



l'essentiel du CE

Fonctions Support & Finances

23 mars 2017

Au sommaire

Les nouveaux axes d'organisation du CSPCF.....	1
Projet d'ajustement d'organisation de GSSC : la démarche	2
La stratégie Groupe.....	3
Point ASC	4

Les nouveaux axes d'organisation du CSPCF

✓ information en vue d'une consultation

Le choix d'organisation proposé s'appuie sur les travaux engagés depuis plus de 8 mois au travers des projets OFUSION, Filiales et Clôture. Sa mise en place s'accompagnera d'un volet de formation des collaborateurs pour accompagner ces changements.

L'organisation actuelle du CSPCF repose sur 4 pôles spécialisés par grands cycles comptables et 4 fonctions transverses.

Les pôles comptables :

- le pôle OPEX-CAPEX : traitement des opérations comptables des cycles achat, immobilisations, stocks, notes de frais et paie.
- le pôle REVENU : traitement des opérations comptables des cycles ventes entreprises et grand public.
- le pôle PRODUCTION DES COMPTES : centralisation des opérations comptables et pilotage du processus d'arrêté des comptes d'Orange S.A.
- le pôle FILIALES : tenue de la comptabilité de 79 filiales françaises.

Les 4 fonctions transverses :

- les responsables relations divisions : relation avec les contrôleurs de gestion des 3 divisions France, OBS et Corporate, processus d'arrêté des comptes d'Orange S.A.
- un PMO : suivi des différents projets du CSPCF.
- un responsable de la performance : suivi des indicateurs de performance des différents pôles.
- un DRH métier : coordonne toutes les actions RH en lien avec les RH territoriaux.

Les équipes comptables évoluent dans un cadre d'exécution qui se complexifie et dont le numérique vient accélérer les changements ; elles doivent également inscrire leurs actions dans le cadre d'évolution fixé par le groupe : augmenter l'efficacité des ressources dédiées aux fonctions support, et faire face à une pyramide des âges qui requiert de l'anticipation et une montée en compétence adaptée aux futurs enjeux.

Dans ce contexte, l'organisation actuelle par cycles comptables a atteint ses limites. L'enjeu est de repositionner les équipes comptables du CSPCF comme des experts de la comptabilité au service de leurs partenaires et non plus exclusivement comme des experts de l'optimisation des processus.

Pour réaliser cet enjeu, il faut agir sur 2 leviers :

- levier n°1 : développer les compétences des collaborateurs vers les métiers de demain.
- levier n°2 : adapter l'organisation pour accompagner cette transition.

Orientations pour une nouvelle organisation :

Proposer un pilotage du CSPCF par activités

- Regrouper les équipes exerçant des activités identiques.
- Homogénéiser les méthodes de travail entre les pôles sur des activités similaires.
- Structurer et homogénéiser les échanges avec les partenaires pour plus de lisibilité et d'efficacité dans les interventions.

Adapter la nature et le temps passé sur les activités pour augmenter la valeur ajoutée des services du CSPCF :

- Réduire le temps passé sur la production des données, les systèmes d'information en cours de déploiement nous y aideront,
- Être plus dans l'anticipation pour capter l'information opérationnelle,
- Comprendre les enjeux business pour développer des services à valeur ajoutée auprès de nos partenaires,
- Sensibiliser les acteurs opérationnels aux risques.

Proposer un plan de formation adapté aux futurs besoins :

- Développer notre culture relationnelle et digitale
- Renforcer nos domaines métiers et expertises
- Élargir le périmètre d'intervention de nos équipes au-delà de leur spécialisation actuelle par pôle
- Offrir une approche moderne et digitale de notre métier

Faire passer l'organisation du pôle « Filiales » d'une organisation de « comptable unique » vers une organisation par cycles comptables :

- le pôle « Filiales » doit adapter son organisation pour pouvoir absorber son activité actuelle et préparer l'intégration de nouvelles filiales,
- ce pôle doit jouer un rôle d'incubateur pour les nouvelles filiales qui souhaitent intégrer le CSPCF,
- le pôle « Filiales » se doit d'assurer une proximité auprès des directions financière et générale,
- le pôle « Filiales » doit optimiser son organisation en mutualisant au cas par cas les activités avec Orange SA afin de réduire ses coûts.

