



## Orange Service Clients 2020

---

Expertise pour le CSEC sur le projet d'évolution du  
modèle de Service Clients Grand Public

1. A ce stade du projet, aux contours finalement peu définis tant les transformations sont dépendantes de leur mise en œuvre locale, l'impact global sur l'emploi est difficilement évaluable. Corollaire, en l'absence de projections d'effectif et d'éléments permettant d'interroger la cohérence entre les moyens et les besoins évalués, les questions organisationnelles ne peuvent être appréhendées.
2. Si le recul de l'effectif du fait de l'attrition naturelle permise par la démographie des salariés et de perspectives d'activité en baisse est appelé à se poursuivre, le projet a vocation à réduire encore les besoins d'effectif par l'amélioration de la qualité de service et des gains de productivité. Mais au-delà du volume global d'emploi, par ailleurs toujours lié aux choix en matière de recours à la sous-traitance, le projet n'impactera pas tous les métiers de la même façon.
3. Le nombre de postes de Spécialistes qui seront créés – et donc, l'étendue des opportunités que l'entreprise entend offrir aux conseillers – n'est pas déterminé. L'effectif cible résultera de la convergence entre l'ambition de la Direction GP et les transformations menées dans chacune des Unités. Les ouvertures de postes ne concerneront vraisemblablement pas tous les sites, limitant d'emblée les possibilités pour une partie des salariés. Les déterminants en matière de localisation des équipes, structurants pour apprécier la réalité des perspectives professionnelles ouvertes par le projet, nous semblent devoir être précisés.
4. Aussi, présentée comme neutre sur l'emploi, la redéfinition des CODIR repose sur une réduction de moitié la structure managériale, soit la suppression de 60 à 70 postes. Si l'entreprise se montre relativement confiante dans sa capacité à proposer des postes à tous, la question de l'impact sur l'emploi reste posée au regard de la diversité des structures d'encadrement actuelles d'une DO à une autre et des potentielles questions géographiques induites.

5. Que ce soit au travers de la création de nouvelles filières métier, du redimensionnement des structures managériales ou de l'arrêt de certaines activités, le projet emportera des conséquences profondes sur la structure et le contenu des métiers, qu'il faudra accompagner. Le nombre de mobilités à assurer vers un nouveau métier ou une nouvelle activité sera important. Dans cette perspective, la qualité de l'accompagnement, pour l'adaptation ou l'acquisition de compétences nouvelles, est un point critique du projet, afin de donner aux salariés les meilleures conditions de réussite. Les enjeux portent moins sur les processus d'accompagnement par la formation que sur leur bonne exécution et sur l'objectivation des écarts à accompagner entre la tenue de poste actuelle et la cible métier, dans un souci aussi d'égalité de traitement entre les salariés. D'autant que l'accompagnement se fera essentiellement selon des modalités individualisées.
6. Pour les spécialités, un programme de formation spécifique a été établi, sur des briques de mise à niveau et de tronc commun adaptables, couvrant l'intégralité des prérequis en termes de compétences. Toutefois, tous les cas d'usage n'étant pas encore totalement définis, l'accompagnement correspondant devra être adapté.
7. Pour l'entreprise, la création des Spécialités permet d'offrir des perspectives d'évolution aux conseillers client. Toutefois, avec 75% des Conseillers client actuellement en bande D (contenu enrichi métier ARCQ), la dynamisation des parcours relèvera vraisemblablement, à court terme en tout cas, plus de l'intérêt du métier que d'une progression sur la grille.
8. S'agissant du contenu du métier, les freins principaux identifiés par l'expérience AT Demain constituent autant de points de vigilance pour l'accompagnement : gestion de situations plus conflictuelles et maîtrise de nouvelles modalités de relation client. En outre, la complexité interne à Orange (outils, process, connaissance des interlocuteurs...etc.), que les Spécialistes ont précisément vocation à maîtriser pour la rendre neutre pour le client, pourrait être de nature à nuire à l'intérêt du métier.

9. La mise en œuvre du projet de spécialités devrait entraîner à court terme des effets négatifs sur la productivité globale du service clients, tant du fait de la gestion du changement que de la réorientation des ressources sur un traitement plus qualitatif du client. Les gains de productivité attendus liés à l'amélioration continue et aux boucles de qualité ne pourront pas avoir lieu avant une période de temps incompressible qui sera dédiée à la montée en compétence de chacun et à la stabilisation de la nouvelle organisation du travail. Dans l'intervalle, l'enjeu de l'accompagnement consistera à ne pas aggraver une pression de production sur les objectifs perçue comme tendanciellement de plus en plus présente par une partie des salariés.
10. Sur notre panel, la question de la potentielle promotion en D Bis pour les futurs spécialistes constitue une attente largement partagée, voir un incontournable pour les salariés bénéficiant de la PVC. Si la position de la direction sur le sujet est claire vis-à-vis de l'expert (à savoir des promotions qui concerneront à terme une proportion réduite de salariés), l'entreprise aura aussi besoin de spécialistes. Il y aura donc nécessité de partager une vision aussi claire que possible de leurs perspectives professionnelles à chacun des candidats afin d'éviter de futurs sujets de tensions.
11. Le découpage, à venir, des tâches crée des interrogations convergentes entre les conseillers ventes et les techniciens sur la potentielle diversification accrue de leur périmètre d'activité, et constitue une source d'inquiétude redondante à lever.
12. Les projets solliciteront l'encadrement de proximité, tant pour répondre aux enjeux RH de leurs équipiers que du fait de leur contribution aux évolutions de l'activité. Voire ils pourraient diminuer le support reçu de leur direction du fait de la réduction des CODIR. Or la charge de travail de cette catégorie de personnel semble déjà parfois trop importante. Au vu de notre échantillonnage non spécifiquement axé sur les managers de proximité, ce point nécessite d'être investigué pour qu'un dispositif de prévention dédié puisse être déployé le cas échéant.

13. A la fois promoteurs des projets et directement concernés par des reclassements, les salariés des CODIR ont particulièrement besoin d'être sécurisés dans la campagne de recrutement interne à venir avec des informations sur leurs options. Or tant la structure organisationnelle des régions que le périmètre de certains postes sont en construction ce qui accroît les incertitudes dans les projections professionnelles de ces salariés.
14. Les conséquences cumulées des projets influenceront plus ou moins fortement sur :
1. La charge de travail des équipes, des managers, des directions
  2. L'intérêt des postes et la reconnaissance du travail
  3. Les compétences sollicitées
  4. La coordination entre les équipes, avec les prestataires
  5. Les perspectives professionnelles
  6. La localisation des opportunités professionnelles

Or ces impacts ne pourront être appréciés, pour toutes les populations, qu'avec la déclinaison opérationnelle des projets. Ces thématiques sont donc renvoyées aux consultations locales qui devront y répondre.

# Introduction à l'expertise

---

Présentation synthétique du projet et du cadre de l'expertise

# Une consultation présentant des projets de différentes natures



Les projets présentés sont au croisement de plusieurs stratégies clients :

- Traiter le client de manière uniforme sur le territoire et s'organiser pour un service en proximité.
- Se distinguer de la concurrence par la qualité de service :
  - ▲ Des spécialistes pour une montée en gamme du service sur certaines situations
  - ▲ Des spécialistes pour une amélioration des dysfonctionnements

Ainsi la consultation présente différents projets qui impactent le même périmètre de la relation client. Bien qu'ils participent tous à transformer l'organisation du service clients, ils ne sont pas nécessairement liés. On distingue :

- Des projets qui modifient **la réponse opérationnelle** de l'entreprise :
  - ▲ La mutualisation des flux de certaines activités au niveau national.
  - ▲ L'évolution des réponses apportées à une partie des demandes clients, confiées à nouvelle filière de spécialistes.
- Un projet de modification de la **structure interne**
  - ▲ Une harmonisation de l'organisation interne sur un modèle à 5 régions.
- Des projets **d'arrêts d'activité**

## Périmètre de l'expertise : une consultation nationale pour un projet en cours



- Le périmètre de l'expertise est encadré par la consultation : réalisée au niveau national, à un moment où les déclinaisons locales, et parfois opérationnelles, du projet ne sont pas terminées.
- Des consultations sont d'ailleurs prévues au niveau des CSE locaux en région, et devront traiter des points opérationnels du projet.
- Cette situation nous amène à pouvoir traiter dans la présente expertise :
  - ▲ Des principes des projets
  - ▲ Des lignes directrices nationales
  - ▲ Des enjeux opérationnels anticipés par l'expert
- **A l'inverse cette expertise ne traitera pas le reste à faire opérationnel et/ou local sinon sous l'angle des sujets à venir, et devant répondre aux enjeux identifiés à ce stade.**

# Rappel méthodologique : panel des entretiens avec la direction, l'équipe projet, et les équipes RH



- Les entretiens téléphoniques avec la direction, l'équipe projet, et les équipes RH ont eu lieu entre le 16 novembre et le 21 décembre 2020.
- Sur ces catégories, 16 interlocuteurs ont été sollicités

## Entretiens direction

- Le directeur département Retail et Service Client
- Le directeur département Service Client
- 2 directeurs Orange

## Entretiens équipe RH

- La directrice RH de la direction GP
- 2 responsables RH en région
- 2 responsables de formation
- 1 responsable prévention
- 2 médecins du travail

## Entretiens équipe projet

- Le directeur du projet (plusieurs échanges)
- 2 chefs de projet (national) sur la mise en réseau
- 1 chef de projet (national) sur les spécialités
- 1 chef de projet en DO

# Rappel méthodologique : panel des entretiens avec des salariés opérationnels



- Les entretiens téléphoniques avec des salariés opérationnels ont eu lieu entre le 30 novembre et le 4 décembre 2020.
  
- 3 entretiens collectifs de 2 heures chacun composés de 2 à 4 salariés (9 salariés au total) :
  - ▲ 1 entretien collectif : Recouvrement - N2
  - ▲ 1 entretien collectif : SCO N1
  - ▲ 1 entretien collectif : UAT AT-demain
  
- 16 entretiens individuels d'1 heure :
  - ▲ 3 entretiens individuels : Recouvrement - N2
  - ▲ 2 entretiens individuels : Recouvrement - Manager d'équipe
  - ▲ 1 entretien individuel : Recouvrement - formateur
  - ▲ 3 entretiens individuels : SCO - N1
  - ▲ 2 entretiens individuels : SCO – Manager d'équipe
  - ▲ 2 entretiens individuels : UAT AT Demain
  - ▲ 2 entretiens individuels : UAT AT Demain – Manager d'équipe
  - ▲ 1 entretien individuel : UAT - Soutien

## Rappel méthodologique : panel des entretiens avec des salariés en CODIR



- Sur les 10 entretiens initialement programmés auprès de membres de Codir en région, 14 entretiens ont été réalisés du 11 novembre au 3 décembre 2020, d'une durée de 1h30 chacun.
- Ce qui représente l'équivalent de 11% des effectifs de l'encadrement régional de direction (CODIR) qui comptabilisait 131 personnes en juin 2020.
- Les 14 volontaires sont issus de 4 des 5 régions (hors DO IDF) selon la répartition suivante :
  - ▲ 3 occupent un poste de Directeur d'unité (SCO ou UAT) ;
  - ▲ 7 sont en charge de départements fonctionnels en qualité de directeur ou responsable (Ressources Humaines, Performance, contrôle de gestion, responsable de communication, PMO) ;
  - ▲ 4 occupent des postes de directeurs de département opérationnels N2 ou de relation client.
- Tous les volontaires ont plus de 10 ans d'ancienneté au sein d'Orange dont 8 ont 24 ans ou plus d'ancienneté soit l'équivalent de 57% du panel.
- Sur les 14 volontaires, nous avons échangé avec 5 femmes correspondant à 36% des entretiens réalisés.

## Projet mutualisation – grandes lignes

Les grandes lignes du projet de mutualisation sont :

- Le passage d'une activité distribuée localement, à une activité distribuée nationalement.
- Les activités concernées sont fortement procédurées, le changement de distribution n'affectera pas le contenu de l'activité.
- **Les régions s'engageront sur un volume prévisionnel d'activité, ce qui influera les modalités de pilotage** des équipes et de répartition de la charge, en impliquant davantage le national.
- La mutualisation devrait lisser les pics de charge, liés au effets climatiques régionaux, et optimiser l'utilisation des ressources.
- Les différences entre région, liées à la gestion des ressources, ne semblent pas interférer avec le projet.

### Enjeux associés :

- La mutualisation risque de complexifier certaines tâches de coopération précédemment liées au périmètre.
- La future **coordination local-national** reste à préciser.
- **Nous identifions un enjeu fort associé à cette coordination local-national, afin d'éviter que les régions ne se concentrent sur un pilotage de leurs engagements dans une logique de sous-traitance.**
- Un **gain de productivité** de l'ordre de 1,5% est attendu, et pourrait intensifier le travail en réduisant le temps d'available.
- A l'inverse le projet pourrait réduire la pression de production sur les pics.

## Projet spécialités – grandes lignes

Les grandes lignes du projet de mise en place des spécialités sont :

- L'extraction de tâches essentiellement assurées par le back office, et confiées à une nouvelle organisation.
- L'extension d'un mode d'instruction de bout en bout des demandes, déjà pour partie déployé.
- L'ouverture et la sélection pour des postes de spécialistes, pour un volume supérieur à l'existant.
- Des équipes de spécialistes traitant un périmètre régional.

### Enjeux associés :

- Donc un **départage à faire des tâches** entre back office et spécialités pour chaque activité.
- Donc une **réorientation des ressources sur un traitement plus qualitatif, soit une diminution à court terme de la productivité** dans la perspective d'un gain de productivité à moyen terme.
- Mais aussi de **nouvelles modalités opératoires** pour certains salariés.
- C'est-à-dire une **montée en qualification** pour une partie des salariés
- Des enjeux de constitution de **nouvelles équipes** (modalités de sélection, contraintes de localisation, ...)
- **La coordination opérationnelle des spécialistes avec les équipes locales**, les unités d'intervention, qui reste à préciser, constitue un facteur de réussite de la nouvelle organisation

## Projet CODIR – grandes lignes

Les grandes lignes du projet de mise en place de 5 directions régionales sont :

- L'adaptation de la structure d'encadrement régionale sur un modèle à 5 régions.
  
- Une diminution par 2 de l'encadrement régional de direction (CODIR) pour les SCO.
  
- Des salariés promoteurs des projets.

### Enjeux associés :

- Une **extension du périmètre** géographique et/ou du volume de salariés supervisés **en fonction des choix locaux** in fine réalisés. A ce titre les déplacements des futurs cadres constitueront localement un sujet.
  
- Le reclassement de cadres de direction, alors que les structures organisationnelles des DO, et le contour de certains postes, restent à préciser.
  
- **la question de l'emploi reste posée** au regard de la diversité des situations d'une DO.
  
- Une dégradation potentielle des perspectives professionnelles pour les salariés reclassés.
  
- Et directement concernés par des reclassements ce qui les expose à des risques psychosociaux en fonction des situations.

# Partie I

-

## **Service clients Grand Public : quatre axes de transformation qui s'inscrivent dans le piler « Excellence Client » d'Engage 2025**

---

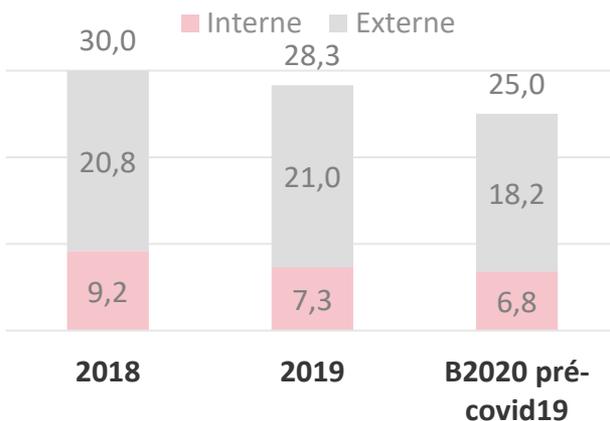
En matière de Ressources Humaines,  
des enjeux de taille concernant les métiers  
et les parcours professionnels

# Les projets s'inscrivent dans un contexte de baisse régulière d'activité dans les services client

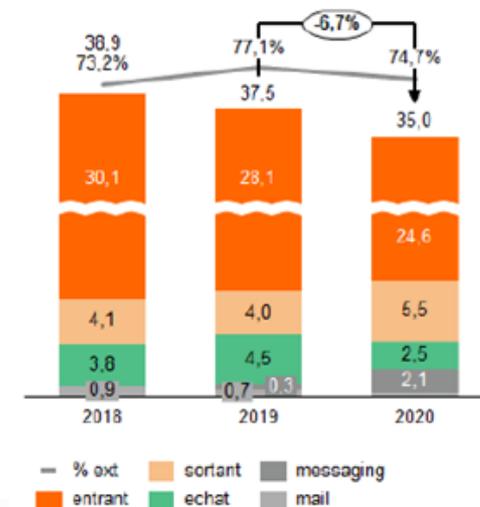


- Le volume d'activité (appels servis, activités N1 et activités N2) a reculé en 2019 et le budget 2020, établi hors contexte Covid-19, visait une nouvelle baisse d'activité.
- Sur les appels entrants, l'activité interne a reculé de 21% en 2019 et la part de la sous-traitance a progressé.
- Sur 2020, la baisse des volumes d'appels entrants était estimée à 12%, en lien avec le développement des appels sortants (+38%) et les projets d'amélioration de la qualité de service et des offres. La part de sous-traitance devait être relativement stable.
- Sur les activités N2, le nombre d'actes est en baisse. Le taux de sous-traitance est plus faible mais progresse significativement.
- La baisse d'activité est un corollaire aux objectifs fixés dans le cadre des orientations pour les services client. Les transformations d'organisation et de métier mises en œuvre vont dans ce sens.**

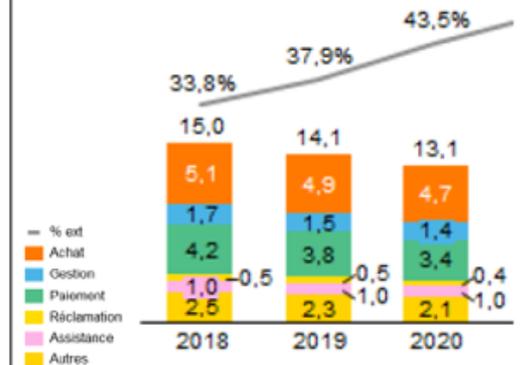
**Evolution du volume d'appels servis (millions de contacts)**



**Activités N1 par type de contacts en Mcontacts**



**Activité N2 (BO & mut) en Mactes**



# Bilan de l'activité 2019 et objectifs à horizon 2023 pour les services clients



## Bilan 2019

- **Diminution de l'attente** : QS téléphonique moyenne de 78% (+5 points) et TR90 de 54% (+10 points)
- **Amélioration de la réponse au premier contact**, baisse des transferts d'appels et de la réitération au S2 2019 : 20,9% de réitération sur l'AC (-1 point) et 18,9% sur l'AT (-2 points).
- **Diminution des coûts de 60 M€ (-10%)** soit 50% de la baisse des coûts de la direction Grand Public : **baisse du volume d'activité (-6%) et maîtrise des coûts de sous-traitance** (nouveau sourcing).
- Maintien de la **satisfaction des salariés à +37**.
- **Productivité trop faible en interne** : certains projets n'ont pas permis de délivrer la baisse d'activité attendue et de réaliser tous les gains possibles
- Pilotage non homogène et maîtrise incomplète de toutes les activités (ex. : écrit).

## Objectifs 2023

- **Amélioration de 20 points** de l'indicateur de satisfaction **delta sat** (source baromètre Touchpoint)
- **Satisfaction des salariés à +40** (source baromètre social)
- **Contribution à la création de valeur** avec 13 millions de placements cumulés 2020-2023
- **Baisse des coûts** de -94 M€

## Les leviers identifiés

- **Baisse de la réitération des appels**
- Réduction des temps de traitement et **amélioration de la productivité** en AC et AT : notamment des projets pour faciliter la mise en relation (RDV, appels sortants, SVI call-back, SMS...)
- **Outils** basés sur la data et l'Intelligence Artificielle pour permettre aux conseillers de **disposer d'une information en temps réel, être plus pertinents et autonomes face aux clients**.
- Multiplication des **projets communs Digital/Service-client** (messaging, transfert contexte client, Clic-to-Call...)
- Focaliser sur les **moments de vérité** (objectif de NPS supérieur à 40) : traitement de bout en bout, logique pro-active et personnalisation de la réponse aux clients
- Animation de **communautés d'experts**

# Le projet vise à opérationnaliser les orientations stratégiques



## Axes du projet

Mise en réseau des activités front-office et back-office



Lisser l'activité au niveau national et **réduire la non-qualité** par une amélioration du taux de décrochés et une homogénéisation des pratiques

Arrêts d'activité



**Améliorer la satisfaction du client** en le rendant autonome et en simplifiant l'offre de services par le biais d'applicatifs digitaux

Création de spécialités et de communautés de spécialistes



**Améliorer le NPS** en adressant les problématiques les plus critiques de manière spécifique avec une expertise plus poussée

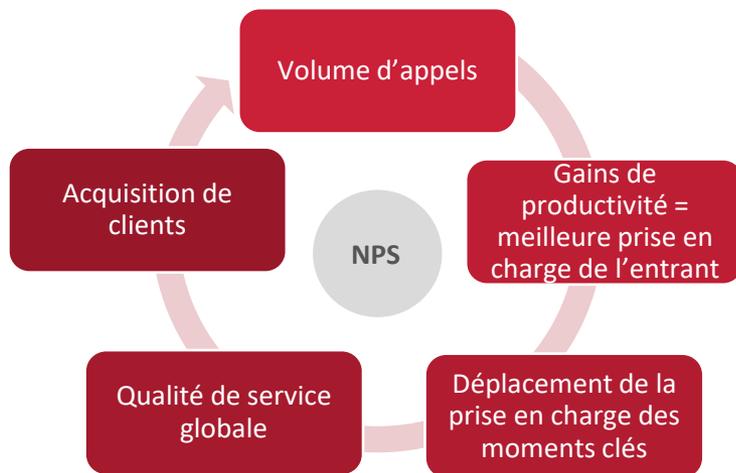
**Les améliorations de la qualité du service et des offres Orange** constituent les points clés dans la mesure où elles sont déterminantes pour capter de nouveaux clients, retenir les clients existants et réduire le nombre de sollicitations vis-à-vis des canaux humains.

