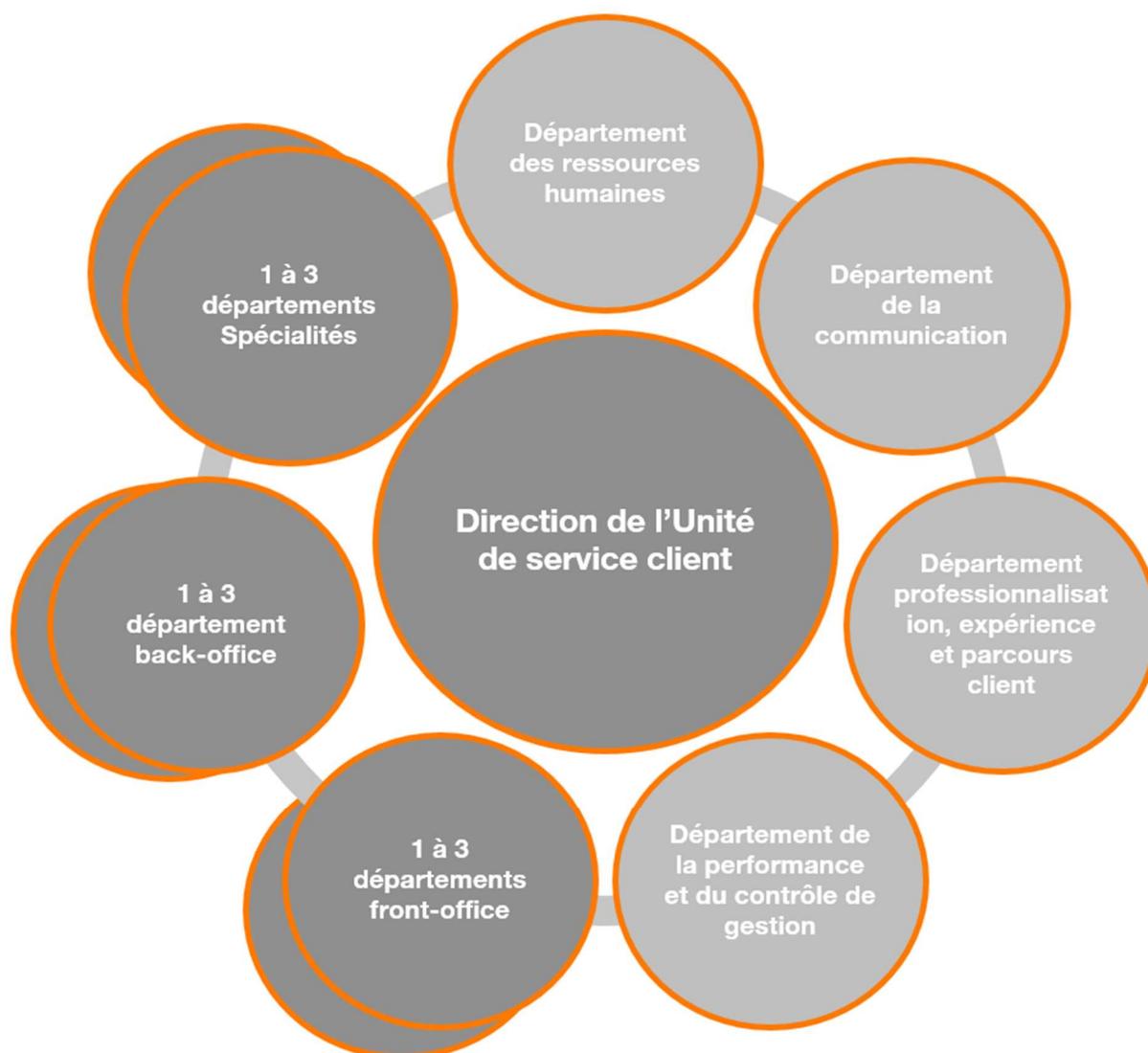
## 4.2 Les principales évolutions dans les comités de direction

Le projet d'organisation prévoit la mise en place de comités de direction homogènes dans les 5 Unités de Service Client de métropole.

Les futurs comités de direction seront composés :

- De directions opérationnelles structurées afin de manager les Métiers de front-office, back-office et spécialistes.
- De directions fonctionnelles en appui

Chaque Unité de Service Clients sera organisée comme suit :



L'unité de service client sera donc constituée de 1 à 3 départements front-office, de 1 à 3 départements back-office, de 1 à 3 départements de spécialités en fonction des effectifs et du territoire.

Une fonction de PMO (Project Management Officer) pourra être intégrée au sein des comités de direction.

Chacun de ces départements sera constitué d'équipes de conseillers ou spécialistes d'un même métier (front-office, back-office ou spécialités). Pour ces équipes, une attention particulière sera apportée à la proximité géographique entre le conseiller/spécialiste et son manager en limitant le nombre d'équipes multi-sites.

Ainsi le nombre de niveaux hiérarchiques entre les conseillers ou spécialistes et le directeur d'unité sera de 3 : Conseiller/spécialiste – responsable d'équipe – responsable de département – directeur d'unité.

Dans le cadre du rattachement des activités d'Assistance Technique Pro aux Agences ProPME, un département d'Assistance Technique sera créée au sein de chacune des 3 AGProPME Ouest, Nord-Est et Sud-Est.

#### **4.2.1 Missions des départements de Front-Office**

- Prendre en charge les appels et sollicitations de nos clients
- Développer le business en déclinaison des objectifs de vente
- Contribuer à la satisfaction client en fournissant aux clients des réponses adaptées à leur besoin et à leur question

#### **4.2.2 Missions des départements de Back-Office**

- Prendre en charge les sollicitations clients sur les activités de Gestion, Suivi de Livraison, Réclamation et Recouvrement
- Prendre en charge les activités spécifiques présentes sur le territoire
- Contribuer à la satisfaction client par la tenue des délais et réponses adaptées

#### **4.2.3 Missions des départements de Spécialistes**

- Mettre en place l'organisation des activités des Spécialités Installation, Assistance et mauvaise Surprise
- Prendre en charge les clients dans le périmètre de ces spécialités
- Contribuer à la satisfaction client par la tenue des délais et réponses adaptées
- Animer la boucle d'amélioration du périmètre

#### **4.2.4 Missions du département des Ressources Humaines**

- Assurer un rôle de conseil auprès de son directeur et de l'équipe de direction
- Elaborer et mettre en œuvre les politiques et stratégie RH et conduire les projets de transformation
- Co-construire le développement futur de l'entité et participer à son pilotage
- Faire vivre une expérience salariés réussie tout au long du parcours professionnel du salarié
- Conduire le dialogue social afin de concilier les objectifs de l'entité et la satisfaction de ses salariés
- Anticiper et piloter les compétences

#### **4.2.5 Missions du département de la Communication**

- Définir, structurer et animer les opérations de communication externe en lien avec le codir de l'unité, et les instances de communication nationales
- Construire avec le Codir la stratégie de communication
- Relayer la stratégie de la Direction Orange, y compris en matière de Responsabilité Sociétale d'Entreprise
- Communiquer vers les salariés de l'Unité de Service Clients
- Organiser les évènements locaux de communication interne
- Développer la communication digitale

#### **4.2.6 Missions du département de la professionnalisation, de l'expérience et parcours client**

- Identifier les axes d'amélioration de l'expérience client et mettre en place les plans d'actions adéquats
- S'assurer que les consignes métiers sont appliquées
- Assurer la boucle qualité
- Animation de la satisfaction client en lien avec les indicateurs et les plans d'actions définis
- S'assurer des montées en compétence liées aux métiers ou évolutions et accompagner les managers dans leur professionnalisation
- Réaliser le pilotage et l'animation commerciale

- Identifier les axes d'amélioration des parcours client et mettre en place les plans d'actions adéquats
- Appuyer les départements Spécialités dans la mise en œuvre des parcours client inter-unité
- Animer la boucle qualité et les interfaces avec les partenaires internes et externes à l'unité

#### 4.2.7 Missions du département pilotage de la performance et du contrôle de gestion

- Donner une visibilité sur les principaux indicateurs de performance de l'unité
- Piloter les flux chauds et les flux froids en lien avec les équipes nationales
- Planifier les ressources sur l'ensemble des activités
- Réaliser les contrôles des ventes
- Construire et suivre le budget de l'unité

### 4.3 Interactions de l'Unité de Service Clients

Les interactions de l'unité de Service Client avec les directions nationales de la DGP (Direction Grand Public) sont inchangées.

La nouvelle organisation permettra une simplification et un renforcement des interfaces avec les autres unités opérationnelles et la Direction Clients de la DO. Ceci afin de permettre le traitement efficace des clients pris en charge mais également dans le cadre des boucles d'amélioration.

Les départements Spécialistes et transverses seront en premier lieu concernés.

En raison des spécificités de chaque DO, les interfaces de chaque départements avec les autres entités locales seront précisés DO par DO lors d'une Information/Consultation dans chacune des DO.

### 4.4 Salariés impactés par l'évolution de l'organisation

Les premières analyses révèlent des changements significatifs pour les membres de Comités de Direction des actuels SCO et UAT liés aux changements de métier et/ou d'organisation. Ceci concerne 131 salariés CDI actifs en septembre 2020 :

Bande CCNT et statut	FEMMES						HOMMES						TOTAL
	30-35 ans	35-45 ans	45-55 ans	55-60 ans	60-65 ans	Total	30-35 ans	35-45 ans	45-55 ans	55-60 ans	60-65 ans	Total	
<b>E</b>		2	4	3	1	10		1	4	3		8	18
ACO		2	3			5		1	2			3	8
AFO			1	3	1	5			2	3		5	10
<b>F</b>	1	4	27	10	1	43	1	7	28	11	10	57	100
ACO	1	4	21	7		33	1	7	20	2	3	33	66
AFO			6	3	1	10			8	9	7	24	34
<b>G</b>			3			3			5	3	2	10	13
ACO			3			3			5	2		7	10
AFO										1	2	3	3
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>34</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>56</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>75</b>	<b>131</b>

En fonction du nombre de départements retenus lors de la mise en place de chaque Comité de Direction, environ 60 à 70 postes seront proposés au sein de ces CODIR.

Pour les conseillers clients, spécialistes de domaine client, transverses et support, les impacts de cette évolution d'organisation concernent des modifications éventuelles de leur N+1 et/ou N+2. Les autres impacts liés aux activités sont détaillés dans la partie 3. de ce document. L'évolution d'organisation n'implique pas de changement dans le nombre de ces salariés ni sur leur bassin d'emploi.

## 4.5 Engagements d'accompagnement RH

La constitution des nouveaux codirs se fera suite à la présentation aux membres des Codirs actuels de la future organisation et des postes à pourvoir au sein de celle-ci ; au recueil des souhaits de chaque salarié ; à la proposition personnalisée de poste à chacun, sur la base de ses compétences, des besoins identifiés, des regards croisés au sein de la Direction Orange et de la Direction Nationale.

Pour les postes restant éventuellement vacants, un appel à candidature sera publié.

Tous les salariés actuels membres de CODIR non retenus lors de la constitution des nouveaux comités de direction se verront proposer un poste sur leur bassin d'emploi.

L'accompagnement pendant le projet des équipes se fera avec le soutien :

- Des équipes managériales concernées
- Des équipes RH de la DO (incluant Responsables Parcours Cadres et équipes Orange Avenirs) et des équipes du Talent Management d'Orange France
- Des services de Santé au travail
- Des assistants sociaux

Les managers répondront aux sollicitations de leurs collaborateurs pour s'assurer de la bonne compréhension du projet, échanger sur les évolutions possibles à titre individuel, les accompagner dans leurs souhaits et répondre à toutes leurs questions.

