



Au sommaire

Réorganisation de la DRH Groupe	1
Stratégie, modes de fonctionnement et évolution des activités OMEA	2
Éthique et compliance	3
Prévention de la corruption dans la filière achats	3

Réorganisation de la DRH Groupe

✓ consultation suite aux informations présentées en CE de [septembre](#) et [novembre 2016](#)

Pour rappel, les priorités de la DRH Groupe sont de :

- Maintenir un climat social apaisé et garantir un dialogue social de qualité
- Installer et concrétiser la promesse
- Construire et déployer l'expérience salarié sur les moments clés du parcours et du quotidien des salariés
- Transformer l'organisation du travail autour de trois axes :
 - conduire la transformation digitale et simplifier les modes de fonctionnement
 - accompagner les évolutions de l'organisation du travail et favoriser la coopération
 - repenser les espaces de travail.
- Attirer, fidéliser et développer les talents
- Accompagner l'évolution des postures managériales
- Transformer la filière RH

Ces priorités invitent à poser les bases de la DRHG autour de l'anticipation des évolutions, de la définition des politiques RH, de la construction d'outils et de process mutualisés chaque fois que la dimension Groupe le permet et en respectant les spécificités locales, et autour du soutien apporté aux pays.

Les grands principes de la nouvelle organisation :

La nouvelle organisation proposée est articulée autour des moments des parcours et des moments de vie du quotidien, avec des directions métiers portant la responsabilité de bout en bout des parcours, de la définition des politiques RH, à la mise en place de l'expérience salarié et l'accompagnement de la mise en œuvre.

Dans l'évolution des Directions, un accent est mis sur :

- 1 le management des talents
- 2 l'amélioration des services SI RH
- 3 la filière RH pour répondre aux enjeux de professionnalisation et de développement de la filière
- 4 l'innovation, pour mieux anticiper les évolutions et accompagner la transformation de l'entreprise.

Le projet d'évolution de l'organisation n'aura pas d'impact sur l'emploi de la DRHG. Il ne remet pas en cause les évolutions

présentées dans le cadre du rapport PEC de la DRH Groupe sur l'emploi et les compétences et n'engendrera pas pour les salariés de changement de métier, ni de localisation.

Conclusions de la commission emplois et métiers

Ce dossier de réorganisation de 53 pages est par essence un dossier qualitatif. Les éléments pertinents pour une analyse GPEC se limitent à l'analyse de la seule page 14, et aux quelques éléments figurant dans les organigrammes des directions et de matrices de transfert associées, qui n'ont pas pu être utilisés car ils se reportent à une vision CDI et non ETPCDI et sur des effectifs fin 2016.

Le parti-pris de la direction est donc de présenter aux élus un projet assez complet, mais dans lequel la micro-GPEC n'est pas l'objectif principal : dans l'état actuel, la Commission ne dispose pas des éléments quantitatifs suffisants pour communiquer aux élus une recommandation d'avis.

L'analyse de la CFE-CGC

La réorganisation de la DRH Groupe est sans aucun doute une nécessité et un préalable à un accompagnement de proximité souple, efficace, et, nous l'espérons, **humain**. Ce projet tel qu'il est présenté, semble apporter une réponse.

Cependant, les projets d'aujourd'hui font les conditions de travail de demain, bouleversées par la digitalisation des processus RH et l'exploitation d'un Big Data RH sur lesquelles repose en grande partie la réussite de ce projet.

Comme déjà dit, la CFE-CGC Orange n'a pas adhéré au texte d'un accord numérique qui renvoie chaque salarié à ses responsabilités et à ses risques sans indiquer clairement quelles sont et seront les données collectées, les limites d'usage des outils digitaux mis à disposition et les éventuelles sanctions encourues. C'est pourquoi, nous nous sommes abstenus sur ce dossier.

Vote des élus

- POUR : 0
- CONTRE : FO, CFTD
- ABSTENTION : CFE-CGC, CFTC, CGT, SUD

Documents présentés (voir Alfresco)

CE décembre 2016 : [réorganisation de la DRH Groupe](#)

Stratégie, modes de fonctionnement et évolution des activités OMEA

✓ point global

Création d'une holding Orange Middle East and Africa pour :

- confirmer la stratégie de présence géographique avec un recentrage clair sur l'Afrique et le Moyen Orient.
- faire évoluer la structure de détention des filiales et participations de la zone afin d'offrir une meilleure lisibilité sur son potentiel de développement, notamment lors de la communication financière.
- Clarifier les bénéfices : simplification, rationalisation et harmonisation des structures ; meilleure lisibilité sur le potentiel de développement de cette zone ; agilité accrue.

