



Sommaire

Stratégie d'Orange, rapport PEC, orientations de formation... Expertise annuelle sur la stratégie de l'entreprise.....	1
« Renforcer les DO et consolider l'ancrage territorial d'Orange France »	3
Projet d'évolution des directions de marché PRO PME dans les régions	3
Projet d'évolution de l'animation des activités recrutement et accompagnement des projets professionnels.....	4

Stratégie de l'Entreprise : PEC, formation, expertise annuelle...

✓ Information/consultation

Perspectives Emplois et Compétences

Bilan qualitatif CCUES de la prospective 2018-2020

▪ **Impact démographique étudié sur 5 ans (2018 – 2022) d'environ -17 500 ETPCDI** (départs en retraites 48 % et impact dispositifs seniors 54 %), avec une hypothèse de reconduction du TPS de 3 ans.

- la majorité concerne Orange France (82% de l'impact démographique du CCUES),
- trois départs sur quatre de 2018 – 2022 se réaliseront sur l'exercice GPEC 2018 – 2020,
- ressources en baisse d'environ - 14 800 ETPCDI à horizon 2020 soit - 21% vs 2017, notamment sur Orange France (82% du total CCUES) et plus particulièrement sur la structure d'activité de l'intervention (plus d'un tiers du total CCUES), en lien avec la démographie :
 - surpondération pour le domaine métier réseaux (36% du total des départs pour 29% des ETPCDI fin 2017),
 - sous-pondération de ces départs pour le bassin Ile de France (30% des départs du CCUES pour 34% des ETPCDI fin 2017).

▪ **Des besoins qui conduisent à une décroissance d'environ – 10 150 ETPCDI** à horizon 2020 soit -14% vs 2017 (comparé à -12 000 soit -16% vs 2016).

▪ **Décroissance des ressources plus importante que celle des besoins** → écart Besoins/Ressources positif d'environ 4 650 ETPCDI sur le CCUES pour la période 2018 – 2020 (vs 3 600 dernier exercice) :

- pour toutes les structures d'activité sauf relation client GP en lien avec la baisse de l'activité et sur SCE en lien avec le modèle économique,
- pour tous les domaines métier sauf contenus multimédia plus ou moins stable,
- quel que soit le bassin d'emploi territorial économique.

► [synthèse rapport PEC](#)

Orientations formation 2019...

« **Garantir les compétences utiles pour demain** »

Le dispositif de transformation des compétences permet à chacun **d'appréhender, de s'approprier et d'approfondir** les compétences indispensables à la réussite de la stratégie de l'Entreprise et les expertises clés en fonction de ses besoins métiers.

- **4 domaines stratégiques de compétences** : empathie client, confiance numérique, leadership technologique, entreprise ouverte et agile
- **6 compétences clés associées** qui transforment la culture et les modes de fonctionnement Orange : communiquer avec impact, écouter-agir, utiliser les données en toute sécurité, partager une culture software, travailler ensemble, développer l'esprit entrepreneurial.
- **7 expertises clés**, socle de nouveaux métiers et au cœur de la transformation d'une grande part des métiers existants : design et UX, sécurité-cybersécurité, virtualisation et cloud, data management et IA, développement, business model et value chain, change management.

Les chiffres clés du plan 2019

- En 2019, sur le périmètre de l'UES, le nombre d'heures moyen de formation par salarié devrait être compris entre 30 et 33 heures en moyenne (heures digitales incluses, dont le taux devrait s'établir à 20% en 2020),
- le taux d'accès à la formation devrait se situer autour de 84% (95% sur 3 ans), et l'effort de formation autour de 6% de la masse salariale.

► [synthèse formation et compétences](#)

Présentation de l'expertise annuelle sur les orientations stratégiques de l'entreprise

Globale réussite d'Essentiels2020, liée à certaines adaptations et inflexions de la stratégie présentée en 2015 :

En **France**, avec l'accélération dans le déploiement de la fibre ; sur **OBS**, avec l'axe prioritaire de montée en puissance des services IT et d'intégration, et l'accent sur le contrôle des coûts ; sur les **services financiers**, avec un retard commercial du lancement d'Orange Bank en France compensé par les très

bonnes performances d'Orange Money en AMEA... Enfin, sur l'IOT dont les objectifs initialement fixés pour 2018 ont été décalés à 2022.

Des incertitudes...