Les équipes RH de la DO et celles du Talent Management seront à disposition pour échanger sur la situation des collaborateurs et généralement pour tout soutien relatif à leurs parcours professionnels

Les Responsables Parcours Cadres (RPC) et les équipes Orange Avenirs pourront à ce titre être particulièrement sollicités dans le cadre de souhaits de poursuite de parcours professionnels en dehors de l'unité avec pour mission de :

Prendre en compte chaque problématique professionnelle, de donner aux salariés tout conseil et information de nature à éclairer sa réflexion quant à son projet professionnel

Permettre à chaque salarié de définir un projet professionnel tenant compte de ses aspirations, de son expérience, des compétences développées et de ses axes de développement

Accompagner chacun dans la prise de décision liée à son orientation professionnelle

Proposer, si nécessaire, à tout salarié qui en fera la demande un bilan professionnel

Un Accompagnement de chacun des salariés des CODIR actuels sera également effectué pour leur prise de poste : suivi personnalisé dans le nouveau poste (manager et RH), Formations / actions de développement des compétences (manager et RH) pour tout salarié qui aurait évolué vers un domaine différent, changé d'activité ou pris de nouvelles responsabilités.

Une attention particulière sera accordée :

▪ pour les personnels âgés de 45 ans et plus un entretien « Cap Carrière » sera proposé afin de pouvoir réaliser un point sur leur seconde partie de carrière.

▪ pour les personnels âgés de 55 et plus un entretien « Cap seniors » sera proposé pour aider à « faire le choix sur les conditions de poursuite de sa carrière professionnelle et/ou les perspectives d'aménagement de celle-ci».

▪ Ces entretiens seront réalisés, sur la base du volontariat, par des conseillers d'Orange Avenirs et permettront de faire le point sur le projet professionnel du collaborateur.

▪ En application de l'accord sur l'emploi des seniors et aux mesures en faveur des secondes parties de carrière, il est rappelé que les salariés à moins de 3 ans du départ à la retraite ne pourront pas faire

l'objet d'une mobilité non souhaitée. En outre, il sera étudié avec bienveillance les situations personnelles exceptionnelles des salariés seniors à moins de 5 ans du départ à la retraite.

▪ Les salariés qui pourraient être intéressés par un départ à la retraite, et qui en rempliraient les conditions, bénéficieront des prestations conseil d'Orange Avenir.

Une attention renforcée sera également apportée aux salariés en situation de handicap. Si nécessaire :

- un accompagnement spécifique pourra être décidé en concertation avec le médecin du travail.
- le médecin sera préalablement consulté sur les propositions de repositionnement le cas échéant, ainsi que sur les mesures d'aménagement de poste ou d'organisation du travail à mettre en œuvre
- le correspondant handicap sera également associé à l'examen et à l'accompagnement de la situation des salariés en situation de handicap

Un point d'étape RH sera organisé avec les nouveaux managers après la mise en œuvre pour échange sur leur équipe, identification des situations individuelles et reprise de l'historique.

La continuité de gestion des situations individuelles sera assurée par les équipes RH en unité et en DO. Cette continuité sera garantie pour l'ensemble des thématiques RH pour tous les salariés.

Les modalités d'organisation du travail à distance seront maintenues dans le cadre de la mise en œuvre du projet.

Tous les salariés éloignés du service recevront un courrier pour leur expliquer dans le cadre de l'évolution de l'organisation, du point de contact RH à solliciter pour préparer leur retour.

#### **4.6 Incidence sur l'architecture IRP**

Le projet est sans incidence sur l'architecture IRP définie par l'accord sur le dialogue social du 13 mai 2019 .

Voir tableau des périmètres des Etablissements Distincts (CSEE), périmètres et sièges des CSSCT au sein des Etablissements Distincts en annexe.

Concernant les salariés qui basculeront de la CSSCT Relations Clients vers ProPME :

Pour les 5 (2 Représentants de Proximité DO GSE, 2 Représentants de Proximité DO GNE, 1 Représentant de Proximité et élu CSSCT DO GO) salariés porteurs de mandat dans les UAT Nord-Est, Sud-Est et compte tenu de leur métier, ils seront rattachés aux Agences ProPME, et donc rattachés à la CSSCT PRO PME de chaque DO. Un courrier explicatif leur sera adressé qui les sollicitera sur leur volonté de suivre l'activité transférée ou celle de demeurer sur leur périmètre.

Le courrier exposera que ce choix aura des incidences sur la pérennité du mandat : le fait de suivre le transfert de leur activité aura pour conséquence automatique, à la date de mise en œuvre, de les destituer de leur mandat propre au périmètre CSSCT Relations Clients de leur Etablissement Distinct de rattachement. S'ils déclarent vouloir conserver leur mandat, une ou des propositions de poste(s) sur leur périmètre leur sera faite(s) sur le périmètre de la CSSCT Relation Client de leur DO en tenant compte de leur souhait professionnel et des besoins de l'entreprise.

## 5 Accompagnement des salariés: Points d'attention et actions proposées

Il nous paraît important de partager dès maintenant les points d'attention communs d'ores et déjà identifiés dans les différents projets induisant des évolutions d'activité (ATDemain, pôles UI,...) et des rapprochements d'entités (rapprochement des UI, réorganisation des directions marché Pro/PME, réorganisation des directions nationales GP, projet Ancrage DO...)

Au vu des points d'attention identifiés, la Direction a déjà engagé une première réflexion pour conduire des actions de prévention dès la phase de conception du projet qui se prolongeront tout au long du projet. Certaines actions ont été précisées dans les points 3 et 4 de ce document. Elles sont référencées ci-dessous.

### Communication et Information

Points d'attention	Actions engagées ou à engager par les chefs de projet
Nécessité de donner/redonner régulièrement le sens. Vigilance sur la communication, penser à la communication directe tous salariés	Un plan de communication est construit pour accompagner les salariés tout au long du projet (calls, prise de parole, création d'un site intranet avec la possibilité de poser des questions, calls DO, réunions d'équipes,...). Un chef de projet spécifique est dédié à cela. Des calls spécifiques auront lieu pour expliquer aux salariés le projet plus en détail et cette communication sera poursuivie tout au long de la mise en œuvre du projet.
Prendre en compte les avis et propositions salariés	Une démarche d'écoute des salariés sera lancée afin de prendre en compte les avis et idées d'amélioration. Chaque salarié est ainsi force de proposition, en particulier sur l'amélioration de nos processus dans le cadre de la mise en œuvre des Spécialités. Nous nous inscrivons en ce sens dans une démarche d'amélioration continue.
Arrêts d'activité : communication spécifique aux salariés concernés	Voir 3.3.2 En complément du plan de communication global, une information individuelle et par équipe sera faite pour les salariés concernés
Création des USC : Questionnement sur le processus d'affectation des postes de comité de direction	Voir 4.5 Une communication sur le dispositif sera réalisée afin qu'il soit connu et visible de tous. Les salariés seront accompagnés de façon personnalisée par leurs managers, les équipes RH, les acteurs SST.

### Formation

Mutualisation : nouvel outil de distribution des tâches Portail SC	Voir 3.2.2 Ce nouvel outil est basé sur un outil existant POPOT. Une formation dédiée à l'appropriation sera faite en préalable du déploiement
Mutualisation : les compétences des salariés peuvent être diverses entre les centres	Le développement des compétences afin de permettre une plus grande homogénéité continuera à être un axe de travail majeur de chaque manager tout au long du projet et au-delà.
Arrêts d'activité : la montée en compétence des salariés sur leur nouvelle activité devra être adaptée	Voir 3.3.3 Chaque salarié en fonction de l'activité cible retenue et de ses compétences actuelles se verra proposer un plan de développement intégrant formation et accompagnement lui permettant d'acquérir les nouvelles compétences à son rythme.

Spécialité : nécessité de compétences complémentaires au métier de Conseiller Client	Voir 3.4.4 En fonction du métier actuel du salarié et de l'activité cible, des parcours de développement sont mis en place
--	---

### Accompagnement

Arrêt d'activité : accompagnement des salariés	Voir 3.3 Chaque salarié sera reçu individuellement et se verra proposer de nouvelles activités correspondant à ses compétences. Il bénéficiera d'un plan d'accompagnement et de développement.
Spécialité : accompagnement des salariés exerçant des activités existantes	Voir 3.4.4.1 Chaque salarié sera reçu individuellement, bénéficiera d'un entretien et se verra proposer le cas échéant un plan de développement.
Création des USC : réduction du nombre de membres de CODIR dans les unités	Voir 4.5 Chaque salarié sera reçu individuellement, bénéficiera d'entretiens managériaux et RH et se verra proposer le cas échéant un poste sur son bassin d'emploi s'il n'est pas retenu dans le comité de direction de la future unité.
Création des USC : peur d'iniquité de traitement entre les entités selon l'entité perçue comme leader, perception de concurrence géographique	Les membres de CODIR seront répartis géographiquement sur les sites principaux, il n'y a pas de mobilité géographiques qui accompagnent ce projet.
Création des USC : Augmentation des déplacements pour les membres codir et équipes transverses (risque routier)	L'utilisation des outils digitaux (visio conférence, calls, coopnet, skype,...) devra être encouragée afin de limiter les déplacements. Les modes de management devront également être adaptés. Des lieux « médians » de réunion pourront également être déterminés au préalable afin de limiter les déplacements de chacun.
Soutien de la ligne managériale de proximité, en charge de la mise en œuvre opérationnelle dans leurs équipes, avec une attention particulière à porter sur leur charge de travail.	Un plan et un kit de communication sera mis en place pour la ligne managériale. Cette communication reprendra le sens et les impacts du projet sur le métier, les attendus, les plans de développement ainsi que le rôle du manager dans la préparation et la mise en œuvre opérationnelle avec ses équipes. Sur ce dernier point, des calls managers réguliers sont prévus pour accompagner au mieux la ligne managériale. Un groupe de travail aura pour objectif d'assurer un suivi spécifique de la charge de travail dans le cadre de la mise en œuvre du projet.
Création des USC : Vigilance sur les personnes ayant à accompagner la transformation, eux même concernés par le projet : managers mais aussi RH, com... : accompagnement spécifique et en anticipation	Les managers et fonctions transverses qui accompagneront la transformation seront soutenus dans ce projet par des actions ciblées tenant compte de ce positionnement : une communication et des outils spécifiques (call dédié, kit de com,...). Ils bénéficieront également des informations nécessaires pour appréhender toutes les dimensions du projet et retranscrire auprès des équipes, pour une bonne compréhension du dispositif de repositionnement des postes.
Création des USC : Inquiétude de doublons pour les fonctions transverses	Toutes les compétences transverses et expertises seront utiles dans le cadre de ce projet. Chacun sera repositionné sur un poste de son domaine métier et en conservant son bassin d'emploi.
Inquiétude sur la pérennité de certains emplois et sites (sites distants/petits sites)	Il n'y a pas de remise en cause des emplois sur les bassins petits ou grands et aucune mobilité géographique n'est rendu nécessaire par ce projet.