Un choc du business modèle

- Fin de la croissance du taux de pénétration de l'activité mobile dans beaucoup de pays
- Rééquilibrage de nos revenus de la voix vers ceux de la data
- Trajectoire baissière de nos revenus issus du trafic à l'international
- Durcissement du cadre concurrentiel, réglementaire et fiscal
- Une croissance du CA ralentie par rapport au plan stratégique, un objectif d'EBITDA ambitieux pour assurer les investissements nécessaires :

D'où un besoin de transformation du modèle, avec une articulation court terme / long terme clé et des modes de fonctionnement à adapter.

Des leviers de croissance court terme à développer encore plus :

Développement de la data : priorisation des Capex (4G) ; démocratisation des smartphones ; exploration des opportunités en connectivité mobile

Accélération sur le B2B : segmentation ; mise en place d'une solution IT ; mise en cohérence des approches bas de marché

Poursuite de la stratégie Orange Money : lancement de 4 Établissements de Monnaie Électronique (EME) ; lancement du CECOM ; nouveaux services dans les pays

Déploiement de la stratégie roaming : corridors ; Go MEA

Des relais de croissance long terme à prioriser et accélérer :

E-commerce, distribution digitale

- 75 millions d'euros d'investissement dans AIG
- shops-in-shops Jumia lancés en 3 mois
- Développement des ventes e-shop Orange

Énergie, nouveaux modèles

- B2C : 1 000 maisons connectées avec ENGIE,
- 3 pays pilotes : Côte d'Ivoire, Cameroun, Sénégal
- B2B : compteurs intelligents en Tunisie

Contenus locaux

- TV numérique, pilote sur la Côte d'Ivoire
- Offres SVOD

Préparer les prochaines étapes : identification de relais 2020

- Nouveaux partenariats et nouvelles connectivités
- Innovations (Internet des objets, Machine to Machine, ...)

Un mode de fonctionnement d'Orange MEA Corporate pour apporter de la valeur ajoutée aux pays

Deux pôles principaux : un pôle performance opérationnelle et un pôle gouvernance / stratégie

- Un rôle des Directeurs pays recentré majoritairement sur la performance opérationnelle (toujours centré sur une approche géographique et au sein des directions de zone) afin de simplifier la relation du corporate MEA et du groupe avec les pays
- Un rôle des BCP recentré sur l'expertise apportée aux pays sur le marketing et la distribution, en lien avec les priorités business

Une gestion de la santé et sécurité toujours accrue

- Des dispositifs renforcés : en cas de gestion de crise (ex. cellule transverse pays et groupe pour Ebola) ; un contrat ISOS pour la sûreté des missionnaires et expatriés en plus de la santé ; des plans de sûreté co-signés DG filiale / PDG O. MEA.
- Des travaux en cours dans un processus d'amélioration continue (en lien avec la DSEC, le préventeur et tous les acteurs internes) : sur les procédures, sur les audits (dont hôtels), sur le Document Unique (DUERP), sur la refonte des modules de formation, des sondages de retour mission.
- Mise à jour périodique des Plans de sûreté/sécurité (pour les acteurs des filiales), des Fiches de sûreté (missionnaires) et des Livrets de sûreté (expatriés).

L'analyse de la CFE-CGC

Si difficile et complexe que soit la zone OMEA, y être présent, en tant que leader relève d'une priorité stratégique pour le Groupe : « ce n'est pas une aventure mais une stratégie cohérente qui prend en compte toutes les composantes socio-économiques et culturelles des différents pays ».

La CFE-CGC est bien consciente du rôle que peut et doit jouer Orange dans le développement de ces pays, où l'acquisition d'un mobile permet non seulement un accès aux communications voix, data, mais surtout à des produits et services de premières nécessités, comme Orange Money qui autorise une autonomie financière plus grande qu'un système de micro crédit, assez contraignant et élitiste.

Pour autant, l'instabilité géopolitique et la corruption du secteur, comme la montée en puissance des OTT y rendent l'atteinte de l'objectif « d'être le partenaire majeur de la transformation numérique en Afrique et au Moyen Orient. » incertaine.

Souhaitons donc que le Groupe n'ait pas à connaître d'autres « mésaventures » du type de la cession de [Telkom Kenya](#), 9 ans après son entrée dans le pays : « payé environ 270 millions d'euros, [Telkom aurait été largement surévalué compte tenu de la faiblesse de ses équipements et Orange n'a jamais été en mesure de rentabiliser sa présence dans le pays](#) ».

Documents présentés (voir Alfresco)

CE décembre 2016 : [stratégie OMEA](#)

Éthique et « compliance »

✓ Information

Conformité et Éthique au cœur d'Essentiels 2020 :

- protègent l'entreprise, ses salariés, ses managers et ses dirigeants,
- sécurisent l'activité,
- démontrent la responsabilité,
- renforcent la confiance des clients.

