



# COMPRENDRE & AGIR

## Se réorganiser oui, mais pour gagner !

Orange est un acteur clef de l'aménagement du territoire sur 3 plans : les réseaux de télécommunication fixes et mobiles ([70% des déploiements FTTH](#) toutes zones confondues, 99% de la population française couverte au moins en 3G, et 98% en 4G), les boutiques et l'emploi, notamment en régions.

Sur ce dernier point, la responsabilité sociale et sociétale (RSE) d'Orange est engagée. Cependant, l'Etat et le régulateur des télécommunications (Arcep) ont, parmi les obligations qui leur sont dévolues [par le Code des postes et des communications électroniques](#), le développement de l'emploi. Or le sujet est systématiquement éludé, qu'il s'agisse des attributions de fréquences dédiées aux réseaux mobiles, du « [New deal](#) » des télécoms visant à accélérer la couverture fixe et mobile du territoire, ou du déploiement des RIP (Réseaux d'Initiative Publique fibre) où les élus locaux ne prévoient quasiment jamais de clause sociale dans les contrats. Tout se passe comme si la réduction du chômage avait cessé d'être une priorité en France.

La concurrence par les infrastructures dans un métier dont le modèle économique est basé sur les coûts fixes génère une féroce guerre des prix qui conduit certains acteurs à vendre à perte pour

tenter d'atteindre plus rapidement la masse critique d'abonnés nécessaire. En parallèle, l'accélération des déploiements engendre une explosion de la sous-traitance. Il faut déployer partout en même temps, et dans 5 ans, on n'aura plus besoin des équipes : pourquoi les embaucher ? Quant aux activités qu'Orange va ré-internaliser pour déployer notre propre SI, elles seront confiées à nos collègues de Sofrecom... en Tunisie ou au Maroc !

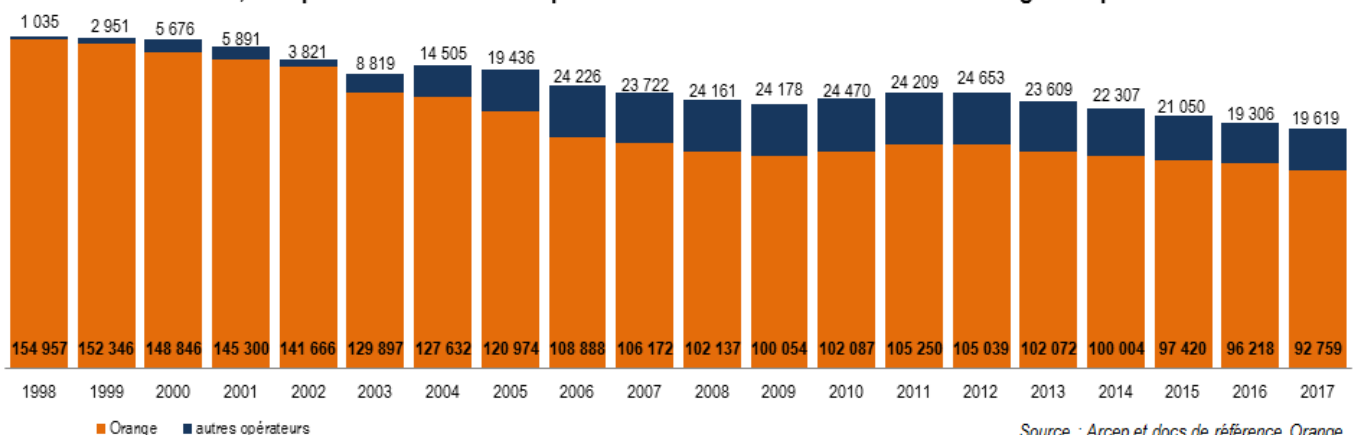
Les règles de la concurrence favorisent une gestion par les coûts, dont les emplois deviennent la variable d'ajustement clef : les résultats 2017 d'Orange démontrent que le retour à la croissance de l'EBITDA se fait par la diminution des coûts visibles de personnel, combinant baisse des effectifs, modération salariale, et accroissement de la sous-traitance.

