



Sommaire

Orientations stratégiques Orange : volet social de l'expertise des comptes	1
Politique sociale de l'entreprise « Bloc 3 »	3
Projet de création de la société Orange Digital Ventures	4
Plan Schéma Directeur de l'Immobilier	4

Orientations stratégiques Orange : volet social de l'expertise des comptes

✓ Consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise – Bloc 1, volet 2 (PEC, formation) : suite de la consultation débutée au CCUES des 23 et 24 octobre

Présentation du volet social de l'expertise des comptes par le cabinet Syndex

EXPLORE 2020 → profondes mutations de l'emploi :

Le Cloud, la virtualisation/digitalisation, les politiques « make or buy », la restructuration du réseau de distribution et la « rationalisation » des petits territoires, l'agilité..., conduisent à de profondes évolutions des emplois et compétences salariés et de leurs conditions travail : polyvalence, intensification, complexification, autonomisation, isolement,...

Accélération de la baisse des effectifs et diminution de la force au travail (FAT) portée intégralement par le recul de la FAT interne.

Au global, -3% (-3 631 ETP) sur la FAT UES, baisse principalement portée par la diminution de la FAT interne : -4 253 ETP, soit -6%. Parallèlement, le recours à la sous-traitance progresse (construction réseau FTTH).

Baisse des effectifs en grande partie sur les domaines CLIENTS et RÉSEAUX, (près de 86% de la baisse des effectifs actifs CDI).

Transformation du réseau de distribution Orange → baisse des effectifs « ventes grand public ». Quid de la proximité client, atout essentiel d'Orange :

- Fin 2017, nombre boutiques Orange AD (-30%) fortement réduit au profit des Smart ou Méga Stores.
- Baisse salariés AD : baisse ETP -3,5% entre 2016 et 2017, poursuivie voire accentuée sur 2018 (-6,8%).
- Baisse du nombre des boutiques partiellement compensée par l'agrandissement des surfaces et la progression du nombre moyen de salariés / boutique.

Diminution du réseau des boutiques : quid de la qualité de service / image et des impacts salariés :

- Service de qualité vs. diminution des points de vente ?
- Facilité d'accès aux offres et services proposée aux clients ?
- Impacts en termes d'image, « abandon des territoires » ?

Digitalisation du parcours client, élément majeur d'EXPLORE 2020, en phase avec sa trajectoire.

Plan stratégique : 50% interactions Europe en digital fin 2018 (vs. 30% en 2014).

Réalisé en France : digitalisation de 52,2% à fin 2017 (54,1% au S1 2018) des actes non marchands.

En 2017 : -6,9M d'appels (-3,8M prévus sur 2018) et baisses plus importantes en interne :

- -17% des appels traités par la sous-traitance.
- -20% des appels traités en interne.
- Nombre appels / mois / ETP fortement augmenté en 2017 : 414 contre 377 en 2016.

Baisse de la FAT interne relation client plus rapide que la baisse du volume d'appels → augmentation du recours à la sous-traitance.

- Fin 2017 : baisse des volumes -21% contre baisse de FAT interne : -24%.
- La forte baisse des appels devrait s'amplifier en 2018 et se poursuivre à horizon 2020 (volume d'appel estimé à 24,8M).
- Au budget 2018, compte tenu de la baisse globale, **renforcement de 6 pts du recours à la SST.**

Évolution compétences/métiers relation client et distribution.

La démarche GPEC repose sur la cartographie des métiers pour en identifier les dynamiques... mais les modalités de réalisation de cette cartographie restent à affiner.

La notion de « compétence » est certes nécessaire afin d'appréhender au mieux l'employabilité des salariés et de leur assurer un parcours au sein de l'entreprise.

- Mais la notion « métier » devrait pouvoir coexister et être articulée à celle de « compétence ».
- Il est également essentiel de garder la référence aux spécialités des salariés.