Quant aux leviers de croissance du B2B : marges menacées, avec une faible rentabilité de l'IT et l'engagement d'OBS dans «des plans de réduction des coûts» dans un contexte de recul de ses effectifs français rattachés à Orange. Un plan stratégique sur le B2B très ambitieux au regard des multiples défis : une réflexion exigeante à mener pour rendre l'organisation moins complexe pour ne pas être un frein à l'atteinte des objectifs

Quant à la stratégie de distribution multicanal B2C :

- interrogations sur la vitesse d'adoption des outils digitaux par les clients Orange, l'allongement du temps de traitement des actes des canaux humains, et l'hypothèse de forte réduction du parc de boutiques, pari risqué pour maintenir une qualité de la relation client optimale, comme sur son impact potentiel sur les conditions de travail des salariés en boutique ;
- forte baisse annoncée des équipes internes Réseau qui pose la question de l'absorption de la charge future, au regard des nombreux enjeux de déploiements fixe et mobile encore à venir.

Quant à la Transformation interne d'Orange, son plan d'économies et Agilité

- La principale source de baisse des charges d'exploitation en France étant liée à la réduction de la masse salariale interne, la concomitance de plans d'économie et de la volonté affichée de généralisation de l'usage de la méthode agile appelle à la vigilance, « tant sont documentés les risques liés à ces nouveaux modes de travail ».
- nécessité d'encadrer le développement de ces méthodes agiles, de créer des gardes fous permettant une mise en œuvre la moins heurtée possible.

► [synthèse rapport Orientations Stratégiques](#)

Analyse de la CFE-CGC

PEC et Formation :

Concernant le dossier **PEC**, cette année encore, la CFE-CGC dénonce une gestion biaisée du fait d'un pilotage de l'emploi par les ressources.

Un problème grave pour notre entreprise puisque, outre le recours systématique à la sous-traitance ou à de la main d'œuvre précaire dès que les besoins dépassent des ressources, cela entraîne le renoncement à des activités potentiellement relais de croissance, comme à la conservation et au développement de fonctions qui pourraient s'avérer au final stratégiques.

11 000 postes de travail temps plein vont donc être détruits sur 2018-20 ! Sans que soit justifiée cette variation des besoins de 71 000 à 60 000, sauf sur de rares périmètres... Dont acte.

La CFE-CGC Orange réclame :

- une **GPEC par codes métiers** (dans la hiérarchie : structures d'activité> directions> code métiers)
- **des matrices métiers/compétences avec une échelle quantifiée**, avec des passerelles et des plans de formation associés aux métiers.
- une **vision territoriale dans le dossier GPEC**. Au moment du dossier de la réorganisation des DO, la CFE-CGC réclame une vision territoriale. Où est l'emploi de l'UES ? quel est le poids de l'IdF en 2020 ? Quels plans de GPEC sur chaque territoire ?

► [essentiel GPEC](#)

Quant à la formation, si l'on désigne « le salarié comme devant être acteur de son évolution », cette injonction s'applique en réalité à des métiers souvent non définis, dont les types de formation – contenus, sanctions/diplômes, – restent à inventer.

La formation participant d'une logique de sécurisation des métiers des salariés, la CFE-CGC demande :

- une plus grande rigueur dans la définition des objectifs de formation, notamment en reliant formation et métiers non pas en théorie, mais en pratique, par la mise en définition des métiers via leurs composantes de compétences, leurs prérequis et les passerelles de formation vers d'autres métiers.
- un format de pilotage/ de reporting/ d'indicateurs revus/construits avec vos Instances Représentatives.

► [essentiel formation](#)

Enfin, sur la stratégie

Si la CFE-CGC Orange se réjouit du retour à la croissance des revenus sur la plupart des segments et géographies, croissance qui valide certains choix stratégiques d'investissements sur notre cœur de métier et des diversifications géographiques d'autant plus payantes qu'elles permettent d'asseoir Orange en tant qu'opérateur multi local, notamment en zone MEA., elle regrette que les **modèles d'opérations privilégiés se construisent avec moins d'emplois**.

D'autant que les nouvelles activités qui devraient être des relais de croissance des revenus et de la création de valeur (valeur à partager équitablement avec les différentes parties prenantes, dont les personnels), peinent à produire des effets significatifs sur le CA et la marge à l'horizon 2022... Peut-être par manque d'ambition, et donc d'un niveau inadéquat d'investissements qui devraient leur être alloués.

► [essentiel stratégie](#)

Vote des élus sur la stratégie économique et financière de l'entreprise

- Pour : 0
- Contre : CGT, FO, SUD
- Abstention : CFE-CGC, CFDT, CFTC, UGT

« Renforcer les DO et consolider l'ancrage territorial d'Orange France »

✓ Information

En synthèse :

- les Unités d'Intervention restent dans le giron des futures DO,
- les Unités Pilotage Réseau dans celui de DTSI,
- pas de redéfinition du périmètre ou du rattachement des Unités Opérationnelles et pas de regroupement entre UO (rattachement à la DO cible),
- les Directions Régionales restent rattachées au DO sans évolution.

Principes de ces futures DO

Renforcer :

- passage vers 5 DO (correspondant au schéma naturel attendu),
- création d'un poste de Directeur des Réseaux, au CoDir du DO, qui agira en délégation du DO et en coordination avec DTSI,
- rapprochement de l'intégralité des équipes actuelles DEC (Direction de l'Expérience Client) / DCR (Direction Commerciale Régionale) pour former une Direction Clients.

