

Réponses aux questions posées durant le webinar avec CFE-CGC

1 : Courant 2019 des chantiers au niveau du COMEX ont été initialisés. Au titre de la transformation, Monsieur Pellissier vous étiez le sponsor d'un chantier de transformation des fonctions supports est-ce que vous pourriez nous définir les principaux axes de réflexion ?

Concernant les fonctions centrales et fonctions support, les axes de travail sont avant tout l'accompagnement des équipes pour renforcer les coopérations entre directions et entre divisions, développer le travail en mode projet, mieux clarifier les rôles et responsabilités de chacun (en particulier mieux distinguer les domaines d'action régaliens portés par les fonctions centrales des domaines d'expertise) et faire évoluer les modes d'interactions entre divisions centrales et divisions locales. Ces enjeux sont travaillés dans le cadre du Programme de Transformation du Groupe, avec les divisions.

Quelques grands sujets de réflexion, conformément à ce qui a été présenté aux partenaires sociaux, sont notamment :

- *Clarifier les modes de décision transverse sur le territoire France*
- *Renforcer la prise en compte des besoins et attentes des divisions et des pays dans la priorisation des actions menées par les fonctions centrales*
- *Mettre en place des modes projets transverses efficaces entre équipes des divisions centrales et mieux faire circuler les informations*
- *Développer le partage et la capitalisation des bonnes pratiques à travers le Groupe*
- *Faire évoluer les modes de décision pour une responsabilisation plus claire des divisions opérationnelles, dans un cadre stratégique et d'objectifs plus clairement posé et une confiance renforcée*

2 : Bonjour Monsieur Pellissier, il y a quelques, les élus de l'ex CE FSF vous entendaient à propos de la transformation et si vous en étiez le Directeur. Notre empreinte sur les territoires s'atténue au point que nous, en qualité de salariés et parfois "ambassadeurs" de notre Entreprise sommes sollicités. Incompréhension et dégradation du service commercial et technique sont les mots clés que nous remontons à Sébastien Crozier. Quelles sont vos intentions à court terme?

Cette question mériterait une clarification. En général, une de mes priorités est d'assurer le soutien adéquat aux opérations sur le terrain, y compris la simplicité et la subsidiarité dans la prise de décision.

3 : Bonjour, il existe des inquiétudes de certains, en la nomination d'un ancien DAF au poste de DRH, que leur répondez-vous ? Merci

Je crois qu'avoir été DAF n'empêche pas d'être un bon DRH - j'ai toujours attaché - y compris quand j'étais directeur financier - une grande importance aux personnes. Une entreprise en bonne santé est une entreprise qui a trouvé un équilibre sur la gestion de toutes ses ressources qu'elles soient financières, techniques, ou - les plus importantes pour moi - humaines. Il n'y a pas de performance économique sans performance sociale et l'inverse, comme exprimé par Bruno Mettling.

Je vous choquerai peut-être, d'ailleurs, en disant que je n'aime pas tellement la notion des « ressources humaines » : je comprends que c'est le terme courant et répandu, et je l'accepte, faute d'un meilleur (des pires, il y en a : « le capital humain » pour n'en citer qu'un). Je ne me sens pas une ressource, je me sens une personne !

4 : Le virus circule toujours, il y a des cas en augmentation en France en réanimation, n'est-il pas anachronique de faire revenir les personnels qui peuvent télé-travailler dans les bureaux, avec les risques dans les transports ... ?

ET

13 : Compte tenu de l'abomination des transports en commun en particulier de lignes de métro ou de RER dangereusement bondés n'est-il pas complètement prématuré d'obliger les gens à revenir alors que la situation a montré que le télétravail fonctionne parfaitement, bien laisser le choix au 50% qui veulent revenir de le faire (les personnes motorisées par exemple) et laisser les gens qui le souhaitent continuer comme prévu initialement jusque-là et ré analyser la situation en septembre après les négociations télétravail ?