# Volume d'emploi : des perspectives d'activité pour le service clients fortement dépendantes d'enjeux qu'il ne maîtrise pas



- La cible d'emploi doit être mise en perspective des projections en matière d'appels / cas à traiter
- La difficulté objective de l'exercice de prévisions appellerait la construction de plusieurs scénarii
- Le projet gagnerait à intégrer le **principe d'une réévaluation annuelle des besoins, partagée avec les IRP**

- Une boucle d'amélioration de la Qualité de Service plus large, inscrite dans l'omnicanalité



## Dépendance aux autres canaux :

- Principalement : Interfaces digitales, avec un enjeu majeur en termes d'ergonomie
- Réseau physique

Place de la **sous-traitance** pour les « cas simples » : une qualité de service nécessairement moins maîtrisée

- La **stratégie GP** a vocation à limiter les besoins de sollicitation des SC pour des cas simples  
→ une nécessaire évolution de l'offre, et des catalyseurs de ventes, qui pourrait induire une baisse de l'activité commerciale des SC
- Les 2 piliers de l'activité d'aujourd'hui sont amenés à décliner :
  - ▲ Fibre, au fil du déploiement des infrastructures
  - ▲ Mobile, avec un renouvellement beaucoup plus long, qui pourrait toutefois être soutenu par la 5G
- Un mouvement de simplification de l'offre, à dessein
- Et un **objectif d'autonomisation du client**, inscrit dans un processus d'amélioration continue, appuyé par les data analytics et l'intelligence artificielle
- L'axe de diversification de l'offre commerciale : le « multiservices », construit sur le digital

# Impacts RH : un projet conséquent en termes d'enjeux de compétences et de mobilités de salariés



Axe	Emploi	Métiers	Organisation
<b>Spécialités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1000 spécialistes à horizon 2023</li> <li>Cibles évolutives par spécialité et différenciées par DO</li> </ul> <p>→ A ce stade : un effet sur l'emploi difficile à cerner</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences : boucles d'amélioration, gestion cas complexes de bout en bout en appels sortants/écrit</li> <li>Mobilités : changements de métier (avec ou sans promotion) ou changements d'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation en gestion de portefeuille clients et appels sortants</li> <li>Constitution de communautés</li> <li>Place renforcée des principes d'amélioration continue</li> </ul>
<b>Mise en réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erosion naturelle des effectifs en front-office et back-office</li> <li>Ajustement par la sous-traitance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faible impact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Activité organisée par Portail SC</li> <li>Polyvalence back-office</li> </ul>
<b>Arrêts d'activité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>85 salariés concernés</li> <li>Impact neutre sur l'emploi sauf départ naturel ou dispositif TPS/TPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilités : changement d'activité sur le même métier</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chaînage entre usages digitaux et recours aux canaux humains par les clients</li> </ul>
<b>Création des USC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-60 à -70 postes en CODIR</li> <li>Impact neutre sur l'emploi sauf départ naturel ou dispositif TPS/TPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilités fonctionnelles : changement de poste, avec portée managériale réduite</li> <li>Attentes sur l'animation de communautés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fusion des SCO et UAT dans les DO</li> </ul>

# La formation est le principal levier pour piloter les évolutions attendues



- Dans les orientations pour les services client, il est précisé, pour répondre à l'ambition de « Bâtir l'opérateur de demain », que le Groupe procèdera à un investissement de 1,5 Md€ dans les compétences sur la période 2020-2025.
- L'analyse des conséquences du projet de transformation du modèle des services client fait essentiellement émerger un enjeu de développement de l'employabilité interne des salariés.
- **Il est précisé par la direction que les budgets dédiés à l'accompagnement et la formation des salariés ne font pas l'objet de contraintes particulières.**
  - ▲ **Le plan de formation associé au projet découlera de la définition des Plans d'Accompagnement Individualisés.**
  - **Il conviendra qu'il soit présenté et fasse l'objet d'un suivi spécifique.**
- **A ce stade du projet et, compte tenu de l'ingénierie RH en place, il apparaît que les enjeux portent moins sur les processus d'accompagnement que sur leur bonne exécution et sur l'objectivation des écarts à accompagner entre la tenue de poste actuelle et la cible métier.**

## Employabilité interne

Enjeux

Développement de nouveaux métiers

Accompagnement pour un changement vers des métiers existants

Ingénierie RH

- Catalogue de formations initiales mis à jour
- Processus de construction de programmes de formation dédiés, en mode test & learn et avec phases d'expérimentation (exemples : AT Demain, ACCA)
- Plan de Développement Individuel

# Impacts sur les métiers : schémas généraux de détermination de trajectoires individualisées



1. Accès aux nouveaux postes de spécialistes – **Parcours de formation construit sur un socle commun puis personnalisé**



2. Conséquence de l'arrêt d'activités : repositionnement des salariés – **Accompagnement individualisé**



3. Conséquence de la création des USC et de l'évolution des CODIR : repositionnement des cadres – **Accompagnement individualisé**



Evolution des effectifs internes

Pyramides des âges

Mouvements d'effectif

Structure de l'emploi  
et des métiers

La prise en compte des **caractéristiques socio-démographiques** est indispensable : elles sont **déterminantes pour structurer la transformation** :

→ Définition des organisations cibles et des parcours professionnels à conduire

Les situations actuelles, très différentes entre les sites, complexifient significativement l'orchestration entre méta-projet et mises en œuvre dans les DO ; et la capacité à considérer les conséquences potentielles globales :

- Impact global sur l'emploi (volume, parcours professionnels)
- Cohérence entre les moyens humains et les besoins issus de l'activité

# Le recul des effectifs internes est plus rapide que le recul d'activité, et hétérogène d'une unité à l'autre



Les effectifs CDI ETP des SCO et UAT ont diminué à un rythme annuel moyen de -11,3% en 4 ans.

CDI ETP	2016	2017	2018	2019	19/16	TCAM
Centre Est	622	545	503	454	-27,0%	-10,0%
Est	612	524	460	408	-33,3%	-12,6%
IDF	1 054	945	853	775	-26,5%	-9,7%
Nord de France	737	630	566	514	-30,3%	-11,3%
Ouest	491	426	353	322	-34,4%	-13,1%
Sud	406	352	322	287	-29,3%	-10,9%
Sud Est	540	449	393	357	-33,9%	-12,9%
Sud Ouest	699	619	543	502	-28,2%	-10,4%
Normandie Centre	477	409	356	305	-36,1%	-13,8%
<b>SCO Métropole</b>	<b>5 724</b>	<b>4 977</b>	<b>4 426</b>	<b>3 998</b>	<b>-30,2%</b>	<b>-11,3%</b>
<b>SCO</b>	<b>5 969</b>	<b>5 203</b>	<b>4 622</b>	<b>4 196</b>	<b>-29,7%</b>	<b>-11,1%</b>
Grand Sud Ouest	290	261	246	230	-20,7%	-7,4%
IDF	317	263	235	204	-35,6%	-13,7%
Nord Est	387	303	254	231	-40,3%	-15,8%
Ouest	392	321	279	258	-34,2%	-13,0%
Sud Est	367	321	284	271	-26,2%	-9,6%
<b>UAT</b>	<b>1 753</b>	<b>1 469</b>	<b>1 298</b>	<b>1 194</b>	<b>-31,9%</b>	<b>-12,0%</b>
<b>SCO + UAT</b>	<b>7 722</b>	<b>6 672</b>	<b>5 920</b>	<b>5 390</b>	<b>-30,2%</b>	<b>-11,3%</b>

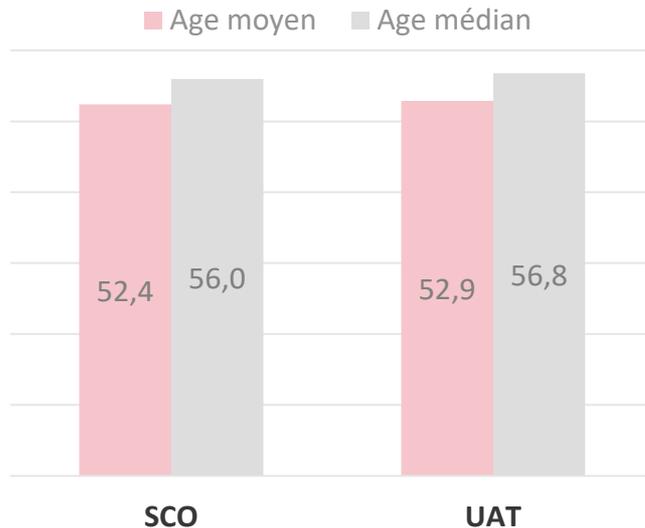
- Le recul est plus marqué sur les UAT.
  - Cette évolution est supérieure à celle du volume d'activité.
  - Compte tenu de la politique de non-remplacement des départs (entre 3% et 5% de remplacement), à **productivité constante** : si le rythme de décroissance des effectifs se poursuit, toute baisse d'activité inférieure à 10% par an se solderait par un accroissement du recours à la sous-traitance sur les appels entrants
  - Le recul n'est pas homogène d'une unité managériale à une autre, certaines unités ayant enregistré une baisse de leurs effectifs supérieure à 30% depuis 2016. Ces évolutions participent des difficultés à lisser la charge.
- C'est dans ce contexte que se comprennent les objectifs de gains de productivité poursuivis par le projet.

# A l'instar d'Orange France, la part des séniors est une caractéristique forte dans les services client

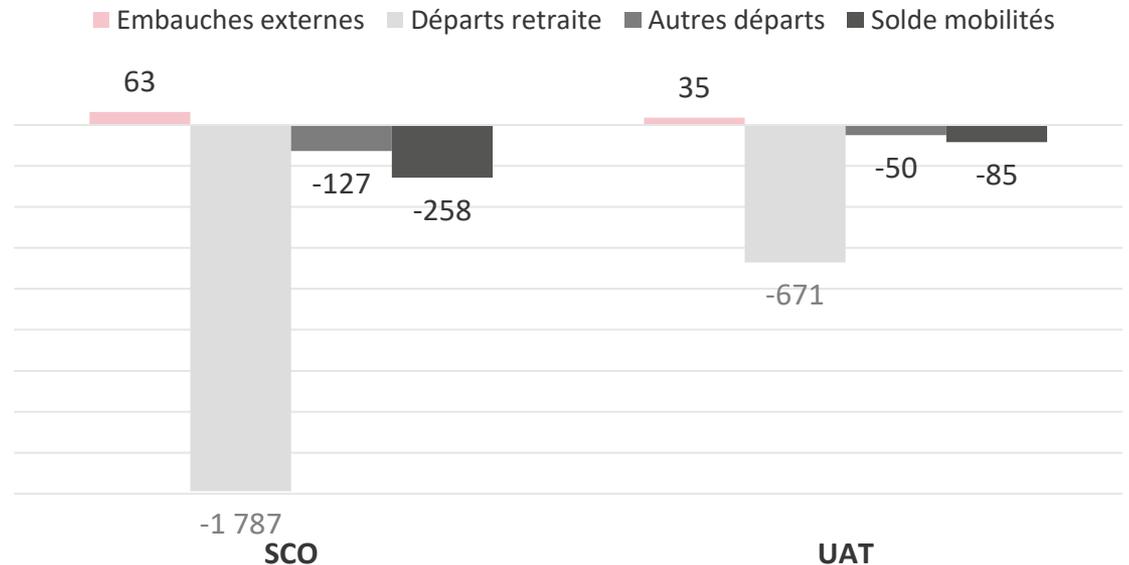


- L'âge médian (séparant par moitié les effectifs) est de respectivement 56 ans et 57 ans dans les SCO et les UAT.
- A fin décembre 2019, les salariés âgés de 55 ans et plus représentent respectivement 49,8% et 53,5% des effectifs CDI des SCO et UAT.
- A fin décembre 2019, respectivement 19,7% et 23,3% des effectifs CDI des SCO et UAT sont inscrits dans les dispositifs TPS/TPA, la très grande majorité à 100%.
- En 2019, 10% des effectifs CDI des SCO et 13% des effectifs CDI des UAT sont partis en retraite.

## Age moyen et âge médian dans les SCO et UAT



## Mouvements d'effectifs cumulés sur période 2017-2019

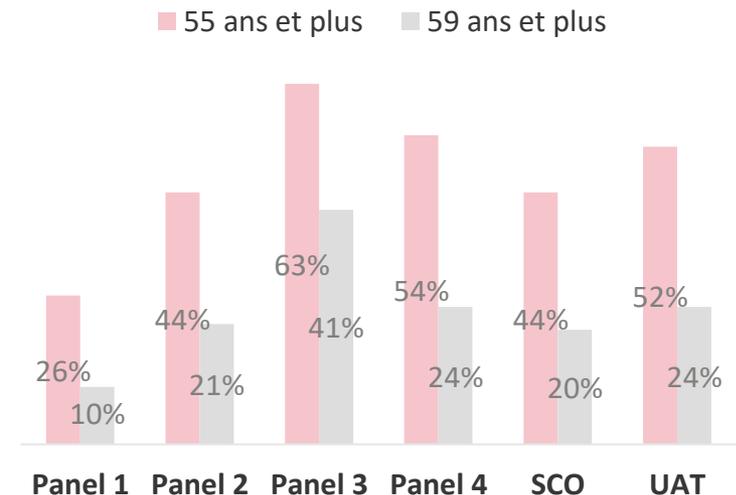


# Une pression démographique différenciée selon les activités



- Au 30 juin 2020 :
  - ▲ Dans les SCO : 44% des effectifs CDI ont 55 ans et plus ; 20% des effectifs CDI ont 59 ans et plus.
  - ▲ Dans les UAT : 52% des effectifs CDI ont 55 ans et plus ; 24% des effectifs CDI ont 59 ans et plus.
- Selon les activités, le profil démographique n'est pas le même :
  - ▲ Panel 1 : ensemble des 12 activités (hors AT Demain) « fléchées » vers les spécialités.
  - ▲ Panel 2 : activité Internet & TV en UAT (impossibilité d'identifier directement la population AT Demain).
  - ▲ Panel 3 : activités arrêtées.
  - ▲ Panel 4 : réclamations et recouvrement.
- **L'orientation de la pyramide des âges peut ouvrir des voies de facilitation à la mise en œuvre du projet**, notamment compte tenu des flux réguliers de départs en retraite et des dispositifs prévus par accords (TPS, TPA, TPHS) :
  - Limiter le nombre de repositionnements (Panel 3)
  - Limiter le potentiel de départ dans le développement des nouvelles filières métiers (Panel 1)
  - Favoriser les mobilités de salariés (Panel 1)
- **Pour autant, l'entreprise précise qu'elle ne compte pas sur la pyramide des âges pour piloter le déploiement, et ainsi limiter les besoins d'accompagnement.**

**Répartition des effectifs CDI actifs par tranche d'âge**



# Des structures de métiers sensiblement différentes entre les DO



- La structure des métiers peut s'avérer sensiblement différente d'une unité managériale à une autre, et donc *in fine* d'une DO à une autre, une fois pris en compte le regroupement des unités managériales.
- Ces différences trouvent leurs racines dans les **évolutions d'effectifs** et dans des **choix qui ont pu être opérés en matière de localisation d'activités**, au fil du temps.
- Ces différences sont un **paramètre important pour assurer la convergence entre ambition nationale et mise en œuvre du projet à la maille locale**.

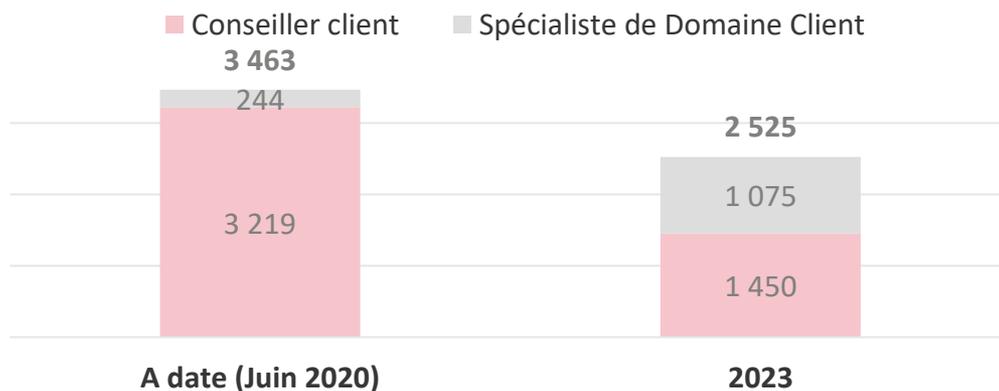
Au 30/06/2020	Conseiller Client	Conseiller Client Back Office	Spécialiste Domaine Client	Autres
<b>DO GSO</b>	39%	17%	2%	42%
OF SCO SO	33%	20%	3%	45%
OF SCO S	30%	25%	2%	43%
OF UAT GSO	63%	3%	0%	34%
<b>DO GO</b>	41%	17%	4%	38%
OF SCO NC	29%	19%	4%	48%
OF SCO O	38%	29%	3%	30%
OF UAT OUEST	58%	1%	5%	36%
<b>DO GNE</b>	37%	28%	6%	29%
OF SCO EST	34%	33%	7%	26%
OF SCO NDF	30%	37%	6%	27%
OF UAT NORD EST	58%	0%	5%	37%
<b>DO IDF</b>	34%	17%	6%	44%
OF SCO IDF	29%	21%	5%	44%
OF UAT IDF	51%	0%	7%	43%
<b>DO GSE</b>	43%	21%	4%	32%
OF SCO CE	33%	32%	5%	30%
OF SCO SE	39%	22%	3%	36%
OF UAT SUD EST	66%	1%	3%	30%
<b>Total général</b>	<b>38%</b>	<b>21%</b>	<b>4%</b>	<b>36%</b>

- Au 30 juin 2020, les effectifs Spécialistes de Domaine Client (au sens référentiel ARCQ) représentent 7% des effectifs de Conseillers client.
- A horizon 2023, compte tenu de la cible envisagée d'effectifs Spécialistes et de l'érosion naturelle des effectifs de Conseillers client (en retenant un rythme de décroissance annuelle de 10%), **la part des Spécialistes pourraient monter à 37%.**
- Cette projection démontre, *a priori*, l'ampleur de la transformation des métiers, étant su que la maîtrise interne du traitement des moments de vérité est un facteur clé de succès de la stratégie.
- En retenant le chiffre de 1000 salariés présenté par l'entreprise (dont nous verrons qu'il ne saurait constituer une cible) et compte tenu des ressources disponibles et de l'impact démographique, **la capacité de l'entreprise à faire monter en capacité les spécialités et à maintenir les compétences sur la durée est un point critique.**

○ Pour autant, à ce stade, l'ampleur de la transformation à venir ne peut être plus finement évaluée :

- Points de départ différenciés selon les spécialités, selon les DO
- Caractère évolutif tant de la cible d'effectifs que des activités
- Pression démographique

Evolution de la structure de métier de Conseiller Client  
(estimations APEX-ISAST)



# Un processus d'évaluation continue du contenu des activités et des besoins associés



- L'évaluation des besoins en effectifs spécialistes à horizon 2023 se heurte à plusieurs limites :
  - ▲ La **définition des cas d'usage n'est pas totalement mature**, avec des écarts d'un moment de vérité à un autre.
  - ▲ Les **activités des spécialités seront évolutives** : au fur et à mesure que des problématiques seront solutionnées, de nouveaux besoins pourraient apparaître.
  - ▲ L'objectif stratégique étant l'amélioration de la satisfaction et la baisse des appels, le volume d'activité à terme pour les spécialités est difficile à évaluer.
- **La cible de 1000 spécialistes ne peut donc pas être analysée comme une fin en soi en termes de dimensionnement mais comme un ordre de grandeur sur la base de l'existant.**

## Panne

- Effet d'expérience plus important : 70% des besoins couverts par le programme AT Demain
- La cible est calquée sur cette situation existante : un élément de fiabilisation
- Toutefois, de nouveaux cas d'usage sont étudiés au travers de Fablab : événements collectifs (dérangements collectifs et travaux programmés) et Homelan (optimisation du réseau domestique du client).

## Installation

- Effet d'expérience grâce au programme PEC qui constitue le socle pour le moment de vérité, mais faible couverture en termes de besoins finaux
- Nouveaux cas d'usage étudiés : déménagement, installation Fibre avec travaux
- Sur le cas d'usage du déménagement par exemple, objectif de monter en puissance à partir du T2 2020 pour valoriser un nouveau mode de fonctionnement à horizon fin 2020.

