

# Déjà demain

« *Demain est moins à découvrir qu'à inventer* »

Gaston Berger

Publication trimestrielle CFDT du « Groupe France Télécom »,  
Déjà demain porte un regard nouveau sur les questions  
stratégiques, économiques et financières.

E  
d  
i  
t  
o

## Gouvernance maintenue

Par **Daniel GUILLOT**, élu CFDT au Conseil d'Administration (CA)  
et **Laurent RICHE**, Délégué Syndical Central

La CFDT et ses équipes à France Télécom - Orange ont été attentives aux développements récents de l'affaire TAPIE-Crédit Lyonnais, qui a remis notre entreprise sous les feux des projecteurs de l'actualité.

La CFDT s'est exprimée à plusieurs reprises, sans entrer dans le débat politico-juridique, en réaffirmant deux principes fondamentaux de notre démocratie (*l'indépendance de la justice et la présomption d'innocence*) et un principe de réalité (*l'intérêt de l'entreprise et de son personnel*). Ce sont les choix qui ont prévalu au maintien de notre PDG. Ce dernier a par ailleurs confié une mission de suivi de la situation à Bernard DUFAU (*administrateur indépendant*) ce qui nous semble être une mesure de bonne gouvernance.

Le contexte concurrentiel et réglementaire auquel est confrontée notre entreprise ne peut souffrir une déstabilisation impliquant près de 100 000 salariés en France. France Telecom Orange a changé trois fois de PDG en moins de dix ans (*Thierry BRETON, Didier LOMBARD, Stéphane RICHARD*).

Dans le contexte actuel, il convient de maintenir le cap de la nouvelle donne sociale, de mettre en œuvre sur le terrain les avancées obtenues par accords. Mais ces changements prennent aussi leur source dans la gouvernance de l'entreprise : au Conseil d'Administration dans lequel les administrateurs salariés font entendre leur voix. La prise en compte de critères sociaux dans la rémunération des dirigeants, l'entrée d'un administrateur salarié dans le comité des rémunérations introduites sous l'impulsion de Stéphane Richard sont des revendications CFDT de longue date.

Alors que des représentants de l'Etat sont membres du conseil on peut regretter qu'il ait fallu l'intervention du président de la République en personne pour que le gouvernement mette fin à une déstabilisation rampante qui n'avait que trop duré.

Nous prenons acte avec satisfaction des récentes orientations affichées par Fleur PELLERIN et Arnaud MONTEBOURG sur la nécessaire réorientation de la politique et de la réglementation européenne dans le secteur des télécommunications et de l'économie numérique. Un constat exprimé de longue date par la CFDT tant au niveau national qu'europpéen... ■



## Sommaire

- Page 1** Gouvernance maintenue (Edito)  
La sous-traitance du SI en question
- Page 2** La sous-traitance du SI en question (*suite de page 1*)  
Pro-PME : une nécessaire nouvelle organisation  
Fluidité dans le groupe
- Page 3** Représentativité syndicale : la CFDT au 1<sup>er</sup> rang  
Perte d'emploi et transformation du groupe
- Page 4** De l'organisation matricielle  
GPEC et innovation

## La sous-traitance du SI en question

Par **Michèle VIALE**, Elue au Comité de Groupe France



Dans un contexte économique difficile, le développement des relais de croissance et la maîtrise des coûts opérationnels imposent de remettre en cause notre modèle organisationnel. Passer d'une organisation en couches et en silos à une organisation à responsabilité unique (chef de projet) est nécessaire, tout comme anticiper et prendre en compte ce changement avec le personnel .

■■■ suite à la page 2

## Sous-traitance du SI en question

... suite de la page 1

2/3 de notre chiffre d'affaire proviennent du réseau décroissant, 1/3 seulement des services. Plus préoccupant encore, la marge générée sur les activités « Service » est plus faible que celle escomptée. Cela entraîne la baisse des indicateurs financiers comme l'EBITDA plus forte que prévue.

La stratégie « Conquête 2015 » n'est pas remise en cause, mais la nécessaire transformation du modèle organisationnel impose de reposer les questions autour du « faire », du « faire faire » et des modèles organisationnels autour des activités de services. Doit-on conserver ces activités en interne, les concentrer en filiales ou constituer des partenariats avec les acteurs du secteur ?

Recourir à des ressources externes pour pallier à la baisse des effectifs ou baisser le prix global d'une solution sans maîtrise de la sous-traitance crée un risque réel aux équipes et à l'entreprise.

D'une part, les équipes perdent progressivement la maîtrise technique de leurs sujets. Tout en restant les interlocuteurs privilégiés des autres entités du groupe, elles perdent leur valeur ajoutée.

D'autre part, l'absence de perspectives concrètes démobilise les équipes et nuit tant à l'efficacité des plans de formation qu'à une véritable GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

L'objet de la GPEC devrait s'étendre à la politique de partenariat et d'externalisation, afin d'intégrer ce paramètre dans le travail de définition des pôles de compétence et favoriser une synergie locale. ■

## PRO-PME : une nécessaire nouvelle organisation

Par **Adrien GRACIANNETTE**, élu au CCUES.



Obnubilée par la réduction des coûts, l'entreprise créée en 2009, deux entités pour les clients professionnels: le haut de marché est confié à l'Agence PME, le bas de marché à l'Agence PRO. La réorganisation repose sur un double dogme : 1) la taylorisation des tâches par centralisation et des sites spécialisés par activités 2) l'optimisation des moyens par « lean processus » via la multicom pétence et le développement de canaux de distribution virtuels (web, ...).