ET

14 : La crise COVID a transformé notre façon de travailler et a démontré que l'on pouvait fonctionner avec plus de télétravail et moins de déplacements professionnels ?

ET

22 : Quelle transformation et accompagnement du management est prévu avec le développement du télétravail et/ou des nouveaux modes de travail ?

Nous allons suivre de près l'évolution de la pandémie et les directives de l'État – et nous adapterons nos modes de travail. Je pense que l'entreprise a su se montrer réactive en mars sans que nous y soyons préparés – je n'ai aucun doute sur la suite de la gestion de la crise ni sur notre vigilance.

Par ailleurs, je suis confiant que nous trouvions ensemble un nouvel équilibre dans l'organisation du travail, y compris les déplacements professionnels, qui se basera largement sur ce que nous avons collectivement appris durant la crise Covid. Cette réflexion est déjà lancée au sein du Come. L'étude récente sur le travail de demain à laquelle ont participé 61% des 63 000 télétravailleurs d'Orange en France est un des pas préparatoires importants pour être sûr d'écouter nos salariés à chaque étape.

Nous aurons sans doute des occasions pour échanger, et notamment dans le cadre du dialogue social dès la rentrée.

Pour le moment, l'accord actuel sur le télétravail, dans l'attente d'une éventuelle évolution, peut être utilisé bien plus largement (pour plus de personnes et pour plus de jours) – et les leçons de la crise sanitaire nous ont démontré que nous avons la capacité de télétravailler plus systématiquement.

Je vous rappelle la posture du Comex sur les sujets des retours au bureau :

« Suite à l'évolution de la situation sanitaire et l'assouplissement des consignes gouvernementales, Orange adapte les règles concernant le retour sur site pour les salariés relevant de la catégorie C ayant travaillé jusqu'à présent à distance.

A compter du 29 juin et jusqu'à la fin du mois d'août, des roulements seront organisés, entité par entité, par les managers pour que chacun puisse revenir sur son lieu de travail habituel quelques jours dans le respect des consignes sanitaires en vigueur.

A partir du 31 août, la place du télétravail dans l'entreprise, suite à la crise sanitaire, fera l'objet de discussions avec les partenaires sociaux. Dans l'attente de l'aboutissement de ces discussions, l'accord en vigueur actuellement sur le groupe en France permettra aux managers de répondre aux demandes de télétravail des salariés ou à leur aménagement»

15 : Pouvez-vous nous donner votre vision sur la décentralisation des emplois en régions, notamment sur les régions qui perdent des emplois depuis des années?

ET

25 : Est-ce que un vrai projet d'implantation des emplois non adhérents en Province ne constituerait pas un axe de développement et d'amélioration de la productivité d'Orange ?

ET

26 : Est-ce que la prise en compte de l'importance de la protection de l'environnement pendant la crise associée à l'usage du télétravail, à la transformation des modes de transport, et à la relocalisation de certaines productions (médicaments par ex), pourrait avoir pour conséquence de modifier l'aménagement des territoires ?

ET

31 : Le retour au bureau est nécessaire pour le partage, la cohésion et l'ingéniosité. En //, cette période doit être l'opportunité de redéfinir le contour du format des réunions (moins mais mieux avec plus de capacité à en sortir des choses concrètes) et se poser la question de repeupler les régions avec le télétravail ?

Cela fait effectivement partie des sujets sur lesquels je vais me pencher à la rentrée dès ma prise de fonction le 1^{er} septembre.

Il faudra regarder ce qui fait sens, ce qui est possible mais surtout prendre en compte l'avis et la vie (privée) des salariés. C'est un sujet délicat et il ne s'agit pas de faire des mobilités qui ne seraient pas à l'initiative des salariés.

Par ailleurs, je suis convaincu que le télétravail et le travail à distance peuvent permettre une distribution plus décentralisée de certains métiers. Également pour les gains environnementaux qui sont, d'ailleurs, au cœur de la stratégie Engage 2025.