Favoriser :

- la proximité des clients & salariés, et la connaissance fine & partagée du marché local,
- la mobilisation/action sur des problématiques transverses et locales de manière rapide et réactive, et la cohérence des plans d'actions,
- champ de coopération : Business & Expérience clients (a minima sur GP & Pro/PME), et proposition d'axer les coopérations sur une maille locale couvrant 2/3 départements administratifs.

Favoriser la cohésion et l'équilibre entre central et local :

- Contribution accrue des territoires à la stratégie OF ; renforcement de la transversalité des animations opérationnelles ; renforcement de la coopération sur les enjeux de réseau en local entre DO et DTSI,

- Six périmètres actuels sont concernés (DEC, DCR, Direction du Contrôle de Gestion, Direction Immobilier Services Aux Salariés - Sécurité, Direction de la Communication, Direction des Ressources Humaines) :
 - les évolutions d'organisation concernent les équipes DO Moyens Propres des 9 DO actuelles, 1 308 salariés (1 080 CDI actifs),
 - 199 postes de managers concernés (pour 139 positions managériales à la cible !).

Organisation cible du CoDir de DO, directions représentées :

- Direction Clients,
- Direction des Réseaux,
- Direction Contrôle de Gestion,
- Direction Immobilier Services aux Salariés & Sécurité,
- Direction Communication,
- DRH,
- PMO (Project Manager Officer).

Focus RH et communication :

- accompagnement RH et analyse des impacts humains,
- positionnement sur les postes, accompagnement managérial et communication autour du projet,
- organisation complète DO par DO : fiches d'identité RH, organisation actuelle, organisation cible, matrices de transfert (fonction par fonction et consolidée).

► [renforcer l'ancrage territorial](#)

Analyse de la CFE-CGC

Bien que, dans cette présentation, il soit question de « renforcer les D.O afin de consolider l'ancrage territorial de l'Entreprise », la CFE-CGC y voit au contraire un risque d'affaiblissement de l'empreinte d'Orange, avec pour corollaire une perte d'efficacité, de notoriété et d'image !

Elle réaffirme que toutes les intentions décrites dans ce dossier, qui font sens dans notre écosystème si particulier, peuvent parfaitement être mises en œuvre dans le schéma conforté et pérennisé des 9 DO actuelles !

► [essentiel DO](#) et [notes de séance](#)

Projet d'évolution des directions de marché PRO PME dans les régions

✓ Consultation

Rappel : la création de 5 Directions de Marchés vise à améliorer la mutualisation des compétences et l'homogénéisation des structures :

- répartition homogène des activités et des effectifs : regrouper les « structures régionales » autour d'une taille de l'ordre de 500 personnes (quels que soient le nombre ou la taille des sites)... et des clients en portefeuille (~30 K clients en portefeuille / région) et du nombre de Siret par région,
- gérer un volume d'affaires plus important,
- animation managériale favorisée par le regroupement des équipes, portée managériale significative permettant d'attirer / garder des compétences dans les comités de direction, dimensionnement de codir adapté aux ressources des régions.

Impact prévisionnel du projet sur les salariés

- conserve son activité avec maintien de son manager (N+1) : **1 944 salariés** concernés (84%), conserve son activité avec changement de son manager (N+1) : **339 salariés** concernés (14,6%),
 - + de 98% des salariés conservent leur activité, change d'activité : **33** salariés concernés (1,4%)...
- perd une partie ou la totalité du management : **13** salariés concernés (0,5%), manage une équipe / son équipe s'élargit : **46** salariés concernés (2%),
- effectifs globaux mis à jour :
 - 2 582 salariés, dont **2 313** CDI actifs : (2 258 Régions + 55 État-Major), 103 CDI inactifs,
 - 166 CDD/Stagiaires / Apprentis / Contrats de Professionnalisations.

► [évolution marché PRO/PME](#)

Analyse de la CFE-CGC

En l'état actuel du dossier, la CFE-CGC exprime les plus grandes réserves sur cette nouvelle organisation, supposée renforcer la proximité, mais avec des centres de décision toujours plus éloignés de l'activité réelle du terrain.

Elle considère que la déclinaison morcelée du projet MAPS ne constitue pas une vision à long terme, anticipée, pensée et co-construite avec l'ensemble des acteurs sociaux...