## Mauvaise surprise

- Filière à monter intégralement : de la définition des tâches à celle d'une organisation et des équipes.
- Cas d'usage à l'étude : contestations commerciales complexes avec assureur mobile, réclamations complexes sur facture
- Sur les réclamations, travaux en cours également pour qualifier la frontière entre traitement simple par les équipes de conseillers clients et traitement complexe par les spécialistes

# L'effectif Spécialistes résultera de la convergence entre ambition nationale et transformations locales

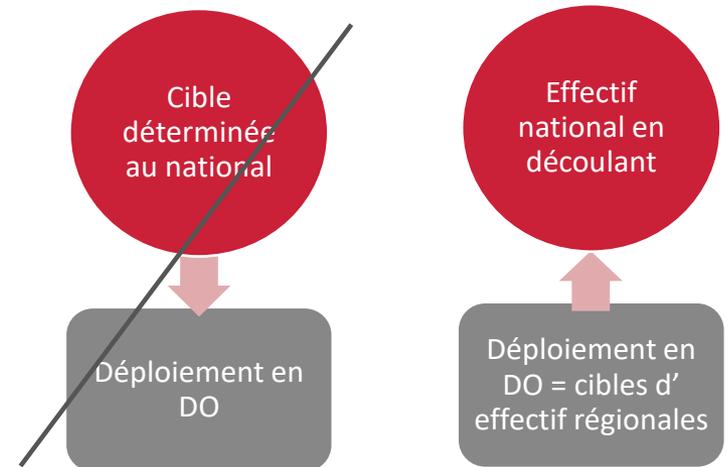


L'ambition nationale de montée en capacité des spécialités ne peut pas se traduire en une cible d'effectifs car la mise en œuvre des spécialités à la maille des Directions Orange est un autre point critique : le projet prévoit que **les spécialistes devront être « présents sur tout le territoire, de manière équilibrée et proportionnelle aux besoins de chaque DO, notamment en lien avec les spécificités de chaque géographie et de chaque parc clients ».**

Certaines activités de spécialités resteront / seront traitées en réseau, à la maille nationale, compte tenu d'une plus faible adhérence au terrain, notamment :

- ▲ Installation : Web CC, micro-activités (ex : Fibre N3)
- ▲ Panne : Web CC
- ▲ Mauvaise surprise : activité paiement / recouvrement, pour lesquelles les compétences ne sont déjà pas réparties sur le territoire

Si ce processus permet de tenir compte du contexte sociodémographique décrit précédemment et des perspectives différenciées d'évolution de l'activité commerciale (déploiement de la fibre), il pose toutefois la **question de la fluidité avec laquelle les Services client pourront s'adapter à l'évolutivité des besoins et des contenus d'activité.**

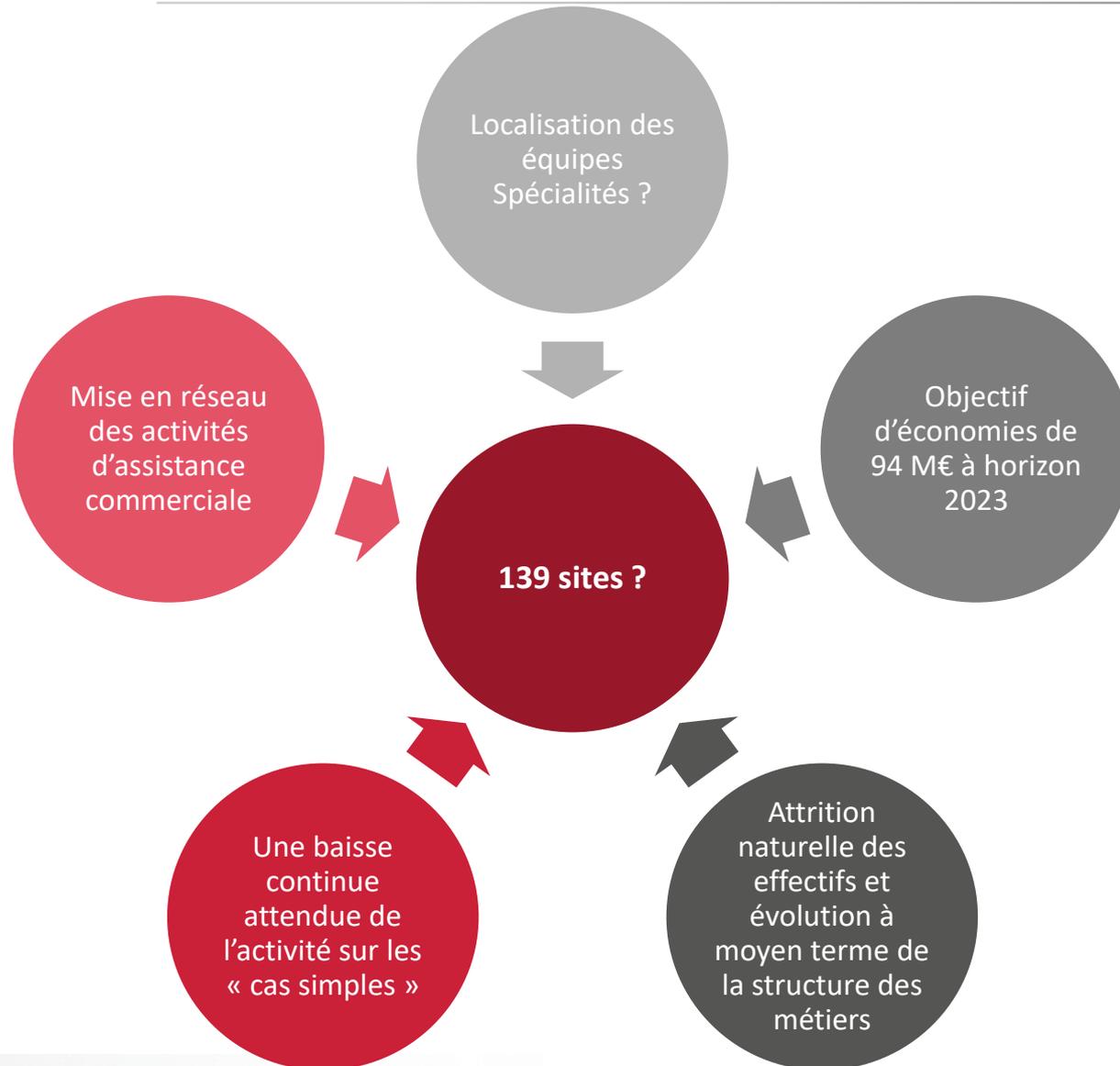


Le projet précise qu' une attention particulière sera apportée à la proximité géographique entre le spécialiste et son manager **en limitant le nombre d'équipes multi-sites.**

**Aussi, compte tenu du nombre de sites, les ouvertures de postes ne les concerneront probablement pas tous, limitant d'emblée les possibilités pour une partie des salariés.**

**Il conviendrait que ce point, structurant pour apprécier la réalité des perspectives professionnelles ouvertes par le projet, soit clarifié.**

# A terme, la question de l'organisation géographique du Service clients pourrait se poser



# Matrice de transferts : un premier niveau d'identification des potentiels évolutifs



- L'entreprise relativise l'enjeu de déploiement des spécialités par l'identification de 635 à 670 salariés potentiels Spécialistes compte tenu du rattachement de leur activités aux spécialités (PEC, AT Demain, Web CC, EPAC...).

<b>30/09/2020</b>	<b>Total</b>	<b>Potentiels à date</b>	<b>Potentiel 2023</b>
<b>Installation</b>	<b>1 693</b>	<b>159</b>	<b>397</b>
Pôles expertise clients	82	82	82
VIP	17	17	17
FIBRE Très Haut Débit N3	8	8	8
WebCC Assistance Commerciale	42	42	42
LABOR Laboratoire	10	10	10
Administration commerciale	206		85
Assistance commerciale home	162		8
Assistance commerciale open mobile	919		46
Gestion	247		99
<b>Panne</b>	<b>472</b>	<b>437 - 472</b>	<b>437 - 472</b>
ATDemain	293	258 - 293	258 - 293
Prémium ATDemain	27	27	27
Orange Expert	46	46	46
Assistance technique N2 (N3 de l'ATM)	11	11	11
EANH	14	14	14
EPAC	61	61	61
WebCC Assistance Technique	20	20	20
<b>Mauvaise surprise</b>	<b>437</b>	<b>39</b>	<b>196</b>
Réclamations	219		86
Recouvrement	179		72
Service Consommateurs	39	39	39
<b>Total général</b>	<b>2 602</b>	<b>635 - 670</b>	<b>1 030 - 1 065</b>

# Des points clés à prendre en compte pour l'estimation du point de départ



## Estimation du point de départ

- Sur les 670 conseillers clients « fléchés » vers les spécialités, 169 seulement sont sur la fiche métier de Spécialiste de Domaine Client. Les autres changeraient donc de fiche métier, avec un delta de compétences éventuel à combler et il est induit qu'une partie de ces salariés pourrait ne pas rejoindre les spécialités.
  - **PEC et Service Conso moins concernés**
  - **Point clé car il s'agira d'autant de salariés dont le repositionnement devra être opéré vers d'autres activités.**
- Un point d'attention concerne la pression démographique qui pourrait s'exercer et réduire la source.
  - **Point clé car il suppose aussi que les activités « socle » des moments de vérité pourraient être fragilisées par une « sortie » des compétences.**
- Entre juin 2020 et septembre 2020, sur les activités identifiées comme socle pour le sourcing des spécialités, les effectifs ont sensiblement décliné.
  - **Notamment sur le sourcing Installation et Panne**
  - **L'élargissement au maximum de la base de départ pour le sourcing des spécialités est un facteur clé de réussite.**
  - **A terme, la question du recrutement externe pourrait se poser.**

Effectifs CDI actif par activité	06/2020	09/2020	Nbre Spéc. 06/2020
<b>Installation</b>	<b>1 771</b>	<b>1 693</b>	<b>90</b>
Pôles expertise clients	75	82	62
VIP	18	17	4
FIBRE Très Haut Débit N3	8	8	9
WebCC Assistance Commerciale	41	42	2
LABOR Laboratoire	10	10	
Administration commerciale	228	206	4
Assistance commerciale home	133	162	
Assistance commerciale open mobile	993	919	
<b>Gestion</b>	<b>265</b>	<b>247</b>	<b>9</b>
<b>Panne</b>	<b>538</b>	<b>472</b>	<b>37</b>
ATDemain	354	293	20
Prémium ATDemain	28	27	1
Orange Expert	44	46	1
Assistance technique N2 (N3 de l'ATM)	11	11	
EANH	14	14	14
EPAC	64	61	
WebCC Assistance Technique	23	20	1
<b>Mauvaise surprise</b>	<b>450</b>	<b>437</b>	<b>42</b>
Réclamations	222	219	2
Recouvrement	188	179	2
Service Consommateurs	40	39	38
<b>Total</b>	<b>2 759</b>	<b>2 602</b>	<b>169</b>
<b>Total général</b>	<b>3 865</b>	<b>3 745</b>	

# Des premières hypothèses retenues pour le « fléchage » vers les spécialités

Effectifs CDI actif par activité	Total	Potentiel 2023	% Spécialistes
<b>Installation</b>	<b>1 693</b>	<b>397</b>	<b>23%</b>
Pôles expertise clients	82	82	100%
VIP	17	17	100%
FIBRE Très Haut Débit N3	8	8	100%
WebCC Assistance Commerciale	42	42	100%
LABOR Laboratoire	10	10	100%
Administration commerciale	206	85	41%
Assistance commerciale home	162	8	5%
Assistance commerciale open mobile	919	46	5%
Gestion	247	99	40%
<b>Panne</b>	<b>472</b>	<b>437 - 472</b>	<b>93% - 100%</b>
ATDemain	293	258 - 293	88% - 100%
Prémium ATDemain	27	27	100%
Orange Expert	46	46	100%
Assistance technique N2	11	11	100%
EANH	14	14	100%
EPAC	61	61	100%
WebCC Assistance Technique	20	20	100%
<b>Mauvaise surprise</b>	<b>437</b>	<b>196</b>	<b>45%</b>
Réclamations	219	86	39%
Recouvrement	179	72	40%
Service Consommateurs	39	39	100%
<b>Total général</b>	<b>2 602</b>	<b>1 030 - 1 065</b>	<b>40%</b>

## Hypothèses retenues

- La matrice de transfert d'activités n'aurait pas pour objectif de figer et rigidifier l'organisation des mobilités vers les spécialités.
- Hypothèse qu'entre 0 et 35 conseillers AT Demain ne rejoindront pas la spécialité Panne, par défaut de tenue de poste.
  - Il en découle ainsi qu'au global, environ 10% des salariés exerçant une activité « éligible » aux spécialités sont considérés comme n'ayant pas la capacité de rejoindre les spécialités.
- Spécialité Installation : estimation qu'une faible proportion de salariés du front-office se portera volontaire pour une mobilité vers la spécialité Installation compte tenu de la part de rémunération variable actuelle.
  - Le back-office (activités : administration commerciale, gestion) constituerait donc le principal vivier de compétences sur cette spécialité.

# Conseillers AT Demain : des critères de tenue de poste qui conditionnent les potentiels évolutifs



## Le programme AT Demain

- Modèle précurseur dans la mise en place de spécialités et d'une communauté d'experts.
- Une réussite dans la capacité de l'entreprise à créer une filière de conseillers dans la capacité de traiter un client de bout en bout.
- Tous les conseillers AT Demain ne seraient pas aux attendus de leur poste dans le modèle actuel.
- Tous les conseillers n'auraient pas l'appétence / la motivation pour devenir des spécialistes.

## Points clés pour le transfert vers la spécialité Panne

- Il n'y a pas d'écart entre le contenu et les attendus du métier AT Demain et ceux du Spécialiste Panne : un passage «immédiat » en Bande D pour un conseiller conforme aux attentes
- Un delta de compétences sur le contenu enrichi
- A contrario, les écarts aux attendus, qui ne seraient globalement pas sur les compétences techniques mais davantage liés au relationnel (complexité des dossiers) et à l'organisation du travail en gestion de portefeuille (appels sortants, écrit...), hypothèquent le transfert immédiat.

## Points d'attention

- Les situations de salariés en difficultés opérationnelles actuellement doivent d'abord donner lieu à la définition d'un plan d'actions individualisé pour laisser l'opportunité d'une mobilité vers la spécialité. Le changement d'activité ne doit être qu'une solution en dernier ressort.
- Les critères s'opposant transfert vers la spécialité devront être transparents pour tous les salariés.
- Cas de démotivation perçue : nécessité d'une investigation supplémentaire afin de ne pas reproduire ou d'atténuer certains facteurs de démotivation ou de perte d'intérêt du métier.

- Au-delà du seul cas des conseillers AT Demain, les constats faits sur la tenue de poste nécessitent d'être pris en compte en amont pour les autres spécialités afin d'adapter l'accompagnement.
- **L'analyse gagnerait à être complétée par un bilan, documenté statistiquement, du déploiement d'AT Demain** afin d'interroger la qualité des démarches d'accompagnement (formation initiale, suivi...), en ce qu'elles ont permis – ou non – d'offrir à tous les meilleures conditions de réussite.

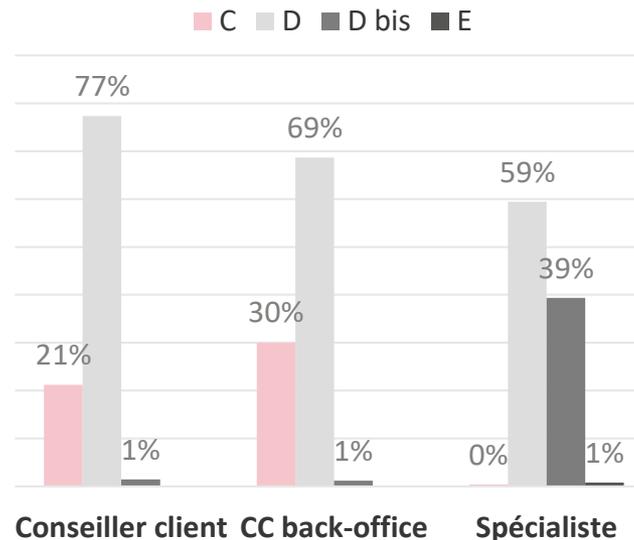
# Près de 75% des conseillers client, spécialistes ou non, sont sur la bande D de la CCNT



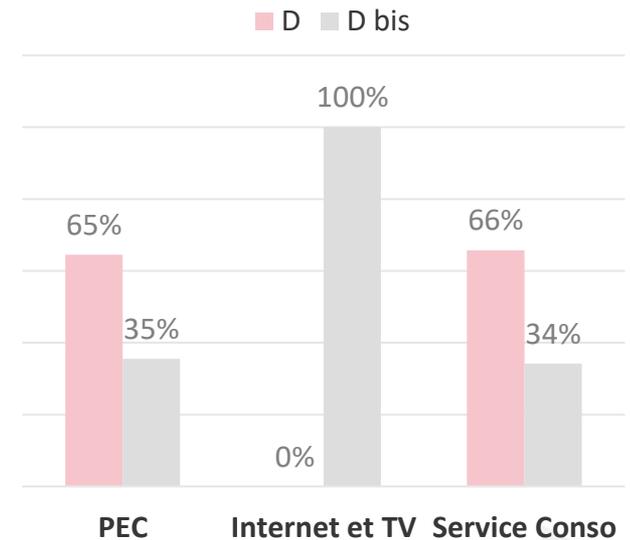
- 77% des conseillers client et 68% des conseillers back-office sont positionnés sur le contenu enrichi de leur poste, la bande
- Cette proportion (bande CCNT D bis dans ce cas) atteint 39% pour les spécialistes de domaine client :
  - 35% pour les PEC (Installation)
  - 34% pour le Service Conso (Mauvaise surprise)
  - 100% pour les conseillers Internet & TV (parmi lesquels les conseillers AT Demain), en notant toutefois que seuls 20 spécialistes sont dénombrés dans cette activité.

Niveaux	2019	19/17
C	936	-42%
D	3 113	-14%
D bis	1 006	-14%
E	291	-5%
F	98	-15%
G	14	27%
<b>SCO</b>	<b>5 458</b>	<b>-20%</b>
C	277	-43%
D	860	-20%
D bis	311	-22%
E	110	0%
F	36	-23%
G	5	0%
<b>UAT</b>	<b>1 599</b>	<b>-24%</b>

**Répartition des effectifs par bande CCNT, par métier**



**Répartition des effectifs Spécialiste par bande CCNT**



# Les compétences attendues sont définies par le référentiel ARCQ



Compétences	Conseiller client	Conseiller client BO	Spécialiste
Contenu de base	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaître et valoriser les offres/services</li> <li>• Maîtriser les outils/modes opératoires</li> <li>• ACCA</li> <li>• Coopérer et travailler en transverse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise en charge et analyse intégrale</li> <li>• Connaître et maîtriser les offres/services</li> <li>• Maîtriser les outils et modes opératoires</li> <li>• Communiquer avec le client</li> <li>• Apporter des solutions personnalisées</li> <li>• Coopérer et travailler en transverse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maîtriser les outils/modes opératoires/processus</li> <li>• Polyvalence multi-univers</li> <li>• Identifier et analyser une situation complexe pour traiter de bout en bout</li> <li>• Communiquer avec le client, comprendre la situation et le besoin</li> <li>• Apporter des solutions personnalisées</li> <li>• Coopérer et travailler en transverse</li> </ul>
Contenu enrichi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration continue</li> <li>• Être autonome pour apporter des solutions de bout en bout multi univers/expertises métiers</li> <li>• Participer au collectif / relais management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Polyvalence approfondie</li> <li>• Participer au collectif / relais management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer/coordonner en mode projet</li> <li>• Amélioration continue</li> <li>• Accompagner les transformations métier / appui management</li> </ul>

La mesure de l'écart de compétences sera déterminante afin de **définir les besoins d'accompagnement pour chaque salarié**, lui assurant les meilleures conditions de mobilité entre son poste actuel et le métier de Spécialiste.

D'autant que **la nature de l'activité, pour un même métier, est prise en considération par l'entreprise dans ses hypothèses.**

Les immanquables en termes de compétences sont définis et portent notamment sur des exigences plus poussées en matière de qualités relationnelles, de gestion de bout en bout du client et de contribution à l'amélioration continue.

# La qualité de l'accompagnement de la montée en compétences est le point le plus critique



L'intérêt du métier repose sur une montée en compétences :

○ La montée en compétences tiendrait moins de la technicité du métier que de la dimension relationnelle et de l'adaptation à de nouvelles méthodes de travail (ex. : travail transverse).

○ Des incontournables :

- ▲ Relationnel client écrit/oral
- ▲ Organisation du travail : gestion de portefeuille clients, appels sortants
- ▲ Gestion des situations difficiles voire conflictuelles avec les clients notamment panne/mauvaise surprise (charge émotionnelle plus forte)
- ▲ Boucle d'amélioration relative au process pour éviter la récurrence des cas
- ▲ Capacité de méta-analyse pour s'inscrire dans le dispositif d'amélioration continue

○ Un accompagnement nécessairement conséquent et suivi dans le temps, au regard de l'évolutivité des cas d'usage.

○ Les Spécialistes ont aussi pour but de rendre la complexité interne à Orange neutre pour le client, précisément par la maîtrise de cette complexité (outils, process, connaissance des interlocuteurs à contacter). **Il s'agit toutefois aussi d'un point de vigilance car la complexité peut nuire à terme à l'intérêt du métier.**

La montée en compétences est un préalable indispensable à la promesse d'une évolution sur la classification :

○ Compte tenu des attendus définis dans les fiches métiers ARCQ, les perspectives d'évolution en matière de classification reposent essentiellement sur des évolutions de compétences :

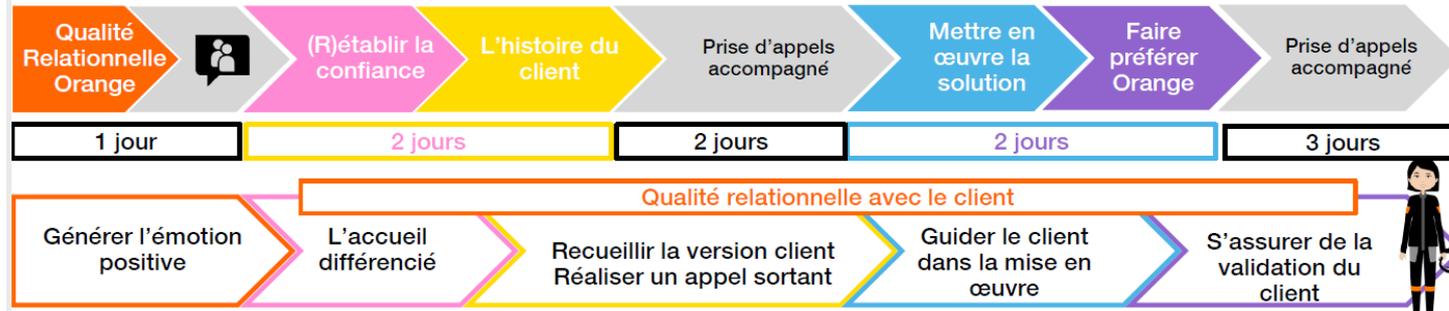
- ▲ Un complément de compétences à acquérir plus important pour les salariés positionnés sur le contenu de base (bande C) des métiers actuels pour passer sur le contenu de base du métier Spécialiste et ainsi envisager une promotion vers la bande D.
- ▲ Pour un salarié positionné sur le contenu enrichi des métiers actuels (bande D), le positionnement en D bis suppose la maîtrise de compétences plus poussées sur le métier de Spécialiste.

