



Novembre 2024

Orange demain !



NOTRE PROJET POUR L'AVENIR DE L'ENTREPRISE

Par Sébastien Crozier avec la contribution de tous les représentants de la CFE-CGC Orange

Cela va bientôt faire trois ans que la nouvelle Direction a commencé à dérouler sa stratégie, en proclamant qu'« elle savait ce qu'était le coût de non-qualité dans l'industrie » et en nous annonçant que la nouvelle stratégie allait faire grimper le cours de bourse. Quel naufrage !

Il n'est plus possible de rester attentiste. Une organisation syndicale se doit d'être force de propositions !

C'est pourquoi la CFE-CGC Orange souhaite partager avec vous son projet « **Orange demain !** », une vision issue de réflexions, d'analyses, d'échanges avec ses représentants, ses adhérents mais aussi les personnels, tous animés par une ambition commune : construire un projet d'avenir pour Orange.

Nous vous présentons ici sur quatre pages un résumé de plusieurs documents que nous avons préparé à l'attention des codécideurs de l'avenir de notre entreprise : l'Etat, les parlementaires, les autres actionnaires, le régulateur...

Sortir de l'errement stratégique

Depuis plusieurs trimestres, chaque publication périodique transpire d'un optimisme forcé avec une communication articulée autour de quatre messages qui interrogent :

1. Orange est en croissance sur ses marchés
2. Orange délivre les engagements de résultat annoncés
3. Orange est opérateur de référence en Afrique
4. Le redressement de la division entreprises Orange Business est en cours.

Or la CFE-CGC Orange note que :

- Orange est en fait en décroissance, compte tenu de l'inflation, et perd des parts de marché en France ;
- Orange délivre les résultats financiers annoncés, mais au prix d'un sacrifice sur ses forces vives, sur sa capacité d'innovation, sur ses investissements et de son image ;
- Orange, seulement 4^e opérateur en Afrique, progresse grâce aux réinvestissements des bénéficiaires locaux et en partie grâce à Orange Money, activité directement liée à Orange Bank ;
- Les résultats d'Orange Business continuent de se dégrader fortement à l'exception d'Orange Cyberdéfense. Et sa présence dans le cloud est insignifiante.

La CFE-CGC Orange se fait l'écho des inquiétudes des salariés confrontés à une « stratégie » incompréhensible : Comment peut-on raisonnablement espérer se développer (chiffre d'affaires et emplois) lorsqu'on annonce un recentrage sur le cœur de métier... c'est à dire sur un marché saturé et fortement concurrentiel ? De fait, au bout de près de trois ans, cette stratégie est un échec cinglant, qui n'a échappé ni aux personnels ni aux investisseurs.



La CFE-CGC Orange porte haut cette critique d'un errement stratégique pénalisant pour l'ensemble des personnels du Groupe.

Elle est persuadée qu'un autre avenir est possible pour Orange, et propose quelques pistes simples mais de nature à embarquer tous les personnels dans un projet de développement de long terme, enthousiasmant, respectueux de notre contrat social et favorable à nos actionnaires.

« Orange demain ! », c'est tout à la fois une véritable ambition stratégique, une organisation cohérente des opérations et un projet social.

L'ambition stratégique

Les personnels d'Orange ne peuvent pas se résigner à un déclin inéluctable au simple motif que la technologie de connectivité aurait désormais moins de valeur que les services numériques qu'elle véhicule. L'accès aux moyens de communication est devenu un bien de première nécessité dans la hiérarchie des besoins. La qualité du réseau et la sécurité des informations qu'il transporte sont essentielles aux libertés publiques et à la sécurité de nos concitoyens. Qui mieux qu'Orange peut assurer à la population, aux entreprises et aux administrations de notre pays que leurs échanges permanents ou d'urgence soient entre de bonnes mains ?