L'objectif de réduction des coûts guide la GPEC : Orange a fait le choix de s'appuyer sur une évolution démographique forte et de la combiner aux mutations technologiques (digitalisation) et aux transformations des modes de travail (agilité) ainsi qu'au recours organisé de la sous-traitance, ceci afin de parvenir à réaliser ses programmes d'économies.

À l'horizon 2022, diminution des effectifs plus particulièrement sur le domaine réseau et en moindre mesure sur le domaine support.

- L'impact démographique au cours de la période représente près d'1/4 des ETP CDI de fin 2017 (-17 000 ETPCDI à -18 000 ETPCDI). 3 départs sur 4 se feront sur 2018/2020.
- Le domaine réseaux serait le plus touché : 34,4% de l'impact démographique, 29% des ressources disponibles fin 2017. En moindre proportion, idem pour le domaine gestion support : 16,7% des départs, 13,9% des ETPCDI fin 2017.

ORANGE FRANCE portera largement les départs, mais les fonctions support seront en tension forte en 2020. L'évolution démographique y induit un taux de tension élevé (17%). L'importance des métiers en cours de disparition illustre les profondes mutations qui vont les impacter.

L'agilité comme attitude personnelle au service de l'organisation

Les méthodes Agile promeuvent la collaboration et la rapidité d'exécution dans les équipes. Pour les salariés, cela suppose une forme d'injonction au collectif qui ne fonctionne qu'à condition que les conditions de déploiement de la méthode soient optimales et les équipes soudées et motivées, or :

- la mise en visibilité de ses difficultés devant les autres peut être facteur de mal-être important,
- en cas de non-intégration, risque de marginalisation voire d'exclusion,
- mise en tension fréquente/permanente qui peut diviser les équipes (jeunes / anciens ?).
- visibilité du travail partielle et réduite sur un projet limitant les contributeurs dans leur compréhension,
- manque de répit dû à l'enchaînement trop rapide des tâches,
- méthodes Agile reposent sur l'engagement du salarié : question de rétribution de cet engagement => quelles modalités de reconnaissance ?
- une méthode de travail qui peut favoriser la recherche de profils adéquat en externe.

Externalisation de la compétence ? Sous-traitance ? Contrats courts ?

Le recours à la **sous-traitance** continue de structurer fortement les ressources de la **Direction de l'intervention** et devrait s'intensifier dans tous les domaines.

À fin 2017, baisse également de -8% du recours aux alternants.

- Nombre contrats alternants à fin décembre en diminution vs. fin 2016 : -8%, soit 380 contrats.
- Alternants sur représentés dans domaine client : près de 50% des alternants appartiennent à ce domaine, et légèrement sur représentation des apprentis en IDF (38%) mais nettement moins marquée pour les contrats de professionnalisation.

Diminution des effectifs ETPCDI proportionnellement plus importante en province qu'en IDF.

- Importance des dispositifs seniors en province, et moyenne d'âge plus élevée en province (50,1 ans) qu'en IDF (49,2 ans).
- En 2017, la province représente 66% des effectifs ETPCDI, et 70% des départs sur 2018/2020 (10 510 départs pour l'ensemble des régions hors IDF).

Nécessité d'une étude prospective sur moyens sites

- L'entreprise compte de nombreux sites «moyens» : moins de 100 ETP et aux 66 sites identifiés comme «petits», (moins de 30 ETP), il faut ajouter 85 autres sites comptant entre 30 et 100 ETP.
- Prospective 2018/2020 des petits sites / bassin d'emploi fait apparaître des prévisions de décroissance continue et régulière sur ces sites «moyens».

Certains de ces moyens sites sont susceptibles d'être rapidement en difficulté.

- Certains métiers sont amenés à **décroître** : soutien métier, téléopérateurs, conseiller clients back office, métiers des plateaux téléphoniques en lien avec l'expansion des usages internet etc.
- ... d'autres à se **transformer** : vendeurs en boutiques dans cadre réorganisation réseau de distribution et développement des Smartstores.

Un plan de formation à articuler avec la GPEC : définir les principes de mise en œuvre et les modalités de suivi (KPI) ; orientations de la formation à 3 ans ; besoins individuels ; dans un cadre de budget défini.

