



InFOcsec

15 novembre 2022

Projet Ancrage Territorial Entreprise de la Direction Entreprises France

Selon le rapport d'expertise Technologia, DEF est confrontée à une multitude d'enjeux importants : déformation de son business model et érosion de la rentabilité, problèmes récurrents de Delivery et de qualité de service, multitude d'interlocuteurs externes (OBS et ses filiales, UI, Marketing, sous-traitants), pyramide des âges élevée, compétences à renforcer/renouveler pour faire face au nouveau business model. Les salariés ont exprimé leurs difficultés qui s'accumulent sur la production du service avec le sentiment qu'elles ne sont jamais réglées. Vue des salariés, la réorganisation va les faire entrer dans un monde plus industriel, standardisé, impersonnel qui risque de détériorer les conditions de travail et la qualité de service. La bascule vers les relais de croissance va nécessiter une montée en compétence importante, ce qui nécessite du temps. Cela s'ajoute aux difficultés du quotidien. Le manque de clarté autour de la réorganisation et ses impacts directs ou indirects ont des effets négatifs sur les salariés et peut engendrer des risques psychosociaux.

Pour FOCOM, trop d'éléments incontournables restent encore à définir notamment sur le pilotage global, les process, les indicateurs, la coordination transverse,...). La ligne managériale doit être exemplaire sur cette dynamique. Elle est attendue en vain depuis des années sur le traitement des douleurs salariés, remontées par Technologia et par toutes les enquêtes depuis 3 ans. Il faut reconstruire la confiance perdue. Selon la direction «*les managers sont appelés à faire preuve d'engagement et d'exemplarité*». Le poids des transformations repose sur les épaules des managers et des équipes, alors qu'ils sont les premiers à être confrontés au manque de réactivité de la ligne managériale pour résoudre les problèmes impossibles à traiter sur le terrain. Celle-ci ne doit pas se désresponsabiliser en faisant tout reposer sur les équipes, les groupes de travail, les managers et les fonctions

Support. Les rythmes de pilotage semblent déconnectés du besoin opérationnel et de la réactivité requise pour atteindre les trois objectifs majeurs de DEF. Il manque une vision hebdomadaire ou mensuelle pour optimiser la réactivité et la performance. Enfin, nous attendons que les dysfonctionnements soient mesurés par nature, équipe, métier, direction, process, outil SI (...) afin d'appréhender au mieux l'origine de ces difficultés, les impacts et les priorités. Les causes racines doivent être résolues plus rapidement. DEF dispose de peu de temps pour convaincre les équipes de l'efficacité opérationnelle de ce projet en matière d'organisation. Passé ce délai, les salariés risquent de constater encore une fois que rien ne change, sauf qu'on leur impose une nouvelle réorganisation qui va complexifier davantage leur quotidien. Comme le souligne Philippe Silberzahn, expert innovation et transformation organisationnelle, «*L'organisation finit par ressembler à un canard sur l'eau : il paraît calme et serein en surface, mais en dessous, il pédale comme un fou*».

Enjeux Orange Business Services

Les 5 tendances majeures du marché B2B sont le new digital, la cloudification du Telco, la société de confiance (écosystèmes géopolitiques fragmentés, infrastructures de données, cybersécurité de bout en bout), l'impératif environnemental et la crise permanente (guerre en Ukraine, inflation). OBS affiche 7,8 Mds€ de revenus en 2021 dont 43 % sur les services IT & IS. OBS fait face à 4 principaux défis dans sa recherche de croissance profitable : un portefeuille d'offres trop large et insuffisamment digitalisé, une érosion accélérée du business télécom historique fortement margé (-7 % sur la voix/connectivité entre 2021 et 2022), une contribution encore limitée du digital à la rentabilité (15 % de la marge brute), et un modèle opérationnel trop complexe.