Sortir de la culture de l'excuse et affronter la réalité

- La présence de quatre opérateurs met une tension sur les prix pour les particuliers ? Acceptons de revoir à la baisse les engagements de génération de cash qui obnubilent nos dirigeants actuels et [ayons le courage d'expliquer que 4 opérateurs n'est ni efficace pour le pays](#) (une couverture mobile dégradée) ni pour la planète (une dépense d'énergie supérieure de 20% au scénario à 3 opérateurs).
- La perspective d'avoir à louer demain une partie de nos accès fibre dégrade nos prévisions de marge ? Acceptons d'engager avec les collectivités locales et l'Etat une négociation pour le rachat des RIP dont nous assurons la gestion.
- Les boutiques ne sont plus le lieu où nos clients souscrivent les abonnements ? Acceptons de les transformer en centres de services de proximité, parce nous savons que le contact humain est la source des échanges qui passent par nos réseaux.

Pour un champion national des infrastructures numériques et de la data

Alors que les grandes sociétés américaines se positionnent sur tous les segments du numérique, nous pensons que l'Etat a un réel intérêt à soutenir la constitution d'un champion national qui garantira l'indépendance des infrastructures et la souveraineté des données.

Le Groupe ne connaîtra le succès dans cette ambition que s'il assume une articulation de son organisation pour la mettre en cohérence avec ses marchés, que nous considérons en trois sous-ensembles :

Une gestion unifiée des infrastructures, focalisée sur leur entretien et leur renouvellement en conformité, pour la France, avec les engagements pris pour le compte de l'Etat. Il appartiendra à cette division de valoriser ses actifs aussi bien auprès des autres entités du Groupe qu'auprès des autres opérateurs télécoms. Cette séparation permettra un dialogue avec le régulateur et autres acteurs du numérique dans des conditions plus favorables.

Une gestion de l'offre grand public, qui s'appuie sur la création et la distribution de services à valeur ajoutée (convergence entre services de télécommunications fixes et mobiles, distribution de services financiers, de contenus, d'énergie, de services de protection des données personnelles, etc.).

Une gestion de l'offre à destination des entreprises (Orange Business Services), qui s'articule autour de solutions de traitement de bout en bout de leurs données numériques, avec toutes les garanties de sécurité et de respect des contraintes de souveraineté.

Orange a aussi besoin de marges de manœuvre pour financer des opérations de croissance externe ou des partenariats stratégiques, en France :

- Un rapprochement avec EDF sur le pilotage de la consommation d'électricité chez les particuliers à l'échelle européenne, en prolongement des plateformes « EDF & moi » et « Orange & moi » dont la similitude est frappante, et sur la gestion des infrastructures dont une partie (comme les datacenters) devient plus gourmande en électricité.
- Un rapprochement avec Docaposte (filiale de la Poste qui pèse sur la partie « services » aussi lourd qu'Orange Business et qui gère l'identité numérique) pour en faire un champion des ESN (Entreprise de Service Numérique).
- Un rapprochement entre les équipes d'Orange Cyberdéfense et celles d'EVIDEN, que le Groupe Atos se prépare à restructurer fortement pour construire un leader européen. Sans compter les autres synergies avec Atos plutôt que [de jouer les faux nez pour HP dans la bataille des supercalculateurs de l'armée française](#).

Les marges de manœuvre, nous les connaissons : c'est l'accord de l'Etat pour [un plafonnement du dividende](#), de sorte que davantage de moyens soient réinvestis dans ces opérations de développement en France. C'est aussi, peut-être, un abandon de la taxe IFRER (taxe sur les antennes et les réseaux fixes) en échange de la conservation en France des emplois nécessaires au bon fonctionnement d'une activité stratégique.

L'Etat s'est longtemps montré hésitant sur les questions de souveraineté des réseaux. Il semble aujourd'hui s'orienter vers des positions plus affirmées. [Ne serait-il pas simple pour le ministère de l'industrie et l'Arcep de lier le renouvellement et l'attribution de concessions et licences dans les secteurs stratégiques à l'utilisation de centres d'appels employant des salariés de droit français ?](#) En 2000, des critères sur l'emploi avaient été introduit pour l'obtention d'une licence 3G.