○ Il apparaît plus probable d'observer des mobilités depuis le contenu enrichi des métiers actuels vers le contenu de base du métier de Spécialiste.

# Le principes du parcours de formation des spécialistes sont posés, le contenu sera personnalisé



Pour rappel, le projet AT Demain a été conduit avec un parcours de formation sur 10 jours, dont 5 jours de prise d'appels accompagné. La qualité relationnelle avec le client était le fil conducteur du programme de formation :



Les parcours de formation des spécialistes seront construits selon les principes suivants :

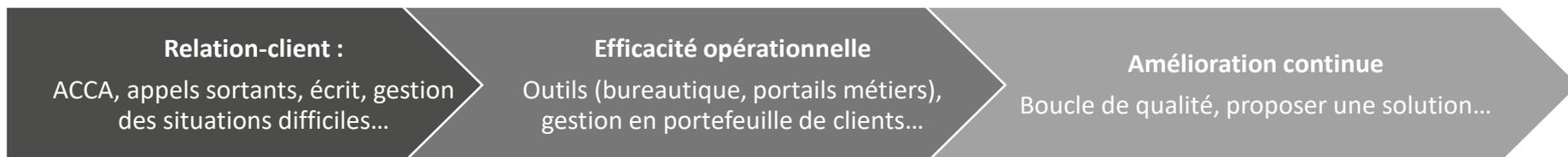
- Une part des besoins déjà couverte par les modules de formations initiales existants
- Les briques de mise à niveau sur le métier de départ doivent permettre d'ouvrir les opportunités pour tous les salariés, avec notamment l'importance de la mise à niveau sur l'ACCA si tous les salariés n'ont initialement pas bénéficié de cette formation.
- Les cas d'usage n'étant pas encore totalement définis, une adaptation régulière sera nécessaire.
- Les briques de base du parcours de formation permettent d'abord de monter en compétences sur le contenu de base du métier, donc sur la bande D de la CCNT.



# Un tronc commun construit par briques, pour une meilleure adaptabilité, et des moments de vérité qui restent à construire



- Le **tronc commun** couvre l'intégralité des **prérequis** en termes de compétences, sur le **contenu de base du métier** ARCQ.
- Le programme semble tenir compte des difficultés relevées lors de la mise en œuvre des programmes AT Demain, principalement sur les enjeux de gestion de situations difficiles avec les clients.
- Il conviendra de suivre comment les **actions de formation en situation de travail (AFEST\*)** vont s'articuler tout au long du parcours de formation et dans quelles conditions elles seront dispensées.
- **Une place importante voulue pour le « pair à pair »**, en cohérence avec la création des communautés : il conviendra de suivre, le cas échéant, quel rôle ces échanges prendront dans les parcours de formation, et leurs conditions de mise en œuvre.



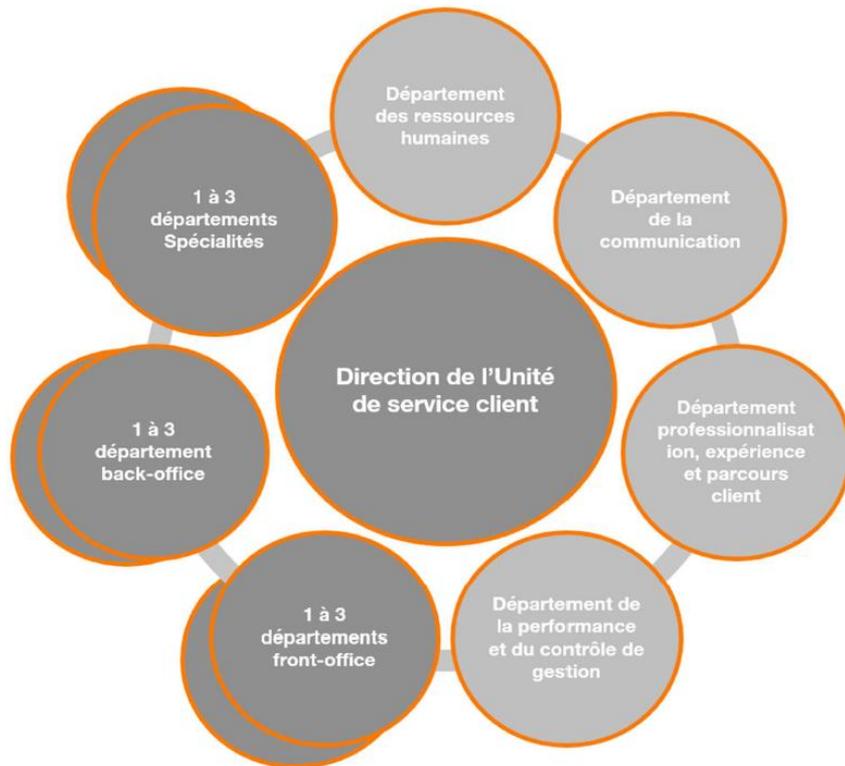
- Le **déménagement et la Panne** (parcours AT Demain) sont aujourd'hui **les seuls cas d'usage couverts** par un programme de formation construit. Pour les autres cas d'usage ci-dessous, un programme spécifique sera à construire.



- En tant que telle, **la mise en réseau des activités de front-office et back-office commercial n'a pas d'impact direct sur l'emploi**
- Deux effets principaux induits par la création des spécialités :
  - ▲ Selon les mobilités qui s'opéreront pour la création des filières spécialistes, **la baisse des effectifs dans l'activité d'origine pourrait s'accompagner d'une augmentation de la part de sous-traitance.**
  - ▲ Certaines activités complexes de front-office et back-office (ex. : réclamations complexes) seront désormais réalisées par les conseillers spécialistes.
- Des enjeux d'**accompagnement** :
  - ▲ Mise en place d'un **nouveau portail SC** permettant de centraliser tous les actes non traités dans les différents applicatifs puis de les dispatcher entre les conseillers. Un programme de formation spécifique a été établi, d'une durée variable selon la population visée (contenu plus ou moins poussé sur la dimension technique) : conseiller (2h15), manager (3h) et pilote (3h30).
  - ▲ **Harmonisation des pratiques** sur tout le territoire.
  - ▲ Accompagnement des conseillers back-office vers **davantage de polyvalence**, compte tenu du cloisonnement actuel des univers Home et Open Mobile (systèmes d'information différents). La polyvalence sur la Fibre notamment est pointée comme un levier possible afin de donner de l'intérêt au métier de conseiller client back-office.
- **Pour les équipes de formation, ces enjeux font partie des sujets usuels à adresser**, indépendamment des projets. La mise en place du nouveau portail SC a été identifié comme pouvant nécessiter un programme spécifique.

- Impact sur l'emploi : présenté comme neutre au périmètre Orange, sauf départs volontaires ; potentiellement négatif au périmètre des SCO et UAT, en cas de mobilités vers d'autres entités.
- Age moyen plus élevé sur cette population : à ce titre, il a été indiqué **qu'un certain nombre de salariés sur ces activités se sont positionnés sur des dispositifs de réduction anticipée du temps de travail (TPS/TPA)**. Il est toutefois précisé que les arrêts d'activité ont été davantage un accélérateur qu'un déclencheur dans la décision de ces salariés.
- Des **mobilités hors SCO/UAT** sont déjà courantes. Dans le cadre du projet, des postes de back-office au sein des Unités d'Intervention seront proposés aux salariés concernés par les arrêts d'activité, **sans qu'il leur soit nécessaire de candidater** de manière classique à ces offres via la Bourse à l'emploi Orange.
- L'entreprise se montre par ailleurs confiante dans sa capacité à repositionner les salariés compte tenu des postes statistiquement ouverts par l'attrition « naturelle » des effectifs (départs en retraite notamment).
- **L'enjeu d'accompagnement repose sur deux piliers :**
  - ▲ **L'évaluation des compétences actuelles et le recueil des souhaits des salariés** sera une étape essentielle, avec **un rôle très important du management**. Cette étape sera vraisemblablement plus critique pour cette population que pour la population des membres de CODIR, qui seront inscrits dans un processus similaire
  - ▲ **La formation** reposera principalement sur les contenus existants de la formation initiale. Depuis deux ans, tous les modules de formation initiale auraient été recensés et mis à jour pour couvrir tous les besoins. D'ici à fin 2020, tous les cursus de formation initiale auront été mis à jour.  
Une **structure modulaire** pour s'adresser de façon ciblée et tenir compte des profils de chacun. Un mix de contenus en autonomie (vidéos, tutoriels, quiz), de modules présentiels et de mise en pratique accompagnée.

- Une organisation des USC sur trois niveaux hiérarchiques, qui reposera sur un CODIR constitué de 7 à 13 encadrants en fonction des effectifs et du territoire.



- Une fonction de PMO (Project Management Officer) pourra être intégrée au sein des CODIR, sans plus de détails à ce stade

- Environ 60 à 70 postes seront ouverts
- Sélection : une attention particulière sur les *soft skills* et les compétences managériales.
- Du point de vue de l'exercice des métiers, des conséquences directement identifiables pour les futurs membres des CODIR :
  - ▲ Taille des équipes
  - ▲ Périmètre géographique étendu
  - ▲ Modes d'organisation
- Le projet ne les lie pas directement les évolutions de poste « CODIR » à des **évolutions de classification ou de rémunération : un point à préciser**
- L'entreprise indique que l'évolution de la structure managériale (et plus généralement, la réorganisation des SC) n'emportera pas d'évolution concernant la pratique du télétravail, qui demeure définie par l'accord
- Si l'entreprise précise que le projet n'emporte pas de mobilités géographiques, il nous semble que la question reste ouverte et doit être précisée :
  - ▲ Le projet précise qu' une attention particulière sera apportée à la proximité géographique entre le conseiller/spécialiste et son manager en limitant le nombre d'équipes multi-sites
  - ▲ La nécessaire égalité de traitement, reposant sur les compétences, est-elle compatible avec cet objectif ?

## Différences de taille des CODIR des unités managériales actuelles : une limite à la capacité d'appréciation du projet à ce stade



- Au global, au 30 juin 2020, les effectifs de CODIR représentent en moyenne 2,5% de l'effectif total CDI actif.
- Les écarts à la moyenne les plus significatifs sont relevés sur la DO GSO et la DO GO  
→ Ces situations **doivent être analysées en tenant compte des spécificités de chaque unité composant les DO.**
- Le projet consistant en la mise en œuvre de structures managériales identiques, donc en une convergence en termes de dimensionnement de l'effectif d'encadrement, l'écart à la cible ne sera pas le même d'une DO à une autre, emportant **des enjeux différenciés en matière d'accompagnement RH.**

	Effectif CDI actif	Effectifs CODIR	% effectif CDI actif
<b>DO GSO</b>	<b>1 030</b>	<b>20</b>	<b>1,9%</b>
OF SCO SO	504	7	1,4%
OF SCO S	291	6	2,1%
OF UAT GSO	235	7	3,0%
<b>DO GO</b>	<b>877</b>	<b>29</b>	<b>3,3%</b>
OF SCO NC	306	9	2,9%
OF SCO O	316	11	3,5%
OF UAT OUEST	255	9	3,5%
<b>DO GNE</b>	<b>1 194</b>	<b>32</b>	<b>2,7%</b>
OF SCO EST	426	11	2,6%
OF SCO NDF	534	12	2,2%
OF UAT NORD EST	234	9	3,8%
<b>DO IDF</b>	<b>979</b>	<b>23</b>	<b>2,3%</b>
OF SCO IDF	779	13	1,7%
OF UAT IDF	200	10	5,0%
<b>DO GSE</b>	<b>1 084</b>	<b>27</b>	<b>2,5%</b>
OF SCO CE	462	10	2,2%
OF SCO SE	358	8	2,2%
OF UAT SUD EST	264	9	3,4%
<b>Total général</b>	<b>5 164</b>	<b>131</b>	<b>2,5%</b>

# Membres des CODIR : un enjeu de mobilités d'ampleur



- L'impact sur l'emploi est présenté comme neutre au périmètre Orange, sauf départs volontaires ; potentiellement négatif au périmètre des SCO et UAT, en cas de mobilités vers d'autres entités.
- Sur la base des informations disponibles, et compte tenu des modalités retenues pour la mise en œuvre de ce pan de la réorganisation, **il est impossible de projeter ce que pourraient être les évolutions d'effectifs** pour les départements opérationnels et les départements fonctionnels.  
→ **La projection se fera à la maille de chaque DO**, dans le cadre de l'instruction du projet au niveau local.
- Sauf inscription dans les dispositifs TPS/TPA, **le nombre de départs en retraite sur cette population ne devrait pas être un facteur limitant significativement le nombre de repositionnements à opérer** (11% des effectifs concernés ont 60 ans ou plus).
- A l'inverse, à l'instar de l'ensemble de la population, **la proportion importante de salariés en fin de carrière** (34% des salariés concernés ont 55 ans ou plus) **rend plus critique l'accompagnement vers un autre poste.**
- **Deux points critiques à relever :**
  - ▲ Les **repositionnements** de membres de CODIR actuels se feront vers des **postes à moindre dimension managériale.**
  - ▲ Si l'entreprise se montre relativement confiante dans sa capacité à proposer des postes (chefs de projet, PMO...), **la question de l'emploi reste posée** au regard de la diversité des situations d'une DO à une autre et des potentielles questions géographiques.

## Partie II

-

# Analyse des impacts du projet sur les équipes opérationnelles du service client

---

Une analyse orientée sur les évolutions de conditions de  
travail

## Synthèse : des projets aux impacts opérationnels différenciés



Projets	Effet sur l'Emploi	Evolution de l'activité	Evolution des conditions de travail	Déclinaisons locales à venir
<b>Mutualisation nationale de flux d'activités</b>	Gain de productivité attendu de l'ordre 1,5%, mais pas d'effet sur l'emploi vu la sous-traitance	Modification de la distribution de l'activité Evolution du pilotage opérationnel	Lissage de l'activité sur les pics de charge, et inversement diminution des temps sans appels	La gouvernance des flux et la coordination entre national et régional reste à préciser.
<b>Création d'une filière de spécialistes</b>	Nouvelle filière métier et extension de la classification	Nouveaux paniers de tâches pour les spécialistes et les activités qui « perdent » ces tâches. Parfois formalisation de l'existant. Nouveaux modes opératoires.	Constitution de nouvelles équipes. Spécialisations. Missions moins procédurées. Gains/pertes de reconnaissance et/ou d'intérêt des missions.	Le partage des missions/tâches entre back-office et spécialistes reste à faire. Certains filières sont à construire.
<b>Nouveaux CODIR</b>	Diminution des équipes CODIR	Mêmes missions mais avec évolution des périmètres ou reclassement	Augmentation des périmètres supervisés en volume de salariés, en périmètre géographique	Formes des organisations locales choisies pour optimiser la supervision
<b>Fermeture d'activités</b>	Arrêt d'activités	Repositionnement sur de nouvelles activités	En fonction des nouvelles activités.	Accompagnement des salariés

- Comme nous l'avons vu, le projet s'inscrit dans un contexte de recherche de gains de performance, tant sur la qualité de service que sur la performance globale de production des équipes.
  
- La tendance de la productivité est à la hausse depuis plusieurs années du fait de :
  - ▲ L'évolution des typologies d'appels à traiter en SCO pour les conseillers N1 notamment (vente + gestion + recouvrement + réclamation).
  - ▲ L'augmentation des objectifs du nombre d'appels à traiter par heure (exemple : AT demain = passer de 0,9 à 1,2 appels par heure).
  - ▲ La pression du temps sur le wrap-up du fait d'**injonctions contradictoires** pour les conseillers entre satisfaction client et PVC :
    - ▲ Atteindre les objectifs de temps max pour le wrap-up = **risque de la dégradation de la qualité des saisies d'informations = impact satisfaction client**
    - ▲ Privilégier la qualité des saisies d'informations = **risques de ne pas atteindre les objectifs temporels** des wrap-up = **impacts possibles sur PVC**

*« Le wrap-up est dans les objectifs, cela nous pénalise encore une fois dans notre part variable de vente. On a 3,5 minutes entre chaque appel, c'est une manière d'augmenter la cadence. On nous a dit de chouchouter le client, alors on le chouchoute et on note les informations après la communication ce qui prend du temps. Et si un collègue vient nous voir on ne peut pas lui dire "dégage" » Verbatim salarié*

## Avant-projet, une productivité tendanciellement en hausse (2/2)



- ▲ D'objectifs quantitatifs et qualitatifs :
  - ▲ Evolutifs
  - ▲ Identifiés comme difficiles à atteindre
- ▲ D'une baisse des PVC (de l'ordre de 400€ brut/mois/salarié aujourd'hui, à comparer à des montants de l'ordre de 1000€ il y a quelques années) ce qui participe à la pression de production, parfois au détriment d'explications à destination du client ou de la traçabilité des informations par exemple

- De manière **unanime**, les conseillers et le management confirment une **tendance globale à la hausse de la productivité depuis plusieurs années.**
- Les actions pour stimuler la productivité passent actuellement par le suivi de multiples indicateurs qui encadrent l'activité des conseillers, que ce soit en SCO ou en UAT.

*« L'activité est en constante évolution. Si tous les conseiller pouvaient ne faire que de la vente ce serait très bien. Que le suivi des dossiers soit suivi par des gens dédiés. Les conseillers actuellement ont beaucoup de choses et d'informations à ingurgiter. Les offres changent souvent, le Système d'Information nous ralentit avec des problèmes régulièrement. Avec le télétravail en particulier ça se rajoute à tout le reste. »* Verbatim salarié

# Avant-projet, la recherche de gains de productivité constitue un sujet conditions de travail



- A partir de notre échantillon de conseillers et de managers de proximité, avant la mise en place du projet, nous identifions des enjeux autour de **la productivité** sources de **contraintes**, et parfois de **tensions** :
- Les engagements de volumes d'appels pris par l'encadrement peuvent entraîner des tensions :
  - ▲ Subies par l'encadrement de proximité
  - ▲ Transmises aux conseillers
  - ▲ Qui peuvent dégrader le relationnel conseillers-managers de proximité
- Les tensions au sein des équipes et de la ligne managériale peuvent entraîner :
  - ▲ Une dégradation du traitement des appels
  - ▲ Et donc une dégradation de la satisfaction clients
- Nous identifions que les modalités de déploiement du projet de mutualisation des flux avec harmonisation au niveau national des procédures de travail devront tenir compte :
  - ▲ Du contexte de travail déjà aujourd'hui soumis à une certaine intensité
  - ▲ Des éléments non encore anticipés/maitrisés qui pourraient générer des difficultés nouvelles :
    - ▲ Composition en nombre et en variété des équipes
    - ▲ Organisation de la formation et des modalités de soutien
    - ▲ Appropriation des outils...

# Un projet en recherche de gains de productivité à court et moyen terme



- Le projet prévoit plusieurs typologies de gains de productivité :
  - ▲ **Des gains de productivité immédiats à hauteur d'1,5%** avec une meilleure gestion du flux (les temps **Available** passeraient de 5% en moyenne à 3,5%)
  - ▲ Des gains de moyen terme grâce à une stratégie **d'amélioration continue** avec des **boucles de qualité** (création des métiers de spécialistes) par **identifications des causes racines** des dossiers KO, vrilles... pour faire évoluer en amont les procédures, les outils, etc.
  
- Ainsi le projet vise à **moyen terme** :
  - ▲ moins de situations complexes
  - ▲ moins de répétitions
  - ▲ moins de conseillers mobilisés par des situations complexes
  - ▲ moins de temps de travail des conseillers pour des situations complexes
  - ▲ plus de conseillers disponibles à nombre d'appels constants
  - ▲ augmentation de la productivité

## Evolution de la productivité : un risque de dégradation à court terme ?



- Cependant plusieurs mécaniques nous semblent de nature à dégrader la performance à court terme. Dans un premier temps, la mise en place du projet mobilisera **des temps de travail dédiés à autre chose qu'à la production ce qui entrainera une baisse de la productivité** :
  - ▲ Accompagnement du projet (réunions, formations, découvertes, consolidation...) = baisse de la production
  - ▲ Des situations nouvelles apparaitront et nécessiteront des arbitrages = temps de travail qui ne sera pas de la production
  - ▲ Temps de formation supérieur aux budgets de maintien
- De même, à court terme le redéploiement de salariés vers les métiers de spécialistes, **à iso-effectif**, diminuera la productivité :
  - ▲ Du fait des modalités opératoires, la bande passante des équipes de spécialistes est plus faible que celle des équipes de traitement N1/N2. Avec plus de spécialistes, et moins de non spécialistes, les équipes du service clients traiteront au global moins de requêtes.
  - ▲ De nombreux spécialistes seront positionnés en situation d'apprentissage pour une fraction de leur métier, et seront moins performants le temps de leur montée en compétence.
- Ces éléments entraineront une **diminution de la productivité globale pour les salariés Orange dans un premier temps** du fait de la **baisse du volume d'appels traités par les spécialistes** en comparaison avec les conseillers N1 ou N2

- Concernant la productivité, la recherche de gains supplémentaires, et la dégradation à court terme, pourraient augmenter les tensions déjà existantes en fonction des situations locales. Avec en particulier des risques d'intensification du travail des conseillers, et/ou de dégradation de la qualité de service.
- A contrario, en fonction de la politique de recours à la sous-traitance, cette moindre performance ponctuelle pourrait être absorbée par du transfert aux prestataires.
- De même, la mise en place du projet de mutualisation pourrait **permettre l'amélioration des conditions de travail de chacun** en lissant la charge et limitant localement la pression de production.