La direction propose une mutation rapide d'OBS en Entreprise du Service du Numérique via no-

tamment une réorganisation regroupant les équipes SCE et OBS SA sous une même ligne managériale. La première étape de ce projet ne permettra pas d'améliorer l'EBITDAal à court terme et prépare le scénario d'une filialisation vers OBS SA. Pour monter rapidement sur les domaines IT&S, OBS doit s'appuyer sur le cœur de métier Telco. Mais le Delivery demeure une source d'insatisfaction et les crash program consécutifs ont eu peu d'effets. Sans compter le retard conséquent sur la digitalisation de nos offres, des process et des outils non adaptés. La situation actuelle nous interroge sur la capacité d'OBS d'y parvenir. Et ce, d'autant plus que les rapports sur les conditions de travail et le stress alertaient déjà en 2019 sur l'intensité du travail et la complexité de l'organisation. En matière d'emploi et de compétences, on compte, en 2022, seulement 12 recrutements externes à SCE pour 187 départs alors que 476 salariés sont actuellement en TPS. Les équipes sont en souffrance et subissent les effets du non-remplacement des départs. La pression faite sur les effectifs, pour répondre aux objectifs du programme Scale Up, et les impacts sur le stress et les conditions de travail des personnels d'OBS sont inacceptables. Les équipes remontent des dysfonctionnements opérationnels sans que ceux-ci ne soient résolus de façon efficace. Tout cela se répercute sur la qualité de service, la marge et le CA. Le manque d'anticipation les dix dernières années projette aujourd'hui OBS devant un véritable «*mur de transformations*». Nous prônons l'implémentation urgente d'une nouvelle dynamique managériale. Une industrialisation du mode de pilotage opérationnel permettra d'apporter en continu la résolution des causes racines des dysfonctionnements. Nous exigeons un plan de prévention primaire renforcé et des moyens supplémentaires pour amorcer cette mutation. FOCOM s'oppose fermement à toute filialisation complète d'OBS, qui entraînerait la dégradation des acquis sociaux et la fragilisation de l'emploi. Une véritable stratégie industrielle doit être mise en œuvre afin d'accompagner la transformation du business vers les domaines IT&S et les mutations technologiques. Le succès d'une transformation majeure ne peut se faire sans l'adhésion des salariés, et ce dans le respect de leur santé et leur bien-être.

[Rapport PEC prospective: orientations GPEC 2022-2024](#)

Selon la direction, les dispositifs seniors propo-

sés par l'Accord Intergénérationnel permettraient de retrouver des marges de manœuvre d'ici 2024 et devraient contribuer au renouvellement des compétences. Les prévisions sont estimées entre 47 493 et 48 133 ETPCDI (- 20 % à -21 % versus 2021), soit un maximum de 12 800 départs dont 76,5 % sont portés par Orange France (11 068 ETPCDI liés à l'impact démographique et 1 732 ETPCDI autres départs). Entre le 1^{er} janvier et fin septembre 2022, 3 461 salariés sont entrés dans un dispositif TPS dont 44 % pour fonctions centrales support (1 613 TPS) et 56 % en fonctions opérationnelles et de production (2 028 TPS). Concernant l'UI, les interventions d'activités simples sont sous-traitées à 80 %, 58 % pour Production Réseau et 100 % pour la Production Réseau Travaux. L'activité est internalisée à 94 % pour les interventions du marché Entreprises.

FOCOM considère que la situation est de plus en plus alarmante. Rien ne laisse apparaître une tendance à la baisse de la politique de sous-traitance, pourtant écornée depuis la mise en place de RC Centric sur l'activité de l'intervention. Au regard du manque de ressources et compétences en interne, les activités historiques sont sources de souffrances au travail voire de drames, en particulier pour les activités de Chargés d'Affaires sur le Cuivre. La déflation constante des effectifs génère une forte pression sur les salariés en place et met les services en tension. Pourtant, la direction ne semble pas vouloir inverser sa politique d'emploi au sein de l'UES, et en particulier à Orange France. Comment compte-t-elle répondre aux besoins, supérieurs aux ressources dans différentes divisions, d'ici 2024 ? Toutes les opérations de filialisation, d'externalisation, de mutualisation examinées en CSEC et/ou en CSEE, déforment les perspectives de la Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels au sein de l'UES d'Orange. FOCOM déplore une nouvelle fois la lourde contribution des salariés au programme opérationnel Scale Up, avec notamment les réductions des effectifs, peu d'embauches, un rééquilibrage entre les opérationnels et les fonctionnels, l'optimisation de l'immobilier, l'impact du télétravail, la filialisation et l'internationalisation des activités dans la Distribution, l'Innovation, les Fonctions Supports (...). À quelques semaines de la présentation des nouvelles orientations stratégiques, FOCOM rappelle que la simplification ne doit pas être synonyme de recul des conquêtes sociales. Nous attendons de la direction d'Orange un plan de recrutement conséquent en CDI pour faire face aux objectifs et aux enjeux stratégiques.