5 : On nous demande de revenir sur les sites mais sans remettre les dispositions pour les tickets restaurant. Pourquoi vouloir modifier ce qui marchait bien jusqu'à maintenant ?

Je vous invite à contacter Benoît de Saint Aubin sur ce sujet avec des informations complémentaires sur la situation spécifique à laquelle vous faites référence.

6 : En votre qualité ex-DAF : parlez-nous des dernières interventions de Blackrock sur les marchés, sur l'action ORANGE, sur les secteurs des télécoms en général, sur MTN ? Cela ne risque-t-il pas de nous faire payer plus cher notre stratégie de développement en Afrique et dans le monde ?

La détention de Blackrock contrairement à certaines perceptions n'a que peu varié depuis 2016 (a minima autour de 4.60% en position globale): ainsi on observe récemment un léger reflux de Blackrock à 5.12% avec des allers et retours (toutes entités confondues) autour de 5% et ce depuis plusieurs mois, même si récemment plus centré autour de 5%+ ces dernières semaines.

Plus cher ou pas en Afrique ? Ce qui pousse un cours à la hausse ou à la baisse au-delà de spéculations (très) temporaires et bien entendu non durables est la qualité de la création de valeur visible (ou non) à travers la génération de cash-flow et le niveau de la rentabilité des capitaux investis (ROCE, pour les passionnés - ou encore plus précisément le couple ROCE-WACC pour ceux qui seront familiers avec ces agrégats).

Or il est plus qu'improbable que Blackrock investisse dans des dossiers ne montrant pas de tendances vertueuses quant à ces indicateurs clés dans toute décision d'investissement donc il y a peu de risque de les voir perturber le cours de bourse de cibles potentielles...

7 : Depuis la mise en place des nouvelles instances fin 2019 suite aux ordonnances Macron, nous constatons des difficultés en terme de dialogue social. Les OS ont bien souvent l'impression de pouvoir s'exprimer mais de ne pas être entendues et surtout être écoutées. Cela engendre des points de blocage voir de tensions dans certains cas. Par rapport aux nouvelles fonctions de Gervais (félicitations à lui au passage), qu'elle est sa perception du dialogue social ? Comment envisage-t-il les

actions à mener pour favoriser les échanges et la co-construction sur les sujets majeurs qui vont se présenter à nous sur la période qui s'ouvre?

Le fait d'avoir répondu à l'invitation de Sébastien avant même ma prise de fonction officielle est une preuve de l'importance que j'accorde au dialogue social. Nous allons effectivement adresser des projets à la DRHG et continuer bien sûr ceux que nous avons initiés à la Transformation et j'accorderai une grande importance à recueillir vos avis en amont sur les sujets qui me paraissent clés. Sans parler de co-construction je vous espère force de propositions à mes côtés – j'attends de vous également des remontées terrain régulières.

8 : Bonjour Monsieur Pellissier, quel est le profil type d'employabilité du collaborateur Orange de demain ? Par avance, merci.

Tout d'abord je crois qu'un salarié – qu'il s'agisse d'aujourd'hui ou de demain - n'a jamais une meilleure employabilité que quand il est motivé et formé. Je sais que vous attendiez sûrement que je vous parle des métiers du digital de la cyber ou autres mais je pense que chaque salarié de cet entreprise est un maillon de la chaîne et chacun a un rôle à jouer pour que tout fonctionne. J'accorde beaucoup d'importance à la formation et c'est un des sujets sur lesquels je souhaite me pencher à la rentrée.

9 : Après plus d'un 1 an d'existence de l'accord ARCQ, quel bilan pouvez-vous en tirer ?

ET

17 : L'accord ARCQ prévoit de juger les personnes sur les compétences. Mais dans les faits on juge sur une posture et sur le temps passé dans un grade, comme dans l'ancien monde. Quand le monde RH ne se basera t il que sur les compétences des personnes ?

Pour l'instant je ne connais pas encore bien toutes les modalités de cet accord mais, fort de l'expérience d'un manager des équipes où il a été déployé, je suis prêt à en rediscuter.