**La CFE-CGC Orange pose un constat sévère, basé sur le travail de nos experts et les remontées terrain, qui contrastent avec les discours de la Direction. Elle formule des propositions (p. 3) qui permettent de tenir la promesse stratégique de rester un acteur majeur des télécoms sur le territoire français, en reprenant nos activités en main et en revivifiant les bassins d'emploi régionaux.**

## L'emploi chez Orange disparaît, notamment dans les régions

Si les usages des télécoms explosent, le [chiffre d'affaires global des opérateurs sur le marché français](#) ne cesse de baisser, sous les effets conjugués de la concurrence et de la réglementation. A son plus haut en 2010 avec 43,5 Mds€, il a régulièrement chuté avec l'arrivée du 4<sup>ème</sup> opérateur mobile, pour atteindre un peu plus de 36 Mds€ en 2017 (- 17% en 7 ans). Conséquence : l'emploi s'est effondré.

**En 20 ans, les opérateurs télécoms ont perdu 30% de leurs effectifs en France. Orange en a perdu 40%.**



Orange, qui pèse encore 83% des effectifs français du secteur, en a perdu 40% en 20 ans, et s'est concentré en région parisienne (près de 34% des effectifs du Groupe en France et 50% des cadres, pour à peine [19% de la population française](#)). Nos effectifs déclinent de 3% par an en moyenne, plus vite dans les régions (3,5% par an). Exprimé en équivalents temps plein (ETP), c'est

pire : le taux de fonte est supérieur à 4% par an ces 5 dernières années, et va s'accroître à 5% par an sur 2018-2020.

### La sous-traitance explose, les risques aussi

Bien que les indicateurs de suivi manquent de transparence et de précision, le taux de sous-traitance à l'échelle du Groupe en France peut être estimé à 30% de la force au travail en 2018.

Les conséquences sont néfastes à court ou à long terme :

- **Perte de maîtrise de nos activités, y compris cœur de métier** : les [incidents les plus marquants sur nos réseaux](#), en dehors de ceux liés aux phénomènes météo, ont souvent leur source dans des erreurs de supervision par nos sous-traitants.
- **Perte de maîtrise de notre SI**, aux conséquences désastreuses dans les Agences Entreprise avec les projets [COME](#) et [Delivery](#), [dont les effets se poursuivent](#) : perte de clients, dégradation de la qualité de service, stress intense pour les équipes, perte financière pour Orange...
- **Perte du lien avec nos clients** : lors des installations de la Fibre au domicile par exemple, nous perdons la capacité à représenter Orange auprès de nos clients et à faire remonter leurs attentes. Sans parler des difficultés des sous-traitants qui jonglent avec les interfaces et les processus empilés des différents opérateurs intervenant sur la fibre, ou encore de la mauvaise gestion des rendez-vous, très pénalisantes pour nos clients et pour l'image d'Orange.

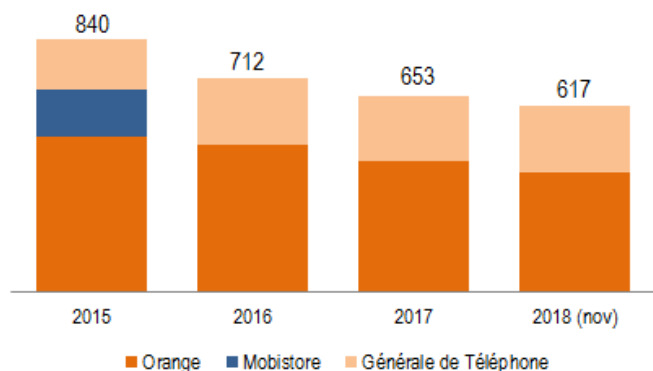
La sous-traitance n'améliore rien : les sous-traitants pilotent aussi par les coûts, et emploient souvent des travailleurs détachés. Ces derniers ne sont pas forcément européens, mais simplement porteurs d'un titre de travail dans l'Union Européenne (qui s'intéresse plus à la « compétitivité prix » demandée par le patronat qu'au plein emploi en Europe et bâcle ses Directives). Souvent très mal traités, ils ne maîtrisent pas toujours notre langue, ce qui pose des problèmes de sécurité sur les chantiers. Enfin, la raréfaction des fourgonnettes Orange sur le territoire fait disparaître la marque du paysage au sens premier du terme.

