



ORANGE BUSINESS SERVICES

Service Recouvrement



orange™

Table des matières

INTRODUCTION	3
I- OBS : une des multiples activités d'Orange SA.....	4
A- Le changement de métier d'Orange : une perte d'identité ?	4
B- Des activités elles-mêmes multiples et complexes : exemple d'Orange Business Services	5
II- Un changement nécessaire pour Orange SA	6
A- L'organisation du service recouvrement et ses problèmes.....	6
1- La présentation et l'activité du service	6
2- Le fonctionnement et l'organisation du recouvrement.....	7
3- Les différents problèmes rencontrés	7
B- La délocalisation : une commande pouvant relancer le service et les missions.....	8
CONCLUSION	9
ANNEXES	10

INTRODUCTION

Au cours des deux dernières décennies, la télécommunication est devenu un secteur très innovant avec beaucoup de contraintes en termes de temps et de nouveautés, la plupart des pays ont procédé à la privatisation totale ou partielle des opérateurs de télécommunications.

En France le marché des télécoms a connu un vrai changement qui a éliminé les conditions monopolistiques naturelles et donc a permis au 4 réseaux mobiles (Orange, Free Mobile, SFR et Bouygues Telecom) de se converger dans un marché qui n'est pas comme les autres, " la plupart des opérateurs offrent à la fois des services dans le fixe et dans le mobile"

Parmi les 4 concurrents on retrouve Orange qui regroupe différentes entités tel que orange business services qui fournit des services de télécommunication et des services informatiques aux entreprises en France et dans le monde.

Dans ce marché, la concurrence est forte ce qui pousse les différents acteurs à se différencier en innovant et dans l'espoir de se démarquer.

Suite à notre semaine d'observation au sein de orange business service nous avons récolté de nombreuses informations concernant l'organisation en général plus précisément dans le service recouvrement ce qui va nous permettre de réaliser au mieux nos missions

I- OBS : une des multiples activités d'Orange SA

A- Le changement de métier d'Orange : une perte d'identité ?

Orange SA, anciennement France Télécom, devient une entreprise privée en 2004 avec la cession, jusqu'en 2008 de 26 % du capital social. A nouveau, entre 2014 et 2015 Orange cède 4% de ses parts à des investisseurs privés. Au 31 décembre 2015, le capital social détenu par la sphère publique s'élevait à 23,04 %. Ce passage du public au privé marque Orange, que ce soit dans sa politique commerciale ou dans sa politique managériale, les fonctionnaires et les salariés du privé sont donc mélangés dans une entreprise en pleine mutation, créant ainsi quelques disfonctionnements au sein d'Orange SA mais surtout au sein de certains services. La quête de profit s'allie alors à une politique de non licenciement mise en place par Orange, donnant lieu à de nombreux scandales entre 2008 et 2009 avec plus d'une trentaine de salariés mettant fin à leurs jours sur leur lieu de travail. En effet, cette politique de non licenciement donne lieu à un turn-over interne bien plus important qu'un turn-over externe, les personnes ayant un métier plus technique comme les techniciens, par exemple, ont eu du mal à s'adapter à cette politique mise en place au sein de l'entreprise. Ils se sont vus octroyés des postes, pour certains, de formateurs internet par exemple, ce qui n'était pas leur métier principal, tout cela avec un mélange de managers issus du privé et des managers « à l'ancienne » gardant une vision très hiérarchisée, les salariés jugés pas assez compétent se voyaient mis à l'écart, sans tâches à effectuer. C'est alors qu'Orange a dû faire face à une fragilisation interne de leur entreprise pouvant nuire au bon fonctionnement de celle-ci. Aujourd'hui, Orange a mis et met en place de nouveaux programmes de management privilégiant un travail sur l'humain avant tout. Au 31/12/16, Orange SA compte un peu moins de 50 000 fonctionnaires encore en poste, en 2012 elle en comptait 65 000. Certaines prévisions estiment à 2020 la date selon laquelle une majeure partie des fonctionnaires aura quitté Orange.