Ainsi nous préconisons que :

- Le pilotage de l'activité, au niveau national et local, devra **anticiper les effets négatifs sur la productivité** liés aux déploiement du projet et aux changements associés, par exemple en augmentant les budgets de sous-traitance.
- Les acteurs du dialogue social et de la prévention pourront être sollicités dans la communication à destination de la ligne managériale afin que **la préservation des conditions de travail et la santé des salariés demeure le principal enjeu** dans la prochaine période de changements majeurs.
  - Des **consignes claires** en ce sens de la part de la Direction Nationales permettront de limiter les tensions actuelles liées aux objectifs de productivité, et d'éviter que de nouvelles ne surviennent.

- La mutualisation des flux nécessitera d'**uniformiser l'appropriation et l'application des procédures nationales** et imposera des changements de pratiques au niveau local.
- En effet, des **spécificités** de traitement existent actuellement car :
  - ▲ Elles favorisent le traitement de situations avant qu'elles ne deviennent complexes (exemple : rappels de clients par des conseillers recouvrement pour éviter la dégradation de certains dossiers).
  - ▲ Elles sont liées aux **profils des conseillers** et aux **caractéristiques des services**.

« Il y a des écarts selon les services, comment on travail, comment on prend en charge, comment on traite son dossier » Verbatim salarié

« On a des compétences rares et diverses ou variées ou inexistantes selon les endroits, donc les clients ne sont pas servis de la même manière selon le lieux » Verbatim salarié
- Ces spécificités concernent toutes les activités investiguées, tant les conseillers clients que le recouvrement :

« Au recouvrement, on ne fait pas tous pareil : on est des humains et certains sont plus cléments et d'autres moins concernant les restrictions ou les suspension de ligne » Verbatim salarié
- **Ces évolutions peuvent dégrader les conditions de travail, quand elles constituent une perte de marge de manœuvre dans la capacité des salariés d'adapter le travail aux spécificités individuelles ou aux contraintes de l'activité.**
  - ▲ C'est pourquoi certains salariés craignent une détérioration des conditions de travail du fait de l'harmonisation à venir.

## L'homogénéisation des pratiques aura aussi des effets bénéfiques sur les conditions de travail



- L'hétérogénéité des pratiques constitue également un facteur de contrainte. Ainsi les **différences de pratiques sont parfois déplorées** par les salariés :
  - ▲ « *On se rend compte que toutes les UAT n'ont pas les mêmes procédures ce qui est un peu dommage... il doit y avoir des loupés parfois* » Verbatim salarié
  - ▲ « *Je me suis rendu compte, avec des clients suivis par une autre UAT, qu'ils n'avaient pas reçu de mails. Cela m'est arrivé 2 ou 3 fois.* » Verbatim salarié
  - ▲ « *Pour la traçabilité, on détaille bien ce qu'on a fait dans nos dossiers, dans d'autres centres il ne le font pas, il faudra une uniformisation, sinon pour comprendre les dossiers ce sera la galère* » Verbatim salarié
  
- Dans ce cadre, l'homogénéisation aura aussi des effets bénéfiques sur les conditions de travail, et si elle est « redoutée » par certains salariés, elle est aussi « souhaitée » par d'autres.

## Une mutualisation qui pourrait complexifier les coopérations internes et avec la sous-traitance



- Une partie du travail est réalisé au périmètre de l'équipe élargie. Par exemple pour le suivi des défauts, la diffusion des bonnes pratiques. Ces **coopérations**, qui font partie de l'activité, pourraient se complexifier avec la mutualisation de l'activité, **rendant plus difficile le suivi des situations ou le partage de retour d'expérience** au sein d'équipes différentes.

*« Dès qu'il y a réorganisation, on remet tout en national et on perd en réactivité. En faisant au local ça va plus vite »*  
Verbatim salarié

*« Si on connaît les interlocuteurs, cela peut faciliter les situations »* Verbatim salarié

*« Quand on a une activité qui est traité dans notre périmètre, on peut plus facilement identifier un défaut de compétence et le remonter. Avec la mutualisation, ce sera moins identifiable »* Verbatim salarié

*« Tout le monde n'est pas avancé comme on peut le faire nous. Il faut convaincre les conseillers pour dire et faire remonter et dire "tu n'aurais pas dû me transmettre ce dossier". Les gens ont besoin qu'on leur remonte qu'ils ont fait une erreur pour pouvoir apprendre et s'améliorer »* Verbatim salarié

- De même la mutualisation pourrait **modifier les relations opérationnelles** avec les **sous-traitants** dans le suivi des dossiers. Ainsi les difficultés existantes, qui ont notamment trait à la coopération avec les sous-traitants, pourraient s'aggraver avec la multiplication des interlocuteurs.

*« Les sous-traitants font n'importe quoi, on met en gros "ne pas rétablir", ils ne lisent pas, ils font ce qu'il veulent, des échéanciers qui ne sont pas respectés, avec la fusion on ne saura plus à qui s'adresser »* Verbatim salarié

*« La sous-traitance traite mal les recouvrements, ils sont payés pour faire de la vente et des objectifs, des clients qui sont avec des factures de plusieurs mois pas payés et qui ne sont pas traités, il y a une négligence par rapport au recouvrement et cela va s'aggraver »* Verbatim salarié

## Le chantier de standardisation constitue un sujet à part entière



- Du fait des différences présentes dans les pratiques selon les unités de travail, la mutualisation des flux impliquent d'accélérer les chantiers de standardisation de l'activité qui par ailleurs préexistent au projet.
- Or les standards de l'entreprise existent déjà, et si des déviations existent, c'est parce qu'elles répondent à des spécificités, ou des améliorations, identifiées localement.
- Ainsi, le projet de mutualisation devrait impliquer selon nous **un chantier de standardisation**. La démarche de **réduction de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel** nécessitera l'identification des pratiques, l'évaluation et l'ajustement de celles-ci, c'est-à-dire :
  - ▲ Distinguer les harmonisations non négociables et les nécessaires marges d'adaptation
    - ▲ Identifier quelles spécificités locales peuvent être tolérées et maintenues en l'état
    - ▲ Identifier en quoi des spécificités locales génèrent des difficultés au niveau national et accompagner leurs évolutions
    - ▲ Identifier en quoi des spécificités locales pourraient être généralisées au niveau national car bénéfiques
  - ▲ **Documenter les choix et exceptions réalisés, pour donner les moyens à l'encadrement de justifier en local de l'intérêt du changement** (qui constitue toujours un coût initial pour les équipes)
    - ▲ En associant les équipes opérationnelles aux arbitrages
  - ▲ Accompagner le changement auprès des équipes, notamment en adaptant ponctuellement les objectifs individuels de production en fonction de l'intensité des évolutions

- Les précédentes réorganisations ont entraîné une **diversification** des appels clients, notamment pour les SCO N1 (vente puis gestion + recouvrement + réclamation)
- Cette diversification a pu générer une **complexification** de l'activité.
- Ainsi du fait de cet historique, certains salariés craignent une diversification nouvelle des appels :
  - ▲ Des techniciens s'interrogent s'ils auront à effectuer des ventes et s'ils auraient une PVC associée à leur rémunération
  - ▲ Des vendeurs craignent d'avoir à traiter des appels techniques en plus des typologies d'appels existants
    - ▲ « L'entreprise a intérêt à nous rajouter la casquette technique. On pourra gérer de A à Z avec le rebond mais on a de moins en moins d'appels porteurs. » Verbatim salarié
    - ▲ « Je ne me vois pas vendeur, je me vois plus comme un conseiller client. Le rebond on sait faire, la partie technique peut permettre de faire des rebonds mais on ne peut pas être bon en commercial et bon technicien à la fois. Le technique ne m'intéresse pas. » Verbatim salarié
    - ▲ « On devrait rester des commerciaux et n'avoir que des appels strictement porteurs. Il faut vraiment se battre pour un appel porteurs. » Verbatim salarié
    - ▲ « On nous en parle depuis longtemps. Cela fait plusieurs années. On en est tout proche. On fait du suivi de commande. On fait du pré dépannage pour les clients. Si cela ne va pas, on transfère vers les techniciens » Verbatim salarié

- En effet, le projet de création des Unités de Services Clients et de mutualisation nationale des flux **réduira la frontière organisationnelle entre commercial et technique**
  - ▲ Ce qui pourrait entraîner, à terme, une nouvelle forme de polyvalence entre ces 2 typologies de métiers.
- Dans cette hypothèse, la tendance à la diversification des appels pourrait s'accroître. Cette diversification pourrait :
  - ▲ **Intensifier l'activité**, notamment en augmentant la charge cognitive associée au changement de tâche.
  - ▲ **Complexifier** l'activité des conseillers, du fait des dynamiques assez différentes entre l'activité technique et l'activité commerciale.

*« Rajouter du technique au commercial ça va rajouter du risque, cela complexifie le travail. Les clients vont être encore plus énervés. Plus le travail est complexe et plus les salariés sont énervés »* Verbatim salarié
- **Pour la direction, il n'est pas question dans ce projet de créer une polyvalence technique-commerciale.**
  - La mise en place du projet devra permettre de répondre aux inquiétudes de certains salariés liées à une plus grande diversification des appels à traiter en formalisant et partageant les engagements de la direction.
  - L'organisation du travail, les consignes et les outils devront permettre le transfert des appels à destination des bons interlocuteurs.

- La satisfaction client passe par 2 grandes dimensions :
  - ▲ Ne pas rencontrer de difficultés
  - ▲ Que les éventuelles difficultés soient solutionnées rapidement
- Pour agir sur ces aspects, la Direction prévoit la création de postes de spécialistes qui traiteront spécifiquement les difficultés majeures pour favoriser un retour à la normal dans les meilleurs délais.
- Les postes de spécialistes représentent des **perspectives d'évolutions de carrière** pour des salariés qui peuvent être animés par différentes motivations :
  - ▲ Evoluer vers un métier nouveau basé sur la résolution de difficultés avec :
    - ▲ Une planification de l'activité avec les clients
    - ▲ Une participation active à des boucles de qualité et à l'amélioration continue
  - ▲ Quitter le FRONT :
    - ▲ Être préservé de l'agressivité d'une partie des clients
    - ▲ Ne plus être soumis à des objectifs de productions avec PVC
  - ▲ Évoluer en rémunération du fait de l'opportunité d'accéder à la bande D bis qui représente une augmentation de la rémunération de base associée à la PVM

## Le poste mixte spécialiste-Front, une option à considérer



- A l'inverse, certaines situations limitent l'appétence d'une partie des salariés dans leur accès aux postes de spécialistes :
  - ▲ Perdre la PVC sans garantie d'accéder à Dbis (Dbis permettrait de limiter partiellement la perte de rémunération) constitue pour une partie de notre panel un élément déterminant.
  - ▲ Exercer seulement une activité centrée autour de la résolution de difficultés peut ne pas présenter d'attrait pour tous les salariés.
  - ▲ Evoluer vers un métier de spécialiste peut entraîner une perte d'employabilité (exemples : perdre l'accès aux évolutions des offres commerciales ou les compétences nécessaires pour le flux chaud).
  - ▲ Exercer un métier de spécialiste peut priver des salariés de l'intérêt qu'ils portent à la relation clientèle en Front.
  
- Pour une partie des salariés, l'opportunité d'exercer sur un double poste limiterait une partie de ces effets négatifs et permettrait de conserver les bénéfices de :
  - ▲ L'employabilité
  - ▲ L'intérêt pour la relation client en Front
  - ▲ Tout en accédant à un nouveau métier
  
- Nous préconisons d'étudier la possibilité d'exercer un poste en mixte spécialiste-Front, en intégrant la question du retour au poste antérieur à la demande du salarié qui sécuriserait les salariés dans leur parcours professionnel.

## Passer spécialistes : vers une amélioration ou une dégradation des conditions d'emploi ? (1/3)



- Plusieurs salariés identifient des difficultés concernant la possibilité d'accéder à la bande Dbis s'ils devenaient spécialistes
  - ▲ « Devenir spécialiste, c'est mon métier qui change et qu'est-ce que j'aurais comme compensation si je n'ai pas le D Bis ? » Verbatim salarié
  - ▲ « Le discours qu'on nous a tenu n'est pas très clair, cela n'est pas encore défini à 100% si les AT Demain seront spécialistes et qu'est-ce qu'on nous demandera de faire en plus pour accéder à D Bis. On ne nous en laisse pas vraiment la possibilité de prendre des initiatives pour être soutien ou manager pour être référent en D et passer en Dbis. On ne peut pas animer un brief métier par exemple » Verbatim salarié
  - ▲ « Ils ne peuvent pas attirer des gens avec des informations pas stabilisées » Verbatim salarié
  - ▲ « Pour le passage de D à D Bis, il ressort que de bons techniciens pourraient ne pas être de bons cadres et donc ne pourraient pas passer en D Bis » Verbatim salarié
- Le passage en Dbis représente l'une des motivations des salariés pour postuler aux postes de spécialistes.
- Le manque d'informations évoqué par certains fait écho avec la certitude que d'autres ont que l'augmentation de rémunération ne concernera que très peu de salariés qui seront retenus pour devenir spécialistes.
- Nous identifions ici un risque majeur de cristallisation des divergences de points de vues entre les salariés opérationnels et la Direction.
- Ces divergences pourraient limiter grandement le nombre des candidats à devenir spécialistes.

## Passer spécialistes : vers une amélioration ou une dégradation des conditions d'emploi ? (2/3)



- Une partie des salariés identifient que des problèmes actuels ne pourront pas être solutionnés avec la mise en place des métiers de spécialistes.
  - ▲ « Avec AT Demain - on a mis petit à petit des procédures en place avec les UI et ce qui demande le plus de suivi, ce sont les dépannages avec les UI et les escalade via le ticket Océane » Verbatim salarié
  - ▲ « Les métier de spécialistes c'est dédié à des personnes sur des problématiques pour ne pas laisser des clients seuls dans la nature sans explication. Je ne comprend pas qu'on n'aident pas tous les clients. Orange est une grosse machine et cela avance doucement. Il y a trop d'appels de clients qui sont dans le flou et qui ne savent pas. Même les salariés vivent cela difficilement. On a le doute avec tout ce qu'on pilote à l'aveugle et c'est insupportable pour le client et pour les conseillers. Quand on vend la fibre il faudrait un contact pour que quelqu'un suive les dossier de A à Z. C'est avec la fibre qu'il y a le plus de problèmes. C'est le quotidien les problèmes de fibres. On gère de plus en plus les problèmes des clients. Quand le client appel, on ne sait pas quoi lui dire. Soit on nous enlève ces appels et on les traite ailleurs, soit on nous donne les moyens de répondre. J'ai l'air bête, je travaille chez orange et je ne sais pas quoi répondre » Verbatim salarié
- Le projet d'amélioration continue alimenté par l'expertise à venir des futurs spécialistes pourrait ne pas aboutir entièrement dans le sens où une partie des problématiques est déjà identifiée de longue date et ne dépend pas directement d'Orange mais de la législation (Compliance) ou des acteurs externes (réactivité des sous-traitants pas toujours satisfaisante d'après des salariés de notre panel d'entretiens).
- L'amélioration continue de la satisfaction client prévue avec la mise en place des métiers de spécialistes nécessitera des arbitrages à d'autres niveaux que le périmètre des USC. La communication de la Direction pourra être enrichie par la présentation des prochaines étapes d'amélioration de l'organisation du travail avec les sous-traitants mais aussi avec les autres acteurs dont l'activité est encadré par la législation Compliance.

## Passer spécialistes : vers une amélioration ou une dégradation des conditions d'emploi ? (3/3)

- Une partie des salariés identifient que les conseillers N2 occupent déjà des fonctions de spécialistes
  - ▲ « *On nous a dit que cela ne changerait pas grand-chose entre AT Demain et spécialiste* » Verbatim salarié
  - ▲ « *Des conseillers N2 sont déjà sur du bout en bout. On est déjà sur une prise en charge comme les spécialistes. Des personnes sont déjà dedans. On a du mal à concevoir cette évolution. Cela paraît plus logique de faire évoluer tous les N2 en spécialistes et les faire évoluer en D Bis* » Verbatim salarié
  - ▲ « *Faudrait pas que les N2 se sentent dévalorisés alors qu'ils font très bien leur travail et ne veulent pas aller vers spécialiste* » Verbatim salarié
  - ▲ « *Les conseillers sont déjà des experts dans le métier, ils sont avancés et ils font très bien leur job. Il va y avoir amélioration continue et boucle de qualité. C'est un peu confus dans le sens où demain on aura des N1, des N2 et des spécialistes. On est en train de faire limité notre département de N2 en peau de chagrin pour que les N2 deviennent des spécialistes* »
- La mise en place des fonctions de spécialistes entraînent des interrogations de la part de salariés qui identifient un doublon possible entre l'activité des actuels N2 et celle des futurs spécialistes. Si les modalités de transfert des appels clients vers les spécialistes sont établies (3<sup>ème</sup> réitération), les modalités de traitement, les outils et autres procédures nouvelles qui pourraient être mises en place à destination des spécialistes pourraient de facto entraîner une dévalorisation des actuels métiers N2 qui seraient exclus des améliorations à venir.
- La mise en place des métiers de spécialistes suscitent à la fois un intérêt pour les postulants mais des inquiétudes pour les salariés qui n'intègreraient pas ces nouvelles fonctions.
  - La présentation détaillée des prérogatives spécifiques qui seront réparties entre les actuels N2 et les futurs spécialistes apparaît comme nécessaire pour permettre le maintien de l'efficacité professionnelle de chacun
  - La préservation de perspectives professionnelles autres que spécialistes pour les N2 est importante et nécessaire.

Les différents métiers de spécialistes entraineront des situations variables selon les profils des salariés

### AT Demain

- Les salariés actuellement en AT Demain devraient pour une large part pouvoir postuler et être retenus pour les postes de spécialistes

### N2

- Les salariés exerçant déjà en N2 devraient pouvoir accéder aux postes spécialistes avec un parcours de formation et de montée en compétences plutôt court

### N1

- Les salariés en N1 pourraient avoir besoin d'un parcours de formation et de montée en compétences qui nécessiteraient des temps plus importants

➤ Dans le cadre du projet, les sujets des passerelles entre les différents métiers et les différentes catégories de salariés pourraient bénéficier d'éclaircissements plus détaillés pour alimenter la compréhension de perspectives de carrières qu'offrent la mise en place de la fusion des SCO et des UAT

- ▲ La création des USC maintiendra-t-elle le principe des silos entre commercial et technique ?
- ▲ Est-ce que les USC seront l'occasion de fusionner les métiers commerciaux et techniques ?
- ▲ Des passerelles entre le commercial et le techniques seront-elles possibles ?
- ▲ Quelles seraient les conditions pour transiter entre commercial et technique ?

- Les situations qui caractérisent les salariés et leurs perspectives de carrières sont multiples. **Le besoin d'informations précises et circonstanciées est d'autant plus important que la tendance de la Direction pourraient être de présenter des principes d'ordres généraux.**
- La qualité des informations dont disposeront le management et les fonctions transverses RH apparait essentielle pour l'aide à la décision des salariés.
- Le projet prévoit d'offrir des perspectives d'évolution pour l'ensemble des salariés et à les inscrire dans un projet d'avenir
  - ▲ Cependant, les salariés qui pourraient postuler vers les postes de spécialistes ne sont ni certains d'être retenus, ni de pouvoir s'épanouir dans ces nouveaux postes à construire.
  - ▲ Une partie des candidats aux postes de spécialistes pourront être déçus car auraient leur rémunération diminuée (du fait de la suppression de leur PVC).
  - ▲ Des salariés qui identifieraient comme possible d'accéder à la bande de rémunération D Bis pourraient également être déçus car n'auraient par la possibilité de démontrer de situations de travail en correspondance avec D Bis et resteraient alors en D.
- Pour répondre aux besoins et au profil de chaque salarié qui pourrait postuler aux postes de spécialistes, les services RH et le management devront pouvoir communiquer et accompagner chacun avec des informations précises et adaptées, et ce afin d'éviter toute forme de déception
  - En particulier, la politique d'entreprise concernant la promotion en bande D Bis, qui est un sujet essentiel pour les salariés au vu de notre panel, doit être explicitée à chaque candidat.

- La mise en place d'AT Demain sert de **modèle** pour la mise en place des métiers de spécialistes. **L'évolution de la prise en charge des clients sur la base d'un suivi dédié est décrit comme une réussite par les salariés, et par la Direction.**
- Cependant des étapes et des ajustements ont été nécessaires avec des situations complexes à gérer pour les salariés. En effet la mise en place de l'activité AT Demain ne s'est pas faite facilement et à nécessité des étapes d'apprentissage, d'adaptation, d'arbitrage, de montée en compétences et de créations d'outils spécifiques :

### Enseignements acquis

- La mise en place d'AT Demain s'est faite en « *avançant dans l'inconnu* »
- Il a fallu repenser l'organisation du travail

(\*) - MRC (Mes Rappels Clients) : outil de programmation de rappel de suivi des clients (recommandation = un seul client par heure)  
- AVO (Assistance Visuel Orange) : application téléchargeable par les clients pour photographier leur installation et faciliter l'échange avec le conseiller  
- Boite mail générique spécifique à chaque conseiller pour permettre d'échanger avec le client (seconde adresse mail sans le nom du salarié)

### Enjeux incontournables

- Il y avait de l'appréhension au départ de la mise en place du projet AT Demain
- Ce changement a nécessité du temps d'adaptation
- Des groupes de travail ont été mis en place notamment pour :
  - Identifier et partager les bonnes pratiques
  - Apprendre à gérer son stress
- Au départ, la tendance était de trop suivre les clients
- La mise en place d'outils spécifique (\*) a été nécessaire :
  - MRC (Mes Rappels Clients)
  - AVO (Assistance Visuel Orange)
  - Boite mail générique spécifique à chaque conseiller

- Le déploiement du projet pourra bénéficier des expériences réussies d'AT Demain. Pour autant, le retour d'expérience issue d'AT Demain souligne **l'importance du temps et de l'accompagnement** accordé aux équipes pour changer de pratique. Ces éléments devront être mis en avant dans les projets de conception des spécialités installations et mauvaises surprises qui sont moins abouties.