37 : Les différentes restructurations des directions et des services ont mis en déphasage d'évolution des salariés au point que plus de mille personnes n'ont pas eux d'évolution. Quel levier allez-vous mettre en place pour régularisation de la situation ?

ET

11 : J'ai le sentiment que sur le terrain il n'y a pas de volonté d'appliquer certains points de cet accord [ARCQ], ex : art 3.1 sur l'étude des cas des salariés non promus depuis plus de 10 ans entre autres. Que pouvez-vous nous en dire ?

J'espère que ce n'est qu'un sentiment – une impression – et bien sûr nous étudierons, avec l'équipe de la DRH, tous les cas qui rentreraient dans le cadre de l'accord et ne seraient pas traités.

30 : Entre ARCQ qui plafonne la reconnaissance directe, la prime pour le « télétravail » ridicule (30€), les primes covid distribuées de manière opaque et les NAO peu motivantes, comment le COMEX croit motiver les troupes au travail?"

Je suis profondément convaincu que ce n'est pas la prime pour le télétravail, la prime Covid ou encore NAO qui sont les seuls à motiver nos salariés – je l'espère! Le sujet de la motivation et de la reconnaissance sont clés pour

moi et pour tout le Comex – mais il ne faut pas cantonner les deux uniquement à ces quelques éléments financiers.

Durant la crise Covid, Orange a été exemplaire en France concernant la protection de ses salariés et leur pouvoir d'achat. Nous sommes forts et fiers de nos salariés – et j'ai l'impression qu'ils le sont aussi !

10 : Le mode de management en interne va-t-il évoluer ? Aujourd'hui il semble inadapté dans certaines fonctions transverses.

Il est naturel que les modes de management évoluent et pas seulement dans les fonctions transverses. Par ailleurs, la crise sanitaire que nous avons vécue va accélérer ces évolutions ne serait-ce que – par exemple – notre rapport au télétravail ou au travail à distance qui exige des adaptations de la gestion et de la vie des équipes.

12 : Comment réagissons-nous une nouvelle fois aux propos de Sébastien Soriano (ARCEP) relativement agressifs et répétitifs à l'encontre d'Orange (amende, propos tenus dans Les Echos ces derniers jours ""Orange construit son avenir sur une hypothèse de domination du marché des télécoms d'entreprises. Ce n'est pas acceptable" ...?

Je suis complètement aligné sur ce sujet avec les propos de la tribune co-signée par Fabienne Dulac et Nicolas Guérin il y a quelques jours : nous avons besoin d'un opérateur juste et impartial, pour le bénéfice de tous les acteurs du marché – les entreprises et les clients. Je vous invite à lire ce texte publié dans « Les Echos » : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-telecoms-nous-avons-besoin-dun-regulateur-juste-et-impartial-1222628>

Par ailleurs, notre PDG a saisi le Premier Ministre sur cette expression de l'Autorité Réglementaire.

16 : Aujourd'hui les non managers hiérarchiques n'existent pas dans l'entreprise, ils ne sont ni reconnus en terme de carrière, ni consultés, je pense aux personnes qui managent en transverse, en simplifiant des process au lieu de s'entourer de collaborateurs rattachés et qui font le choix d'accompagner et d'animer pour rendre les collaborateurs autonomes.

C'est un commentaire plutôt qu'une question. J'espère néanmoins que ce n'est pas la situation générale car personnellement j'ai toujours valorisé le travail, les expertises, les réussites de tout salarié, peu importe le statut hiérarchique, manager ou pas manager.

Cependant, l'équipe de la DRH est bien évidemment prête à étudier tous les cas particuliers.

18 : Comment expliquer la reconnaissance avérée du Groupe pour ses collaborateurs "Héros" et le caractère moins disant et unilatéral de la NAO ? Merci bien.