L'Etat dispose de toutes les cartes pour décider de l'avenir d'Orange. Si les dirigeants qu'il y nomme ne sont pas capables de lui montrer la voie des intérêts de la France, c'est qu'il doit les changer.

L'organisation cohérente des opérations

La Direction d'Orange ne peut pas s'absoudre de la résolution des complexités qu'elle a générées en ne les prenant pas à bras le corps. Le personnel en souffre, l'efficacité opérationnelle aussi, le chiffre d'affaires et la marge en pâtissent.

C'est une alliance de vision et de courage qui permettra de relever le défi.

Le coût délirant de la complexité

A mesure des changements de statuts de France Télécom-Orange des évolutions législatives, de l'acquisition de sociétés, de l'intégration de personnels issus des filiales, la Direction a laissé s'empiler des règles sans jamais avoir le courage de simplifier au motif que cela pourrait engendrer un coût pour l'entreprise (plus de 600 types de primes...). Les exemples ne manquent pas !

Résultat :

- Au sein d'une même équipe cohabitent des fonctionnaires et des salariés de droit privé sans que l'harmonisation et la simplicité n'aient prévalu. Chacun exerce des droits différents et c'est aux managers de s'adapter à ces règles hétérogènes.
- Plusieurs équipes peuvent intervenir sur un même projet, mais issues d'entités différentes, ne pas collaborer pleinement.
- Chacun développe et optimise ses outils de productivité, mais sans s'assurer des interfaces avec ceux d'à-côté.

Il est temps de supprimer la complexité et la bureaucratie (en finir avec les triple ou quadruple reportings sur le temps de travail, même complémentaire santé en maison mère et filiales, même règles fonctionnaires/salariés), d'améliorer la qualité des services internes (la sous-traitance de la DISU à Manpower Maroc vire à la catastrophe), de réunir les entités qui travaillent ensemble, construire des clusters technologiques pour permettre des dialogues vertueux entre ingénieurs travaillant sur les même sujets, etc.

Il est contre-productif, par exemple, que les équipes de DTSI et celles de Totem interviennent chacune de leur côté sur nos points hauts avec des SI différents. Il en est de même pour les deux réseaux de boutiques dont l'un est chez Orange SA et dont l'autre, Orange Store est une filiale, offrant des offres et des services différents à nos clients.

Il est contre-productif également de ne pas réunir dans une seule entité coordonnant l'ingénierie de la data les équipes d'Orange SA et celles d'OBS SA, pourtant pilotées par le même manager. La survivance du système des baronnies nuit à la performance de nos équipes.

Pour un vaste plan de simplification

La CFE-CGC propose un vaste plan de simplification pour traiter ces situations, sous l'égide du bon sens et de la responsabilisation des équipes, qui ont démontré leur loyauté au cours des décennies écoulées. Les personnels d'Orange ont développé des savoir-faire rares, comme la capacité de piloter un réseau complexe en 24h/24 et 365j/365 ou comme la capacité de proposer en boutique des services à valeur ajoutée alors même que ce sont le plus souvent des dysfonctionnements qui amènent les clients à se présenter sur les lieux de contact.

Une prise en compte plus volontaire de la RSE

Il en va de même pour les sujets plus « nouveaux », comme la Responsabilité Sociale et Environnementale. La CFE-CGC Orange propose de ne plus en faire une contrainte mais des

opportunités. [Pour cela, la CFE-CGC souhaite qu'Orange soit le messenger en France de la sobriété dans l'usage et le traitement de la data.](#)

Alors que l'usage des données augmente sur un rythme exponentiel, entraînant une course ininterrompue au développement des réseaux, nous pensons que notre entreprise peut proposer de mettre ses solutions au service d'une utilisation raisonnable de ces données. Il ne suffit pas d'être soi-disant exemplaire avec ses propres consommations, encore faut-il porter un langage de vérité auprès de nos clients, et les amener à évoluer dans leurs propres usages de la data.