- L'activité des managers de proximité est actuellement importante pour plusieurs motifs :
  - ▲ La tendance globale de l'activité est au maintien des activités complexes au sein d'Orange et le transfert des activités plus simples à la sous-traitance.
  - ▲ La composition des équipes parfois mixtes en terme de métier et la répartition parfois sur plusieurs sites accentuent :
    - ▲ Les motifs et les typologies de sollicitations intra et inter-équipes.
    - ▲ La coordination avec les responsables fonctionnels et/ou hiérarchiques d'autres équipes et/ou sites.
    - ▲ Les temps de déplacements.
  - ▲ Le principe des « *doubles casquettes* » se multiplie avec des situations où :
    - ▲ Des managers coordonnent 2 équipes au lieu d'1.
    - ▲ Des managers coordonnent 1 équipe et 1 plateau de plusieurs équipes.
  - ▲ Le confinement et le télétravail à 5 jours par semaine représente une hausse des sollicitations des salariés car les actions et discussions informelles sur le terrain ne sont plus possibles ce qui requière la planification et le traçage de plus d'activité.
  
- Plusieurs managers sont identifiés comme en charge de travail très importante avec un temps de travail supérieur à 50 heures par semaine.

- Ainsi les salariés rencontrés pointent, dans la situation avant projet, les difficultés auxquelles sont exposés l'encadrement de proximité :
  - ▲ « *Créer des doubles casquette cela se fait de plus en plus et il faut que les managers aient les épaules larges* » Verbatim salarié
  - ▲ « *Ma responsable a pris le poste et c'est un boulot monstrueux. Elle a la pêche. Elle fait du 8-20h tous les jours. Elle compte sur ses conseillers* » Verbatim salarié
  - ▲ « *Mon chef m'appelle 1 fois par semaine. Il m'appelle s'il a besoin d'un truc. On nous demande de prendre soin des salariés mais qui prend soin de nous. On est entre le marteau et l'enclume et on ne prend pas soin des managers* » Verbatim salarié
  
- Or par rapport à ce constat issu de notre échantillon, il nous paraît notable que la Direction pointe de son côté un ratio important d'encadrement, donc un diagnostic de sureffectif en managers et supports.
  
- L'activité de l'encadrement de proximité est déjà actuellement importante avec une tendance de fond à une plus grande complexité.

# Le projet sollicitera durablement les managers de proximité



- Or le projet entrainera une accentuation de l'activité déjà importante des managers de proximité du fait de :
  - ▲ La refonte de la coordination pour une mutualisation nationale des flux constitue une période de turbulences/sollicitations pour l'encadrement
  - ▲ La gestion RH du projet, avec des candidatures et des mouvements de salariés, des sujets de questionnements et d'inquiétude à gérer, va solliciter les managers
  - ▲ La refonte des CODIR représente :
    - ▲ Moins de temps de support de Direction pour les managers
    - ▲ Un probable glissement de tâches vers l'encadrement intermédiaire
  - ▲ Des incertitudes sur la future configuration qui facilitera ou complexifiera le travail des managers de proximité
- L'organisation du travail et sa planification se fait aujourd'hui au travers de la cellule C3P locale. La création d'une C3P nationale entrainera des changements :
  - ▲ Moins de souplesses pour interagir avec des interlocuteurs connus et proches géographiquement.
  - ▲ Des procédures nationales nouvelles et/ou plus strictes/rigides.
- L'évolution à la hausse de la productivité ou vers une activité maîtrisée en terme de temps de travail et d'effets du travail sur la santé seront pour partie en lien avec les interactions et le fonctionnement que l'encadrement de proximité aura avec la future C3P nationale.
- Ainsi du fait de son étalement, le projet devrait solliciter durablement des managers de proximité déjà bien chargés.

- Au vu des retours terrain sur notre échantillon, **la situation des managers de proximité du service client**, qui ne constitue pas la cible de cette expertise, **pose question**. Nous préconisons d'investiguer plus avant leur temps de travail et leur charge de travail, notamment dans la perspective d'un projet qui devrait les solliciter en plus de leur activité « normale ».
  
- Nous préconisons également de :
  - Tenir compte de l'expérience et des propositions issues de l'encadrement de proximité.
  - Donner de la visibilité aux managers autant que possible sur les aspects opérationnels à venir pour éviter l'effet d'un projet « top-down » qui s'impose à tous sans possibilités de faire évoluer les besoins identifiés par les acteurs de terrain.
  - Mettre en place une démarche de prévention des risques professionnelles spécifiquement ciblée vers l'encadrement de proximité.
    - En particulier, le suivi de la mise en place des nouvelles lignes managériales sera l'occasion de suivre dans le temps l'évolution des conditions de travail des managers de proximité.

- La mise en place du projet de création des USC et de mutualisation des flux génère un grand nombre d'interrogations de la part des salariés qui plébiscitent majoritairement un changement dans les modalités d'accompagnement du changement pratiquées récemment au sein d'Orange :

*« Le contexte est anxiogène avec tout ce qui se passe autour du COVID. Il ne faudrait pas que le projet rajoute encore un stress supplémentaire pour les conseillers »* Verbatim salarié

*« J'attends qu'on soit informé et formé au fur et à mesure du projet et pas seulement à la fin »* Verbatim salarié

*« On ne nous disait rien pour ne pas qu'on ait peur et on apprenait les changements après quand tout était mis en place. Ça a été le cas pour le déménagement, pour le recouvrement ou la gestion des dossiers »* Verbatim salarié

*« On a besoin d'objectifs et de motivation pour continuer à exercer et c'est plus facile quand on peut atteindre un but qui peut être atteignable »* Verbatim salarié

*« J'espère que ce sera transparent et qu'on nous informera avant et pas après quand tout sera ficelé »* Verbatim salarié

*« On n'est pas informé des choses et on l'est une fois que c'est fait »* Verbatim salarié

## Accompagnement du changement : un besoin d'informations et d'amélioration par rapport à des pratiques récentes de communication (2/2)



« Si on n'est pas à l'affut, on se retrouve avec des choses qui se font de manière cachée et en douce » Verbatim salarié

« C'est important que les changements se fassent dans la transparence. Depuis quelques années, pour les changements, on ne nous disait rien pour ne pas qu'on ait peur et on apprenait tout après, quand tout était mis en place d'un coup » Verbatim salarié

« Il faut évoluer, mais il faut embarquer un maximum de monde. Il faut que cela se fasse proprement » Verbatim salarié

« Il faut de la transparence. Qu'ils ne profitent pas qu'on soit isolé pour faire changer tout. Que cela ne nous complique pas le travail. C'est un projet qui pourrait être bien. Il ne faudrait pas qu'on avance et qu'on ne sache pas ce qu'il y aura au bout. Est-ce qu'on fera plus de choses avec moins de salariés ? Si c'est pour réduire du personnel ce n'est pas un bon projet. Si c'est pour la qualité client et que le nombre de salariés reste stable alors c'est un bon projet. Sinon il n'y aura pas d'adhésion au projet si on ne le comprend pas ou que nous n'avons pas d'informations. » Verbatim salarié

« Il faut qu'on fasse les choses. J'ai à cœur d'accompagner les conseillers. Que l'ensemble des parties s'écoulent et pas dans un seul sens. On est beaucoup moins impliqués par la Direction dans les nouveaux projets. J'en découvre tous les jours et je suis mis devant le fait accompli. Il faut faire au mieux pour la QVT et améliorer conditions de travail. Faire en sorte que les personnes ne soient pas dévalorisées au niveau de leur activité. C'est un modèle national qui arrive et qui se met en ordre de marche » Verbatim salarié

*« Avec ce projet, comme pour beaucoup d'autres avant, on nous dit qu'on veut nous écouter et nous permettre de donner notre avis mais on a l'impression que c'est pour nous calmer. La Direction dit oui oui mais derrière il n'y a rien. La Direction fait ce qu'elle veut » Verbatim salarié*

- Spontanément, de nombreux salariés expriment leur désaccord avec les modalités de communication et de mise en place du changement par la Direction.
- Être mis devant le fait accompli une fois que les décisions sont prises et les changements mis en place semble être un point de vue que nombre de salariés partagent concernant le fonctionnement de la Direction. Ce constat questionne :
  - ▲ Le sens donné aux changements et projets mis en œuvre.
  - ▲ Les perspectives partagées aux salariés.
- **Pour autant, une partie importante des salariés sont favorables à l'évolution et aux changements. Il sont en attente d'informations, de pouvoir réellement contribuer et s'approprier le projet.**
- Ce constat n'exclut pas que certains salariés identifient un risque de dégradation de leurs conditions de travail et/ou d'emploi.

## Une occasion d'améliorer le dispositif de communication



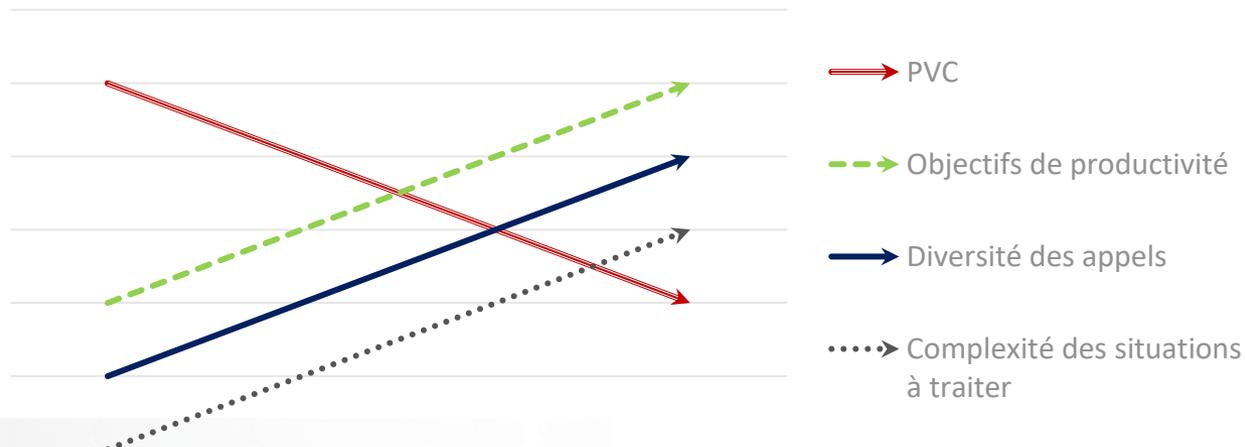
- Les enjeux de communication et d'accompagnement du changement sont majeurs pour la Direction qui devra trouver un juste milieu entre des changements imposés et une communication insuffisante pour limiter les inquiétudes.
  
- La communication autour du projet et l'accompagnement du changement devront être de qualité et élaborés en mobilisant les ressources du terrain. En particulier elles devront :
  - ▲ Donner du sens aux changements proposés
  - ▲ Partager des perspectives de moyen terme aux salariés
  
- La planification temporelle entre l'annonce des changements et leurs déploiements devra répondre aux attentes des salariés et tenir compte des expériences récentes remontées par les salariés.

- La gestion du changement et la gestion du projet requièrent des ressources terrain qui actuellement sont déjà mise à forte contribution et donc seraient peu disponibles
  - ▲ Les confinements passés et à venir dans le cadre des mesures de prévention sanitaires mobilisent les fonctions support et d'encadrement.
  - ▲ Les sollicitations des soutiens et des managers sont accrues :
    - ▲ Les salariés augmentent car rencontrent des difficultés nouvelles et disposent de moins de ressources des collectifs de travail qui sont affaiblis et habituellement permises sur les plateaux
    - ▲ « *L'entraide qu'on peut faire entre collègue peut représenter jusqu'à 30% de l'activité d'un conseiller et ce temps est clandestin. Cela peut être pris en compte par le management dans le cadre de l'évaluation de l'atteinte des objectifs de travail et cela bénéficie au client qui pâtit moins des lenteurs de l'organisation. Une partie de l'activité n'est pas tracée et n'est pas compté comme les mails sur notre adresse personnelle par des collègues, Skype et l'entraide* » Verbatim salarié
    - ▲ Les besoins des salariés augmenteront (repositionnement, reclassement, formation...)
    - ▲ La coordination à distance est plus coûteuse
- Le risque est réel que les ressources terrain soient donc moins disponibles pour contribuer à la mise en œuvre du projet.
- A court terme, le déploiement d'un grand projet dans le contexte de la crise COVID pose la question de renforts aux managers et équipes RH pour l'accompagnement des salariés.

## Les salariés les plus dans l'incertitude sont les salariés en SCO avec une PVC

- Sur notre panel, les salariés les plus dans l'incertitude sont les salariés en SCO avec une PVC car :
  - ▲ Les changements impliquent de nouvelles difficultés à gérer au détriment de leur production (et donc leurs résultats).
  - ▲ Les objectifs de production quantité et qualité sont perçus comme de plus en plus difficiles à atteindre. Et tout projet a tendance à les augmenter.
  - ▲ Les PVC sont tendanciellemment à la baisse.
  - ▲ La diversification des typologies d'appels limite les possibilités de rebonds, ce qui signifie moins de ventes donc moins de PVC.
- Les dynamiques du projet de mutualisation pourraient entraîner un **effet ciseau défavorable** pour ces populations en SCO. C'est d'ailleurs un risque identifié par une partie des salariés.

### Evolution possible des conditions de travail des conseillers vente



- La présente consultation, sur le schéma de principe des projets mais sans les éléments opérationnels, permet une première approche des enjeux de conditions de travail.
- Cependant, les projets prévoient :
  - ▲ Un nouveau découpage des tâches et ressources
  - ▲ De nouvelles organisations
  - ▲ De nouveaux modes opératoires
- Les conséquences cumulées de ces projets peuvent donc influencer plus ou moins fortement sur :
  - ▲ La charge de travail des équipes
  - ▲ L'intérêt des postes et la reconnaissance du travail
  - ▲ Les compétences sollicitées
  - ▲ La coordination entre les équipes, avec les prestataires
  - ▲ Les perspectives professionnelles
  - ▲ La localisation des opportunités professionnelles
- Et ce en fonction de détails opérationnels qui restent à préciser.
- Les consultations locales devront répondre précisément à chacune de ces thématiques, puisque non traitées au niveau national.
- Et ce tant pour la loyauté des consultations que pour répondre aux salariés dont certains pointent que la mise en œuvre est prévue rapidement, dans un trimestre, et alors que l'historique des changements au sein de l'entreprise constitue encore pour une partie des salariés un facteur d'inquiétude.

## Des consultations locales avec un travail de clarification à mener



- Les consultations locales devront préciser les modalités opérationnelles précises:
  - ▲ de l'organisation du travail
  - ▲ de la fixation des objectifs quantitatifs et qualitatifs tant pour les nouvelles fonctions que celles dont le contenu évolue
  - ▲ Répondre aux inquiétudes quant à la complexification de l'activité avec des effets possibles à la baisse de la rémunération pour une partie des salariés
- Les consultations locales devront mesurer **les risques de diminution des variables d'ajustement** à disposition des salariés. Pour s'en prémunir, les projets locaux devront inclure une participation des opérationnels, et des acteurs du dialogue social, dans une **démarche itérative entre le national et le local**.
- Le transfert ponctuellement nécessaire d'une partie de la production vers la sous-traitance sera à prévoir et quantifier dans les consultations, du fait des différents facteurs de baisse de productivité (notamment le passage de conseillers Orange N1 ou N2 vers spécialistes). Le transfert d'une partie supplémentaire de l'activité vers la sous-traitance pourrait entraîner une baisse de la satisfaction client dans certains cas (du fait des caractéristiques connues de la sous-traitance).
- Les consultations locales **devront préciser les évolutions de pilotage de l'activité** qui s'articuleront de manière nouvelle entre le national et le local. Ce dispositif devra en particulier éviter que les régions ne soient pilotées comme des sous-traitants du national, ce qui nuirait aux dynamiques de coopération.
- **Le dimensionnement des équipes et les engagements de production** devront tenir compte de la baisse de productivité des salariés Orange durant les phases de déploiement et de stabilisation de la réorganisation nationale des services clients.
- Les consultations locales devront pointer les risques projets issus **des contraintes sanitaires exceptionnelles**, sur le déploiement opérationnel du projet, du fait du télétravail accru et de la mobilisation de l'encadrement, ainsi que les mesures palliatives prévues.

## Partie III

-

# Analyse des impacts du projet sur les équipes « CODIR »

---

Une analyse orientée sur les évolutions de conditions de travail

- Selon Henry Mintzberg, universitaire canadien spécialiste des organisations et du management, le rôle du manager est complexe et ne peut se résumer à « *planifier, organiser et contrôler* ».
- Le manager doit, en effet, remplir 10 rôles distincts répartis selon 3 niveaux :



### Le niveau des relations interpersonnelles – 3 rôles :

- Figure de proue : il représente son équipe et le pouvoir hiérarchique auprès de son équipe ;
- Leader : il donne une direction à son équipe, une motivation, fixe les règles et développe l'efficacité de son équipe ;
- Agent de liaison : il recueille de l'information.



### Le niveau de l'information – 3 rôles :

- Observateur actif : il est observateur actif pour pouvoir récolter de l'information (recherche de nouvelles idées) ;
- Diffuseur d'information : il se doit de diffuser auprès de son équipe mais aussi de sa hiérarchie et ses pairs ;
- Porte-parole : de son équipe vers l'extérieur et du pouvoir hiérarchique au sein de l'équipe.



### Le niveau décisionnel – 4 rôles :

- Entrepreneur : il contribue à l'amélioration de l'organisation, construit de nouveaux projets au sien de son entreprise ;
- Régulateur : il répond à des perturbations dans l'activité ;
- Répartiteur de ressources : il organise et détermine la répartition du travail en cohérence avec les ressources pour réaliser la production
- Négociateur : en fonction de ces connaissances terrain et métier.

# La régulation managériale et ses enjeux dans cette période de changements



- Un contexte de changements amplifié par la crise sanitaire et le rythme des réorganisations qui représente **un réel enjeu pour maintenir l'engagement de chacun** en transformant les contraintes en opportunités et **pour lequel la place et le rôle du manager sont essentiels**.
- Suite à la crise sanitaire, **le cadre de travail occupe une place centrale défini par les interactions entre les personnes et la régulation managériale. 3 enjeux majeurs pour l'encadrement :**

## 1<sup>er</sup> enjeu : proposer un cadre souple et opérant

- **Effet structurant sur les personnes** : être attentif aux règles de fonctionnement (les rappeler et les maintenir) ;
- **Effet étayant pour chacun** : poser des objectifs, réaliser des points de rencontres démultiplier les feed-back en favorisant une communication centrée sur le travail.

## 2<sup>ème</sup> enjeu : soutenir les équipes

- Créer des échanges entre les personnes ;
- Les managers doivent se présenter comme une ressource tout en posant des limites ;
- **Mettre en place des mesures de soutien si nécessaire**, la santé des salariés doit être une priorité pour l'encadrement.

## 3<sup>ème</sup> enjeu : favoriser la cohésion

- **Les périodes d'incertitude peuvent contribuer à une diffraction du collectif ;**
- Maintenir les collectifs soudés, travailler sur le sentiment d'appartenance : favoriser les évènements informels et formels, les informations et les rencontres, etc.)

# Un besoin d'encadrement de proximité renforcé dans cette période de changements



- Les attentes des salariés et des collectifs sont renforcées dans les périodes de changement. **L'encadrement de proximité est particulièrement mobilisé. Il doit, entre autre, adapter son style managérial :**

Gérer le sentiment d'incertitude : donner le cap dans cette période ;

Adopter des logiques « contre intuitives » : l'action comme moyen de tester pour aider à la prise de décisions. L'hyper simplification des procédures est un enjeu de survie ;

Se projeter : se méfier des caps trop lointains démobilisant ;

Favoriser la confiance élargie : faire le deuil de certaines logiques de contrôle et agir sur l'autonomie (éviter la sur adaptation, on ne peut pas tout maîtriser, accepter le *je ne sais pas* notion d'humilité, je laisse la place aux autres pour créer). S'attarder sur la compétence de chacun. Passer du temps à valoriser ce qui a été fait ;

Être capable d'équilibrer les objectifs de la performance et de bien vivre des collaborateurs ;

Se remettre en question régulièrement, identifier les perspectives, donner du sens, responsabiliser les collaborateurs, donner le cap et définir des règles, adopter une posture d'écoute.

La dernière réorganisation, issue du projet Ancrage, s'est traduite, il y a 2 ans, par le passage de 9 à 5 DO, ayant contribué à une étendue des territoires géographiques.

Cette expérience a fait émerger de nouvelles pratiques managériales :

- ▲ Mise en place du co-management pour garantir le maintien d'un pilotage de l'activité opérationnelle de proximité (prise des congés à tour de rôle, gestion des absences, recherche de solutions) ;
- ▲ Postes mutualisés avec l'agence de distribution ;
- ▲ Double management hiérarchique de proximité et technique à distance ;
- ▲ Déploiement du pilotage et management à distance (nouveaux styles managériaux).

Auquel s'est ajouté le déploiement du télétravail qui s'est traduit par l'expérimentation de nouveaux outils, des innovations en matière d'animation et par l'équipement des postes de travail.