Projet d'évolution de l'animation des AR2P*

* activités de recrutement et d'accompagnement des projets professionnels

✓ Information/consultation (documents confidentiels)

Contexte

Plusieurs acteurs exercent leur activité dans le domaine du recrutement et de l'accompagnement : l'agence de recrutement (AR) pour les recrutements externes, les Orange Avenir (OA), pour le recrutement interne et l'accompagnement, les Responsables Parcours Cadres (RPC) pour l'accompagnement et le recrutement interne des cadres de niveau F, Personal Development (PD) pour l'accompagnement des cadres de niveau F en Ile de France. Chacun de ces acteurs a un rattachement différent, d'où une organisation complexe et peu agile : pas de prise en charge de bout en bout et une répartition actuelle des rôles de chacun complexe et peu lisible pour les salariés, les Managers et les RH.

L'évolution des enjeux pour les fonctions de recrutement et d'accompagnement vise à :

- créer les conditions d'une meilleure expérience candidat / salarié,
- clarifier et simplifier l'organisation de ces fonctions pour les rendre plus lisibles pour tous les acteurs : candidats, salariés, DRH, managers,
- apporter un meilleur service,
- harmoniser les pratiques et homogénéiser l'expérience salarié et candidat pour gagner en performance sociale et économique,
- renforcer l'animation et le pilotage métier.

Quatre grands enjeux :

- 1 harmoniser l'expérience candidat/salarié dans une logique de bout en bout sur l'ensemble des territoires et filiales.
- 2 être en capacité de recruter des compétences et profils rares et critiques pour servir notre business.
- 3 renforcer la proximité salarié/candidat à la maille du territoire et des filiales.
- 4 décliner les politiques de recrutement et d'accompagnement et animer les territoires et filiales en France.

Vos représentants
CFE-CGC Orange

Élus

- Didier COQUILLE, DTSI
- David COUCHON, IMT
- Franck LEGRAS, DOIDF
- Frédérique LIMIDO, FS&F
- Franca LOSTYS, OFS
- Philippe MAZAS, DOSUD
- Anne MESTRE, DOSE
- Eric PICOT, DONOC
- Marie RUSSO, SCE
- Jérôme WARTEL, DOSO

Commissions

Emploi et formation : Jérôme COULLARÉ ; **Économie** : Jean-Pierre TESTI ;
Égalité professionnelle : Véronique GARNIER ; **Logement** : Sébastien MERY
Marché : Frédérique LIMIDO ; **Réseau et SI** : Didier COQUILLÉ
Recherche et développement : Jean Michel CAMIN ; **DOM** : Christian ROSEMOND
Marketing ventes et services : Joseph MARTINI ; **Entreprise** : Christophe MOINIER
ASC : Annie MARTIN ; Michel CARLIER ; **Handicap et diversité** : Magali FERNANDES
ORANGE France : Kathleen BEAUDE ; Anaud CHAUMEIL

Représentant syndical : Xavier PODEVIN, OFS

Ou pire, qu'il s'agit d'une volonté manifeste de ne pas communiquer de manière détaillée sur l'ensemble du projet, ce qui a justifié notre vote.

Vote des élus

- Contre à l'unanimité des présents

► [essentiel rapport Pro PME](#)

Le projet et ses bénéfices

Simplifier et rendre plus lisible l'organisation ; renforcer les rôles des différents acteurs des activités d'accompagnement des projets professionnels, de recrutement interne et externe grâce à deux évolutions majeures :

- 1 évolution des missions d'Orange Avenir, sur chaque territoire, avec la prise en charge du recrutement externe et de la totalité de l'activité d'accompagnement,
- 2 renforcement des missions de la DRPP en tant que direction métier (élargissement du périmètre aux filiales et homogénéisation des politiques, des pratiques et de l'expérience salarié/candidat dans le groupe, en France).

Effectifs concernés :

- les consultants en recrutement externe,
- les Responsables Parcours Cadres, pour leurs activités d'accompagnement et de recrutement,
- les salariés de Personal Development pour leurs activités d'accompagnement,
- les salariés de l'Orange Avenir Ile de France.

Contenu et localisation géographique des postes de travail inchangés.

► [évolution activités recrutement](#)

Analyse de la CFE-CGC

Ce projet est annoncé plus ou moins officiellement depuis 18 mois, sans que les salariés ne puissent en comprendre le sens, aucune information n'ayant été communiquée. Puisqu'il n'y aurait aucun changement géographique, les bénéficiaires listés, notamment la proximité avec les salariés et les candidats, sont déjà effectifs.

Des rapprochements physiques dans les locaux ont déjà lieu depuis plusieurs mois, comme sur Rennes, où les salariés ont été rapprochés de l'Orange Avenir, ou encore Toulouse !

La rumeur qui court depuis des mois étant que le but réel serait en fait de mutualiser les activités, et la plupart des salariés souhaitant conserver le métier qu'ils ont choisi, il convient de clarifier les objectifs de cette réorganisation, afin que ces derniers soient en éventuelle mesure de s'appliquer à eux-mêmes les dispositifs d'accompagnement qu'ils promeuvent.

► [essentiel AR2P QR](#)