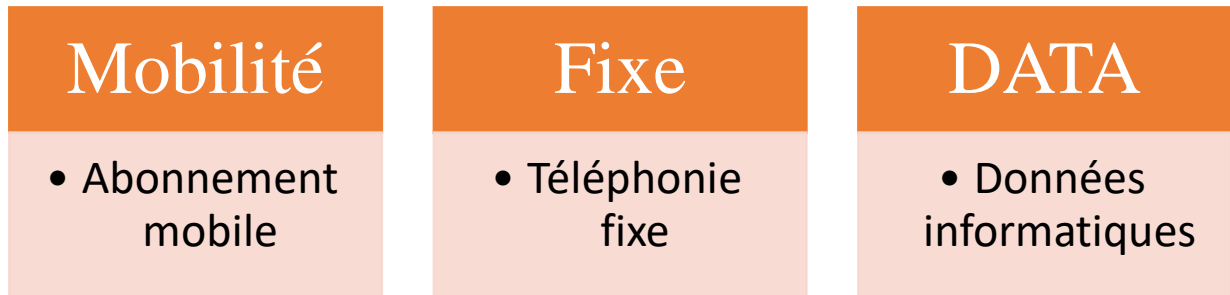
Suite à cette privatisation d'Orange SA, le métier principal des télécommunications s'est vu peu à peu remplacé ou du moins complété par diverses activités mises en place. Notamment en 2007 avec la création d'une filiale cinéma Orange Studio, puis en 2008 avec une chaîne de télévision sportive Orange Sport. Alors présente sur plusieurs domaines d'activités l'entreprise Orange ne mettrait-elle pas en danger son identité ?

Orange SA divise en 3 grandes parties ses services :

- Les services de communication résidentiels (SCR) qui comprend entre autres la téléphonie fixe, la télévision numérique et Internet
- Les services de communication personnels (SCP), soit le service mobile
- Les services de communication d'entreprise (SCE) sous la filiale Orange Business Services (OBS)

B- Des activités elles-mêmes multiples et complexes : exemple d'Orange Business Services

Orange Business Services dit « OBS » est un service destiné aux entreprises. Il a été créé le 1^{er} juin 2006 avec pour mission principal de proposer des services adaptés aux entreprises, c'est-à-dire :



Ce service propose aussi à de nombreuses entreprises des solutions informatiques, des outils de sécurité des données, ...

Afin de mieux comprendre la diversité et la complexité d'Orange SA et plus particulièrement d'OBS il est nécessaire de présenter les multiples services et directions amenant au Service Recouvrement, dans lequel nous avons à effectuer notre mission. (Cf Annexe)

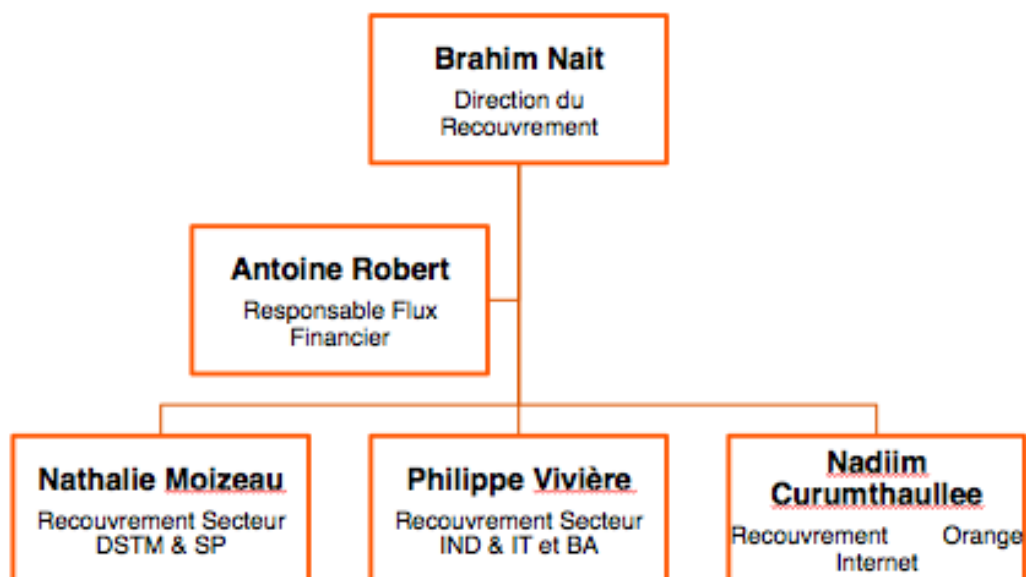
Au sein d'OBS, on retrouve la Direction Grands Clients, « DGC » avec 14 entités managées. Parmi celles-ci, on retrouve la « DDO », Direction du Développement et des Opérations. Ce service a sous sa charge 4 collaborateurs, dont la « DPSGC », Direction Programmes et Services Grands Clients. Dans ce service, nous allons retrouver la Direction du Recouvrement, c'est ici que nous effectuons notre stage. Cette direction est elle-même relativement complexe, comprenant des managers, des chargés de recouvrement, des apprentis.