Depuis, l'encadrement souligne le **besoin de préserver le management de proximité pour garantir une présence sur le terrain afin de maintenir le lien avec les équipes, consolider les liens de confiance établis avec le temps. Un lien de proximité essentiel pour conduire et accompagner le changement.**

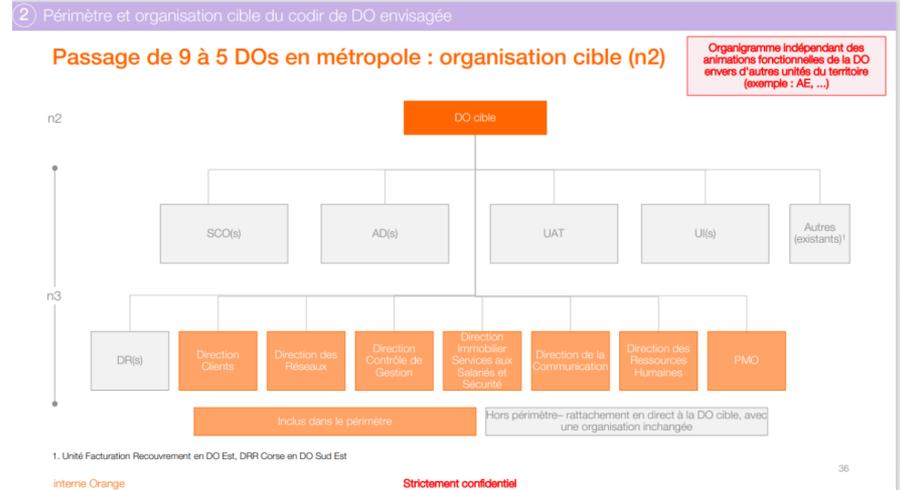


Illustration extraites du document d'information consultation du projet Ancrage , page 36.

L'encadrement de proximité répond aux difficultés du quotidien (sollicitation des équipes). Il est garant du pilotage de l'activité : du travail réel (tel qu'il est réalisé) et du travail prescrit (bonne application du travail tel qu'il est pensé).

Il se charge de la régulation des aléas, réalise si nécessaire des arbitrages afin de fluidifier et garantir la pérennité de l'activité. Il établit le lien entre les équipes et les décideurs représentés par la direction régionale et le central en charge de l'harmonisation des pratiques, l'évolution des outils et procédures, etc.

# L'étendue des périmètres géographiques : un nouveau défi d'ampleur

- Une étendue des périmètres caractérisée par la croissance du nombre de sites, l'augmentation des effectifs encadrés et, par conséquent, le surcroit de collectifs et/ou d'équipes sur une unité.
- Une étendue des périmètres géographiques managériale qui induit un pilotage de l'activité à distance renforcé.
- **Points de suivi dans les consultations locales :** L'impact de l'augmentation des distances à parcourir sur les conditions de travail de l'encadrement et la fragilisation de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle caractérisé par :
  - ▲ Le temps passé sur la route et fatigue accrues (risque routier associé) ;
  - ▲ L'augmentation potentielle du nombre de découchés ;
  - ▲ Le rythme de travail plus soutenu avec des journées rallongées.
- Ces impacts seront amplifiés lors de la phase de **déploiement du projet** liées aux sollicitations des équipes (soutien et accompagnement de la prise de poste des salariés, animation des nouveaux collectifs de travail, gestion des irritants) et de la direction (animation des REX, suivi accru des indicateurs, renforcement de la communication, etc.).

Effectifs fin juin 2020 en CDI actifs

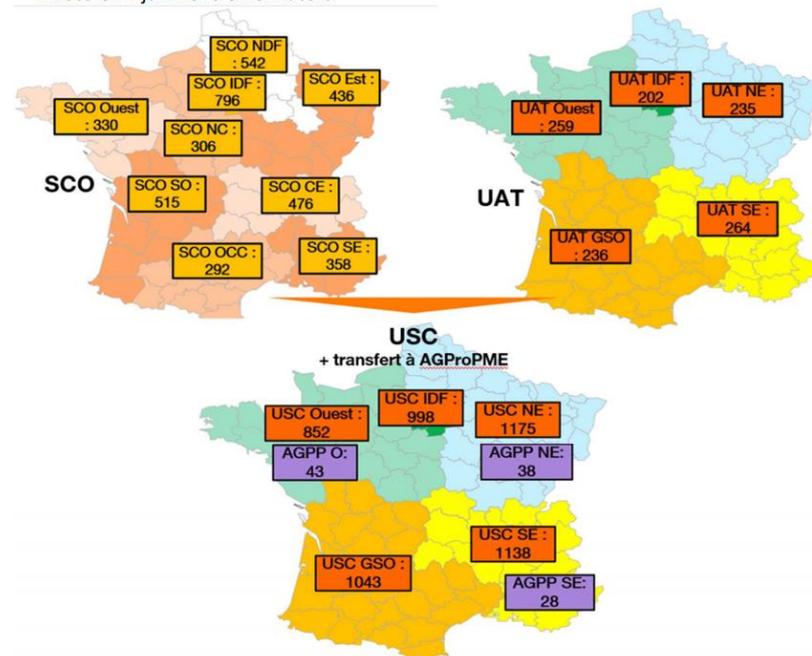


Illustration extraites du document d'information consultation du 14 oct.2020, page 31.

- **Point de vigilance :** Les distances pour couvrir une USC peuvent dépasser les 500km d'un site à l'autre soit l'équivalent de plus de 5h de route (exemple de Rennes à Orléans compter 360km, équivalent à 3h30 de route soit 7h AR). Distances **non compatibles avec un aller retour dans une même journée.**

# L'étendue des périmètres géographiques : la répartition des ressources sur le territoire

- Faire face à la dispersion des ressources en régions constitue l'un des 5 objectifs motivant la création des USC.
- 115 sites répertoriés sur les 5 DO (hors Corse et DOCA et DORE) dont 25 sites mutualisés entre les SCO et les UAT (détail en annexe).
  - ▲ DOGNE comptabilise le plus grand nombre de sites soit 36 sites (28 dédiés au SCO et 12 à l'UAT) ;
  - ▲ DOGSE recense 25 sites, DOGO 24 sites contre 22 sites pour la DOGSO ;
  - ▲ DOIDF compte 8 sites dont 3 communs avec l'UAT.
- Les directeurs de département sont généralement implantés sur les sites où la part des effectifs est plus importante excepté dans l'UAT Nord Est et l'UAT Sud Est. Ce qui est pallié par l'implantation de responsables d'équipes assurant un relais de proximité.
- Point de vigilance : L'isolement présente un facteur de risques à part entière. Dans le cadre d'une modification des conditions de travail, il faut accorder une vigilance particulière à la communication, au suivi et soutien des salariés concernés.

Effectifs fin juin 2020 en CDI actifs

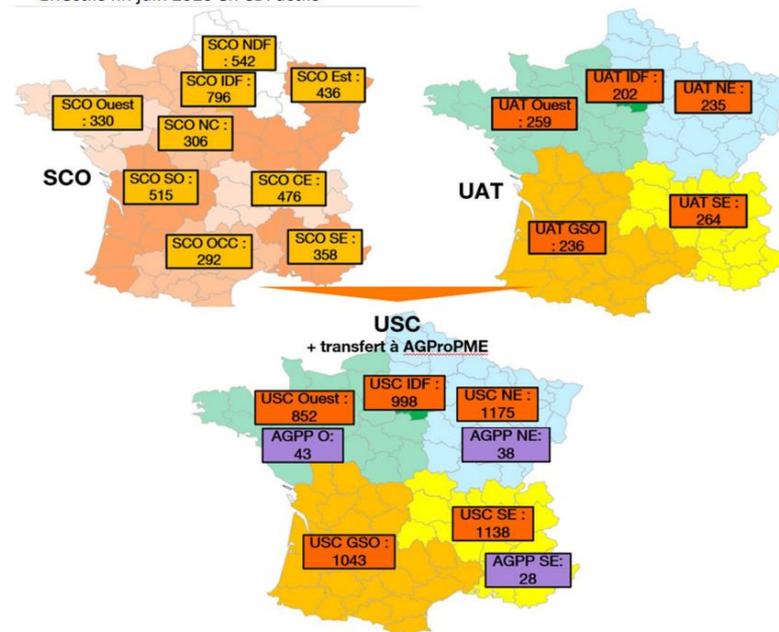


Illustration extraites du document d'information consultation du 14 oct.2020, page 31.

- 16 sites comptabilisent des effectifs égaux ou inférieurs à 4 salariés dont 7 d'1 seul salarié.
- **Point de suivi dans les consultations locales** : Les contraintes géographiques qui pèsent sur l'encadrement risque de les amener à arbitrer pour un moindre suivi des petits sites, alors que le besoin d'accompagnement est d'autant plus grand du fait des risques d'isolement.

- L'harmonisation des structures, des organisations et des processus et le dimensionnement optimal des activités, des ressources régionales et du pilotage figurent parmi les 5 enjeux motivant la création des USC.
- Le scénario retenu prévoit une répartition des activités opérationnelles en 3 départements distincts : les spécialités, le back-office et le front-office. Malgré ces précisions plusieurs interrogations subsistent :
  - ▲ Le nombre de départements retenus par activité (défini à l'échelle de chaque USC) ;
  - ▲ Le découpage des activités « spécialités et back-office ».

**Point de suivi dans les consultations locales** : Des données nous semblent indispensables pour sécuriser les salariés dans la campagne de recrutement interne :

- Les profils recherchés (nombre de postes ouverts, compétences recherchées, implantation géographique, etc.),
- Le process de recrutement, qui ne paraît pas si clair pour les salariés,
- Ainsi que les conditions dans lesquelles des plans d'accompagnement sur-mesure pourront être définis

Afin de favoriser les candidatures (expression du souhait de l'encadrement), dans un contexte qui s'apparente à des créations de postes.

A ce titre, une attention particulière doit être portée pour les postes de directeurs de départements spécialités, activités en construction.

*A l'unanimité au vu des périmètres géographiques couverts, 2 à 3 départements par activité et USC seront nécessaires*

*Une partie de l'encadrement redoute que les unités de back-office soient dépouillées au profit des spécialités. Ils craignent un nouveau cloisonnement des pratiques et l'apparition d'une activité noble de spécialistes au détriment des salariés du front et du back-office.*

## De nouveaux périmètres d'activité pour les activités fonctionnelles transverses

○ La création des USC (cf. page 33 du document d'IC) prévoit :

- ▲ La fusion de la performance et du contrôle de gestion ;
- ▲ La fusion des missions de professionnalisation et de l'expérience et parcours client ;
- ▲ Le département RH caractérisé par le regroupement des activités dédiées aux relations sociales encore dissociée dans certaines DO ;
- ▲ Le département communication : déjà existant en tant que tel.

**A noter :** Aucun département ne fait mention des activités liés à la RSE. *La RSE sera-t-elle confiée au département des Ressources Humaines ?*

○ Le document d'IC précise en page 29 que « *d'autres activités propres à chaque DO et adhérentes aux activités de SC pourraient intégrer cette future organisation* ».

**A préciser :** *De quelles activités est-il question ? Quels sont les effectifs concernés ? Sous quels critères, quelle temporalité et selon quelles modalités ce rattachement est-il envisagé ?*

○ Quelques réactions des membres du CODIR :

Un regroupement généralement apprécié pour faciliter la validation des décisions en matière d'investissements.

Une annonce qui fait débat : « **un regroupement qui ne fait pas sens** », « **cela me paraît très ambitieux : que vont devenir les équipes de formateurs ?** La montée en compétences nécessite une proximité : comment préserver cette adhérence géographique », « pourquoi ne pas détacher un responsable de processus ? », « importance de les lier pour renforcer la communication sur un périmètre où les sujets sont proches », etc.

**A préciser :** *les modalités d'affectation (choix du regroupement d'activités dans un même département) et d'organisation (structuration) des activités fonctionnelles.*

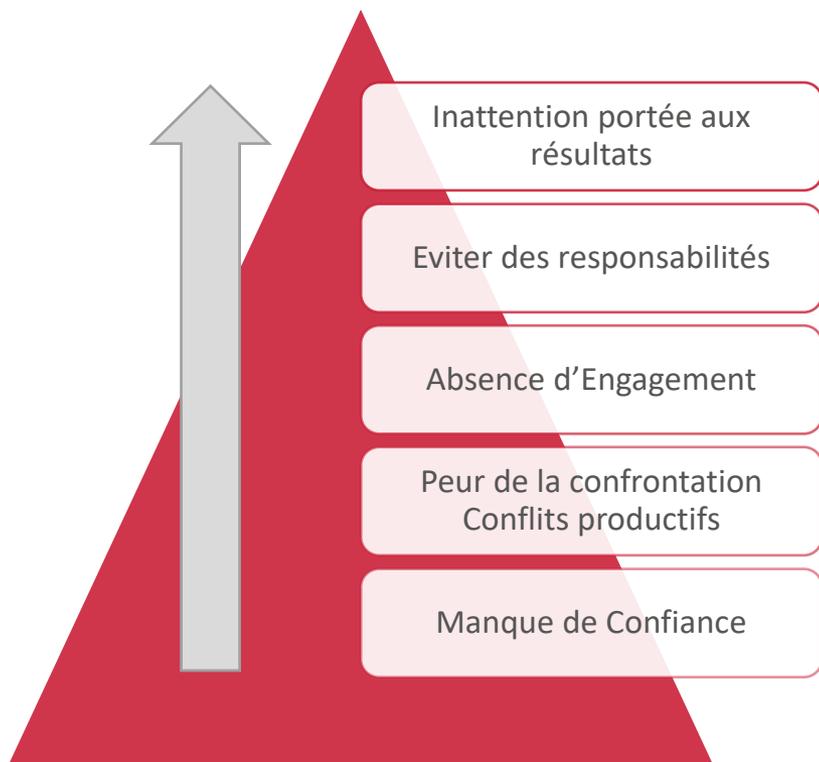
○ Un fonctionnement par pôle d'activité a été évoqué par différents membres du CODIR rattachés aux départements fonctionnels.

## Le rôle et la place du PMO dans l'USC

- Si le document d'information consultation précise en page 32 « *qu'une fonction Project Management Officer – PMO, pourra être intégrée au sein des comités de direction* ». Il reste à définir :
  - ▲ Les critères de cette décision favorisant ou non l'intégration des PMO au CODIR ;
  - ▲ Leur rattachement hiérarchique ;
  - ▲ Leur nombre au sein de chaque USC ;
  - ▲ Leur rôle durant la période de transition, déploiement des USC.
  
- **Mais au préalable, pour évaluer ou non la pertinence de leur rattachement au CODIR, il est nécessaire de redéfinir leurs missions, leurs objectifs et leur articulation avec les métiers opérationnels et transverses** sachant que lors de nos entretiens, certains directeurs de département, nous ont confié avoir encore du mal à définir le rôle du PMO tandis que pour d'autres ce rôle est identifié comme indispensable au bon fonctionnement des DO.
  
- **A préciser** : l'impact du déploiement du projet sur la charge de travail des PMO, durant la période de transition qui durera plusieurs années, puis au-delà. S'agissant d'un poste de coordination entre les activités opérationnelles et fonctionnelles, il nous paraît potentiellement en première ligne. Il sera nécessaire de veiller à l'évolution de cette charge de travail et, en particulier, de la charge mentale et cognitive associées.

- L'optimisation de l'articulation entre la direction Métier et les unités opérationnelles est l'un des enjeux visé par la création des USC. Pourtant peu d'éléments sont apportés sur l'impact de cette réorganisation sur la direction métiers.
- Pour certains membres du CODIR, *« la réorganisation du service clients représente une opportunité pour franchir un pallier dans l'excellence client en recherchant davantage de congruence, en renforçant le soutien proposé aux DO via l'appui des ressources métiers »*.
- Ce qui implique pour certains, **de revoir aussi les périmètres de la direction métier pour être parfaitement aligner et éviter ainsi de fonctionner « en silo »**. A défaut, il redoutent que les sujets transverses soient freinés dans leur avancement.
- Par ailleurs, **il est important de limiter selon eux le nombre d'interlocuteurs pour fluidifier les échanges et faciliter les prises de décisions**. Beaucoup voit dans ce remaniement l'opportunité d'apporter une plus grande réactivité aux réponses apportées face aux problèmes soulevés.
- **La plupart des responsables de département si ils reconnaissent la technicité de leurs interlocuteurs à la direction métiers déplorent leur manque de connaissance fine de l'activité telle qu'elle est réalisée** (en référence au travail réel).
- Ainsi le projet pourrait engendrer un besoin de modification des périmètres de responsabilités, et donc de tâches et de missions, des directions métiers par rapport aux directions opérationnelles.
- A ce stade du projet, cela constitue selon nous plus un sujet de suivi qu'une thématique à court terme.

- Patrick LENCIONI identifie les 5 principaux dysfonctionnements d'une équipe assimilés à des niveaux de maturité d'équipe.



A noter, qu'une partie de l'encadrement souligne la fréquence des modifications apportées à l'organigramme (2/3 ans), ce qui ne facilite pas l'établissement d'une relation de confiance partagée.

- La Confiance** constitue le socle nécessaire à la construction d'une équipe. *L'un des freins peut être la peur d'être vulnérable.*
- Les conflits productifs** concernent la capacité à aborder des points de discordance sur la marche de l'entreprise (expressions des différents points de vues) *aboutissant à la conviction ou l'engagement dans la mise en œuvre.*
- L'engagement** permet d'avoir des discussions franches pour s'engager sur une décision jusqu'à sa mise en œuvre *à défaut elle se traduit par une ambiguïté des actions des membres de l'équipe.*
- La responsabilité** correspond à l'acceptation d'être redevable des actions acceptées. *Chacun devant endosser ses responsabilités pour éviter une fuite de certains membres ou la complaisance dans des résultats médiocres.*
- L'attention aux résultats** peut être biaisée par des problèmes d'égo et statuts personnels.

# Nos recommandations portant sur la constitution de nouveaux collectifs d'encadrement



1

**L'alignement** : s'assurer que les objectifs, la stratégie de l'entreprise, les valeurs, la définition de la réussite et de la performance sont partagés par tous les membres de l'équipe, afin que tous comprennent et trouvent du sens dans leur fonction.

2

**L'expérimentation** : associer activement l'équipe à la recherche de la performance. Plus la possibilité est donnée à l'équipe de challenger ses méthodes de travail, plus grandes sont les chances qu'elle booste son efficacité.

3

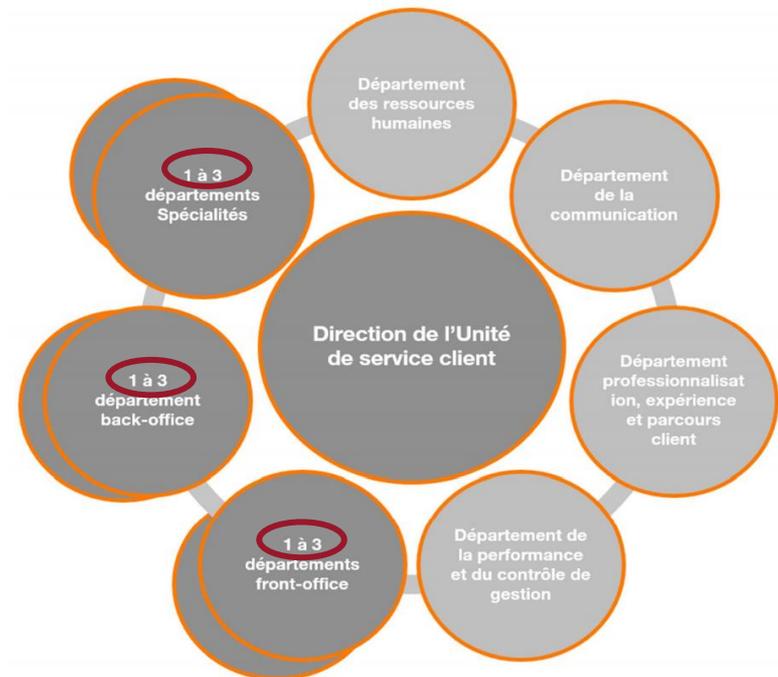
**Accompagner** : faire prendre conscience des points à améliorer dans l'équipe et guider dans la mise en œuvre de l'évolution.

4

**Mettre à disposition les bons outils** : mesurer en amont l'utilité et l'impact que peut avoir un nouvel outil ou une nouvelle technologie sur une équipe et ensuite accompagner l'utilisation.

## L'enjeu de repositionnement au sein des départements opérationnels

- La transformation des services clients projetée suggère en fonction des scénarii locaux retenus 60 à 70 postes rattachés au CODIR contre les 131 postes recensés à date. **Ce qui correspond à une réduction de 54% à 47% des postes au sein des CODIR (cf. annexe).**
- Au regard du schéma organisationnel projeté des USC, **les marges de manœuvre concernent essentiellement les postes de direction des départements opérationnels** (spécialités, back-office et front-office) ;
  - ▲ **A date**, selon les organigrammes figurant en annexe 3 de l'IC, **chaque DO compte 8 à 14 postes de directeur de département fonctionnel.**
  - ▲ **Demain dans chaque USC**, le nombre de postes de directeur de département fonctionnel pourra varier **de 3 à 9** (soit de 1 à 3 par activité).
- **Des marges de manœuvre locales nécessaires au vu des spécificités des parcs clients, de l'implantation sur les territoires** (nombre et taille des sites et distance entre chaque site), **en fonction des effectifs** (nombre, dimensionnement, compétences et degré d'autonomie des équipes) **et l'histoire de chaque USC** (exemple, 1 poste de responsable logistique rattaché au CODIR DOGNE SCO NDF).