Une démarche structurée en 6 étapes

1. donner le ton : impulsé par les dirigeants et les managers à tous les niveaux de l'entreprise,
2. gouvernance : l'organisation et les ressources en place pour s'assurer que le programme est bien gouverné,
3. Analyse des risques, pour une approche proportionnée,
4. Politique et procédures : une politique et ses déclinaisons opérationnelles pour des plans d'actions adaptés,
5. Sensibilisation et formation : la sensibilisation de tous par des actions de communication adaptées et des formations ciblées,
6. Contrôle : pour mesurer l'efficacité du programme.

4 priorités

- éthique : charte de déontologie, identification, prévention et gestion des conflits d'intérêts,...
- prévention de la corruption, active et passive,
- sanctions économiques : programmes de sanctions économiques européens, américains, ... ; contrôle des exportations,
- conformité des services financiers mobiles : lutte contre le financement du terrorisme et le blanchiment d'argent,...

Des plans d'actions ciblés

- Engagement de tolérance zéro et renforcement du dispositif : dans un contexte de affermissement de l'encadrement juridique international des affaires, notamment en matière d'anti-corruption, le Groupe Orange adopte une politique de "tolérance zéro" en matière de corruption, dont la mise en œuvre permet à l'entreprise de se protéger et protéger l'ensemble de ses personnels des

conséquences liées à la corruption (risques financiers, juridiques, de réputation).

- conformité [loi Sapin 2](#) (transparence, lutte contre la corruption, et modernisation de la vie économique) et analyse des Risques : la méthodologie d'analyse des activités à risque de corruption a été conçue en cohérence avec celle du Groupe sur l'analyse et le management des risques. Elle permet à chaque entité de positionner, selon une double échelle impact/probabilité, ses risques spécifiques face à des situations potentielles de corruption.
- Due Diligence : une Due Diligence Compliance consiste à rechercher légalement des informations relatives à un partenaire afin d'identifier les risques potentiels de non-conformité que ce partenaire peut poser et permettre ainsi une prise de décision éclairée quant à la signature ou au renouvellement d'un contrat.
- Eliot (outil de déclaration de dépassement des seuils pour les cadeaux), ACT (cadeaux, repas, invitation) : les avantages reçus ou offerts qui dépassent les seuils autorisés doivent faire l'objet d'une demande d'approbation managériale.
- Sanctions économiques : inventaire des contrats
- Check list Anticorruption : présente les principales bonnes pratiques préconisées par le Groupe. Elle est utilisée pour contrôler les principales actions locales en matière de prévention de la corruption
- Éthique : charte de déontologie, déclaration des conflits d'intérêts.

L'analyse de la CFE-CGC

La CFE-CGC salue la volonté d'éthique et de conformité du Groupe, « au cœur d'Essentiels2020 » mais s'interroge sur une réelle protection des « petits » personnels lanceurs d'alerte, moins protégés, diront d'aucuns, que certains « contrevenants » situés à un plus haut niveau dans l'entreprise...

Documents présentés (voir [Alfresco](#))

CE décembre 2016 : [éthique et compliance](#)

Prévention de la corruption dans la filière achats

✓ information en vue d'une consultation

Contexte et enjeux pour la prévention des risques de corruption de la filière achats

Le comité Risques du groupe Orange a validé la mise en place de principes sur des règles de rotation sur les fonctions clés liées aux contrats fournisseurs et clients.

Les bénéfices attendus de cette politique dans la filière Achats dépassent le seul enjeu de protection des salariés : changer de portefeuille fournisseur, catégorie d'achat, potentiellement de rôle dans GSSC ou hors GSSC permet une ouverture à des types de fournisseurs différents, la maîtrise de catégories d'achats et types de produits/services nouveaux, le contact avec de nouveaux clients internes et la découverte de domaines d'activité variés.

Tout un chacun est potentiellement concerné, par le sujet de la corruption :

- les fournisseurs ont des objectifs à tenir dans une logique de court terme (publication résultats trimestriels),
- les acheteurs ont un pouvoir d'influence sur le choix des prescripteurs, mais, chargés d'objectiver les critères de décision, peuvent à ce titre faire l'objet de pression...

Il faut donc les « protéger », en limitant les risques liés à une collaboration de proximité trop durable, les fournisseurs pouvant finir par :

- amener l'acheteur à dévoiler des informations en amont (délit d'initié), l'influencer dans ses choix...

- le faire entrer dans un jeu de corruption passive, sachant qu'un des objectifs des commerciaux est forcément d'établir une relation de proximité\confiance avec ses clients.