### Les activités de production trinquent

Les analyses réalisées par la CFE-CGC Orange dans le cadre de la négociation de l'accord sur la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC) recoupent les informations du terrain : les équipes en charge de la production et des relations avec nos clients (Unités d'Intervention, Unités d'Assistance Technique, Unités de Production du Réseau, Service Client Orange) sont les plus impactées par les départs en retraite ou en Temps Partiel Seniors (TPS)... mais sont les moins bien servies en termes de remplacement des départs : dans le meilleur des cas, on atteint 1 remplacement pour 3 départs. Ce sont pourtant les activités qui, avec les boutiques, produisent directement la fameuse « expérience client incomparable ». Dans les équipes, la tension est palpable, et le moindre imprévu (météo, incident réseau, dysfonctionnement informatique, absence pour maladie...) peut tourner au cauchemar.

### Les boutiques Orange ferment

#### Evolution du nombre de boutiques



De 840 boutiques en 2015, nous sommes passés à 617 en novembre 2018, et 40 fermetures sont prévues pour 2019. En 5 ans, nous aurons perdu plus de 30% de nos boutiques, essentiellement dans les petites villes. Contrairement à ce que prétend la Direction, nos clients ne sont pas tous devenus adeptes de la transaction en ligne. Dans nombre de boutiques, les files d'attente s'allongent. En outre, l'analyse montre que la qualité des ventes réalisées en boutique est meilleure, y compris pour la très digitale Orange Bank : le poids des boutiques est plus élevé que prévu dans les ouvertures de comptes, et les comptes ouverts sont en moyenne plus actifs que ceux créés en ligne...

### Fusions à foison, baisses d'effectifs à la clef

[La fusion des Unités d'Intervention](#) (UI) est en cours depuis début 2018. Déjà passées de 27 à 23, elles ne seront plus que 13 à la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2019. Présentes sur tous les marchés (grand public, Pro-PME, entreprises et vente en gros), elles réalisent ou coordonnent les opérations de déploiement et de SAV des réseaux fixes, y compris les RIP déployés par Orange. Face à cette activité intense et stratégique, les effectifs sont en baisse continue, et la fusion supprimera 25 à 30% des postes en régions.

**Les 8 Agences Pro** (relation commerciale avec les entreprises jusqu'à 5 salariés) et **les 4 Agences PME** (jonction entre le marché Pro et les Agences Entreprises) vont [fusionner en 5 Agences Pro-PME](#). 2 500 collaborateurs sont concernés, et plusieurs dizaines de managers disparaissent.

Cerise sur le gâteau, la Direction prévoit de [fusionner les Directions Opérationnelles](#) (DO), pour passer de 9 à 5 en métropole dès 2019, en regroupant Centre Est et Sud Est, Est et Nord de France, Normandie Centre et Ouest, Sud et Sud-Ouest. Une liquidation programmée d'Orléans et Marseille ? Coté emploi, 20% des cadres chargés du pilotage des 1 300 personnes directement rattachées aux DO disparaissent. Plus loin de leurs équipes, outre la dégradation de leurs conditions de travail (augmentation des déplacements), ces cadres seront également plus loin de la réalité quotidienne de l'activité et du contexte local spécifique. **Comment la Direction peut-elle prétendre que ce projet consolide l'ancrage territorial ?**

### Sentiment d'abandon des territoires

Les bassins d'emplois régionaux se vident, au détriment de l'emploi local, de la proximité clients, et des opportunités de mobilités : faire carrière en région devient impossible.

Côté clients, [les Français des zones rurales se sentent abandonnés par la puissance publique](#). 24% souhaitent notamment bénéficier d'une amélioration de leur accès à Internet. Ce sentiment est également remonté, de manière virulente, [par les élus des territoires](#), et Orange est particulièrement attendue sur ce plan.