## Organisation du travail

Mutualisation : des procédures locales sont en place dans certains SCO	Les travaux d'harmonisation des procédures continuent afin de permettre un traitement homogène des demandes tout en bénéficiant des bonnes pratiques de chacun. Ces travaux se concrétisent par des échanges réguliers avec les responsables de processus et les salariés.
Mutualisation : Passage du pilotage des activités par SCO/UAT à un pilotage national	Voir 3.1.1.2 et 3.1.2 La gestion des ressources des équipes Front-office restera sous le pilotage local (cycles horaires, congés, relations managers, couverture des besoins, suivi des allocations, engagement local, renforts, analyses à chaud et à froid). Des instances récurrentes avec le national seront mises en place.
Evolution des relations et périmètres entre les entités et au sein des entités	Dès la mise en œuvre, les équipes managériales devront s'assurer que les missions et les activités de chacun seront communiquées et surtout bien comprises, un accompagnement et soutien vers les managers pour conduire les entretiens et réunions sur ces thématiques seront proposés
Création des USC : Augmentation du périmètre à manager/crainte de perte de la visibilité terrain	La cohésion d'unité est essentielle. Le rôle du manager est d'assurer des contacts réguliers, y compris par des moyens digitaux, afin que chaque salarié puisse bénéficier du même soutien, des mêmes informations, du même accompagnement managérial, quel que soit son site. Ceci sera aussi gage d'une bonne connaissance terrain pour le manager. Le dispositif sur le management à distance qui est mis en place au sein d'Orange France soutiendra les managers qui sont dans ce contexte.
Spécialité : développement des relations avec les autres unités	Sur le modèle d'ATDemain, à chaque mise en place d'activité de spécialité, une étude approfondie des interfaces sera réalisée afin de mettre en place des processus d'échanges permettant la réalisation des tâches demandées
Spécialité : temps nécessaire au traitement de bout en bout	Le modèle classique de pilotage en Services Clients par les Délais Moyens de Traitement (DMT) n'est pas compatible avec le traitement de bout en bout qui nécessite parfois plusieurs reprises du dossier, en réactif et proactif. Le modèle de pilotage sera donc revu pour prendre en compte le temps complet passé par client et la nécessité d'analyse de dossier.
Spécialité : le traitement de bout en bout peut être perçu comme un traitement en autonomie	L'organisation du travail dans le cadre de la mise en place des spécialités doit intégrer la possibilité de demander des contributions (autres compétences, autres unités) afin que le spécialiste ne considère pas qu'il doit traiter seul la demande et se mette ainsi en difficulté.
Enjeu d'harmonisation des pratiques	Dès la mise en œuvre, les équipes managériales devront s'assurer que les missions et les activités de chacun sont écrites et bien comprises et devront adapter les modes de fonctionnement entre les équipes et les salariés. Concernant les mises en réseau, des travaux sont en cours depuis plusieurs années et continueront afin d'harmoniser les procédures.
Inquiétude sur la perte de proximité managériale	Le sujet du management à distance est adressé depuis plusieurs années dans l'entreprise et tend à s'intensifier avec les nouveaux modes de travail. Il doit néanmoins être renforcé à travers un programme de développement des compétences qui est en cours chez Orange France (formations, ateliers, mise en réseau, co-développement,...).

## Rémunération

Mutualisation : Impact sur la part variable commerciale	Voir 3.1.1.1 Le nombre de clients éligibles Fibre augmentera globalement. Les 2 SCO qui constateront une baisse du volume d'éligibles fibre bénéficieront d'un dispositif leur permettant de bénéficier du même potentiel de gain.
---	---

## Capitalisation et suivi

Prendre en compte les spécificités organisationnelles et géographiques	Le projet intègre un travail DO par DO de déclinaison du modèle de Service Clients pour la mise en place des Spécialité et l'organisation des futurs services clients ; ceci afin de tenir compte des spécificités géographiques. Nous lançons une gouvernance projet nationale / locale dans la poursuite des travaux et le suivi de la mise en œuvre.
--	--

## 6 Etudes des Impacts Humain-Travail (EIHT) pour la prévention des risques, la performance et les conditions de travail intégrées dans l'évolution des Services Clients

En complément des accompagnements présentés dans les parties précédentes, plusieurs Etudes des Impacts Humain-Travail (EIHT) seront réalisées par la Direction de l'Environnement du Travail (DET).

Des diagnostics et des préconisations viendront en apport au projet d'évolution des Services Client, mais également pour accompagner et évaluer la mise en œuvre opérationnelle auprès des équipes.

### 6.1 Les quatre thématiques couvertes par les EIHT Evolution des Services Client

#### 6.1.1 EIHT Mise en réseau d'activité Front Office

Ces projets de mise en réseau de réseau n'impliquent pas de changement de métier des salariés. Cette mise en réseau a été mise en place dans les UAT pour les activités Front Office Haut Débit et Service Universel et une précédente EIHT (ATdemain) avait été produite.

Un REX peut donc en être extrait et des essentiels à capitaliser pour la mise en réseau d'activité Front Office envisagée avec l'évolution des Services Client :

#### 1. Avant ATdemain

- Les retours des clients sondés soulignaient leur incompréhension d'avoir (pour le même cas exposé) une diversité de : Conseillers Client, prises en charge, traitements, d'accueils, et des réponses différentes voire opposées.
- Les planifications étaient dégradées du fait d'une volumétrie des appels en interne en diminution, avec une baisse de la qualité de service et de la satisfaction client ; l'attente pouvait ainsi être considérable soit pour le client (cf. trop de file d'attente Conseillers), ou soit pour le Conseiller front (cf. en attente d'un appel Client). ATdemain résulte du constat d'une taille critique et donc d'une impossibilité croissante à équilibrer cet écosystème Client-Conseillers (satisfaction client-satisfaction salariés, outil-compétences-organisations-pilotage-management, performance-conditions de travail)

#### 2. Pendant l'EIHT ATdemain

- Au principal, l'activité Front pose la question de la charge de travail sur divers registres cumulables : charge de travail émotionnelle (faire tampon/représenter l'entreprise, humeur client, gérer ses propres capacités), charge de travail cognitive (traiter les informations orales, avec les outils), charge de travail (en quantité et en contenu)

### 3. Après mise en œuvre

- Les 10 flux (5 flux Haut Débit et 5 flux Service Universel initiaux ont été réorganisés
- Parmi les Conseillers front-office, 50 personnes sont en CAV sur le SU, 100 personnes sont en CAV sur HD, et 400 Conseillers Client sont sur ATD (appels réitérants). Les compétences internes ont été consolidées, développées et essaient depuis lors via une Direction de projet qui reste active et maintenue
- Le CAV permet d'optimiser les ressources, de garder les compétences en interne en D1 et D2 (ex. personnes fragilisées), et d'améliorer la qualité de service client. Le regroupement des Front Office en CAV permet de mieux lisser les activités
- Des KPI sont personnalisés à l'unité ; la mutualisation en CAV maintient pour autant l'autonomie de gestion de l'unité nécessaire à l'animation individuelle ou collective. Des process et objectifs communs sont partagés et notamment par le biais de formations visant au partage de compétences.
- La qualité de service est très nettement améliorée, et les écarts aux cibles co-construites se réduisent en unité avec les boucles d'amélioration, les partages de bonnes pratiques, et les animations communes maintenues depuis le lancement d'ATdemain et l'EIHT intégrée
- Les appréhensions et les tensions (charge cognitive-émotionnelle) sont depuis gérées avec la proposition faite au client de fixer un rdv, ce qui ouvre la possibilité pour le Conseiller Front, de prendre le temps de préparer son futur échange et de ne plus être pris à "froid". Cette évolution couplée au respect du créneau convenu avec le client a radicalement modifié la satisfaction client et les "conditions du décroché" côté Conseillers
- Ces mutualisations facilitent la gestion des congés des Conseillers y compris en considérant que les congés d'hivers, de printemps sont décalés selon les zones scolaires. De nouvelles marges de manœuvre managériales et de nouvelles possibilités de poser ses congés côté Conseillers ont ainsi été créées.
- Les escalades constituent un point qui reste saillant malgré les nouveaux outils développés suite à l'EIHT pour suivre les interventions en UI. Les Conseillers Front ont depuis une meilleure visibilité des dossiers "à la main" des techniciens UI. Ces escalades restent associées aux taux et cascades de sous-traitance, et à un défaut de traçabilité qui permettrait aux Conseillers Client de se représenter le cas client et d'y répondre.

Le SCO CE sera le point d'ancrage des EIHT car il est représentatif des activités des front-office à l'aune du projet d'évolution des Services Client.

Sur la mise en réseau d'activité Front Office, les premiers entretiens s'engageront le 12 octobre pour un rendu des diagnostics, évaluation, préconisations qui auront pu être formalisés en semaine 45 (Cf. point 8. planning prévisionnel du projet)

#### 6.1.2 EIHT Mise en réseau d'activité Back Office

Une autre EIHT couvrira les spécificités des activités des Conseillers Client en back office (traitement des dossiers à froid).

Au préalable, un autre REX issu de l'EIHT (ATdemain) peut être capitalisé à destination du projet d'évolution des Services client concernant la mise en réseau d'activité Back Office :

##### 1. Avant ATdemain

- Dans le cadre d'ATdemain, a résulté le constat qu'il y avait nécessité de mutualiser les ressources Back Office pour maintenir des compétences, et avoir une couverture des horaires d'ouvertures et de fermetures.

- Les contraintes de gestion étaient croissantes pour l'éco-système back Office (plannings, congés, charge et adhérence aux flux des dossiers clients, continuité et qualité de service).

## 2. Pendant l'EIHT ATdemain

- La résolution des problématiques posées dans les dossiers client nécessite des entraides à la maille d'une UAT, voire auprès d'une autre UAT. Les Conseillers n'hésitent pas à partager - en inter-UAT, et de façon formelle ou informelle - leurs difficultés comme leurs compétences pour résoudre les cas client et fiabiliser les traitements.
- L'alternance dans l'activité (variété de cas simples/complexes, courts/très longs en résolution) est un point-clef sur les notions de charge de travail, comme la gestion de bout en bout des cas client pour l'estime de soi, la notion du travail bien fait, l'expertise individuelle comme dynamique du fonctionnement collectif

## 3. Après mise en œuvre

- Les actions de la Direction de projet ATdemain favorisant les mutualisations Back Office ont permis de ne pas modifier les horaires d'ouvertures et de fermetures pour les Conseillers Client, de conserver les bassins d'emploi, et de préserver l'activité en interne, dans un équilibre d'ajustements avec nos partenaires externes.
- Ces mutualisations (de 15 personnes sur le SU à 8 personnes sur le SU, de 150 à 87 sur le HD du fait de départs en retraite) se sont également opérées par l'intermédiaire de l'outil HAGRID et d'une grille mutualisée qui permet de lisser la charge, d'optimiser les ressources et de réduire les délais de prise en charge des dossiers.
- A l'usage il est observé une progression de la qualité de service et de la satisfaction client ; le maintien des périmètres de chacune des UAT pouvait initialement induire des écarts et iniquités de traitement pour les clients.
- Les Conseillers Client ont développé une gestion de bout en bout (responsabilisante, gratifiante, et vecteur d'acquisition de compétences) mais avec des contributions et entraides multiples selon la nature des cas.
- Les non-conformités sont partagées entre tous les Conseillers Back Office pour développer des réflexes, des pratiques communes pour tendre progressivement vers une harmonisation centrée client. Ces harmonisations n'empêchent pas pour autant qu'un Back Office d'une UAT puisse développer ses propres améliorations continues et que celles-ci soient reprises par l'ensemble des autres UAT
- Ce contexte de mise en réseau des ressources et compétences a permis une gestion managériale des absences et congés plus ouverte et avec moins de refus quant aux demandes déposées par les Conseillers du Back Office
- Ces mises en œuvre font l'objet d'itérations, d'ajustements, de suivis constants, et notamment avec l'outil Météo Satisfaction Salariés de l'EIHT partagé en Mars 2018 et utilisé à ce jour). Il demeure encore des axes de progrès sur des hétérogénéités de compétences (ex. sur HD – expertise sur la TV), ou sur le développement de l'entraide Back Office vers le Front Office, ..., soulignant un processus de "nivellement des compétences" vers le haut.

Le SCO SO sera le point d'ancrage des EIHT car il est représentatif des activités des back-office à l'aune du projet d'évolution des Services Client.

Les entretiens collectifs seront orientés vers la projection de la mise en réseau des dossiers clients et intégrant l'usage du Portail Service Client. Ceci, afin de préfigurer les modalités de traitement et d'action dans le contexte d'un détournement des PARC client actuels, et vers un PARC national tel que prévu par le projet d'évolution des Services Client.