Enfin, ORANGE LEARNING interroge sur l'apprentissage des salariés : une logique de formation en «libre-service» reposant sur une forte autonomie salariés avec les risques inhérents : manque de motivation, difficulté de concentration, sentiment d'isolement face à la plateforme e-learning, mauvaise gestion/organisation du temps de formation...

Et la nécessité de porter une réflexion sur les évaluations : comment évaluer la formation en elle-même et l'apprenant lui-même ; comment apprécier si les connaissances acquises au cours de la formation se sont transformées en compétences.

► [rapport volet social](#)

Analyse de la CFE-CGC

Cette année encore, la CFE-CGC dénonce le pilotage de l'emploi par les coûts (et particulièrement leur réduction).

Ce mode opératoire qui systématise le recours à la sous-traitance (et souvent à une main d'œuvre précaire) fait peser sur l'entreprise un risque à moyen terme de non maîtrise de certains compétences clés. Compétences d'autant plus nécessaires pour le Groupe en interne que les évolutions technologiques en déploiement ou à venir nous rendent dépendants de nos sous-traitants ou fournisseurs.

11 000 postes équivalent temps plein vont donc être détruits sur 2018-2020 ! Cette suppression n'est pas uniquement le fruit de gains de productivité mais bien d'un accroissement de la force au travail sous-traitée.

La CFE-CGC Orange réclame :

- une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences par codes métiers et des matrices métiers/compétences avec une échelle quantifiée, avec des passerelles et des plans de formation associés aux métiers,
- une vision territoriale prévisionnelle des Emplois et Compétences,
- une réintégration massive de la Force au Travail sous-traitée,
- une attention particulière de la Direction portée aux sites petits et moyens en décroissance d'effectifs régulière.

► notre lettre sur l'emploi : [se réorganiser, mais pour gagner](#)

Vote des élus sur la stratégie de l'entreprise

- Contre à l'unanimité

Politique sociale de l'entreprise « Bloc 3 »

- ✓ recueil d'avis sur :
 - [Rapport PEC bilan 2017](#), incluant les données alternance et temps partiel (CCUES mai 2018)
 - [Bilan formation 2017 et Taxe d'apprentissage 2018](#) (CCUES juin 2018)
 - Bilan social 2017 (cf. infra) et Bilan 2017 des heures supplémentaires (transmis aux élus en juillet 2018)
 - [Bilan logement 2017](#) (CCUES septembre 2018)
 - Politique Diversité : rapports 2017 sur le [handicap](#) et sur la [situation comparée d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes](#) (CCUES septembre 2018)
 - Plan de formation 2019 (cf. infra)

Bilan social 2017

Décroissance de l'effectif social d'Orange SA : 4,6% en 2017, plus marquée que celle de 2016 (-3,0%), due principalement à une nette augmentation des départs en retraite entre 2016 et 2017 (+13,8%).

- Décroissance principalement sur population employés techniciens et agents de maîtrise (-9,4%),
- plus faiblement sur population cadres (-2,4%).
- À l'inverse, la population des cadres supérieurs continue à augmenter (+1,9%).

Décroissance des effectifs CDI : 4,3%.

En 2017, baisse des effectifs hors activité : -9,3%, (vs. -9,7% en 2016).

- Moins marquée sur les cadres supérieurs (-5,5%),
- que sur les cadres (-11,9%),
- et employés techniciens et agents de maîtrise (-11,0%).

Population apprentis, titulaires contrats de professionnalisation, et stagiaires : 5,5% des effectifs en CDI en activité fin 2017, versus 5,7% fin 2016. Les alternants représentent 5,3% des effectifs CDI (5,5% fin 2016).

Par rapport à fin 2016, les équivalents temps plein à fin décembre 2017 affichent une décroissance de -6,2%, plus marquée que celle présentée fin 2016 versus fin 2015 (-4,8%). Entre décembre 2016 et décembre 2017, **le taux de féminisation de l'effectif social progresse très légèrement, de 36,9% à 37,1% (idem évolution 2015 – 2016).**

Cette évolution s'explique à la fois par des départs définitifs de CDI moins féminisés en 2017 qu'en 2016, ainsi que par un taux de féminisation des recrutements externes en légère augmentation.