II- Un changement nécessaire pour Orange SA

A- L'organisation du service recouvrement et ses problèmes

1- La présentation et l'activité du service

Le service recouvrement est chargé de récupérer les créances échues pour des services de Fixe, DATA ou Mobile auprès des Grands Clients, il a pour principal objectif de maîtriser le « cash » et obtenir un DSO minimum. Le DSO (Days Sales Outstanding) est une composante du besoin en fonds de roulement (BFR). Il indique le nombre de jours avant de recevoir le paiement du client après échéance. Il indique donc le risque client et permet de préciser l'efficacité des mesures de recouvrement interne d'une entreprise. L'évolution de ce dernier indique l'amélioration ou la dégradation du risque ainsi que l'amélioration ou la dégradation de la performance du recouvrement. Cet outil est très important pour assurer le bon fonctionnement du service. Le département Recouvrement a en charge la gestion et le pilotage des créances, il est responsable du DSO. En relation avec la chaîne commerciale ainsi que les responsables facturation, le recouvrement gère également : les réclamations, les litiges commerciaux. Il a aussi en charge : la mise en conformité des comptes clients, la vérification des règlements, les demandes de remboursements, les imputations et lettrages, les passages en perte ou profit avec l'aide de l'équipe des Flux Financiers. Les offres du Fixe, de la DATA et de la mobilité et de l'internet sont incluses dans le périmètre recouvrement. Le service est composé de 44 collaborateurs. Il y a 80% des créances Fixe et DATA qui pèsent 80% du volume, le Mobile est mis de côté car par rapport au volume très faible qu'il rapporte il y a une trop grande perte de temps.



Comme nous pouvons le voir sur l'organigramme ci-dessus, la direction du recouvrement est assurée par Monsieur Brahim Nait ; le responsable des Flux Financier ainsi que notre

tuteur de stage est Monsieur Antoine Robert (également un des manager du service) ; La chargée du recouvrement du secteur DSTM & SP est Madame Nathalie Moizeau ; Monsieur Philippe Vivière prend en charge le recouvrement du Secteur IND & IT et BA ; et enfin, le recouvrement de Orange Internet est Monsieur Nadiim Curumthaullee.

2- Le fonctionnement et l'organisation du recouvrement

Au sein de ce service, les valeurs humaines, le partage, l'entraide et la communication sont très importantes. En effet, la communication est primordiale dans ce service, tout est lié alors il est nécessaire de communiquer en interne pour ne pas passer à côté d'informations importantes concernant le recouvrement, ou de relancer des clients importants avec un manque d'informations sur leurs dossiers. Les chargés de recouvrement ont leurs bureaux répartis dans un style Open-Space combinés aux bureaux privés des managers et du Directeur du Recouvrement.

La majorité des collaborateurs du service ont une grande ancienneté, ayant gravis les échelons durant leur carrière pour certains. Il ne reste que très peu de fonctionnaire. Le Turn-Over en externe est délaissé pour un Turn-Over en interne, confortant la politique de non licenciement de Orange. Nous avons pu remarquer que seulement deux personnes ont les compétences nécessaires pour maîtriser les outils de pilotage des logiciels ACCESS et EXCEL qui permettent, entre autres la mise à jour quotidienne des données.

3- Les différents problèmes rencontrés

De plus, le service recouvrement est confronté à de nombreux problèmes. Étant donné l'ancienneté de la majorité des collaborateurs, il est difficile pour ces derniers de changer les habitudes de travail et de s'adapter aux nouvelles technologies. Le lettrage et les seuillets sont une énorme perte de temps pour les collaborateurs face à la valeur ajoutée qu'elle représente. En effet, mise à part les créances impayées des clients qui ne respectent pas les dates d'échéances soumises, il y a la répartition des risques qui présente un vrai problème également car les clients ne respectent pas cette répartition et payent leurs factures en une seule, ce qui oblige une vérification des montants (le paiement peut arriver dans un autre service) afin de ne pas relancer un client ayant déjà payé cette situation devient donc un problème administratif et crée une forte perte de temps. En effet, Orange a son Fixe et Mobile dans des banques différentes afin de répartir les risques. Il y a également le fait que le recouvrement prend en charge les Grands Clients, lors de non paiement des factures par les clients, le service est contraint d'éviter la mise en place de mesures coercitives afin de ne pas être en désaccord avec les commerciaux. Le service rencontre également des difficultés de recrutements. Le recouvrement a eu de nombreux départs (majoritairement en retraite) ces trois dernières années avec 14 départs pour seulement une arrivée. De plus, comme indiqué précédemment le mobile est mis de côté, et donc le remboursement mobile et sécurisation des factures non échues n'est pas le cœur du métier du service recouvrement.