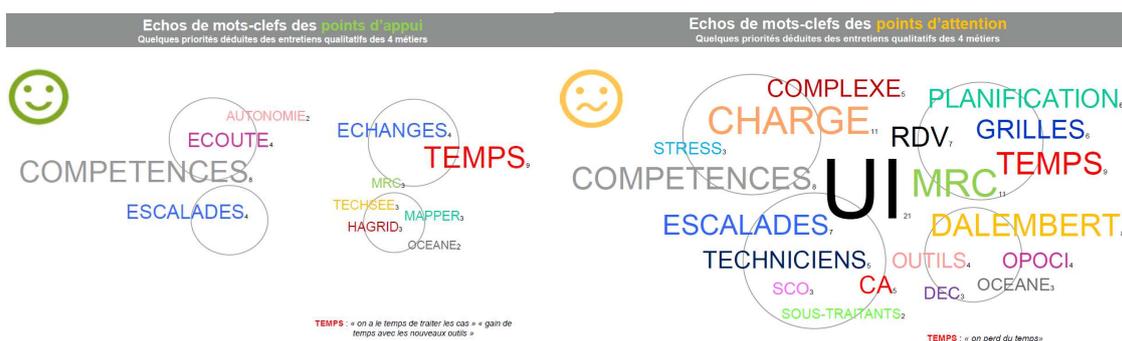
Sur la mise en réseau d'activité N2 Back Office, les premiers entretiens s'engageront le 12 octobre pour un rendu des diagnostics, évaluation, préconisations qui auront pu être formalisés en semaine 45 (Cf. point 7. planning prévisionnel du projet)

### 6.1.3 EIHT Mise en place des Spécialités

Une étude pluridisciplinaire avait été produite par la DET et présentée dans le cadre d'une information/consultation, au CNSHST et auprès de sa Commission Relation Client. Un Retour d'Expérience (REX) issu de cette précédente EIHT (sur le projet ATdemain évoqué à plusieurs reprises précédemment) souligne quelques parallèles avec les EIHT qui seront intégrées dans le projet d'évolution des Services Client.

Les **DIAGNOSTICS** de l'EIHT ATdemain avaient ainsi posé des points-clefs (cf. extraits ci-dessous) qui dressent quelques parallèles avec le projet d'évolution des Services Client :

1. L'organisation ATdemain avait ouvert la possibilité de prendre le temps de traiter les demandes de clients réitérants, et de faire du bout en bout, dans une logique de gestion de portefeuille et de développements de compétences. Ces évolutions introduisent des modalités de traitement partagées entre chacune des UAT.
2. Les mises en relations entre les entités UAT, DI, SCO avaient constitué une avancée notable car elles permettent au Conseiller Client d'instaurer une traçabilité des demandes des clients réitérants et d'imposer l'objectif de la satisfaction client auprès de leurs protagonistes internes à DGP (cf. UAT soutiens, transverses, SCO), ou externes (cf. UI en l'occurrence).
3. Les UI constituent une entité-clef de l'activité des Conseillers Client spécialisés sur le traitement des demandes de clients réitérants, car la résolution des problèmes clients (en contenu, en qualité/fiabilité, en délai de réponse) dépend pour beaucoup du fonctionnement des UI (réactivité, traçabilité des interventions chez le client, diagnostic de la panne). Ce point de diagnostic avait souligné l'importance des échanges et mises en réseau d'entités :



4. La nouvelle façon d'appréhender les demandes des clients réitérants met donc en exergue tout un ensemble de process, de relations (inter-entités UAT-UI-SCO, Conseillers Client avec les Soutiens, les Transverses). Des outils sont à consolider et à améliorer en terme d'Ergonomie, de traçabilité des cas, pour aider l'activité des Conseillers Client en charge des demandes des clients réitérants, réduire la charge de travail et la charge mentale, et mieux équilibrer le traitement rapide et fiable des demandes des clients réitérants
5. La satisfaction clients et la satisfaction salariés dépendent des capacités individuelle/collective, des outils adaptés, de la complémentarité des métiers, de l'alternance/mixité des flux, des

articulations entre autonomie et confiance. Ces satisfactions clients et salariés sont liées entre elles, et dépendent des capacités à tenir une position à la fois :

- Centrale ; le Conseillers Client en charge des demandes des clients réitérants se place entre le Client, l'UI, le SCO
- Centrique ; le Conseillers Client en charge des demandes des clients réitérants doit être positionné en :
  1. "aimant" ; en réception prioritaire d'informations fiabilisées
  2. légitimité d'agir et de faire agir les autres entités UI, SCO, UAT, au nom du client et dans une posture de résolution :
    - technique (poser le bon diagnostic pour résoudre les problèmes/pannes)
    - ET relationnelle (faire tampon avec le client et faire levier avec et auprès des acteurs internes d'UAT, UI, SCO).

L'**EVALUATION** des impacts humain-travail, et des RPS ATdemain avait été produite sur les 6 items de la Dares. Ces diagnostics ATdemain posent quatre grands jalons et hypothèses pour adresser le projet d'évolution des Services Client :

- 1 Les capacités de chacun et donc les parcours professionnels dédiés, et permettant la mise en évolution des compétences (savoir-être et savoir-faire)
- 2 Les moyens de pouvoir gérer de bout en bout des demandes clients (à chaud ou à froid), la mise en évolution des rôles de chacun, allant de pair avec une autonomie, une responsabilisation et une entraide collective
- 3 L'alternance des activités qui permet de réguler en collectif et de gérer en individuel les points de charge de travail technique et/ou émotionnel au contact direct des clients. Ces alternances développent en outre des compétences sur plusieurs pans d'activité ce qui est propice à la création de nouveaux collectifs e d'entraides
- 4 Les outils peuvent ajouter des contraintes (nombre, adéquation au travail réel-Ergonomie), de la charge cognitive voire de perte de qualité de service alors que le projet vise une amélioration à la fois des conditions de travail des Conseillers Client et de la performance dédiée client

## Evaluation et diagnostic des impacts humains

Selon les 6 items du guide de questionnement DARES

Cette évaluation permet d'identifier les potentiels Risques PsychoSociaux (RPS) et selon 4 degrés d'évaluation 😊 😐 😞 😡



### Contenus du travail et compétences

- L'évolution des CC est déjà établie sur les postures, l'accès à des outils d'aide au traitement, l'autonomie liée à l'absence d'objectifs. Il y a bien à date une satisfaction salariés sur l'ambition ATD.
- Se pose pour certains CC une capacité générale à franchir le **cap vers l'expertise** puis d'y trouver un **équilibre durable** sur la résolution des cas.
- Ce qui coûte encore ; c'est de **ne pas pouvoir aller plus facilement au bout** du "bout en bout". Les difficultés sont inhérentes aux cas complexes. Plus encore elles s'expliquent par la **constance de freins périphériques** à la résolution des cas et y compris pour les plus simples.
- Les compétences techniques **et** relationnelles sont requises pour la tenue du poste (ex. vulgariser le technique pour se légitimer auprès du client, le rendre acteur des tests, garder sa confiance sur quant à sa propre capacité à faire et à faire-faire).
- Le relationnel tient à des savoir-être plutôt innés (gérer le client, les conflits, les déphasages d'acteurs avec calme). Des verbatims évoquent une **charge de travail** émotionnelle, et le souhait de revenir au flux nominal à 100%.



### Organisation du travail

- Le projet offre des marges de manœuvre et des autonomies nouvelles. Elles sont motrices pour la motivation durable de chacun, créent de la confiance et de la responsabilisation à pérenniser.
- Les CC volontaires peuvent choisir d'être à 100% RD3+ ou mixer avec du nominal. Ils réajustent la part des deux flux selon leurs choix, compétences, et équilibres personnels dans le temps.
- La mixité des flux est à favoriser pour chacun, afin de réduire la **charge de travail** émotionnelle et cognitive, et la **perte de compétences** techniques. Par contre, cette mixité d'activités impose une **planification plus complexe**, des **amplitudes horaires** plus fortes avec le projet ATD pour les Managers en lien avec la question des effectifs.
- Le pilote a su mobiliser 120 CC volontaires : il est essentiel que le RD3+ soit repris par le plus grand nombre, au risque de **fractionner les collectifs**, au détriment de la qualité de service et de l'ambition relevée par les UAT.
- Il y a un enjeu à pérenniser ces transformations, réussir le maintien en poste des CC formés, de susciter des vocations, d'accompagner / d'aménager les activités pour les **CC en difficulté**.



### Relations au travail

- ATD a proposé une ambition à partager. Ceci au moyen d'interactions fortes inter-UAT, avec DCGP, en inter-métiers CC / Managers / Soutiens / Transverses, comme avec les UI, les SCO.
- Les **Soutiens sont interrogés à court terme sur leurs plus values**, leur métier, à mesure où des outils renforcent les capacités des CC à résoudre des cas. Le **rôle du Manager** peut tout autant se redessiner dans ces mouvements qu'il faut accompagner.
- La co-construction du projet, les apports croisés ont créé du lien et du liant ; le CC a changé sa posture face au client, comme son Manager, le Soutien, sur le pari de la confiance, de l'autonomie, et de l'intelligence collectives.
- Les CC volontaires s'investissent et "**certaines trop**" et les CC hors ATD reprennent ou non cette ambition à leur compte. Il y a enjeu à maintenir la **cohésion au sein des CC ATD et hors ATD**, par des vis ma vie et de la communication.

## Evaluation et diagnostic des impacts humains

Selon les 6 items du guide de questionnement DARES

Cette évaluation permet d'identifier les potentiels Risques PsychoSociaux (RPS) et selon 4 degrés d'évaluation 😊 😐 😞 😡



### Sens du travail

- A effort égal, les perceptions varieront selon que le CC aura résolu ou non le cas, et qu'il s'agisse d'une réussite individuelle ou collective. Les alternances d'activités, de flux, de cas simples et de cas complexes réduisent les risques de **sur-engagements et de démotivation**.
- La relation avec un client RD3+ (RD5+/8+ ...), pose un acte chargé de sens, de remise en confiance : "**Je vais faire mon maximum**". "**des rdv client 5/6 fois reportés**".
- Ces "contrats" tacites, moraux induisent des **postures "délicates"** à faire tampon : "**inventer**", "**mensonges**", "**pas crédible**", "**pas confiance**", car ils sont dépendants d'acteurs tiers, en gestion d'incertitudes et sans réelle prise (à date).
- Le bout en bout dédié est intégré, mais le **travail peut être empêché** par des acteurs-clefs, des informations attendues, erronées, invalidées (rdv non tenus). Ceci en lien avec le sens, le sentiment de **non reconnaissance** ; tout ce qui fait l'équilibre entre les contraintes et les ressources.
- Le CC échange des mails avec le client pour éviter un rappel. **L'écrit, opposable, engage** autrement le CC (et son UAT) ; cela peut constituer une difficulté sur des aspects de forme et de fond.



### Environnement socio-économique

- ATD pose des ambitions réellement partagées par chacun. Elles mettent en mouvement les compétences des CC, les fonctions jusqu'alors délimitées entre les N1, N2, EPAC, Soutiens.
- Ces transformations fédératrices sont aussi associées à des **inquiétudes sur l'évolution des métiers** : la plus value des Soutiens auprès des CC, ou le rôle du Manager d'équipes autonomes.
- L'évolution des **effectifs** interrogent également : le taux de CC qui seront ATD, GPEC, transmission générationnelle des seniors au départ, les difficultés de planification selon les activités.
- Les plateaux projettent le **poids donné à la sous-traitance** sur le traitement du flux nominal à terme, et donc, l'avenir de l'Assistance Technique "**On perd le "T" de l'AT**".
- L'augmentation de la part du flux nominal vers le flux RD3+ pourrait poser l'**enjeu du passage à l'échelle** compte tenu de la GPEC et du départ de CC seniors avec les connaissances des : outils, réseaux informels, retours d'expériences et échanges de pratique sur les cas.



### Lieu et environnement de travail

- Les doubles écrans sont plébiscités en réponse à la **multiplicité des applications** utilisées (**6 applis en permanence** : CSR TOOL, HAGRID, ORCHESTRA, PORTAIL ATH et de l'information, PROMETHEE et **31 autres** selon le cas client : ex TEVA, SOFT, REFLET, PARSIFAL, PHARAON, PILPRO, HBM, GESTAR, ADELIA, DALEMBERT CAV, e-RDV, GAMBA, GENERGY, TWING, OCEANE., SEP, PAPHYRUS, PFB, OAD ...)
- Le traitement des informations se répartit entre plusieurs applications consultées en simultanée et en superposée (en mille-feuilles), avec des copiés collés de données, des outils informels, favorisant la **charge mentale cognitive**, des "**pertes de temps**", d'énergies et de qualité de service.
- Les pépinières renforcent les collectifs et sont perçues comme calmes et agréables.