- Progression principalement sur les populations cadres (de 34,1% à 35,1%),
- et cadres supérieurs (de 32,3% à 32,8%).
- Le taux de féminisation des employés techniciens est de 40,8% (versus 40,7% fin 2016).

Le nombre de salariés d'une entreprise extérieure, (plan THD, domaines de l'intervention clients, relation service client et développement système d'information), **augmente de 651 ETP soit de 2,2% et en 2017.**

La sous-traitance représente 29,5% de la force au travail totale d'Orange SA en ETP moyen en activité (force au travail interne, intérim et sous-traitance) versus 28,0% en 2016. (24,3% sans construction du réseau Fibre).

À un niveau « élevé » de plus de 1 500, les recrutements externes en CDI diminuent de près de 26% vs. les 2 104 de 2016.

- évolution cohérente avec le séquençage annuel prévu dans le cadre de l'engagement du Groupe de réaliser 7 500 recrutements externes en CDI sur la période 2016 - 2018 en France (pour mémoire, 3 000 recrutements CDI en France en 2016)

Plus de **40% des recrutements externes 2017 issus de l'insertion**, et près de 60% des recrutements externes sur les métiers du domaine Réseaux (intervention clients, construction production réseaux).

Rémunération brute mensuelle moyenne 2017 : 4 083 €, + 2,7% / 2016 dont 3,0% pour les femmes et 2,5% pour les hommes.

Femmes : 3 885 €

Hommes : 4 196 €

► [bilan social](#)

Plan de formation 2019

Indicateurs clés :

- 2 541 646 heures : baisse de -4 % des heures de formation vs. 2018 en lien avec la baisse des effectifs prévue sur la période.
- nombre d'heures de formation par salarié : 33,6 h en progression d'1h / 2018.
- taux d'accès à la formation : 84%.
- dépenses de formation : 217m€, en retrait de -3,6% vs. 2018 en lien avec la baisse des heures prévues (-4%).

Formations métier : 1 867 kh, dont 953 kh domaine clients, 774 kh domaine réseaux et SI, 119 kh domaine fonctions support, **19 kh domaine innovation**, 2 kh contenus et multimédia

Formations management : 272 kh, dont Orange Campus, 137 kh et autres formations managériales, 135 kh

Formations transverses : 402 kh dont compétences clés 45 kh, engagements du groupe, 17 kh et compétences complémentaires, 340 kh.

► [plan de formation](#)

Analyse de la CFE-CGC

Concernant le plan de formation, la CFE-CGC rappelle que le « capital compétences » des personnels est une composante essentielle de la valeur d'Orange, aujourd'hui et demain. Le développement des compétences, et, in fine, de l'employabilité et du bien-être des salariés doit être au cœur de la stratégie et des actions de l'employeur Orange, qui doit aussi veiller à ce que ne s'installe pas une fracture entre les salariés qui bénéficient le plus, ou le moins, des moyens formatifs mis à disposition.

En ce sens ce plan développement des compétences 2019 n'est pas à la hauteur des ambitions d'Orange en tant qu'opérateur digital et humain.

► [essentiel plan de formation](#)

Pour consulter nos avis sur les autres points de la politique sociale de l'entreprise, cliquer sur les liens en début d'article.

Vote des élus sur la politique sociale de l'entreprise

- Contre à l'unanimité

Projet de création de la société Orange Digital Ventures

✓ Information/Consultation

Le projet « ODV Beyond » est destiné à faire évoluer le fonds d'investissement Orange Digital Ventures (ODV) dans les startups du Groupe, pour en faire un acteur de taille européenne. Il s'appuie sur les résultats « prometteurs » d'une initiative interne qui a permis au Groupe de prendre des participations minoritaires dans une vingtaine de startups.