Les nouvelles orientations :

Activité « Management des données »

- présence accrue au sein des équipes opérationnelles
- développement du « data analytics » (technique de croisement d'informations de différentes sources)
- digitalisation des services (ERP OFusion, dématérialisation, portail fournisseurs)
- automatisation des contrôles et opérations récurrentes (robotisation ...)

Activité « Pilotage des systèmes d'information »

- réaliser la MOA de OFusion en travaillant en lien direct avec l'éditeur Oracle
- former et accompagner les équipes sur montées de version SI sur le cloud
- développer la veille « SI » pour être au fait des évolutions d'outils, des perspectives offertes par le digital
- proposer et mettre en œuvre des solutions innovantes en s'appuyant sur des nouveaux outils internes ou externes

Activité « Arrêté des comptes »

- anticiper et prospecter pour définir des traitements comptables adaptés aux problématiques des opérationnels
- favoriser le travail en pôle d'expertise pour proposer des offres de services à valeur ajoutée
- assurer la conformité des comptes tout en développant l'analyse par les risques, les contrôles a posteriori et les techniques de révision comptable
- aboutir à un processus de clôture en continu pour lisser les charges de travail
- donner du sens aux chiffres par une approche comptable et business

Activité « Contrôle interne »

- piloter la mise en œuvre d'une approche par les risques
- accompagner toutes les évolutions du CSPCF
- digitaliser le process de contrôle interne (dématérialisation des pièces et des contrôles)

Scenario d'organisation pour le CSPCF

- Sur le périmètre Orange SA, passer d'une organisation « verticale » en macro-processus comptables à une organisation « horizontale » en macro-activités. La validation de la mission, du périmètre de chacune des activités sera réalisée au cours du 2ème trimestre 2017 avec le concours des membres de chacun des CODIR des pôles actuels...
- Sur le périmètre des filiales, passer d'une organisation structurée autour de la notion de comptable unique vers une organisation par cycles comptables pour faciliter l'optimisation des tâches et l'industrialisation des process, à l'image de ce qui a été entrepris sur le périmètre Orange SA il y a quelques années.
À chaque fois que des synergies pourront être envisagées avec les équipes Orange SA celles-ci seront mises en œuvre pour contribuer à baisser les coûts de traitement de la comptabilité des filiales et être en capacité d'en intégrer de nouvelles.

Estimation des ressources par activités en ETPM

- Management des données : 194
- Arrêté des comptes : 122
- Pilotage du SI : 37
- Direction, supports, transverses (activités de RSI, Performance, Contrôle interne, RSS, assistantes, direction.) : 24
- Filiales : 57

L'analyse de la CFE-CGC

La CFE-CGC entend deux informations dans cette présentation :

- Il s'agit de faire évoluer la gouvernance. Sur le terrain les activités des agents seront peu touchées : la plupart sont en charge d'un seul type de tâche, ceux qui sont multitâches en conserveront la responsabilité.
- Mais il faudra plusieurs années pour mettre en place ce nouveau type de gouvernance

Pourquoi une évolution annoncée comme « modeste » est-elle si longue à mettre en œuvre.

D'autre part, dans un contexte de diminution des effectifs et de changement d'outil de travail, la CFE-CGC rappelle que pour être véritablement pertinentes et « augmenter l'efficacité des ressources dédiées aux fonctions support », les évolutions d'organisation doivent apporter des solutions aux problèmes supposément rencontrés et de la fluidité... plutôt que plus de complexité et confusion.

Documents présentés (voir Alfresco)

- CE janvier 2017 : [CSPCF](#)

Projet d'ajustement d'organisation de GSSC : la démarche

- ✓ information en vue d'une consultation (**documents confidentiels**)

1 903 salariés (données décembre 2016)

En **Europe** (Belgique, Espagne, France, Moldavie, Pologne, Slovaquie, Roumanie...),

En **Afrique** et au **Moyen-Orient**... (Botswana, Cameroun, Centrafrique, Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée Bissau, Guinée Conakry, Guinée Équatoriale, Ile Maurice, Irak, Jordanie, Madagascar, Mali, Maroc, Niger, République démocratique du Congo, Sénégal, Tunisie...) et via OBS dans la majorité des pays et territoires dans lesquels le Groupe est actif

Les métiers Achats et Supply Chain font face à des changements rapides en interne comme à l'extérieur.