La rotation des postes achats peut se faire au sein d'une même équipe achats, intra ou inter domaine achats, ou enfin inter directions Achats (OBS, Achats France, BuyIn).

Préconisations pour limiter l'exposition au risque de corruption

- durée de tenue de poste face à un même fournisseur qui ne devrait pas excéder 5 à 6 ans (acheteur, responsable de commodité, directeur de domaine),
- avec une anticipation sur la réflexion à compter de 3 à 4 ans de poste (durée pratiquée en moyenne dans les grands groupes).

Préparation et accompagnement :

- recueil dans le cadre de l'entretien annuel des souhaits / intérêts pour d'autres commodités achats,
- analyse des souhaits exprimés, une fois par an, au moment des revues de personnel,
- proposition d'entretien avec le/les managers recruteurs en fonction des souhaits exprimés.

Mise en œuvre :

- 2017, année pilote, pour tester l'approche et accompagner la ligne managériale, l'idée étant de travailler sur le sujet en toute confiance : les collaborateurs conservent leur métier et restent sur la même localisation géographique.
- bilan effectué en fin d'année 2017 et présenté aux IRP.

L'analyse de la CFE-CGC

Prévenir la corruption par la rotation des portefeuilles sur les postes Achats peut s'entendre. Encore faut-il ne pas stigmatiser les seuls acheteurs, mais veiller à l'étendre aux prescripteurs fortement impliqués dans le choix des fournisseurs, et ce, par souci d'exemplarité, à tous les niveaux de l'entreprise : cette mesure concerne-t-elle donc aussi le Directeur des achats ?

Rien n'assure que cette mise en œuvre de la rotation des portefeuilles des postes Achats n'est pas un retour masqué du "Time to Move" : l'important étant que l'acheteur ou le prescripteur ne se trouve plus en face du même fournisseur, GSSC doit donc fournir les règles précises de mobilité, qui doivent être connues du salarié au moment de sa prise de poste : dans quelles situations la mobilité peut se faire au sein d'une même équipe, une même ville, d'un même portefeuille clients ?

Cette mobilité, qui serait inhérente à la fonction Achats et acceptée comme telle par le salarié, doit néanmoins s'effectuer sur la base du volontariat, concernant le choix du poste notamment. À aucun moment elle ne doit être imposée, ce qui n'est pas explicite dans l'information présentée..

Enfin, la CFE-CGC, voyant dans ce dossier un lien direct avec le projet Moving Together, présenté récemment, ne peut que s'interroger, de fait, sur une future réorganisation aux Achats...

L'ensemble des élus a rejoint la position de la CFE-CGC de repousser l'examen de ce dossier, sous une forme intégrant clairement le principe de volontariat, à une date ultérieure.

Documents présentés (voir Alfresco)

CE décembre 2016 : [rotation postes achats](#)

Vos
représentants
CFE-CGC
Orange
au CE

Élus

- Jacques Berthelier
- Jean-Marc Dartagnan
- Frédérique Limido-Milesi
- Jean-Claude Minet

Représentant syndical

- Alain Canovas

Commissions

- ASC : Martine Baccini
- Emplois et Métiers : Jean-Michel Poizeau
Jean-Luc Christophe
- Communication : Frédérique Limido-Milesi
- Formation : Jacques Berthelier
- Logement : Ali Ben M'Bareck
- Handicap : Nelly Desjardins Lessert
- HSCT et RPS : Evelyne Chrétien
- Eco. et évolution des marchés : Safira Sow
- Égalité professionnelle : Catherine Turret

Marc ARNOLD – Armelle BARTHELEMY – Fabrice BARRAUD – Elodie BOURGEOIS – Alain CANOVAS – Evelyne CHRETIEN – Serge CLEMENT – Christine DUBOIS PAPIILLON – Patrick EONO – Laure FALEMPIN – Muriel GAULIN – Frédéric HAUTEJA – July HURY – Jocelyne JOVENIN – Aïcha KHALFAOUI – Brigitte KUSCH – Patricia LENOEL – Walter LIPPLER – Isabelle LUBERT – Karl-Stéphan LUCAS – Loïc MARTIN – Nicole MERI – Elisabeth MUNOZ – Pascal OLLIVIER – Karine OLIVIER-SORTAIS – Michel PEHAU – Michèle PETEAU – Brigitte POUPARD – Jacquelin RANANJASON – Zahra SAYAD – Snezana STEVOVIC – Vivek TAYAL – Sébastien WEBER – Frédéric VAN IMPE – Christian TRUONG NGOC

Un syndicat pour qui je compte et sur lequel je peux compter.



Retrouvez nous sur <http://www.cfecgc-orange.org/fonctions-support-et-finances/>

CFE-CGC Orange - 12, rue Saint Amand – 75015 Paris Cedex 15