ET

36 : L'accord n'a été signé par aucune OS, le PV de désaccord est prévu jusqu'à 12h ce jour. On peut d'ores et déjà dire que nous nous dirigeons vers une DU. Comment est-ce que vous l'expliquez, alors même que l'année dernière TOUTES les OS avaient signé la NAO? "

ET

20 : Pour motiver les salariés ne serait-il pas judicieux de revoir la copie de l'accord NAO d'Orange sur les augmentations qui risquent de n'obtenir aucune adhésion des partenaires sociaux ? Où est la promesse de Stéphane Richard de maintenir le pouvoir d'achat ?

Pour rappel Orange a maintenu le pouvoir d'achat de tous les collaborateurs pendant la crise. La décision unilatérale sur les NAO – certes pas parfaite – me semble tout de même pas si mal, si on comprend l'écart entre le taux d'augmentation décidé et les perspectives d'inflation en France

Par ailleurs, le Groupe a bien pris la décision de distribuer une prime exceptionnelle aux salariés qui ont continué à exercer leur activité sans possibilité de télétravail pendant la période de confinement, et a choisi de préserver les rémunérations de nos collègues commerciaux empêchés de travailler.

Enfin, notre approche peut se discuter et évoluer dans les années à venir.

19 : L'utilisation des outils digitaux au service du travail collaboratif, de l'agilité et de la transversalité : n'est-ce pas cela la transformation digitale et celle de l'organisation du travail, à venir ? Malheureusement il y en a encore beaucoup de freins sur le terrain

ET

21 : Des évolutions dans le sens d'avoir de nouveaux outils, qui a minima et en premier lieu pour les utilisateurs doivent faire mieux et plus rapidement ce qui se faisait avant, et qui sont réellement orientés sur les utilisateurs, sont-elles envisageables ?

Oui, vous avez tout à fait raison – les outils digitaux font partie des éléments clés de l'expérience salarié, de la coopération et de l'efficacité, et notamment dans le cadre du télétravail ou le travail à distance. Ce sera un des volets clés de la réflexion sur la nouvelle organisation du travail.

Il existe déjà, par ailleurs, un chantier dédié à l'environnement et aux outils du travail au sein du Programme de Transformation, ainsi que la communauté des Etableurs, piloté par la Transformation du Quotidien, qui est au service des salariés et des managers pour aider à utiliser les outils digitaux.

23 : Après vos missions en terme de performance économique du groupe pouvez-vous nous éclairer sur votre vision concernant vos nouvelles responsabilités en terme de « performance sociale » ? Allez-vous poursuivre un modèle en particulier par rapport à vos trois derniers prédécesseurs? Notamment en terme de dialogue social avec l'ensemble des acteurs du groupe.

Je compte sur vous et sur un dialogue ouvert et franc sur les grands sujets concernant les salariés de ce Groupe – et à ce titre je compte sur vous.

Les retours terrain, la voix des salariés notamment exprimée par les organisations sont clés - je veux et je vais vous écouter, et le dialogue social est incontournable pour construire ensemble l'entreprise de demain, pour citer notre stratégie Engage 2025.

24 : Quand les fonctionnaires seront ils traités équitablement dans le groupe Orange?

Les deux statuts cohabitent au sein d'Orange depuis 1996 – il y a des avantages et des inconvénients pour chacun, c'est évident. Cette question dépasse la seule volonté d'Orange – les sujets sur lesquels nous avons la main pourront s'étudier avec les équipes de la DRH.

27 : Quand la loi de modernisation de la fonction publique de déc. 2015 sera-t-elle appliquée aux salariés fonctionnaires d'Orange?

J'ai demandé à Benoît de Saint Aubin de répondre à cette question (et vous pouvez le contacter si besoin d'éléments additionnels) :

Un protocole d'accord a été signé en septembre 2015 "relatif à l'avenir de la fonction publique: la modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations" (dit PPCR).

La loi de finances pour 2016 votée en décembre 2015, prévoit des dispositions "visant à la modernisation des parcours professionnels, des carrières et des rémunérations des fonctionnaires de catégories A, B et C", en lien avec le protocole PPCR.

