



# L'essentiel du CCUES

*Partager ce que nous avons compris*

## localisation des effectifs du Groupe en Ile de France

25 et 26 août 2015

En préambule, concernant la position de SUD qui choisit de quitter la séance pour marquer son désaccord sur l'attitude de la Direction vis-à-vis des attentes de nos collègues à Mayotte, la CFE-CGC déclare :

« Les élus et représentant CFE-CGC regrettent d'une manière générale de voir une délégation d'élus quitter cette salle et donc ne pas contribuer à nos débats.

Sur le sujet en particulier, nous tenons à rappeler la position de notre délégation locale qui attache une grande importance à une mesure d'augmentation en pourcentage à minima de 8% avec une mesure talon à 120 euros, rétroactive au 1er janvier 2013 et que nous aurions aimé voir mise en œuvre ce 30 Juin.

Nous sommes au regret de devoir constater qu'une certaine surenchère locale n'ait pas permis d'atterrir sur cette base et privilégierons toujours des revendications qui profitent durablement aux salariés plutôt que des postures extrêmes qui ne peuvent qu'amener à de telles regrettables positions de blocage. »

### ■ Rapport de l'Inspection Générale sur la localisation des effectifs du Groupe en Ile de France

En janvier 2014, la CFE-CGC a écrit à S Richard pour demander la mise en œuvre d'un projet « gagnant-gagnant », améliorant la qualité de vie en favorisant la mobilité choisie vers les régions pour les personnels d'une part, et optimisant les coûts immobiliers pour Orange d'autre part. Cette demande a donné lieu à une lettre de mission en mars 2014, confiant à l'Inspection Générale « l'analyse des implantations géographiques du groupe pour identifier les contraintes, avantages et difficultés liés à ces localisations et pour fournir au Comité Exécutif du Groupe les éléments permettant de définir une politique pluriannuelle de localisation des effectifs du Groupe en France qui tienne compte de la stratégie de l'entreprise, des grands axes de la GPEC et des impacts immobiliers et bien sûr des attentes exprimées par les salariés et les parties prenantes du Groupe ».

#### 100 000 personnes en France dont 70 000 relèvent d'Orange France avec un déséquilibre entre IdF et province

Le Groupe Orange se situe dans la moyenne de son secteur d'activité en matière de répartition des effectifs entre l'Île de France et la Province, selon les données fournies par l'INSEE. Mais un déséquilibre se crée progressivement pour les cadres supérieurs et dirigeants : le taux de cadres F + G du Groupe Orange en France travaillant en IdF est de 68% et atteint 91,5% pour les cadres dirigeants (« Exécutives ») travaillant à Paris ou en première couronne.

**L'évolution démographique va mécaniquement accroître ce déséquilibre** : 38 600 départs d'ici 2020, plus importants dans les bandes B, C, D et Dbis que chez les cadres sup et plus importants chez OF et au corporate que chez IMT et OBS. Ce qui conduit à anticiper une proportion d'effectif IdF qui passe de **32% en 2013 à 37% en 2020**.

[...]

Les implantations historiques des services nationaux en province accueillent aujourd'hui des entités très morcelées :

- La localisation des grands services nationaux est le résultat d'une politique très volontariste de décentralisation menée dans les années 1960 à 1990 (Centre National d'Etudes des Télécommunications à Lannion, puis à Caen, Belfort ou Sophia Antipolis, Direction du Réseau National à Blagnac, Direction de l'Approvisionnement des Ateliers des Télécommunications (DAAT) à Eysines, Centre Commun d'Etudes de Télévision et Télécommunications et Transpac à Rennes, SERNIT - Service National Informatique - dans plusieurs villes de province,...)
- ...suivie de réorganisations fréquentes et successives qui ont beaucoup plus modifié les rattachements hiérarchiques que fait bouger les salariés
- ...et qui conduit à une situation dans laquelle beaucoup de responsables de grands services nationaux ont des équipes réparties sur de nombreux sites distincts, ce qui les conduit, par commodité, à manager ces équipes éclatées depuis des sièges situés à Paris ou en proche banlieue.
- Symétriquement, la plupart des grands sites historiques du Groupe en France accueillent des équipes appartenant à des entités nationales différentes, chacune avec son management de proximité, **mais sans aucun dirigeant sur place capable de fédérer ces équipes et de créer une dynamique locale.**

[...]

Les dimensions politiques et réglementaires ne sont plus un critère majeur de localisation des effectifs d'Orange [...] En revanche, il y a une forte nécessité et un grand intérêt à informer les responsables politiques nationaux et locaux, et à partager avec eux les contraintes et perspectives de la politique de localisation d'Orange.

[...]

#### Des risques à moyen et long terme

Le découplage entre activités opérationnelles et activités de conception et de décision est porteur d'un risque de moindre motivation des salariés et de plus faible innovation.

L'absence de lisibilité dans les implantations géographiques d'Orange en France peut conduire à une situation de plus en plus difficile à manager :

→ faute d'une vision d'ensemble sur les plus grands bassins d'emploi de province, chaque entité nationale, notamment parmi celles qui ne dépendent pas d'Orange France, fait ce qu'elle peut pour optimiser ses propres implantations, sans se préoccuper de la visibilité et de l'attractivité globale du bassin d'emploi.