Cette EIHT ATdemain de 2018 avait également conclu sur une prospective faisant directement écho à l'actualité du projet d'évolution des Services Client :

### Sur les équilibres à consolider, développer et réévaluer

1. Tous ces leviers produisent de la satisfaction salariés, redonnent du **sens à chacun et pour les UAT**.
2. Les points d'attention articulent : des **frustrations et attentes fortes** pour aller plus loin-plus vite, et une **co-construction plébiscitée** pour équilibrer qualité de service, conditions de travail et prévention des risques.
3. L'expression et l'expérience salariés confirment une ambition qui dépasse l'UAT ; **ATD met à jour un écosystème** et la nécessité de projeter/réussir - **en phase** - un **"UI demain"**, un **"SCO demain"** et une **"ST demain"** (Sous-Traitance). **22**

Ce Retour d'Expérience permet également d'engager au sein de la conduite du projet Evolution des Services Clients une EIHT centrée sur la création des Spécialistes afin de compléter les processus d'information consultation dans chacune des DO. Les trois filières d'activité seront couvertes sur plusieurs SCO afin de dégager les potentiels points d'appui et points d'attention sur les spécialisations :

- Installation : Conseils déménagements
- Réclamation et Recouvrements
- Pannes et dysfonctionnements

Sur la mise en place des Spécialistes, les premiers entretiens s'engageront dès octobre pour un rendu des diagnostics, évaluation, préconisations début 2021 (Cf. point 8. planning prévisionnel du projet)

#### 6.1.4 EIHT Fusion des 9 SCO et des 5 UAT

Une série d'EIHT sur la thématique de la création des unités de service clients est envisagée afin de compléter les processus d'information consultation dans chacune des DO.

L'objectif de tendre vers un fonctionnement cohérent et fluide entre les diverses unités, impose de mettre en œuvre plusieurs études. Il s'agit d'identifier les éventuels points de convergence et de divergence inter-SCO et inter-UAT en terme d'organisation et de fonctionnement, les impacts potentiels sur les conditions de travail et la performance des équipes et des collectifs. Les premiers entretiens s'engageront dès octobre pour un rendu des diagnostics, évaluations, préconisations pour le début 2021 (Cf. point 8. planning prévisionnel du projet)

Ces divers apports sur ces quatre grandes thématiques sont intégrés en amont de la conduite du projet et sont produits sans parti pris sur le projet d'évolution des Services Client.

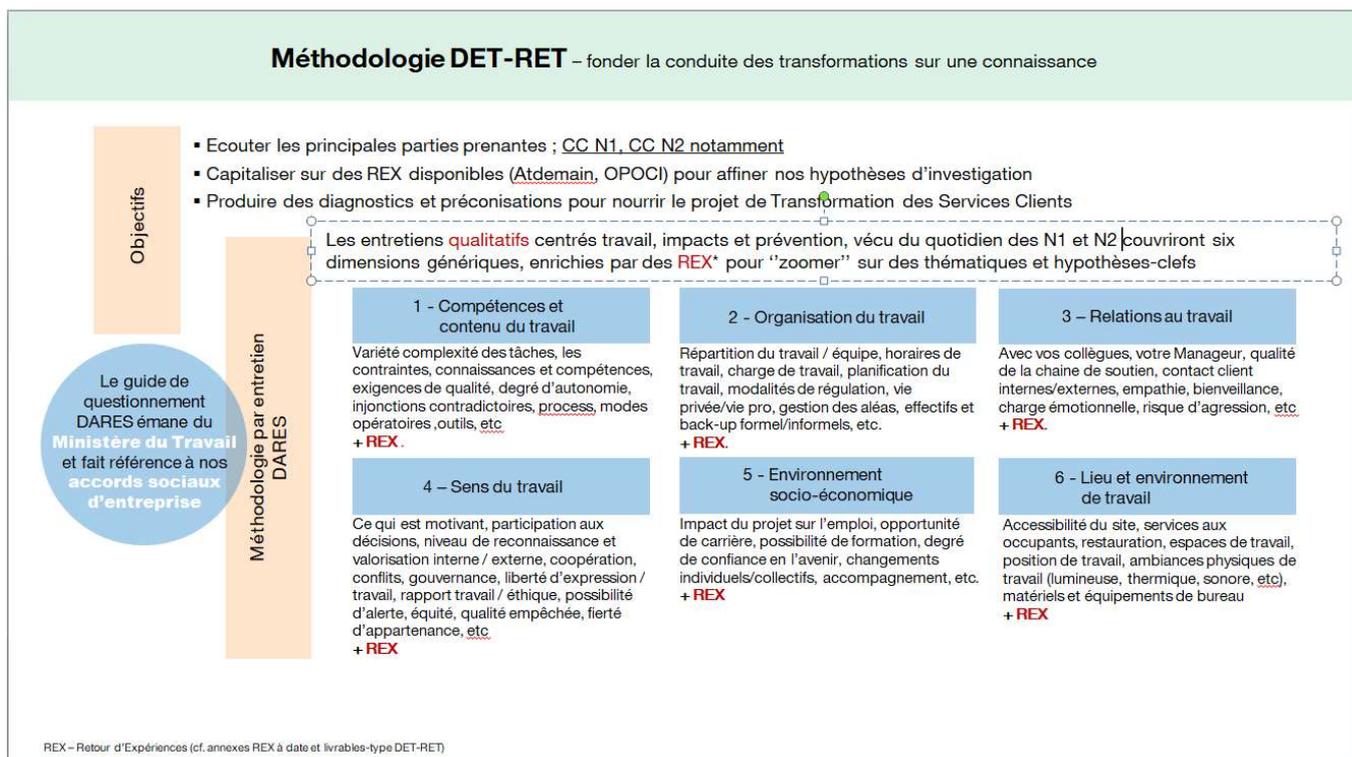
L'objectif de ces EIHT (comme précédemment sur le projet ATdemain) est d'interroger, d'améliorer, de consolider, voire au besoin d'alerter sur les questions de conditions de travail et de performance des Salariés et Managers des SCO et des UAT engagés dans l'évolution des Services Clients.

## 6.2 Méthodologie DET-RET OF

### Des entretiens collectifs avec un guide de questionnaire éprouvé

Conformément à nos accords, ces Etudes des Impacts Humain-Travail (EIHT) seront réalisées au moyen d'entretiens conduits avec le guide de questionnaire DARES du Ministère du Travail.

Les six thématiques du guide DARES seront couvertes afin de couvrir les notions de compétences, de contenu du travail, d'interactions, de charge, d'outils, etc. :



### Des Groupes Pluridisciplinaires de Prévention rodés aux EIHT DET-RET

Ces entretiens anonymisés seront pilotés par la DET dans une démarche pluridisciplinaire intégrant les DET-RET, les Préventeurs, les Assistants Sociaux du Travail, les Médecins du Travail.

Des Groupes Pluridisciplinaires de Prévention (GPP) seront donc constitués avec ces professionnels de la prévention des risques pour finaliser des diagnostics et des préconisations permettant de nourrir les plans d'action prévus dans la conduite du projet.

Pour chacune de ces Etudes DET-GPP, il est envisagé de produire des tendances globales, inter SCO, UAT, front-office et back-office, et le cas échéant de développer des diagnostics et des préconisations lorsque des spécificités/particularités locales l'imposent.

### Des points d'ancrage des EIHT en cours de définition sur les SCO et UAT

Cette démarche centrée sur l'Humain et son Travail repose sur l'échantillonnage par SCO et UAT des Managers et Salariés (front-office et back-office) représentatifs afin de garantir la pertinence des points d'appui et point d'attention sur les quatre thématiques qui seront couvertes.

Ces grands principes méthodologiques sont en cours d'opérationnalisation avec les DET-RET, la Direction de Projet, et les SCO et UAT qui constitueront les différents points d'ancrage des EIHT, et sur les quatre thématiques couvertes.

**Des démarches participatives ponctuées de restitutions et d'évaluations post-EIHT en accompagnement**

Des restitutions des diagnostics et préconisations seront réalisées auprès de personnes concernées par le projet, afin de consolider les tendances qui serviront à établir le plan d'actions de mise en œuvre par la Direction de projet DGP.

L'accompagnement de la DET consistera ensuite à suivre et à évaluer - au moyen de Météos Satisfaction Salariés anonymes et centrées sur 5 ou 6 questions – et un champ d'expression libre - les adéquations recherchées sur les conditions de travail et la performance induites par l'évolution des Services Clients.

Ces évaluations calées sur les préconisations déduites des EIHT et les mises en œuvre opérationnelles pourront orienter les actions d'ajustement à court et moyen terme.

## 7 La méthodologie du projet d'évolution du modèle des services clients

### 7.1 La méthodologie de conduite du projet

Afin de conduire les évolutions nécessaires à l'atteinte de ces ambitions, Orange France décide de mettre en place une organisation programme. L'équipe Programme regroupe la direction métier des Services Clients au sein de DGP et les Unités Opérationnelles de Services Clients (SCO et UAT) au sein des Directions Orange. Le directeur du projet est François Maire.

Un chef de projet sera nommé au sein de chaque Direction Orange afin de préparer et coordonner les évolutions des services clients au sein de la DO. Il sera l'interlocuteur privilégié de la direction de programme rattachée à la Direction des Services Clients au sein de DGP.

Une structure de projets sera donc mise en place en miroir entre la Direction Nationale et chacune des DO. Elle inclura des représentants de la Direction des Ressources Humaines. Elle permettra une coordination entre les régions et ainsi d'assurer l'homogénéité des orientations et décisions. Cette structure conduira les travaux :

- De mise en réseau des front-office
- De mise en réseau des back-office
- De développement des spécialités
- D'organisation des Unités de Services Clients

Ces travaux s'appuieront sur les analyses d'impacts réalisées telles que présentées ci-dessus.

La nomination des chefs de projets et des contributeurs aux travaux se fera sous forme de lettres de mission publiées suite à la présente ouverture d'information/consultation.

A l'issue de la présente consultation, le Centre d'Appel Virtuel des front-office, la mutualisation des back-office et l'affectation des salariés concernés par l'arrêt d'activités seront mis en œuvre. La mise en place des Spécialités et l'organisation des services clients, qui nécessitent quant à eux une adaptation aux contextes locaux de chaque DO, feront l'objet de consultation dans les CSE d'Etablissement de chaque DO concernée. Le calendrier prévisionnel est présenté en 8.

Les indicateurs principaux de suivi de la mise en œuvre du projet sont :

- L'amélioration de la satisfaction des salariés des Services Clients
- L'amélioration de la satisfaction client, et en particulier la contribution au NPS40
- L'amélioration de la Qualité de Service

### 7.2 Une démarche d'information continue

Les salariés et les partenaires sociaux seront régulièrement informés sur la mise en œuvre du projet. L'enjeu sera de délivrer un projet fédérateur et générateur de satisfaction pour nos équipes, d'assurer une communication régulière sur l'avancement du projet et un dialogue continu avec les instances représentatives du personnel. Les salariés éloignés du service (congés de longue maladie, congés de longue durée) seront informés par courrier du projet d'évolution et des coordonnées de leurs interlocuteurs managériaux et Ressources Humaines.

Il s'agira également de disposer d'une démarche managériale qui accompagne les salariés et crée les occasions de partage et d'échanges pour harmoniser les pratiques et les processus et ainsi gagner en réactivité, en efficacité et en intérêt au travail.

Cette démarche ayant pour objet de favoriser l'appropriation du programme et de toutes ses composantes (projets associés, acteurs, dynamique collective, accompagnement) mais également de favoriser l'expression des salariés via les canaux managériaux et des outils digitaux ad hoc.