*Illustration extraite de la page 32 du document d'information consultation en date du 14 octobre 2020.*

- **Reste à définir ou à préciser :**
  - ▲ **Quels sont les critères déterminants retenus pour définir le nombre de départements par activité pour favoriser l'alignement des USC et répondre à l'objectif d'homogénéisation des pratiques ?**

# L'enjeu de repositionnement au sein des départements fonctionnels

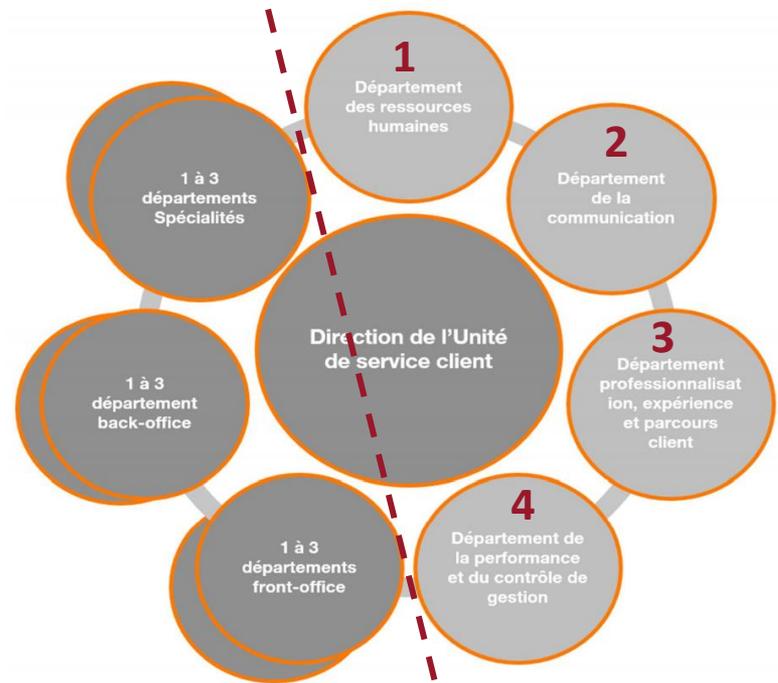
Les départements fonctionnels sont particulièrement impactés par la future organisation :

- ▲ **A date, chaque DO comptabilise de 9 à 18 postes de directeur** ou responsable de département rattachés au CODIR pour un total de **63 postes recensés sur les 5 DO** ;
- ▲ **Demain chaque USC sera composée de 4 départements fonctionnels** soit l'équivalent de **20 postes** ;
- ▲ Ce qui correspond à une **réduction de 68 % du nombre de postes rattachés au CODIR** pour les départements fonctionnels (cf. annexe).

La future organisation des fonctions supports interroge l'encadrement et peut exacerber leur questionnement quant à leur devenir au sein de l'entreprise : *« quelles seront les missions qui me seront confiées (sens, niveau d'encadrement) ? »*

**A définir ou préciser :**

- ▲ *Comment s'effectuera la sélection des candidats ? Quels sont les modalités et critères qui seront retenus, alors que le processus de recrutement interne devrait s'ouvrir rapidement ?*



*Illustration extraite de la page 32 du document d'information consultation en date du 14 octobre 2020.*

- ▲ **Sur quels critères reposent le choix de la composition des départements fonctionnels (regroupement de certaines activités) ?**

# Le management porte le projet tout en étant directement concerné 1/2



○ Pour les membres des CODIR , leur perspective et leur projection dans la future organisation sont plus ou moins accessibles en fonction :

- ▲ Du poste occupé actuellement (poids de l'activité, implantation , etc.) ;
- ▲ Des connaissances et des compétences de chacun (polyvalence, maîtrise de l'activité) ;
- ▲ De l'expérience de chacun (âge et ancienneté, expérience managériale, etc.) ;
- ▲ De la situation personnelle (proche de la retraite, degré de mobilité, etc.) ;
- ▲ Du degré de sollicitation de chacun dans les réflexions organisationnelles engagées (contribution ou non au stream).

**A noter : les contributions au stream sont généralement appréciées.** Elles permettent à l'encadrement de remplir ses rôles d'observateur et de diffuseur actif. Leur participation favorise leur adhésion en contribuant à l'organisation de demain tout en faisant part des besoins du terrain. **Tous les membres de l'encadrement n'ont pas été sollicités creusant, pour certains, leur sentiment d'iniquité. Ce qui nous interroge sur les critères de choix établis pour le profil des participants retenus ?**

○ Peu d'éléments sont apportés sur l'organisation des départements, seuls est précisé le nombre de niveaux hiérarchiques entre conseillers ou spécialistes et directeur d'unité estimé à 3.

**A noter : Rien ne précise la structure hiérarchique proposée au sein des départements fonctionnels. Seront-ils composés de pôles ayant chacun un responsable dédié par spectre d'activité ? Exemple pour les Ressources Humaines distinction des missions portant sur le dialogue social, les projets de transformation, la gestion des parcours professionnels, etc. Combien de niveaux hiérarchiques sont prévus ?**

## Le management porte le projet tout en étant directement concerné 2/2



- **Le travail du management répond à une charge cognitive accentuée doublée d'une charge émotionnelle.** Les encadrants vivent de plein fouet la baisse des effectifs rattachés au CODIR, leurs interrogations sur les choix à faire sont fortes. En parallèles de ces réflexions personnelles, l'encadrement doit veiller à :
  - ▲ Anticiper les modifications d'organisation ;
  - ▲ Et doit écouter et accompagner leurs équipes (rappelons qu'ils sont acteurs de la prévention).
  
- Au regard des éléments communiqués (cf. le document d'IC du 14 octobre 2020, page 34) :
  - ▲ **73% des salariés concernés ont plus de 45 ans ;**
    - ▲ Dont 11% des salariés ont 60 ans et plus ;
    - ▲ Et 62% des salariés sont âgés de 45 ans à 60 ans.
  
- **Un accompagnement personnalisé et spécifique à chaque situation sera nécessaire et doit être systématiquement proposé aux 131 salariés concernés, ce que devrait permettre le cadre défini par l'accord ARCQ.**
  
- Pour autant, si le schéma général de détermination des trajectoires individualisées est déterminé, le calendrier de ces accompagnements, par étapes, leurs durées, les modalités d'accès, le rôle de chacun (encadrement, ressources humaines, etc.)... nous paraissent devoir être précisés au plus vite.

- Pour l'ensemble des salariés qui se sont exprimés, le rattachement au CODIR est le signe d'une reconnaissance de leur investissement et/ou le témoignage d'une réussite, d'une évolution au sein de l'organisation.
- **La création des nouvelles USC suscite différents positionnements, attentes et inquiétudes liés aux parcours professionnels et aux motivations de chacun, qui s'expriment ainsi :**

## Les managers retenus dans les futurs CODIR

- Réelle opportunité d'évolution
- Réaffirmation dans le schéma directionnel futur
- Augmentation de leur périmètre managérial
- Extension de leur périmètre d'activité

Ils souhaiteraient une valorisation financière correspondant à l'extension de leurs responsabilités.

## Les managers non retenus dans les futurs CODIR

- Par choix : opportunité de mobilité, de réorientation professionnelle
- Par non choix : remise en cause de leurs pouvoirs, une perte et/ou mise en cause de leurs privilèges.

Ils craignent de perdre en partie leur degré d'autonomie, la latitude décisionnelle acquise, l'épaisseur du travail réalisé.

## Les salariés proches de la retraite

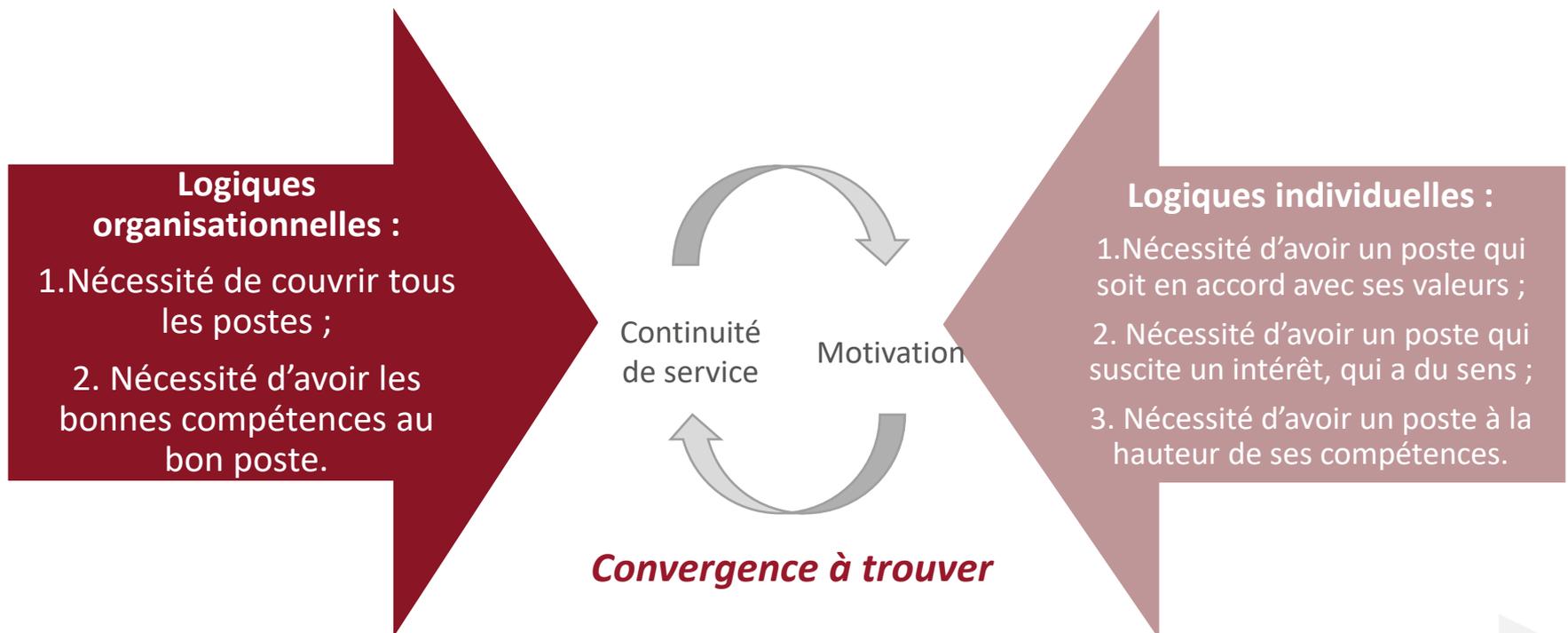
- Période transitoire
- Préparation progressive de leur départ des effectifs
- Propice au transfert de savoir-faire, à la passation de relais

Ils redoutent principalement de se voir proposer un poste « *au rabais* », d'être dépossédés de leur cœur de métier, posant la question du sens de leur activité ce qui pourrait être vécu comme dévalorisant.

## L'approche en matière d'accompagnements individualisés mérite d'être précisée

- A noter, si l'encadrement a déjà pu bénéficier d'un accompagnement RH et managérial apprécié, certains soulignent, **dans ces situations, l'importance du réseau interne comme principal soutien et perspective de repositionnement.**
  - **Les principales attentes évoquées en matière d'accompagnement sont :**
    - ▲ **Procéder au recueil des souhaits des salariés sans tarder ;**
    - ▲ **Etablir un calendrier précisant chaque étape de l'accompagnement et ses modalités précises ;**
    - ▲ **Préciser le process de candidature et calendrier de décision.**
  - Il est essentiel d'accompagner, dès à présent, l'encadrement afin de sécuriser leur évolution de parcours puis de favoriser les transferts des compétences et la montée en compétences par le biais des formations qui doivent démarrer dès la phase de transition.
- Nous rappelons que la dynamique de formation, est un bon levier, pour se projeter à nouveau vers l'avenir. **Cependant, ces formations sont fortement liées à la définition détaillée de l'organisation et du contenu de l'activité. Or beaucoup d'éléments restent encore à définir localement.**
  - Les actions d'accompagnement décrites dans le documents d'information consultation manquent de précisions quant au contenu du dispositif d'accompagnement et des éventuelles formations, la durée et le calendrier de déploiement de l'accompagnement proposé.
  - **Par ailleurs, il convient, dès à présent, de définir un dispositif de réaffectation avec des modalités et des critères précis selon les scénarii d'organisation envisagés localement.**

- **La réaffectation des personnes dont la candidature ne sera pas retenue** est une vraie problématique qu'il faut prendre en compte dès à présent. **L'incertitude demeure un facteur de risques.** Toutes les situations doivent être prise en compte et avoir une réponse en terme de dispositif de réaffectation. L'incertitude de l'encadrement dans le poste qu'il vont occuper dans la future organisation n'est pas quelque chose de souhaitable ni pour eux (facteurs de risques psychosociaux) ni pour l'entreprise (désinvestissement).
- **Face à l'enjeux de réaffectation, deux logiques vont s'opposer :**



## Rappel sur la définition de la QVT

La qualité de vie au travail peut être définie selon les éléments suivants :

**La qualité des relations sociales et de travail\***

**La qualité du contenu du travail\***

La qualité de l'environnement physique

**Les possibilités de réalisation et de développement professionnels\***

**La conciliation entre vie professionnelle et vie privée\***

Pour rappel, la plupart de ces items sont impactés par le contexte sanitaire et **4 de ces 5 items\* vont potentiellement être impactés par la réorganisation à venir en fonction des situations personnelles.**

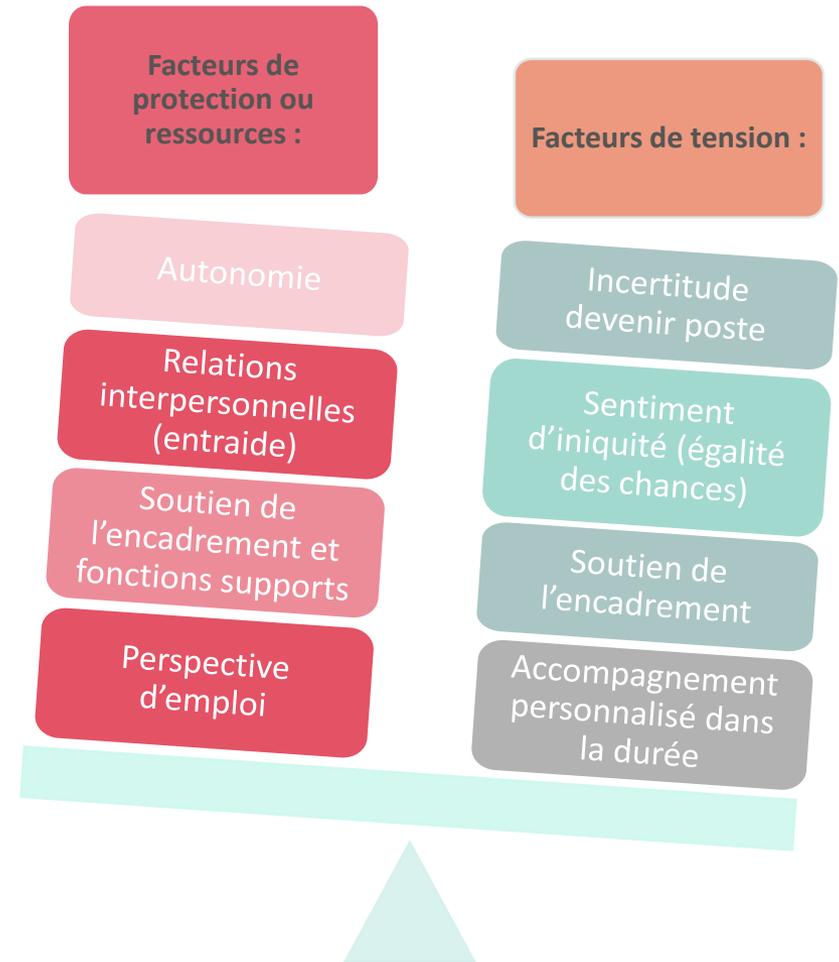
# Une population particulièrement exposée aux risques psychosociaux

○ Selon les entretiens réalisés auprès des membres du CODIR, les principaux facteurs de ressources et les principaux facteurs de tension identifiés sont les suivants:

- ▲ Le principal facteur de régulation correspond à la **sécurité de l'emploi** et les perspectives d'évolution offertes au sein d'Orange ;
- ▲ Tandis que **l'incertitude sur le poste occupé** induite par la réorganisation des CODIR constitue le principal facteur de tension, auquel s'ajoute le **sentiment d'iniquité** portant sur le jeu des candidatures et l'accompagnement proposé.

○ Par ailleurs, nous rappelons que les managers jouent un rôle majeur dans le déploiement des USC : adhésion et accompagnement des équipes, déploiement des nouvelles procédures, remontées des irritants, proposition d'axes d'amélioration, etc.

○ **Point de vigilance : Comment l'encadrement peut-il être soutenant et pilote dans les changements à venir si il n'est pas suffisamment rassurer sur ces propres conditions d'exercice ?**



## Les points à creuser dans la perspective des prochaines consultations locales



- L'impact de l'étendue des territoires pré-projet sur l'évolution des pratiques managériales (pilotage de l'activité à distance, mutualisation de certains postes, co-management, relais managériaux, etc.), sur les conditions de travail des équipes et de l'encadrement. Chaque établissement devra :
  - ▲ Recenser les postes mutualisés avec l'agence de distribution par exemple et les pratiques de co-management ;
  - ▲ Analyser l'impact du pilotage à distance (évolution des pratiques) et de définir « la proximité managériale nécessaire » (celle attendue par les équipes, celle que peuvent proposer les managers, etc.) ;
  - ▲ Et préciser le rattachement des salariés isolées et/ou collectifs restreints (réfèrent technique et responsable hiérarchique).
- L'impact de l'augmentation des distances à parcourir sur les conditions de travail de l'encadrement et la fragilisation de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle. Les consultations locales devront préciser :
  - ▲ La fréquence et les modalités des déplacements imposés (par l'activité).
  - ▲ Fixer un référentiel de pratique attendue qui puisse servir de repère aussi bien pour les managers que pour leurs équipes.
- L'impact du déploiement du projet en matière de charge de travail (pour accompagner la mise en place du projet et fonctionner en marche nominale), en particulier, pour les activités fonctionnelles telles que les RH, la professionnalisation et ses équipes de formateurs, etc. Il faudra pour ce faire tenir compte de :
  - ▲ Leur charge de travail (en lien à l'évolution de leur contenu de poste) ;
  - ▲ Leur connaissance de l'activité et de ses spécificités (soutien technique des équipes) ;
  - ▲ Leur interface et coordination avec leurs homologues intra et inter DO / USC.

# ANNEXES

---

Répartition du nombre de sites par DO

Synthèse des effectifs au CODIR des DO vs des USC

Modèle des facteurs de régulation et de tensions dans l'activité de travail

Tableau de rappel des préconisations (fichier joint)

# Répartition des sites par DO



○ Répartition du nombre de sites par DO par SCO et UAT :

Colonne1	DOGNE	DOIDF	DOGSE	DOGSO	DOGO	Total
SCO	28	8	23	19	21	99
UAT	12	3	9	5	12	41
Sites communs	4	3	7	2	9	25
Total nbre sites	36	8	25	22	24	115

# Synthèse des effectifs au CODIR des DO vs des USC



Comparatif du nombre de poste encadrement, du taux d'encadrement et des effectifs globaux avant vs après projet

En noir, le nombre de membre CODIR par département et par région. **En rouge, les effectifs en nombre de CDI actifs à fin juin 2020.**

	Départements opérationnels aujourd'hui					Départements fonctionnels aujourd'hui						USC Demain			
	SCO 1	SCO 2	UAT	Total CODIR	Part encad.	RH	Com.	Prof & EC	Perf. & CG	Total CODIR	Part encad.	Effectif USC	CODIR	Part encad. min	Part encad. max
DO GSO	2 / 515	2 / 292	4 / 236	8	<b>1 pour 130</b>	2,5	1,5	2,5	2,5	9	<b>1 pour 116</b>	1043	3 à 9 + 4	<b>1 pour 347</b>	1 pour 80
DO GO	4 / 306	4 / 330	4 / 259	12	<b>1 pour 75</b>	5	2	5	5	17	<b>1 pour 53</b>	852 (-43)	3 à 9 + 4	<b>1 pour 122</b>	<b>1 pour 65</b>
DO GNE	3 / 436	4 / 542	3 / 235	10	1 pour 121	3	3	8	4	18	1 pour 67	1175 (-38)	3 à 9 + 4	1 pour 168	<b>1 pour 90</b>
DO IDF	8 / 796		4 / 202	12	1 pour 83	2	2	3(dont PMO)	2	9	1 pour 111	998	3 à 9 + 4	1 pour 143	1 pour 77
DO GSE	5 / 476	4 / 358	5 / 264	14	<b>1 pour 78</b>	3	3	1,5	2,5	10	1 pour 110	1138 (-28)	3 à 9 + 4	1 pour 163	1 pour 87

Données extraites des schémas p.31 et des annexes 3 du document d'IC du 14.10.2020

Les postes notés 0,5 correspondent à des postes partagés / mutualisés avec 2 périmètres d'activité distincts (ex. 0,5 Rh et 0,5 communication UAT GSO)

# Les principaux facteurs de régulation et de tension dans l'activité de travail

Cette photographie a été établie à l'issue des entretiens réalisés.

Les **facteurs de régulation** sont ceux qui permettent aux salariés de réaliser leur activité, de tenir leur poste et de préserver une certaine forme d'équilibre :

- ▲ Facteurs qui doivent être identifiés afin de les préserver notamment dans le cadre de projets de réorganisation.

Les **facteurs de risque** sont ceux qui pénalisent voire entravent les salariés dans l'exercice de leurs missions :

- ▲ Facteurs qui doivent être identifiés afin de pouvoir les modifier en apportant des actions à titre préventif / des mesures de correction.

Remarques :

- ▲ Un même facteur peut être à la fois source de tension et de protection. C'est le cas ici concernant le collectif de travail ;
- ▲ Chaque facteur peut avoir un poids différent en fonction notamment des salariés.