### Et les filiales ?

Les embauches, notamment dans la sphère d'Orange Business Services, se font plus facilement en filiale qu'en maison mère. Le turn-over y est aussi plus élevé. La répartition géographique des effectifs tient compte des nécessités de la proximité clients, et certaines équipes sont installées en région. Mais la multiplication des conventions collectives, l'absence de règles communes facilitant les mobilités entre entités, et une gouvernance en silos sont des freins qui limitent la fluidité entre les différentes entités et la capacité à optimiser la gestion des carrières et des compétences.

# La CFE-CGC Orange propose une stratégie qui assure l'avenir

Sur la question de l'emploi, une partie des réponses se trouve entre les mains du gouvernement, des régulateurs, et des élus locaux : nous nous mobilisons pour les sensibiliser afin de mieux faire comprendre les incidences concrètes de certaines décisions politiques, une fois qu'elles sont confrontées aux exigences et aux contraintes du métier d'opérateur de télécommunications national qu'est Orange. L'emploi doit cependant redevenir un enjeu stratégique pour Orange, qui dispose de nombreux leviers en la matière : nous formulons ici des propositions concrètes, qui sont également favorables à notre efficacité opérationnelle.

## Ré-internaliser les compétences clefs

Rien ne démontre que la sous-traitance coûte moins cher que la production interne : la plupart du temps, seuls les coûts apparents sont évalués. Le coût des dysfonctionnements, toujours imprévus, des délais de réaction allongés, de la perte de compétences, y compris pour construire des boucles de qualité pertinentes, de la culture d'entreprise non prise en compte, de la perte d'image voire de chiffre d'affaires auprès de nos clients : tout cela n'est jamais intégralement mesuré.

### Maîtriser notre informatique

Si sur le [projet COME](#) on sait que le budget alloué au sous-traitant en pure perte se monte à plus de 300 M€, a-t-on calculé le coût des pertes de clients, du temps perdu par les équipes pour pallier tous les dysfonctionnements de l'application et finalement chercher une nouvelle solution, du stress des équipes au contact avec la clientèle, et de la difficulté qui s'ensuit à recruter pour renforcer des équipes qui en auraient bien besoin ?

La CFE-CGC préconise :

- **d'internaliser systématiquement la maîtrise d'ouvrage**, et chaque fois que possible l'encadrement des équipes de maîtrise d'œuvre pour le SI interne : nos besoins métiers seront mieux pris en compte, nous connaissons mieux les possibilités d'évolution de nos applications, et pourrons en assurer, au moins en partie, la maintenance, notamment pour traiter plus rapidement les bugs signalés par les équipes utilisatrices ; cela permettra aussi de mieux réfléchir à la simplification des processus en amont des développements.
- **de développer et d'utiliser autant que faire se peut les solutions que nous proposons à nos clients**, y/c par le biais de nos filiales : la mutualisation des coûts de développement sera source d'économie, tandis que nous avons la plupart du temps suffisamment d'utilisateurs internes pour effectuer des tests probants avant les déploiements.

Dans le même esprit, nous demandons l'**abandon du projet de sous-traitance des activités de la DISU**, qui soutient et dépanne les personnels utilisateurs des outils informatiques d'Orange, avec une efficacité qui n'a cessé de se renforcer au fil du temps. Sous-traiter cette activité comporte de nombreux risques : perte de sécurité lors des prises de main à distance, perte de proximité et de solidarité avec les utilisateurs, perte de compétences sur nos outils de travail quotidiens, pertes d'heures de travail précieuses quand les utilisateurs n'auront pu être dépannés assez vite.