B- La délocalisation : une commande pouvant relancer le service et les missions

Une bonne organisation d'entreprise est un outil efficace pour son développement, d'une part pour maîtriser son marché et d'autre part pour mobiliser et former son personnel, ce qui peut aider à atteindre plus facilement les objectifs fixés par l'organisation.

Suite à la connaissance de l'organisation de l'entreprise et nos observations durant cette semaine, nous avons conclu que nos missions secondaires en avril seront d'aider à fiabiliser les remboursements des clients, monter en compétence sur le domaine après un diagnostic global et la mission principale de travailler sur la délocalisation en analysant les critères, le nombre de personnes à prendre afin de déplacer les activités avec peu de valeur ajoutée, les activités secondaires comme les mobiles et les seuillets qui pèsent moins de 1% de l'activité.

Dans un marché hyper concurrentiel, la délocalisation peut présenter de nombreux avantages pour une entreprise, parmi les principales causes de cette délocalisation est bien évidemment le coût du Service recouvrement pour Orange SA, l'évolution de l'indicateur GEPEC et aussi le fait que le service ne recrute plus et que les départs se multiplient sans oublier aussi les risques psychosociaux (burn out, suicide..)

Nous avons également eu connaissance des raisons qui ont poussé l'entreprise à se délocaliser à l'île Maurice : le coût du travail y est 4 fois moins cher, les salariés Orange sur place sont plus jeunes et peuvent ainsi apporter de nouvelles idées afin d'améliorer le processus de recouvrement.

Plusieurs tâches nous ont été attribuées telles que la modification d'un power point qui présente l'organigramme de l'entreprise et le Service recouvrement. Suite à la demande de M. Brahim Nait, Directeur du Service recouvrement on a réalisé un rapport d'étonnement écrit et présenté sous forme d'une soutenance.

CONCLUSION

Orange Business Service est l'entité du Groupe Orange SA qui fournit des services de télécommunication et des services informatiques aux entreprises. Anciennement France Télécom, l'entreprise est passé du secteur public au secteur privé ce qui a marqué ses politiques et ses stratégies.

En effet, l'organisation adopte la politique de non licenciement avec un Turn-over en externe qui est délaissé pour un Turn-over en interne ce qui a mené à une difficulté d'adaptation des salariés

Actuellement, l'organisation souhaite délocaliser l'une de ses activités secondaires dans le Service recouvrement à l'Ile-Maurice dans le but d'atteindre ses objectifs facilement et de se démarquer de ses concurrents.

Notre mission sera axée sur l'accompagnement de l'entreprise dans ses démarches telle que la délocalisation, la fiabilisation des remboursements et aider l'organisation pour se démarquer des concurrents.

ANNEXES



Service Recouvrement au sein d'Orange Business Services et plus particulièrement au sein de la Direction Grands Clients

Directeur du recouvrement : M. Brahim Nait

Tuteur de stage : M. Antoine Robert

Tél. : +336.33.88.36.69

Effectif : 44 collaborateurs

Turn-Over : 14 départs en retraite en 3 ans = -10% force vive

1 recrutement en 3 ans

➤ Réalisation d'un rapport d'étonnement pour le service recouvrement :

Nihal CAPI
Melinda CANLAR
Jonas GOZLAN



L'organisation au sein du Service Recouvrement

La structure : Les différents services présents dans ces locaux sont répartis selon les étages. Par exemple, au RDC il y a le service Logistique ; le 5^e étage est partagé entre le Service Recouvrement et le Service DRH; au 6^e étage le Service Juridique.

Les couleurs des locaux sont plutôt sobres, on retrouve la « touche » Orange principalement sur des affiches, posters. La couleur orange n'est pas la couleur dominante, elle est même rare, cependant les couleurs complémentaires à Orange sont présentes (bleu sur le sol avec une touche de rouge format « passage piétons », blanc pour le reste).