Plan de développement des compétences 2023

Les heures de formation baissent de -12,6 % par rapport au plan 2022, soit plus que la baisse des effectifs. Le nombre d'heures moyen par salarié diminue encore pour atteindre 28,5 heures/an/salarié. Le taux d'accès à la formation est stable depuis trois ans à 85 %, conformément aux engagements de l'accord GPEC.

Pour FOCOM, ce plan ne renseigne pas sur la volumétrie d'heures par direction ou division, ce qui est regrettable puisque que de nombreux projets en cours généreront des modifications d'organisations et d'activités avec des compétences nouvelles à acquérir. Les nouveaux découpages territoriaux nécessiteront des besoins pour les managers, ainsi que des montées en compétences dans le domaine commercial. Nous constatons que les préconisations des différents rapports convergent en matière de charge de travail, de difficultés pour concilier vie privée – vie professionnelle, d'organisation, d'actes de management (...). Alors que les projets se multiplient et que la transformation s'accélère, ce plan ne donne aucune visibilité quant au bon calibrage attendu sur l'équation compétences développées/nombre de salariés formés, et la stratégie de l'entreprise. En effet, les salariés peinent à se projeter à moyen terme. La formation doit être appréhendée comme un outil d'investissement, avec des moyens ambitieux associés, et non sous le prisme de la réduction des coûts (Scale Up). FOCOM est favorable au développement des compétences en interne, axé sur une projection, à moyen et long terme, des activités et secteurs de diversification.

Politique sociale, emploi et conditions de travail

Les transformations s'intensifient dans le Groupe et la vision donnée dans le bilan 2021 de la Politique Emploi et Compétences (PEC) est à l'image de l'année précédente: une baisse de l'effectif social de 6,5 %, 4834 sorties définitives pour 501 recrutements externes (un départ remplacé sur 10), l'activité externalisée représente 27,9 % de la Force au Travail globale (Hors FTTH), un objectif de 37,5 % de femmes au sein de l'entreprise non atteint et un taux d'emploi global des salariés en situation de handicap qui continue à s'éroder. La rémunération mensuelle moyenne brute des femmes a diminué de -267 € pour les niveaux B et -22 € pour les hommes ; -48 € pour les femmes et -65 € pour les hommes niveaux C ; -39 € pour les femmes et hommes niveaux D ; -27 € en moyenne pour les Dbis (-47 € pour les hommes et +12 €

pour les femmes); +53 € en moyenne pour les E, +112 € pour les hommes et +122 € pour les femmes en F. Enfin, +636 € en moyenne pour les G. Ces résultats illustrent des disparités qui continuent de s'amplifier, notamment avec l'envol des 10 rémunérations les plus élevées, de 1 141 000 € en 2 ans. Le volet sécurité n'est guère plus reluisant avec un taux de gravité des accidents de travail qui s'accroît de 0,2 point en 1 an et un nombre d'accidents de travail avec arrêt stable malgré des effectifs en baisse. FOCOM dénonce une situation de l'emploi, déjà très dégradée, qui empire en dépit de nos mises en garde répétées et étayées par le vécu des salariés qui subissent les effets désastreux de ce déficit. Nous réclamons une GPEC ambitieuse axée sur une vraie vision des besoins futurs. Pour FOCOM, la politique sociale d'Orange n'est toujours pas à la hauteur des attentes.