### Reprendre en main nos activités cœur de métier

Les réseaux constituent notre actif clef. Leur production et leur maintenance sont notre cœur de métier. Nous devons en avoir la pleine maîtrise, pour assurer une « expérience incomparable » à nos clients, remplir nos obligations réglementaires, et différencier nos offres. Orange doit simultanément assurer le déploiement des réseaux à très haut débit (fibre, 4G et bientôt 5G), et l'entretien du réseau de cuivre, dans le cadre notamment du Service Universel,

dont aucun autre opérateur n'a jamais voulu se charger. Il faut donc assurer le maintien de nos compétences internes sur le cuivre, en renforçant les équipes et en formant des jeunes pour remplacer celles et ceux qui partent, jusqu'à ce que l'intégralité du territoire soit fibré jusqu'aux abonnés.

Pour garantir la qualité de nos réseaux mobiles, nous devons maintenir en interne l'ingénierie radio.

En parallèle, il faut accélérer le développement de nos compétences internes sur la fibre, au lieu d'intensifier la sous-traitance. L'expérience montre, y compris pour le déploiement des RIP, que la fiabilité de la sous-traitance est problématique.

Il est urgent de posséder en interne toutes les compétences clefs pour mieux piloter nos sous-traitants lorsqu'on ne peut se passer d'eux et d'augmenter les ressources affectées au contrôle qualité, mais aussi de maîtriser la supervision et la maintenance des réseaux. L'introduction de nouvelles technologies, telles l'intelligence artificielle (IA) pour piloter les réseaux et assurer la maintenance préventive, impose que les outils nous appartiennent et que nous en contrôlions les subtilités... faute de quoi nous deviendrons les jouets de nos sous-traitants et de nos fournisseurs. Rappelons enfin que nous devons non seulement assurer la meilleure qualité de service possible à nos clients, mais que nous devons payer des pénalités ou subir des sanctions si nous ne remplissons pas nos engagements sur les RIP ou sur la couverture mobile : autant de cash qu'il convient de préserver.

## Maintenir une vraie proximité sur le territoire

### Conserver 9 DO en métropole

#### et y adapter le découpage des activités adhérentes

Le pilotage du territoire par les DO est stratégique. Conserver les centres de décision au plus près du terrain est le seul moyen de garantir la pertinence du pilotage des activités liées aux territoires, pour assurer notamment :

- une stratégie d'implantation commerciale pertinente et l'animation marketing adaptée au contexte local, marché et concurrence ;
- le déploiement et la maintenance des réseaux au plus près des réalités du terrain ;
- la proximité des élus locaux, très impliqués car très sollicités par leurs électeurs dans la demande de couverture optimale du territoire par des réseaux de qualité ;
- les événements et partenariats locaux judicieux, de plus en plus importants pour soutenir la marque et l'activité commerciale, ou l'innovation réalisée avec des partenaires et des chercheurs.

Pour rendre le pilotage des DO cohérent, la CFE-CGC Orange préconise de renforcer les équipes et d'harmoniser le découpage territorial de toutes les activités adhérentes :

- pour les Unités d'Assistance Technique (UAT), dont les effectifs baissent de 11% par an : ré-internaliser et relocaliser l'emploi en France, avec le soutien des collectivités locales, et découper les



activités métropolitaines en 9 plaques (au lieu de 5), correspondant aux territoires des DO ;

- organiser les Unités d'Intervention (UI) et les Unités de Production du Réseau (UPR) selon les mêmes zones géographiques que les DO, et en cohérence avec les structures mises en place pour développer les RIP ;
- faire coïncider les territoires des AGPro-PME avec ceux des DO (par exemple, Montpellier est actuellement rattachée au Sud-Est, alors qu'un rattachement à la DO Sud serait plus logique) ;

Enfin, il apparaît nécessaire d'unifier le pilotage du réseau des boutiques : actuellement, les AD sont pilotées par les DO, tandis que la Générale de Téléphone est gérée séparément... alors même que des échanges d'équipes peuvent se produire entre les deux réseaux. Assurer un pilotage cohérent de l'ensemble des boutiques par les DO résoudrait bien des problèmes.

### Redévelopper l'emploi dans les régions

Notre demande de décentralisation d'activités non adhérentes au territoire n'est pas nouvelle, nous la portons depuis de nombreuses années. Elle continue d'être pertinente.