### **7.3 Prise en compte de la crise sanitaire 2020**

La mise en œuvre du projet prend en compte les mesures sanitaires en vigueur et connues au lancement en septembre 2020 :

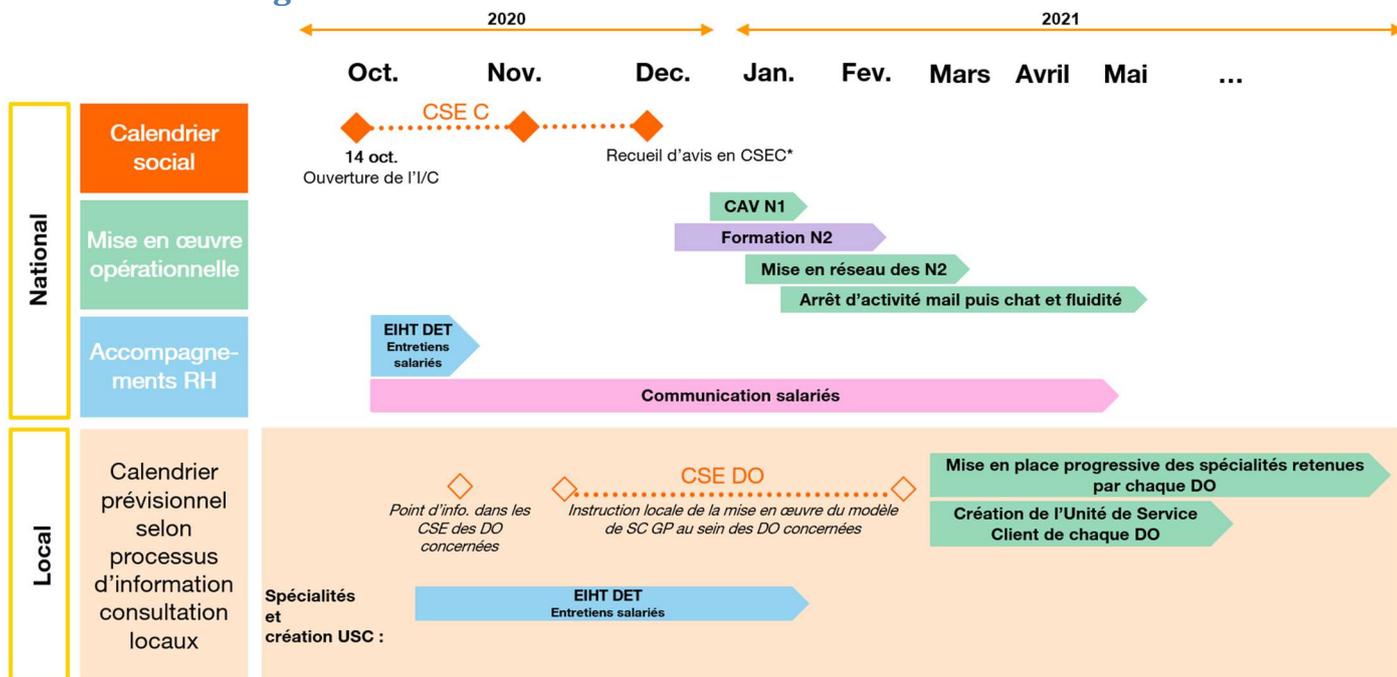
- Mode de travail à distance accru
- Réunions et formation limitant les rencontres physiques
- Limitation des déplacements entre sites.

Malgré ces contraintes, les conditions sont réunies pour lancer le projet, ceci grâce aux méthodes d'animations managériales développées depuis le confinement.

Ainsi le plan de communication, comme les modules de formation sont conçus nativement pour être dispensés à distance.

## 8 Calendrier prévisionnel du projet et communication

### 8.1 Planning Prévisionnel



### 8.2 Communication à destination des managers et salariés :

A chaque jalon important du projet, une communication sera effectuée par le directeur de projet auprès de l'ensemble des comités de direction des Unités Opérationnelles pour expliquer le sens du projet et les principales évolutions envisagées.

Dans le respect du dialogue avec les partenaires sociaux, les salariés seront informés des étapes du projet sur l'intranet. Une communication globale du projet sera prévue à l'attention de l'ensemble des salariés sur le site dédié sur l'intranet. Les salariés seront informés via un push mail.

Chaque manager relaiera l'information auprès de son équipe via un kit de communication et remontera les remarques, au groupe projet, en lien avec les équipes RH et communication locales.

En complément de séances d'expression organisées sur chaque site, un espace questions réponses sera ouvert sur l'intranet pour recueillir et répondre aux questions et commentaires des salariés.

## Glossaire

3P	Prévision Planification Pilotage
AC	Assistance Commerciale
ACCA	Accueillir, Comprendre, Construire, Accompagner
AT	Assistance Technique
ATDemain	Spécialité Assistance Technique Home
ATEN2 ou N2N	Niveau 3 de l'Assistance Technique Mobile
CAV	Centre d'Appels Virtuel
CEC	Cellule Expertise Client ( en unité d'intervention)
CODIR	Comité de Direction
CTV	Centre de traitement Virtuel
D1 / D2	Flux d'appel en assistance technique soit 1er appel soit 2eme appel
DASC	Détection des aléas service client
DET	Direction de l'Environnement du Travail
DO	Direction Orange
DROM	Départements et régions d'Outre-Mer
EANH	Expertise Assistance National Home / Niveau 3 de l'Assistance Technique Home
EIHT	Etude d'Impact Humain travail
EPAC	Expertise Pilotage Assistance Client / Niveau 2 de l'assistance Technique Home
GP	Grand Public
N1	Niveau 1 : Front-office
N2N	Niveau 3 de l'Assistance Technique Mobile
NPS	Net Promoter Score
ODR	Offre de Remboursement
PEC	Pôle expertise client (commercial) : Spécialité de l'assistance commerciale

PVC	Part Variable Commerciale
QD	Qualité des données
QS	Qualité de service
RD3+	Flux d'appel en assistance technique à partir du 3 <sup>ème</sup> appel par le même client
SAV	Service Après Vente
SC	Service Clients
SCO	Service Clients Orange
SNC	Service National Consommateur
SPA	Soutien Plateau Assistance. Conseiller de soutien à distance pour les conseillers de SCO
SU	Service universel
UAT	Unité d'Assistance Technique
UI	Unités d'intervention
WebCC	Web conseiller client

# Annexes

## Annexe 1 : Fiches métiers de Conseiller Client

### Conseiller Client

	Contenu bande CCNT C	Contenu enrichi bande CCNT D																																																																	
<b>Mission</b>	1. Faire vivre au client une expérience différenciante humaine et digitale 2. Créer de la valeur pour le Groupe par le développement des usages clients																																																																		
<b>Activités</b>	1. J'accueille le client et j'établis une relation de confiance durable 2. J'écoute, comprends le client et je m'intéresse à ses usages 3. Je crée de la valeur à chaque contact client et pilote le parcours client omnicanal 4. Je fais la promotion de nos services digitaux au client 5. Je travaille au service du collectif	6. Je contribue à la boucle d'amélioration continue 7. Je mets en œuvre une approche globale du client sur nos différents marchés et/ou nouveaux territoires 8. Je participe activement au collectif et je suis en appui du management																																																																	
<b>Compétences</b> (référence aux compétences clés du Groupe)	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td colspan="4">Connaître et savoir valoriser les offres et services Orange</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td colspan="4">Maîtriser les outils et modes opératoires de ma position de travail et de mon métier</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td colspan="4">Savoir Accueillir le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client pour Comprendre son univers et ses besoins  Ecouter-Agir</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td colspan="4">Créer de la valeur pour Orange et Construire des solutions en Accompagnant le client dans son parcours omnicanal  Communiquer avec impact</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td colspan="4">Assurer la promotion des solutions digitales</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td colspan="4">Coopérer et savoir travailler en transverse  Travailler ensemble</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	1	Connaître et savoir valoriser les offres et services Orange				2	Maîtriser les outils et modes opératoires de ma position de travail et de mon métier				3	Savoir Accueillir le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client pour Comprendre son univers et ses besoins  Ecouter-Agir				4	Créer de la valeur pour Orange et Construire des solutions en Accompagnant le client dans son parcours omnicanal  Communiquer avec impact				5	Assurer la promotion des solutions digitales				6	Coopérer et savoir travailler en transverse  Travailler ensemble				<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>7</td> <td colspan="4">Etre force de propositions dans l'amélioration continue  Esprit entrepreneurial</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td colspan="4"><b>Pour les AD:</b> Etre autonome pour apporter des solutions multi marchés / nouveaux territoires</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td colspan="4"><b>Pour les SCO et UAT:</b> Etre autonome pour apporter des solutions globales de bout en bout multi univers / expertises métiers / nouvelles verticales métiers</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td colspan="4"><b>Pour DEF:</b> Etre autonome pour détecter un potentiels business et être apporteur d'affaires</td> </tr> <tr> <td>11</td> <td colspan="4">Participer activement au collectif et être en relais du management</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	7	Etre force de propositions dans l'amélioration continue  Esprit entrepreneurial				8	<b>Pour les AD:</b> Etre autonome pour apporter des solutions multi marchés / nouveaux territoires				9	<b>Pour les SCO et UAT:</b> Etre autonome pour apporter des solutions globales de bout en bout multi univers / expertises métiers / nouvelles verticales métiers				10	<b>Pour DEF:</b> Etre autonome pour détecter un potentiels business et être apporteur d'affaires				11	Participer activement au collectif et être en relais du management			
	1	2	3	4																																																															
1	Connaître et savoir valoriser les offres et services Orange																																																																		
2	Maîtriser les outils et modes opératoires de ma position de travail et de mon métier																																																																		
3	Savoir Accueillir le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client pour Comprendre son univers et ses besoins  Ecouter-Agir																																																																		
4	Créer de la valeur pour Orange et Construire des solutions en Accompagnant le client dans son parcours omnicanal  Communiquer avec impact																																																																		
5	Assurer la promotion des solutions digitales																																																																		
6	Coopérer et savoir travailler en transverse  Travailler ensemble																																																																		
	1	2	3	4																																																															
7	Etre force de propositions dans l'amélioration continue  Esprit entrepreneurial																																																																		
8	<b>Pour les AD:</b> Etre autonome pour apporter des solutions multi marchés / nouveaux territoires																																																																		
9	<b>Pour les SCO et UAT:</b> Etre autonome pour apporter des solutions globales de bout en bout multi univers / expertises métiers / nouvelles verticales métiers																																																																		
10	<b>Pour DEF:</b> Etre autonome pour détecter un potentiels business et être apporteur d'affaires																																																																		
11	Participer activement au collectif et être en relais du management																																																																		