Ni le protocole PPCR, ni ces dispositions de la Loi de Finances ne s'appliquent à Orange, car ces réformes se fondent sur les catégories de la Fonction Publique dont les fonctionnaires d'Orange ne relèvent pas en application du 4ème alinéa de l'article 29 de la loi 90-568 relative à l'organisation du service public à la Poste et à France Télécom.

Le protocole PPCR de la Fonction Publique rend possible, chez Orange, un rééquilibrage de la structure de rémunération des fonctionnaires : une première phase s'est appliquée au 31 janvier 2017 et la validation d'une deuxième phase est attendue de la DGAFP (Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique). Les organisations syndicales sont régulièrement tenues informées des avancées de ce projet.

28 : Outre la qualité de nos réseaux, comment expliquer qu'Orange n'a pas su plus tirer parti du contexte pour les clients du GP et Pro/PME (cloud, cyber sécurité, supports multimédia ...). L'innovation ne devrait-elle pas être plus forte en ce moment ? Par ex : A quand un ""pack santé Orange"" avec différents outils tensiomètre, stéthoscope digitaux ... que les familles pourraient avoir chez elle pour favoriser les téléconsultations médicales ?

C'est une analyse pertinente sur la diversification Santé et dans la cadre de l'offre multiservices élargie, ORA travaille effectivement sur une palette beaucoup plus large où la santé – et plus largement le bien-être – aura son rôle.

En revanche, pendant la crise la fermeture des boutiques a énormément pénalisé la vente de produits média, packs sécurité etc.... car le support de nos technico-commerciaux est absolument indispensable !

29 : Sujet agression extérieur : nous ne sommes pas dans le top 10 des opérateurs mondiaux. N'avons-nous pas un risque de dé positionnement définitif (et de possible disparition à terme) ?

La question est pertinente pas tant sur le risque de dé-positionnement – car la taille n'est aucunement le point majeur d'une bonne santé opérationnelle ou/et financière – que sur le plan des opportunités de croissance externe créatrice de valeur qu'il conviendrait de ne pas rater. C'est pourquoi le Groupe est résolument engagé dans une politique de recherche de la croissance de cash-flow et de création de valeur, outils incontournables d'une politique de croissance externe durable.

32 : Nos managers (OBS SA) nous indiquent que de nouveaux avenants de télétravail ne seront pas possibles d'ici le nouvel accord de télétravail. Cet accord ne sera à priori pas ""prêt"" pour le 1er septembre. N'est-ce pas un peu dommage ?"

C'est un malentendu que j'espère déjà clarifié. Jusqu'au 31 août il n'y pas besoin d'un avenant pour télétravailler d'une façon régulière. Dès le 1er septembre l'accord actuel revient en vigueur – les demandes seront à nouveau traitées selon les règles en vigueur (et sans attendre un nouvel accord éventuel).

33 : En Guyane la pandémie s'accélère et aux Antilles le risque est conséquent. Quelle décision comptez-vous prendre pour les salariés de Guyane en premier et aux Antilles ? Merci

La situation et son évolution sont suivies de près par Orange France et la cellule de crise Groupe. Nos actions sont toujours en conformité avec les directives des autorités locales.

34 : Bonjour Monsieur Pellissier. Vous en parliez il y a quelques minutes nos salariés vieillissent. Avez-vous une communication à faire sur les futurs accords TPS et TPSH ?

Il n'y a pas de nouvelles pour le moment – vous serez les premiers informés !

35 : Le taux de féminité est très important dans la structure RH, à l'inverse d'autres directions. N'est-il pas intéressant d'améliorer pour avoir plus homme dans cette structure ? Sachant dans la globalité d'Orange France le taux de féminité croit progressivement en particulier dans les structures du SI.

Mon ambition est qu'à long terme nous nous baserons uniquement sur les compétences – et je suis convaincu que la parité viendra avec. Entretemps, il faut néanmoins veiller à l'égalité des chances pour toute minorité, ce qui doit être proactivement soutenu par l'entreprise.