La communication interne et externe : La communication est primordiale au sein du service, tout est lié alors il est nécessaire de communiquer en interne pour ne pas passer à côté d'informations importantes concernant le recouvrement, ou de relancer des clients importants avec un manque d'informations sur leurs dossiers.

Nous avons découvert l'esprit de communication interne dès notre arrivée : les chargés de recouvrement ont leurs bureaux répartis dans un style open-space (chacun appropriant son propre poste de travail avec des photos personnelles...) combinés aux bureaux privés des managers et du Directeur du Recouvrement avec le plus souvent les portes ouvertes (sens propre & sens figuré). De plus, ces bureaux privés ont des vitres légèrement occultant mais laissant entrevoir l'intérieur du bureau, alimentant cette idée de proximité et de communication.

1- Les points sur lesquels nous avons été agréablement surpris, sur lesquels nous ne nous attendions pas en arrivant dans une entreprise telle qu'Orange.

La simplicité des responsables, éloignant cette idée d'une posture hiérarchique, ce qui nous a permis de ne pas nous braquer mais au contraire d'être mis à l'aise rapidement, de poser des questions. Cela rejoint la notion de communication évoquée précédemment et le point important accordé à « l'humain ».

La convivialité aux heures de repas, le fait que tout le monde mange ensemble, le côté travail semble mis de côté. Les salariés, managers, stagiaires, apprentis, directeurs sont regroupés dans le même espace de déjeuner.

Le temps qui a été pris pour nous expliquer le service et son fonctionnement nous a permis de comprendre rapidement les attentes et de mieux cerner le Service dans lequel nous allons évoluer dès Avril.

2- Ce que nous avons découvert, appris lors de notre semaine d'observation.

La majorité des collaborateurs du service ont une grande ancienneté, ayant gravi les échelons durant leur carrière, pour certains. Le Turn-Over en externe est délaissé pour un Turn-Over en interne, confortant la politique de non licenciement d'Orange.

Seulement deux personnes ont les compétences nécessaires pour maîtriser les outils de pilotage des logiciels ACCESS et EXCEL qui permettent, entre autres la mise à jour quotidienne des données. Nous ne pensions pas que le recouvrement avait à gérer d'aussi gros montants de créances impayées, de la part d'autant de très grands clients (bien que cela soit relatif au CA d'Orange ainsi qu'à la taille des entreprises concernées).

Nous ne connaissions pas les principales causes de la délocalisation du Service Recouvrement à savoir : le fait que le Service Recouvrement représente un coût pour l'entreprise Orange, le fait que le Service ne recrute plus et que les départs se multiplient. Nous avons aussi appris pourquoi le choix de l'Ile Maurice a été fait : le coût du travail y est 4 fois moins cher, les salariés Orange sur place sont plus jeunes et peuvent ainsi apporter de nouvelles idées, améliorer le processus de recouvrement.

Nous avons découvert des outils de pilotage déterminants dans le processus de management des chargés de recouvrement tels que le DSOj, les requêtes faites sur ACCESS, les mises à jour et les données sur EXCEL.

Nous avons aussi pu voir comment les chargés de recouvrement travaillaient, quels logiciels étaient utilisés et adaptés pour chaque données.

3- Les potentielles mesures correctives qui pourraient être proposées :

Les principales difficultés rencontrées par le Service que nous avons pu noter sont les suivantes :

- Les clients qui payent leurs factures en une seule, ce qui oblige une vérification des montants (le paiement peut arriver dans un autre service) afin de ne pas relancer un client ayant déjà payé surtout s'il s'agit du secteur DCI → Nous imaginons que ces vérifications prennent un certain temps, temps qui n'est donc pas utilisé pour la réalisation même des activités de recouvrement.
- Quand un chargé de recouvrement décide de couper la ligne du client, une faille aurait été détectée, sa ligne mobile est bloquée mais pas son accès à Internet.

- Etant donné l'ancienneté des chargés de recouvrement, les méthodes et outils modernes pouvant faciliter leur travail ainsi qu'améliorer les performances de recouvrement ne sont pas assimilés, dans l'ensemble, par les salariés.

Sitographie:

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Orange_\(entreprise\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Orange_(entreprise))

[https://fr.wikipedia.org/wiki/Orange_\(entreprise\)#Effectifs](https://fr.wikipedia.org/wiki/Orange_(entreprise)#Effectifs)

https://www.orange.com/fr/content/download/44648/1337438/version/1/file/Bilan_social_2016.pdf

https://fr.wikipedia.org/wiki/Orange_Business_Services