« Les perspectives de retours financiers sur les premiers investissements étant bonnes, les synergies avec le Groupe nombreuses » Orange souhaite changer d'échelle, en visant le lancement d'un Fonds doté de **500M€**, constitué :

- pour partie d'apports d'Orange (350M€, dont ~70 M€ déjà investis, et apport de 50 à 60 M€ par an sur les 5 prochaines années)
- pour partie d'apports externes (150M€ auprès d'investisseurs externes institutionnels ou stratégiques).

Conséquences en termes d'organisation et de RH :

- création d'une Société de Gestion, filiale à 49% d'Orange Digital Investment qui reprendra le nom « Orange Digital Ventures »,
- qui devra disposer d'un agrément de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF- dossier de demande déposé le 3 octobre)
- qui gèrera les Fonds confiés par Orange et devra favoriser le développement des synergies entre les startups du portefeuille et les UA,
- et qui devra répondre à des critères précis d'indépendance, notamment dans ses choix d'investissements et prévenir tous risques de conflit d'intérêt

Le Groupe souhaite s'appuyer en priorité sur les équipes actuellement mobilisées sur le projet, qui ont vocation à être transférées au sein de la nouvelle filiale, sur la base du volontariat.

Grandes lignes de la politique d'investissement

Nouvelles connectivités ; internet des objets ; cybersécurité ; entreprise digitale ; fintech (mobile banking, payments, insurtech, prêts...) ; contenus...

► [ODV](#)

Analyse de la CFE-CGC

La CFE-CGC reconnaît l'intérêt pour Orange de se doter de véhicules d'investissement en capital risque en capacité d'agir sur les différentes géographies clés : France, Afrique Moyen Orient et Europe.

Pour autant, elle s'interroge sur le montant du fonds Orange Digital Venture (500 M€ à 5 ans) en comparaison de sommes, plutôt en milliards d'euros, mobilisables pour investir dans les startups par les GAFAMI (Google, Apple, Facebook, Microsoft et IBM), les BATX (Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi), voire par d'autres opérateurs Telecom. Elle milite pour des alliances avec d'autres opérateurs européens, notamment sur les sujets de l'innovation.

La CFE-CGC Orange rappelle également son attachement à un partage équitable de la valeur créée par l'entreprise, dans le cadre de ses activités, entre les différentes parties prenantes, et donc avec tous ses personnels ; il doit en être de même avec les activités de capital risque.

► [essentiel ODV](#)

Plan Schéma Directeur de l'Immobilier

✓ Information

SDIT IdF :

Sites mentionnés, entre autres : Laborde ; Gentilly ; Temple Dabout ; Eastview Bagnole ; Orange Village et Bagnoleux...

Périmètre Nord Est

Sites mentionnés, entre autres : Belfort ; Troyes ; Chaumont ; Creil ; St Quentin ; Béthune...

Périmètre Sud Est

Sites mentionnés, entre autres : Lyon ; Grenoble/ Meylan ; Clermont Ferrand ; Marseille...

Périmètre Sud-Ouest

Sites mentionnés, entre autres : Eysines ; Limoges ; Pau ; Toulouse...

Périmètre Ouest

Sites mentionnés, entre autres : Le Havre ; Évreux ; Alençon ; Saint-Lô ; Orléans ; Bourges ; Saint-Brieuc ; Lannion ; Rennes ; Nantes ; St Nazaire ; Angers...

► [SDIT](#)

Analyse de la CFE-CGC

Ces projets immobiliers visent principalement à modifier les aménagements des sites pour les adapter à la vision de la Direction sur la nouvelle organisation du travail. La baisse forte et rapide des effectifs, anticipée et très attendue permet à l'entreprise d'imposer NEO (Nouvel Environnement de travail Orange) et, entre autres, d'héberger plus aisément tous les travailleurs externes dont elle aura besoin sur des durées courtes et pour des tâches ponctuelles et « sous-traitables »...

► [essentiel SDIT](#)

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 ; Amandine CHAUMEIL

Représentant syndical : Xavier PODEVIN, **OFS**