Nous sommes l'un des premiers producteurs de données en France. Nos solutions permettent aussi d'identifier de nombreuses sources de réduction de consommation d'énergie (aménagement des villes, pilotage de sa consommation personnelle à distance, connectivité à la maison des appareils consommateurs).

Encore faut-il pour cela en être soi-même convaincu, et faire plus qu'[un simple produit commercial de mesure des flux de populations.](#)

Un pilotage par l'efficacité opérationnelle

La logique court-termiste et la non prise en compte des externalités négatives induites par une politique de réduction des coûts idéologiques aboutit à des résultats contre-productifs. C'est le pilotage par l'efficacité opérationnelle et non par le tableur Excel qui redonnera des marges de manœuvre qui se traduiront in fine en gains financiers.

Le projet social

La Direction d'Orange ne peut pas s'abriter derrière les contraintes statutaires ou légales pour refuser plus longtemps d'ouvrir des négociations sérieuses sur [une politique salariale juste](#), sur des outils de rétention et d'engagement, plutôt que sur des dispositifs de départs. [La CFE-CGC Orange milite depuis 17 ans pour une politique de l'actionariat salarié offensive.](#) Elle rappelle aussi que [la simplification doit aussi concerner les 50 types de rétributions.](#)

L'impasse des suppressions de postes à l'aveugle

Le mantra des 3 000 départs nets par an en France a fait long feu. La pyramide des âges arrive au seuil des classes creuses, après la vague des départs de ceux qui avaient présenté les concours à l'époque du « plan télécoms » de Giscard. La démographie nous amène à un rythme de départs nettement ralenti par rapport à la décennie écoulée. [Le maintien envers et contre tout d'un rythme identique à celui de la décennie passée ne peut se traduire que par une violence sociale tout simplement inacceptable](#) et ce quand bien même des nouveaux outils de type TPS au rabais - PDV déguisé sur la base de l'âge (pour forcer les personnels à partir en inactivité à 60 ans). Nous avons le devoir de ne pas nous résigner à cette fatalité.

Trois priorités pour une politique sociale constructive

La CFE-CGC Orange propose d'imaginer une réflexion sociale moderne, articulée autour de trois orientations stratégiques : la qualité de vie au travail, le développement des compétences, et la reconnaissance des talents. Cela implique de réfléchir collectivement et respectueusement à différents scénarios au niveau du Groupe en France, filiales incluses. La CFE-CGC Orange propose ainsi dans le cadre de son projet « Orange demain ! » de se concentrer sur ces trois composantes d'un nouveau contrat social :

- **Sur la qualité de vie au travail** : nous proposons de faire preuve d'innovation et de créativité dans l'organisation du temps de travail. Un salarié doit pouvoir choisir de travailler plus à certaines périodes de sa vie où il a besoin de davantage de ressources financières, et inversement de travailler moins lorsqu'il souhaite consacrer une plus grande partie de son temps à d'autres sujets que son emploi salarié. Nous souhaitons ouvrir des discussions sur **le temps choisi** à l'échelle de la semaine, de l'année, de la carrière (et pourquoi pas partir 3 ans travailler à l'étranger pour revenir fort de ses nouveaux savoirs chez Orange ?)

Nous souhaitons également intégrer dans ces discussions le sujet de la localisation du travail. Le regroupement forcé des équipes dans des campus péri-urbains conduit paradoxalement à un recours massif au télétravail et à une dispersion des équipes (en particulier en IDF). Cela implique d'investir dans des campus de plus petite taille, facilement accessibles car situés sur des nœuds de transport, et où le Flex desk est abandonné. Le surcoût immobilier sera largement compensé par les gains de productivité issus des gains de temps sur les transports et l'efficacité à travailler dans un environnement plaisant. Nous voulons aussi que les salariés puissent choisir plus librement leur lieu de travail comme leur lieu de vie, dans un équilibre bénéfique à eux comme à l'entreprise.