1 Interne Orange Projet – Déclinaison de l'Accord Reconnaissance Compétences et Qualifications – Conseiller Client

### Conseiller Client Back-Office

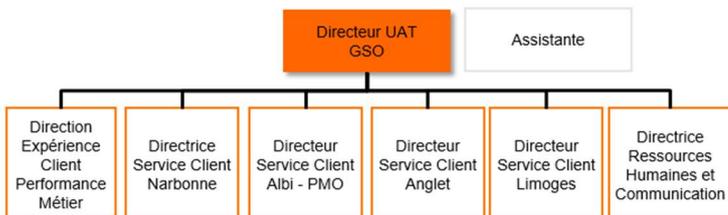
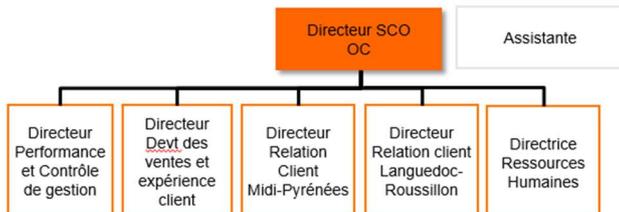
	Contenu bande CCNT C	Contenu enrichi bande CCNT D																		
<b>Mission</b>	1. Faire vivre au client une expérience différenciante humaine et digitale 2. Traiter la demande et/ou dossier client en garantissant la satisfaction client pour créer de la valeur pour le Groupe																			
<b>Activités</b>	1. Prendre en charge la demande et/ou dossier client quel que soit le canal d'origine 2. Analyser la demande et/ou dossier client pour qualifier le contenu 3. Traiter la demande dans sa globalité, clarifier la solution avec le client si nécessaire 4. Tracer rigoureusement l'ensemble des opérations effectuées sur la demande et/ou dossier client (garantir la compréhension de tous) 5. Clôturer la demande client et suivre le dossier en s'assurant du meilleur niveau de satisfaction client (utilisation de marges de manœuvres le cas échéant au regard de la création de valeur pour Orange) 6. Détecter et remonter les dysfonctionnements pour améliorer la boucle de qualité. 7. Accompagner le client vers les solutions digitales	8. Traiter de bout en bout les cas les plus complexes pour proposer une solution complète et personnalisée 9. Mettre en œuvre une polyvalence sur un ou plusieurs domaines/univers métier de manière régulière et durable 10. Participer activement au collectif et être en appui du management																		
<b>Compétences</b>	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Savoir prendre en charge la demande et/ou dossier client et l'analyser dans son intégralité</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Connaître et maîtriser le contenu des offres et services de mon périmètre<sup>1</sup></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Maîtriser les outils, modes opératoires et les processus de mon métier et de mon activité</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td><b>Ecouter-Agir</b> &gt; Savoir communiquer avec le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td><b>Communiquer avec impact</b> &gt; Créer de la valeur pour Orange et apporter des solutions personnalisées à la demande et/ou dossier client en l'accompagnant dans son parcours</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Assurer la promotion des solutions digitales</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Coopérer et savoir travailler en transverse</td> </tr> </tbody> </table>	1	Savoir prendre en charge la demande et/ou dossier client et l'analyser dans son intégralité	2	Connaître et maîtriser le contenu des offres et services de mon périmètre <sup>1</sup>	3	Maîtriser les outils, modes opératoires et les processus de mon métier et de mon activité	4	<b>Ecouter-Agir</b> > Savoir communiquer avec le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client	5	<b>Communiquer avec impact</b> > Créer de la valeur pour Orange et apporter des solutions personnalisées à la demande et/ou dossier client en l'accompagnant dans son parcours	6	Assurer la promotion des solutions digitales	7	Coopérer et savoir travailler en transverse	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>8</td> <td>Mettre en œuvre une polyvalence approfondie sur mon univers métier et/ou sur plusieurs parcours de manière adaptée</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td><b>Travailler ensemble</b> &gt; Participer activement au collectif et être en appui du management</td> </tr> </tbody> </table>	8	Mettre en œuvre une polyvalence approfondie sur mon univers métier et/ou sur plusieurs parcours de manière adaptée	9	<b>Travailler ensemble</b> > Participer activement au collectif et être en appui du management
1	Savoir prendre en charge la demande et/ou dossier client et l'analyser dans son intégralité																			
2	Connaître et maîtriser le contenu des offres et services de mon périmètre <sup>1</sup>																			
3	Maîtriser les outils, modes opératoires et les processus de mon métier et de mon activité																			
4	<b>Ecouter-Agir</b> > Savoir communiquer avec le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client																			
5	<b>Communiquer avec impact</b> > Créer de la valeur pour Orange et apporter des solutions personnalisées à la demande et/ou dossier client en l'accompagnant dans son parcours																			
6	Assurer la promotion des solutions digitales																			
7	Coopérer et savoir travailler en transverse																			
8	Mettre en œuvre une polyvalence approfondie sur mon univers métier et/ou sur plusieurs parcours de manière adaptée																			
9	<b>Travailler ensemble</b> > Participer activement au collectif et être en appui du management																			

## Annexe 2 : Fiche métier de Spécialiste de domaine Client

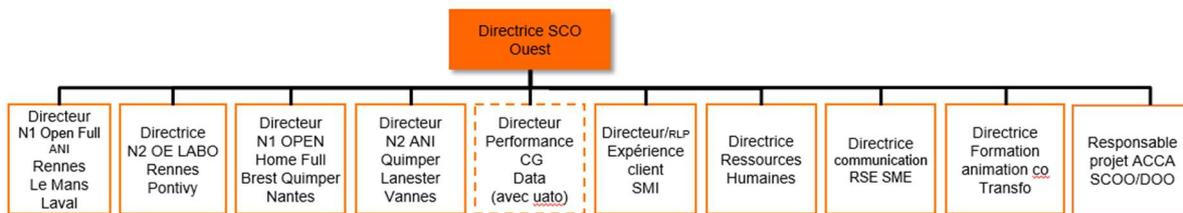
	Contenu bande CCNT D	Contenu enrichi bande CCNT Dbis																																																												
<b>Mission</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Apporter une solution/réponse adaptée à toute demande client requérant un niveau d'expertise élevé sur un domaine de spécialisation métier.</li> <li>Capitaliser sur ses expériences et savoir-faire pour faciliter et accompagner le développement de l'expertise métier, la posture relationnelle et les bonnes pratiques de l'ensemble des équipes opérationnelles.</li> </ol>																																																													
<b>Activités</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Qualifier la demande avec le Client et/ou les acteurs internes pour établir un diagnostic global. La mettre en perspective avec les engagements de performance de l'entité.</li> <li>Contribuer et/ou traiter de bout en bout les demandes client en fonction du périmètre. Piloter le traitement et rendre compte de l'avancement.</li> <li>Expliciter et valoriser la solution/réponse avant mise en œuvre avec le Client et/ou les acteurs internes et préparer la suite du parcours client.</li> <li>S'assurer d'une saisie rigoureuse et compréhensible des informations dans les bases de données client afin de faciliter le suivi du Client par l'ensemble des acteurs Orange.</li> <li>Clôturer la demande en accord avec le client et s'assurer du meilleur niveau de satisfaction.</li> <li>Partager mon expertise métier auprès des équipes opérationnelles et /ou partenaires internes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Participer activement au collectif en assurant l'animation et la coordination des activités et des équipes et être en appui du management.</li> <li>Contribuer activement à l'amélioration des processus dans le cadre de l'amélioration continue.</li> <li>Identifier en fonction des besoins et des profils, les actions d'accompagnement des collaborateurs en lien avec mon domaine de spécialisation.</li> </ol>																																																												
<b>Compétences</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td colspan="4">Maîtriser les outils, modes opératoires et les processus et mettre en œuvre une polyvalence sur plusieurs parcours / domaines / univers / métiers</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td colspan="4">Savoir identifier et analyser une situation client complexe dans son contexte pour établir un diagnostic global et traiter de bout en bout</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td colspan="4">Ecouter-Agir &gt; Savoir communiquer avec le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client pour comprendre son univers et son besoin</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td colspan="4">Mettre en œuvre des bonnes pratiques métier et savoir les partager</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td colspan="4">Communiquer avec impact &gt; Apporter des solutions personnalisées à la demande du client en l'accompagnant dans son parcours et en créant de la valeur pour Orange</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td colspan="4">Travailler ensemble &gt; Savoir coopérer et travailler en transverse</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td colspan="4">Etre autonome, savoir s'adapter et faire preuve d'agilité</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	1	Maîtriser les outils, modes opératoires et les processus et mettre en œuvre une polyvalence sur plusieurs parcours / domaines / univers / métiers				2	Savoir identifier et analyser une situation client complexe dans son contexte pour établir un diagnostic global et traiter de bout en bout				3	Ecouter-Agir > Savoir communiquer avec le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client pour comprendre son univers et son besoin				4	Mettre en œuvre des bonnes pratiques métier et savoir les partager				5	Communiquer avec impact > Apporter des solutions personnalisées à la demande du client en l'accompagnant dans son parcours et en créant de la valeur pour Orange				6	Travailler ensemble > Savoir coopérer et travailler en transverse				7	Etre autonome, savoir s'adapter et faire preuve d'agilité				<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>8</td> <td colspan="4">Travailler ensemble &gt; Savoir animer et coordonner un collectif de travail en mode projet</td> </tr> <tr> <td>9</td> <td colspan="4">Esprit entrepreneurial &gt; Etre force de proposition dans l'amélioration continue</td> </tr> <tr> <td>10</td> <td colspan="4">Savoir accompagner les transformations métier et être en appui du management.</td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	8	Travailler ensemble > Savoir animer et coordonner un collectif de travail en mode projet				9	Esprit entrepreneurial > Etre force de proposition dans l'amélioration continue				10	Savoir accompagner les transformations métier et être en appui du management.			
	1	2	3	4																																																										
1	Maîtriser les outils, modes opératoires et les processus et mettre en œuvre une polyvalence sur plusieurs parcours / domaines / univers / métiers																																																													
2	Savoir identifier et analyser une situation client complexe dans son contexte pour établir un diagnostic global et traiter de bout en bout																																																													
3	Ecouter-Agir > Savoir communiquer avec le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client pour comprendre son univers et son besoin																																																													
4	Mettre en œuvre des bonnes pratiques métier et savoir les partager																																																													
5	Communiquer avec impact > Apporter des solutions personnalisées à la demande du client en l'accompagnant dans son parcours et en créant de la valeur pour Orange																																																													
6	Travailler ensemble > Savoir coopérer et travailler en transverse																																																													
7	Etre autonome, savoir s'adapter et faire preuve d'agilité																																																													
	1	2	3	4																																																										
8	Travailler ensemble > Savoir animer et coordonner un collectif de travail en mode projet																																																													
9	Esprit entrepreneurial > Etre force de proposition dans l'amélioration continue																																																													
10	Savoir accompagner les transformations métier et être en appui du management.																																																													
<b>Compétences</b>	<b>1 (base)</b>	<b>2 (opérationnel)</b>	<b>3 (avancé)</b>	<b>4 (réfèrent)</b>																																																										
1	Maîtriser les outils, modes opératoires et les processus et mettre en œuvre une polyvalence sur plusieurs parcours / domaines / univers / métiers	Connaître les process du domaine et les outils du SI métier. Savoir effectuer en autonomie les opérations courantes	Maîtriser les outils du SI de mon métier et les modes opératoires. Gérer la complexité sur mon univers métier et savoir exercer l'activité sur un autre parcours/domaines/univers/métiers	Maîtriser en toute autonomie la complexité des dossiers clients sur mon univers métier et sur plusieurs parcours / domaines / univers / métiers	Etre en soutien de mon équipe et partager une expertise approfondie																																																									
2	Savoir identifier et analyser une situation client complexe dans son contexte pour établir un diagnostic global et traiter de bout en bout	Etablir un diagnostic en utilisant les SI adaptés, et savoir solliciter les bons interlocuteurs	Identifier les éléments clés pour en déduire une action et les retranscrire de manière compréhensible. Traiter les cas récurrents de bout en bout	Etre capable de trouver plusieurs pistes de solutions en employant diverses techniques d'analyse. Traiter les cas plus complexes de bout en bout	Savoir organiser, piloter et orienter un diagnostic collectif à partir d'expertises diverses																																																									
3	Ecouter-Agir > Savoir communiquer avec le client et mettre en œuvre les techniques de la relation client pour comprendre son univers et son besoin	Connaître les principes de bases des techniques la relation client	Maîtriser les techniques de la relation client (oral et écrit) et savoir adapter son discours et sa posture en fonction du contexte. Savoir gérer les situations conflictuelles	Savoir argumenter, négocier ou rendre autonome, et garantir la satisfaction client	Adopter une posture de relation client différenciante qui fidélise le client et partager les bonnes pratiques																																																									
4	Mettre en œuvre des bonnes pratiques métier et savoir les partager	Traiter un dossier et/ou une d'une demande selon le processus. Appliquer les règles de sécurité des données	Appliquer les consignes métier relatives à mon activité. Identifier en autonomie les actions à effectuer les organiser.	Organiser et gérer des dossiers transverses/demandes en respect du plan d'actions et des contraintes de chacun	Transmettre mon savoir-faire et les bonnes pratiques métier en accompagnant mes collègues																																																									
5	Communiquer avec impact > Apporter des solutions personnalisées à la demande du client en l'accompagnant dans son parcours et en créant de la valeur pour Orange	Apporter une réponse aux demandes dans le respect des délais et procédures	Savoir traiter des demandes client de bout en bout en utilisant l'ensemble des moyens mis à ma disposition	Identifier des situations client qui n'ont pas été prévues et si nécessaire savoir les orienter vers les bons interlocuteurs pour développer la satisfaction client. Accompagner le client sur l'ensemble des canaux Orange	Savoir valoriser et donner confiance au client dans les solutions mises en œuvre et être en soutien de mes pairs																																																									
6	Travailler ensemble > Savoir coopérer et travailler en transverse	Connaître l'écosystème et les acteurs susceptibles d'aider. Savoir obtenir de l'aide	Savoir travailler en équipe, apporter mon aide et entretenir mon réseau. Etre responsable d'un traçage rigoureux et compréhensible pour tous des actes de traitement client	M'impliquer et proposer des solutions appropriées pour améliorer le fonctionnement collectif et transverse. Utiliser des outils collaboratifs.	Contribuer activement à des projets de transformation, au-delà de mon entité, et accompagner ses pairs																																																									
7	Etre autonome, savoir s'adapter et faire preuve d'agilité	Connaître les notions de bases sur l'organisation, les process et le fonctionnement des activités de mon domaine métier	Etre autonome dans l'exercice régulier des activités et dans la gestion des priorités. Savoir s'adapter rapidement aux évolutions et transformations métier.	Etre pro actif et agile dans la mise en œuvre de nouvelles solutions clients, dans les évolutions et la conduite des transformations	Etre innovant et promouvoir des nouvelles solutions adaptées aux clients. Contribuer activement à des projets de transformation pour accompagner ses pairs																																																									
9	Travailler ensemble > Savoir animer et coordonner un collectif de travail en mode projet	Connaître différentes méthodes d'animation et de coordination de travail en équipe.	Exécuter et organiser les tâches telles que définies pour atteindre les objectifs du projet opérationnel et en assurer le reporting. Elargir le collectif de travail et mobiliser des acteurs au-delà de son environnement de travail immédiat	Pratiquer le test and learn et l'écoute utilisateur tout au long de la vie du projet opérationnel. Impliquer les acteurs du projet opérationnel dans les choix d'orientation, d'objectifs communs et d'axes d'amélioration	Partager son expertise et accompagner ses pairs dans la gestion d'un projet opérationnel.																																																									
8	Esprit entrepreneurial > Etre force de proposition dans l'amélioration continue	Connaître l'environnement et la stratégie de mon univers métier et interpellé en cas de difficultés	Identifier les dysfonctionnements au-delà de mon service, et faire des propositions d'améliorations appropriées et justifiées (ROI) auprès des bons interlocuteurs	Etre pro actif dans la boucle d'amélioration continue. Faire preuve d'agilité. Savoir convaincre et faire adhérer.	Etre reconnu comme un interlocuteur de référence. Animer des actions d'amélioration continue.																																																									
10	Savoir accompagner les transformations métier et être en appui du management.	Comprendre le changement dans son périmètre ou environnement de travail immédiat.	Coopérer à la mise en œuvre de la transformation par une action d'accompagnement, de coaching ou de développement des compétences adaptée à son collectif de travail.	Valoriser et promouvoir les changements, lever les freins et les résistances. Positionner son intervention en accompagnant le sens porté par le management.	S'engager dans une dynamique de changement, de transformation en coopération avec le management. Accompagner ses pairs à mieux comprendre et appréhender les enjeux de transformation.																																																									