Les équipes disposent de réels atouts, mais doivent relever des défis majeurs

4 axes d'évolution principaux pour le faire :

- Favoriser une collaboration ouverte et fluide entre pays des différentes zones
- Revoir l'élaboration et le déploiement de nos process transverses Groupe
- Définir une gouvernance pour les stratégies et l'expertise Achats par domaine/catégorie
- Accentuer la captation de l'innovation extérieure et le soutien au développement des start-ups accompagnées par le Groupe

L'avancement du projet sera régulièrement présenté aux Instances Représentatives du Personnel.

CE :

Information en vue d'une consultation :

- 23 mars 2017
- 18 mai 2017

Consultation :

- 20 juillet 2017

CHSCT

- saisie des CHSCT à partir de mai 2017

L'analyse de la CFE-CGC

La Direction de GSSC (Sourcing et Supply Chain) souhaite « ajuster » son organisation pour répondre aux besoins d'Orange France et plus encore à nos filiales à l'International.

La mutualisation des outils, des compétences, du support, des process transverses dans les domaines Achats et Supply Chain a tout son sens pour faire face aux défis d'Orange tant en France qu'à l'international. De même il semble intéressant de réfléchir

côté RH au développement des compétences de la filière Achats et Supply Chain au niveau monde et permettre une mise en avant des nombreuses compétences existantes dans ces domaines.

Si ce dossier a une forte connotation « ACHATS » on lit un peu moins les besoins dans le domaine « SUPPLY CHAIN » alors que l'effectif monde sur les deux domaines est sensiblement équivalent : y-a-t-il moins de besoins sur le domaine « SUPPLY CHAIN » ?

Ce dossier présente par ailleurs la mise en place d'une équipe projet, sans doute basée sur des réflexions issues du projet « Moving Together » mais sans vraiment de ligne conductrice permettant de deviner aisément les objectifs concrets à atteindre. Sans doute est-ce prématuré à ce stade du projet et pourtant le calendrier proposé reste ambitieux vis-à-vis des Instances Représentatives du Personnel mais sans visibilité quant à sa mise en œuvre.

Pour conclure, la CFE-CGC pose quelques questions suite à la lecture de ce dossier qui reste assez général dans son approche :

- Comment se situe BuyIn dans ce projet de réorganisation ?
- Quel parallèle entre « Moving together » et ce projet ?
- Quel est le planning de mise en œuvre de ce projet d'ajustement au niveau monde, France ?
- Que comprendre de « Initiatives Valeur Engineering » ?
- Quels métiers sont impactés ?
- Comment seront désignés les contributeurs métiers qui feront partie des ateliers ?

Enfin, en fonction des objectifs attendus et de la maturité de ce projet, la CFE-CGC demande le report de la consultation à septembre 2017.

Documents présentés (voir Alfresco)

- CE janvier 2017 : [GSSC](#)

La stratégie Groupe

- ✓ information (documents confidentiels)
- Essentiels2020 a été lancé en mars 2015 avec un objectif de retour à la croissance. Deux ans après, la stratégie porte ses fruits avec 6 trimestres consécutifs de croissance du chiffre d'affaires et une croissance de l'EBITDA entre 2015 et 2016.
- La stratégie de croissance est soutenue par la politique d'investissement et la dynamique commerciale avec notamment :
 - une stratégie marketing au service de la valeur en France, notamment sur la fibre
 - le déploiement du THD fixe et de la convergence en Europe avec une très bonne dynamique sur l'Espagne
 - le développement des services IT et de l'international chez OBS
 - la poursuite du développement d'OMEA et l'intégration des nouvelles filiales.
- L'atteinte des objectifs d'Essentiels 2020 nécessite néanmoins de maintenir les efforts de transformation sur

l'ensemble des géographies du Groupe et d'apporter une vigilance particulière à :

- la priorisation des investissements afin de sécuriser les projets stratégiques de long terme
- la maîtrise des coûts
- l'adaptation du modèle de croissance d'OMEA pour maintenir une équation créatrice de valeur
- les ambitions d'Orange sur la diversification.