- **Sur le développement des compétences** : nous proposons d'inventer un dispositif de mobilité facile (avec un retour sur son ancien poste pour les métiers le permettant) entre nos

métiers et nos structures, afin que chacun soit encouragé à découvrir les activités de ses collègues et puisse s'engager dans les transitions professionnelles utiles à sa propre employabilité, tout en répondant aux besoins de l'entreprise. **C'est un état d'esprit et une confiance à créer, plus que des dispositifs à ajouter.** A nous d'inventer le cadre qui fera que nos mobilités ne soient plus vécues comme une trahison par les managers qui accepteront de laisser partir des collègues, ni comme une prise de risque pour ceux qui accepteront de basculer d'une entité à une autre. Le nombre d'emplois dans nos filiales ne cesse de croître alors que celui de la maison mère baisse. Il faut construire un socle commun de confiance et sécurité qui permettra la solidarité et l'efficacité.

- **Sur la reconnaissance des talents** : nous souhaitons que la politique de rémunération de l'entreprise retrouve la cohérence qui a disparu avec les métiers d'exécution. Lorsque nous étions principalement une entreprise de pilotage d'un réseau physique, la promesse de carrière était logiquement de progresser dans la hiérarchie des qualifications à mesure que l'on acquérait de l'expérience. Dès lors que nous sommes devenus une entreprise de technologie avec une majorité d'emplois de cadres autonomes, la progression par le changement de bande est devenue trop rare, ou trop aléatoire. [La CFE-CGC Orange milite pour des bandes intermédiaires qui favorisent des promotions plus fréquentes.](#) Nous avons besoin de retrouver une capacité à saluer les réalisations ordinaires du travail avec des dispositifs de rémunération variable collectifs sans réserver ces dispositifs aux cadres dirigeants.

Chaque collaborateur qui veut s'engager dans la voie d'une formation diplômante doit pouvoir le faire avec le soutien de l'entreprise (et en restant bien sûr à son service pendant quelques années après). Le monde change et les métiers d'hier ne seront plus les métiers de demain.

Les personnels d'Orange ont su relever les défis des multiples changements technologiques 1/2/3/4/5G, cuivre/ADSL/fibre. [Ils sont prêts à retourner sur les bancs de l'école pour apprendre dès lors qu'ils soient récompensés par des rémunérations attractives à l'issue de leur formation.](#)

« Orange demain ! » est la conviction que la stratégie actuelle nous conduit au déclin - ce dont la Direction actuelle n'a que faire car son avenir n'est ni chez Orange, ni au service de la France - et qu'un autre destin est possible.

Ce projet est le fruit de 20 ans d'un engagement sans faille au service d'une des plus belles entreprises de notre nation que certains dirigeants ont abimé par inconséquence ou intérêt personnel, que d'autres ont fait évoluer sur de nouveaux territoires (comme l'Afrique ou la cybersécurité).

La propagande actuelle pour justifier la politique de l'absurde, comme les moyens qui y sont engagés, sont obscènes.

La CFE-CGC Orange est persuadée qu'au rythme actuel de progression de l'actionnariat salarié (15% des droits de vote et près de 1,5% supplémentaire par an), c'est désormais aux salariés qu'il revient de décider de leur destin : le maintien d'une politique mortifère ou le choix d'un projet où la finance et l'intérêt personnel ne gouvernent pas le pilotage de notre entreprise.

Au lendemain de la publication des résultats consolidés du Groupe au 3^{ème} trimestre 2024, et tandis que la Direction a entamé sa réflexion sur un prochain plan stratégique 2025 – 2030, la CFE-CGC Orange a donc souhaité partager avec vous sa vision.

« Orange demain ! », c'est l'expression de la volonté de faire d'Orange « la quatrième couleur du drapeau français » !



Découvrez nos parutions
en scannant les QR codes
ou en visitant notre site web

cfecgc-orange.org
in x o f