Enfin, lorsque d'ici 5 à 10 ans les départs massifs à la retraite conduiront à des recrutements plus significatifs, il sera nécessaire d'avoir identifié au préalable les grands pôles où focaliser ces recrutements (hors emplois adhérents à la localisation géographique), selon leur nature.

Optimiser l'immobilier a longtemps été fait sur la base de critères financiers à court terme. La situation doit évoluer [...] pour construire une politique qui prenne en compte de façon plus intégrée les différents enjeux de la stratégie de localisation du Groupe (efficacité économique, synergies inter-entités, image de marque, bien-être des salariés, fierté d'appartenance).

### Redonner plus de sens et d'efficacité à la cartographie des implantations du Groupe en France :

- Gestion des implantations immobilières dans les grands pôles urbains :
  - poursuivre la dynamique des Schémas Directeurs Immobiliers Territoriaux (SDIT), en les appuyant sur plusieurs dimensions complémentaires (gestion rationnelle du parc immobilier, mais aussi GPEC et synergies locales) et en les pilotant à haut niveau sur une vision à moyen terme, notamment sur Paris/1ère couronne ;
  - procéder à des regroupements immobiliers d'implantations éclatées dans une même agglomération, avec une logique de "campus" favorisant synergies et mobilités locales, en recherchant la diversité des services occupants, mais sur des métiers voisins ;
  - étudier des regroupements en première couronne parisienne, et la fermeture progressive des sites de Paris Intramuros les moins importants (on y compte actuellement plus de 20 sites de plus de 200 personnes accueillant des services nationaux), avec un pilotage à haut niveau et une vision plus transverse qu'actuellement.
- Équilibre des implantations entre Ile de France et province:
  - identifier à court terme sur des sujets stratégiques pour le Groupe quelques opérations de création de nouvelles activités, même limitées en effectifs, et annoncer leur implantation dans une grande métropole de province, en veillant à constituer une masse critique par une approche cohérente entre les grands services nationaux concernés ;
  - en complément de la mesure précédente, chercher à donner des « dominantes métier » de niveau Groupe sur quelques grands sites (« campus ») en province, en prenant en compte systématiquement et de façon transversale les enjeux de localisation dans les grandes décisions stratégiques. En déduire un cadre de référence des grandes implantations territoriales, partagé et porté par son équipe de direction, qui accompagne la stratégie du Groupe. Tenir compte de ce cadre de référence dans les décisions d'autorisation locales de recrutements externes, à court terme et surtout dans le cadre de la nouvelle vision stratégique et d'une GPEC plus « managériale » ;

- installer dans quelques grands pôles de Services Nationaux en province des cadres dirigeants de bon niveau, complémentaires des DO, capables d'impulser de fortes dynamiques locales, en interne comme en externe. Donner à ces dirigeants locaux un pouvoir de coordination des activités nationales exercées localement, en allant au-delà d'une simple animation de site, ce qui impose de leur donner un droit de regard sur les décisions nationales impliquant leur site ;
- accompagner ces dirigeants dans leur mobilité, et la reconnaître dans leur carrière.
- Pour l'ensemble de toutes les implantations du Groupe en France :
  - continuer à gérer au cas par cas, et dans le respect du Contrat Social, les autres implantations du Groupe en France, en dehors des sites très adhérents à la demande locale (boutiques notamment) en regardant tout particulièrement le devenir des petits sites qui passent en dessous d'une certaine masse critique;
  - conserver une grande vigilance sur la localisation des activités sans adhérence exercées par du personnel non-cadre (centre d'appels notamment) et éviter leur implantation ou leur maintien sur Paris/1ère couronne.
- Pour rééquilibrer la diversité des implantations par un bon usage du numérique :
  - mieux utiliser les outils de travail à distance (téléprésence sur des plateaux projets, par exemple) pour permettre la même efficacité dans le travail collaboratif entre équipes distinctes, et déployer les installations nécessaires ;
  - imposer aux managers un usage des outils numériques (réunion téléphone, visioconférence) qui ne pénalise pas les participants de province par rapport à ceux présents physiquement en Ile de France, afin de diminuer les trop nombreux déplacements province-Paris de managers et d'experts.

### Nos commentaires :

La CFE-CGC, particulièrement sensible depuis des années au rééquilibrage Paris-Province de nos activités se félicite de ce rapport. Nous en partageons l'essentiel des recommandations, notamment s'agissant des rééquilibrages des grands pôles de service nationaux ainsi que du développement du bon usage des outils numériques et du travail à distance.

Néanmoins, ce satisfecit ne saurait se contenter d'une liste de bonnes intentions et nous souhaitons désormais bénéficier d'un éclairage sur le calendrier ainsi que les modalités de mise en œuvre de ces intéressantes propositions afin qu'elles n'en restent pas au stade de simples suggestions...

### Vos correspondants CFE-CGC

Georges Beauvais (SCE),  
Maxence d'Eprenesnil (IMTW),  
Noël Fayeaux (DO Centre Est),  
Frédérique Limido-Milesi (Fonctions Support Finances),  
Franca Lostys (Orange France Siège),  
Eric Picot (DO Normandie Centre),  
Elisabeth Rivier (DO Ile de France),  
Christian Simon (DTSI),  
Philippe Vidal (Représentant Syndical)