Projet de cession d'OCS et d'Orange Studio



Le projet concerne les activités d'édition dans la TV payante et de production cinématographique et audiovisuelle, couvertes aujourd'hui par les sociétés OCS, OS et OPTV au sein de la direction Orange Content. Les activités OCS et OS sont restées déficitaires depuis leur création. Malgré les progrès, l'avancement des chantiers illustre l'impossibilité de viser une rentabilité à court ou moyen terme pour OCS. Avec un EBITDAal à 14 M€ en 2021, le plan prévoit au mieux un retour à 6 M€ en 2025. La perte des contenus HBO à compter de 2023 ainsi que la fin du contrat de distribution C+ ont exacerbé les difficultés et montré la pertinence d'une consolidation des activités d'OCS autour d'un acteur pur média afin d'en assurer la pérennité.

Pour FOCOM, la décision d'Orange de vendre OCS et OS ne se fait pas au moment le plus opportun. De nombreuses interrogations demeurent en suspens notamment sur l'avenir de la direction Orange Content et de la mise en place d'un éventuel plan de sauvegarde de l'emploi. Nous demandons à l'entreprise d'apporter une attention particulière aux personnels concernés afin que personne ne soit laissé au bord du chemin.

Par ailleurs, les salariés bénéficient de 120€ par an de VOD et nous demandons à la direction de maintenir cet avantage de quelque manière que ce soit. Plus globalement, au regard de la politique accrue de filialisation (Totem, Orange Bank, la GDT...), nous nous interrogeons sur ce qui fera demain l'unité du Groupe Orange.

Projet immobilier Gardens Future

Cette 2^e étape consiste en une étude d'opportunité pour accueillir Orange Campus et les équipes de la direction de la formation et du développement des compétences. Le document présenté en séance a complété les réponses apportées lors de celle du 4 octobre sur la démarche de prévention des risques et d'amélioration des conditions de travail (aspects environnementaux et sécurité, accompagnement des salariés RQTH, organisation du travail, formations...).

Pour FOCOM, le rapprochement de la direction de la Formation et de l'Innovation s'entend. Néanmoins, de nombreux points de vigilance ont été soulevés, y compris par les salariés

d'Orange Campus, à l'occasion des premiers entretiens conduits par l'équipe de prévention. Concernant l'impact des environnements dynamiques, les 85 salariés restants à Gardens au 31 décembre 2023, dont 71 CDI, ne disposeraient plus que de 51 positions de travail, soit un taux de partage de 60%. Le passage de 80,5% à 60%, soit le minimum fixé par la politique de l'immobilier du Groupe, risque d'être brutal! Aucune marge de manœuvre n'est prévue pour corriger le tir si nécessaire. La baisse des effectifs est estimée à -11,25% en moins de 18 mois. Les surfaces nécessaires à Orange Campus passeraient de 5894 m² à seulement 2000 m², soit divisées par 3. L'accessibilité au site constitue également un point de vigilance puisque 80% des 74 salariés répondants au sondage connaîtront une dégradation de leur temps de trajet. Quant aux espaces de restauration, le risque d'engorgement est à prendre en considération. Au regard de tous ces points, FOCOM s'étonne d'être consultée dans l'urgence sur l'opportunité de ce dossier, ce qui en dit long sur l'intérêt porté au dialogue social et la capacité de l'entreprise à faire évoluer son projet en fonction des remontées du CSEC. La formation est essentielle à l'avenir du Groupe et exige de disposer de moyens modernes et efficaces, que ce soit en matière de postes de travail, de salles de formation, d'outils numériques, d'accessibilité (...). Nous demandons à la direction de tout mettre en œuvre pour garantir ces moyens, rassurer les salariés concernés et donner envie de venir former ou de se former en présentiel sur le site. Ces réserves étant posées, le sujet est désormais à la main du CSEE FSF.



J'adhère à FOCOM en ligne