L'analyse de la CFE-CGC

Extraits de notre intervention au CCUES :

La CFE-CGC Orange, première organisation syndicale représentant l'actionariat salarié, porte, à ce titre, un œil particulièrement attentif à la stratégie de notre entreprise, tant pour ses personnels, ses actionnaires que ses clients.

[...] Elle regrette le peu de place au sein de cette présentation de la dimension stratégique nationale et européenne qui pourtant structure l'essence de notre entreprise...

[...] Tous ces enjeux posent la question des alliances stratégiques : consolidation sur le marché français, européen ou

africain dans le secteur des télécoms, partenariat avec les majors du contenu, et autre politique de diversification... que la CFE-CGC aimerait voir développer plus avant.

Voir aussi [« essentiel stratégie »](#)

Quelques questions :

- Pourquoi le siège MEA est-il maintenu en France compte tenu de la maturité de cette organisation et comme cela se passe dans les autres grands groupes ?
- Les actions qui sont dans le périmètre du Secrétariat Général peuvent-elles être précisées ?
- Concernant les contenus, aujourd'hui sous la responsabilité de la Directrice Exécutive Innovation, Marketing et

Technologies, pourquoi ne pas les centraliser au sein d'Orange France par exemple ?

- Concernant la Direction de la Stratégie qui est hébergée au sein de la Direction Financière, pourquoi cette originalité ? Comment la stratégie du Groupe est-elle élaborée ?
- Orange Bank, qui pilote, comment ? Pourquoi le choix d'IMTW et comment sont organisées les coordinations ?

Enfin, la CFE-CGC souhaite faire partager à la Direction son inquiétude quant à la tonalité des présentations réalisées en interne, où il est beaucoup question de la cannibalisation de notre métier d'opérateur par les GAFA.

Documents présentés (voir Alfresco)

- CE janvier 2017 : [stratégie](#)

Point ASC

✓ notre déclaration

Le 14 décembre 2016, les élus du CCUES ont voté la redistribution du fonds de réserves ASC du CCUES vers le budget ASC des CE.

La CFE-CGC entend signaler que cette redistribution ne porte que sur 3 M€ et non sur la totalité du fonds de réserves existant soit 8 M€, ce dernier montant correspondant à un excédent du budget ASC du CCUES, non distribué aux salariés notamment du périmètre FSF.

La CFE-CGC s'interroge d'ailleurs sur les raisons qui ont conduit le CCUES à avoir un excédent de gestion ASC aussi fort... Parcours du combattant pour y avoir accès, catalogues enfants fermés, processus du QF plus adapté, prestations proposées par le CCUES pas ou peu adaptées aux souhaits des ouvriers-droits ?

Quoi qu'il en soit, la perception, en tant que redistribution partielle de ce fonds de réserve, du montant de 183 194,42 € (environ 34 € par salarié) par le CE FSF le 27 février 2017, devrait logiquement revenir aux personnels au titre du budget ASC 2017 de leurs prestations et non dans un but d'équilibre budgétaire.

Vos
représentants
CFE-CGC
Orange
au CE

Élus

- Jacques Berthelier
- Jean-Marc Dartagnan
- Frédérique Limido-Milesi
- Annie Martin
- Jean-Claude Minet
- Pierre Régner
- Yves Terrail

Représentant syndical

- Martine Baccini

Commissions

- ASC : Martine Baccini, Zahra SAYAD
- Emplois et Métiers : Jean-Michel Poizeau, Safira Sow
- 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 – Karine BOYAT – Alain CANOVAS – Patrice CHETANNEAU – Anne CUDON - Evelyne CHRETIEN – Serge CLEMENT – Michel DORVAL – Christine DUBOIS PAPILLON – Patrick EONO – Laure FALEMPIN – Muriel GAULIN – Mohamed HAFED – Frédéric HAUTEJA – July HURY – Jocelyne JOVENIN – Aïcha KHALFAOUI – Brigitte KUSCH – Patricia LENOEL – Walter LIPPLER – Isabelle LUBERT – Karl-Stéphan LUCAS – Loïc MARTIN – Thibaud MARTIN - Nicole MERI – Elisabeth MUNOZ – Pascal OLLIVIER – Karine OLIVIER-SORTAIS – Michel PEHAU – Michèle PETEAU – Jacquelin RANANJASON – 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