Annexe 3 : Organigrammes des unités actuelles :

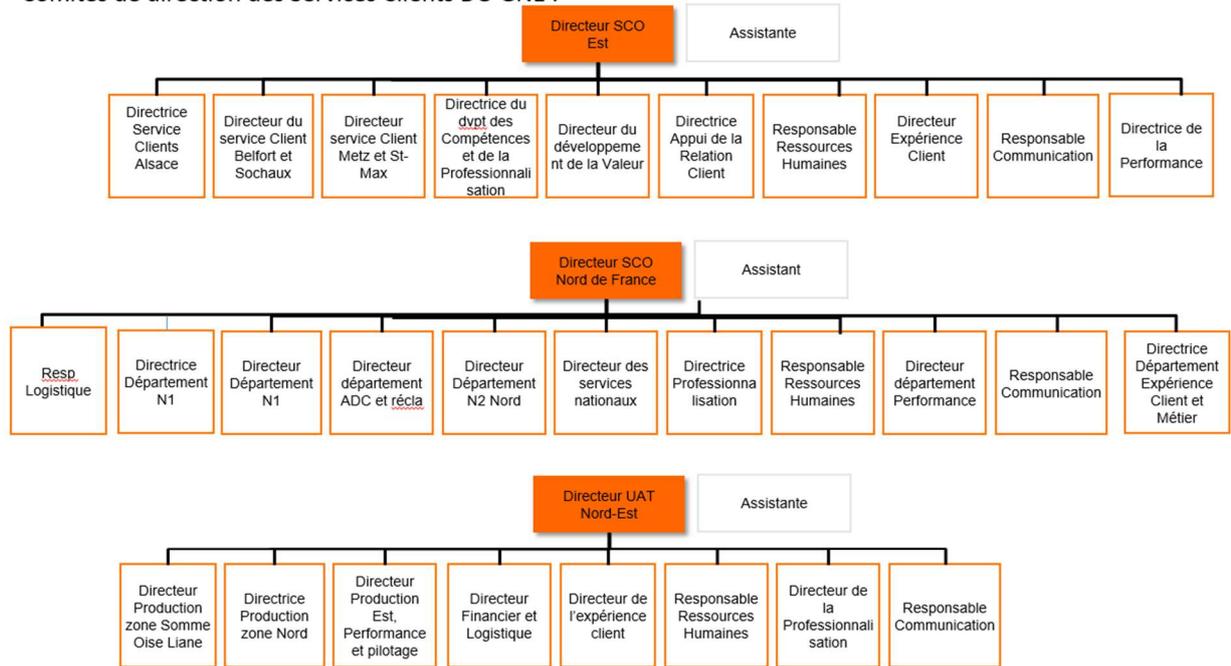
Comités de direction des Services Clients DO GSO



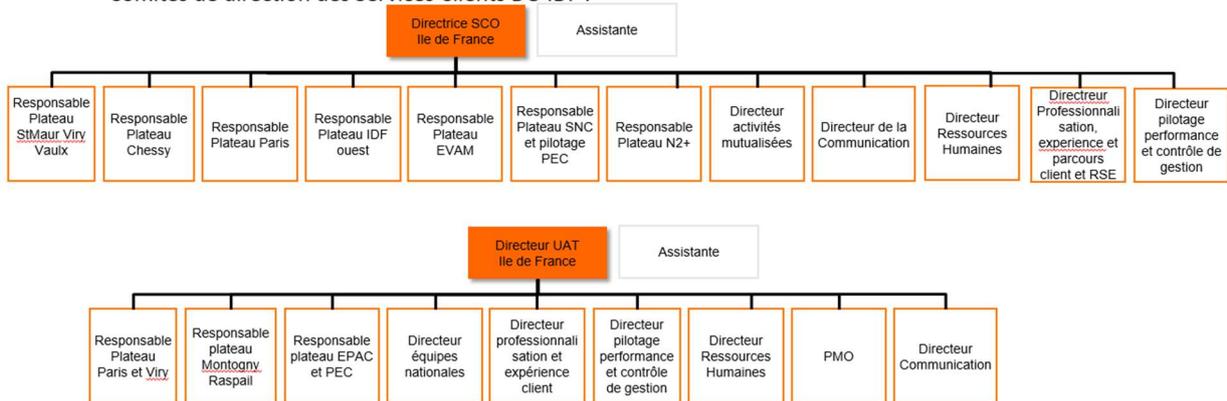
Comités de direction des Services Clients DO GO :



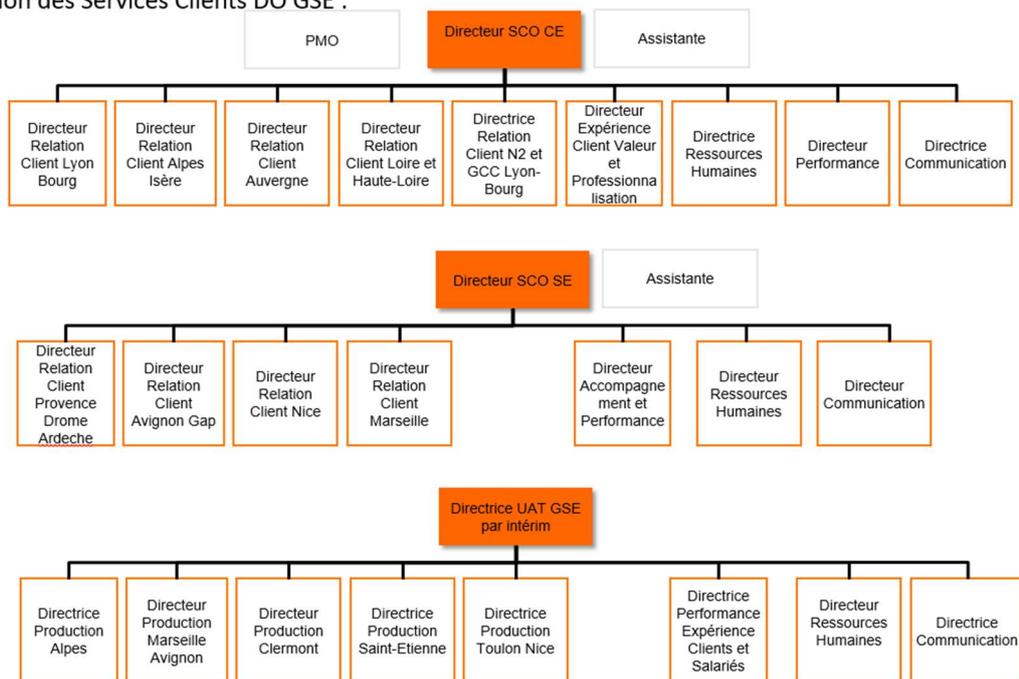
Comités de direction des Services Clients DO GNE :



Comités de direction des Services Clients DO IDF :



Comités de direction des Services Clients DO GSE :



## Annexe 4 :

Etablissement Distinct	Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT)	Unités Opérationnelles/Directions couvertes	Nbre de sièges	Unités Opérationnelles/Directions couvertes – après la mise en œuvre du projet
Direction Orange Ile-de-France (DO IDF)	CSSCT Relations Clients IDF	SCO IDF	10	USC IDF
		UAT IDF		
Direction Orange Grand Nord Est (DO GNE)	CSSCT Relations Clients GNE	UFR	12	UFR
		UAT Nord Est		USC GNE
		SCO Est		
	SCO Nord de France	8	Inchangé	
Direction Orange Grand Sud Est (DO GSE)	CSSCT Relations Clients GSE	UAT Sud Est	12	USC GSE
		SCO Centre Est		
		SCO Sud Est		
	CSSCT AG PRO-PME GSE	AG PRO-PME Sud Est	8	Inchangé
Direction Orange Grand Sud Ouest (DO GSO)	CSSCT Relations Clients GSO	UAT Grand Sud-Ouest	10	USC GSO
		SCO Sud-Ouest		
		SCO Occitanie		
Direction Orange Grand Ouest (DO GO)	CSSCT Relations Clients GO	SCO Normandie Centre	10	USC GO
		SCO Ouest		
		UAT Ouest		
	CSSCT AG PRO-PME GO	AG PRO-PME Ouest	8	Inchangé
Antilles-Guyane	CSSCT Clients AG	AE Caraïbes	8	Inchangé
		AVSC Caraïbes		
		DVD Caraïbes		
		Direction Marketing Commerciale et Communication (DMCC) / Services Clients		
Direction Orange Réunion Mayotte (DO RM)	CSSCT Réunion Mayotte	ADRC Réunion Mayotte	10	Inchangé
		AE Réunion Mayotte		
		DOMP Réunion Mayotte		
		Mayotte		
		UI Réunion Mayotte		