De nombreux arguments militent en faveur de nos demandes :

- de nombreux collègues d'Ile-de-France seraient très heureux de s'installer en région pour améliorer leur qualité de vie et leur pouvoir d'achat (l'immobilier notamment coûtant nettement moins cher en région) ;
- les coûts immobiliers moindres permettent aussi à l'entreprise de faire des économies sur les bureaux, sans sacrifier la qualité des espaces de travail ;
- la présence d'entités nationales en région dynamise le bassin d'emploi et permet d'offrir de meilleures perspectives de carrière

aux personnels locaux ;

- l'installation, ou la réinstallation d'activités en région est toujours positive pour conserver de bonnes relations avec les collectivités territoriales, toujours plus nécessaires avec le développement des RIP.

A l'instar de ce qui est fait dans la filiale Orange Cyberdéfense, la qualité de vie est un argument pour attirer de jeunes talents très demandés, sans participer à une inflation des salaires qu'à terme personne ne pourra suivre, les taux de marge étant nettement plus contraints que par le passé.

Il y a également des synergies à trouver avec des « clusters » régionaux, pour développer des partenariats pertinents sur de nouveaux segments d'activité (IOT, BigData, IA, services aux entreprises sur des filières métiers...).

Orange peut, sans difficulté majeure, décentraliser nombre d'activités, telles que le Service National Consommateurs (SNC), le service des réquisitions, un certain nombre de fonctions support des divisions nationales (back-office, centres comptables, soutiens nationaux qui pourraient être répartis sur le territoire, au plus près des équipes opérationnelles qu'ils soutiennent).

Enfin, conserver la présence d'Orange dans les petites villes est indispensable sous le double aspect de l'accueil des clients (boutiques) et de l'emploi local. Nous ne devons pas alimenter le sentiment d'abandon des zones rurales, il en va de la responsabilité citoyenne d'Orange.

### Piloter les bassins d'emplois régionaux

Pour retrouver la fluidité nécessaire en région, il est urgent de :

- retrouver un nombre d'emplois suffisant dans chaque région, pour offrir des opportunités de carrière au niveau local ;
- définir des bassins d'emploi à l'échelle des agglomérations (GPEC locale), en indiquant les métiers ayant vocation à s'y développer, DO, divisions nationales et filiales incluses ;
- lever tout blocage aux mobilités entre les différentes entités présentes sur le territoire.

Il faut donc mettre la politique emploi dans une seule main sur chaque bassin d'emploi, pour remplacer l'actuel fonctionnement en silos. Les équipes RH doivent avoir pour vocation de piloter les carrières et les mobilités, en harmonisant les règles pour favoriser les passerelles entre les différentes entités présentes sur le territoire, dans une optique « gagnant/gagnant ».

**La Direction se laisse dominer par des enjeux financiers de court terme.  
La CFE-CGC Orange préconise d'adopter une vraie stratégie industrielle intégrant la responsabilité citoyenne d'Orange, bien plus pertinente pour assurer une efficacité durable à notre entreprise.**

**Cadres ou pas, vous pouvez compter sur nous ! [www.cfecgc-orange.org](http://www.cfecgc-orange.org)**

**Version électronique  
avec liens actifs**

[www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications/](http://www.cfecgc-orange.org/tracts-et-publications/)

**Vous abonner gratuitement  
[bit.ly/abtCFE-CGC](http://bit.ly/abtCFE-CGC)**

**Vos correspondant-e-s CFE-CGC**

Jérôme Coullaré - 06 31 56 78 50

Eric Picot - 06 74 90 95 68

Fatima Hamadi et [nos experts métiers](#)

**Tous vos contacts CFE-CGC**

[bit.ly/annuaireCFE-CGC](http://bit.ly/annuaireCFE-CGC)

Lettre éditée par le syndicat  
CFE-CGC Groupe Orange  
et diffusée par les sections syndicales  
**Responsable de la publication**

Sébastien Crozier

**Direction de la rédaction**

Hélène Marcy

Photo bannière : ivanovgood via [Pixabay](#)