Les résultats sont dramatiques : perte de compétence et de sens, sentiment d'isolement, disparition de la filière métier locale donc baisse de perspective d'évolution professionnelle nuisant à la fluidité de l'emploi. Les résultats commerciaux sont trompeurs. Ils s'appuient sur le quantitatif au détriment du qualitatif et de la fidélisation. Cette organisation en cheminée est maintenue malgré une légère évolution avec la fin de la spécialisation de certains plateaux PME.

Ces conditions obèrent une GPEC locale. Au national, la direction métier Entreprise (DEF) n'a pas de vision globale des activités et des compétences sur les territoires (ou DO). Au local, les DO n'ont qu'une vue parcellaire de la stratégie et des évolutions métiers décidées par DEF. Et ils travaillent chacun dans leur coin en fonction de leurs propres objectifs qui s'avèrent souvent contradictoires.

Sans inflexion majeure pour les petits sites des AG PRO et PME, leur unique perspective est de dépérir au gré des départs avec, au bout du compte, la sous-traitance de ces marchés pourtant stratégiques : parmi les petits clients PME d'aujourd'hui il y a les gros clients de demain.

Pour la CFDT, d'autres modèles existent (*ex: création d'agence PRO/PME dans chaque DO ou retour à la situation antérieure à 2009*). **Tant que cette organisation en cheminée durera, la GPEC restera de l'affichage, au détriment de la qualité de service et du bien-être du personnel.** ■

## Fluidité de l'emploi dans le groupe

Par **Mélanie LE CHEVALIER**, Représentante Syndicale au Comité Central de l'UES (CCUES)

La complexité des déplacements et le coût de l'immobilier en région parisienne aggravent les conditions de vie et de travail du personnel francilien. La disparition prévisible de sites en province est une équation compliquée. Si le télétravail ou la téléactivité sont des solutions, elles ne peuvent être les seules.

Pour la CFDT des pôles provinciaux regroupant des activités variées et complémentaires du groupe constituent un équilibre national nécessaire à l'instar du pôle rennais où Orange Labs, SCE, OLNC, IT Labs, Equant (...) cohabitent, fluidifiant les possibilités de parcours professionnels au sein du groupe.

Il ne s'agit pas de déshabiller Pierre pour habiller Paul mais de profiter de nouvelles activités (*ex. le Cloud*) l'arrivée ou élargissement de contrats client (*ex. EDF*) qui génèrent plusieurs dizaines de postes et des promotions liées aux montées induites en responsabilité et en compétence. ■



## Représentativité : la CFDT au 1<sup>er</sup> rang

Par **Isabel LEJEUNE TÔ** Secrétaire Nationale CFDT F3C et élue au Comité Groupe Monde



Depuis la loi du 20/08/2008, la représentativité syndicale n'est plus déterminée par décision du pouvoir public. **Ce sont les salariés qui décident, par les élections en entreprise, qui parle, qui négocie, qui signe en leur nom.**

Le 29/03/2013, le verdict du premier cycle de mesure (1<sup>er</sup>/01/2009 au 31/12/2012) révèle que les 5 syndicats jusqu'alors représentatifs (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT, FO) le demeurent. Mais, les lignes bougent.

La CFDT en sort confortée dans le paysage syndical. Au coude-à-coude avec la CGT. **La CFDT est, n'en déplaise à certains, la 1<sup>ère</sup> organisation syndicale des cadres (26,84%), loin devant la CGT (20,98%) et la CFE-CGC (18,14%).**

### Le syndicat de l'économie numérique

Avec 31% dans la branche des télécoms, 33,8% dans celle des bureaux d'études (Syntec) et 28,3% chez les prestataires du tertiaires (*centres d'appels*), la CFDT est de très loin la 1<sup>ère</sup> organisation syndicale du numérique.

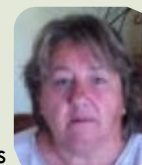
A France Télécom-Orange, la CFDT est à la corde avec la CGT pour le 1<sup>er</sup> rang (*100 voix sur les 100 000 salariés du groupe en France*). Notre entreprise en se positionnant de façon croissante dans les services IT fait que plusieurs milliers de salariés d'Orange Business Services relèvent de la convention « Syntec », ce qui pose de vrais problèmes pour les questions de mobilités et d'unité sociale.

Ce rôle de leader dans l'économie numérique place aujourd'hui notre organisation syndicale comme un interlocuteur incontournable.

La branche des prestataires du tertiaire est constituée majoritairement des salariés en centres d'appels dits externalisés. Plus de 60% de leur activité est aujourd'hui liée à celle des opérateurs de télécom et d'internet. Ce sont les 1<sup>ères</sup> victimes des difficultés du secteur des télécoms. Notre action pour un nouvel écosystème numérique national et européen est aussi une réponse face aux dizaines de milliers d'emplois supprimés chez nos sous-traitants. ■

## Perte d'emploi et transformation du groupe

Par **Gisèle BLANDINIERES**, élue et membre de la commission emploi-formation du CCUES



La mutation permanente de notre secteur et le « low cost » changent le regard des clients sur le juste rapport qualité/prix d'un produit, d'un service. A Orange d'être plus innovant, de se distinguer sur la relation client, la qualité de service et l'aide à l'usage. Notre modèle économique et social résistera-t-il ?

L'évolution rapide des marchés, des technologies et le cadencement des fins de carrière aggravent la tension dans les services, surtout en relation client directe. Une stratégie à court terme, répondant aux besoins immédiats des fluctuations financières, déstabiliserait les équipes et provoquerait le repli des salariés sur leurs postes actuels, entravant la fluidité de l'emploi.

Pour la CFDT, s'engager dans une politique de fluidité et de sécurisation de l'emploi, c'est trouver un équilibre entre la recherche de compétences immédiates (internes ou externes notamment dans notre vivier d'alternants) et la facilitation de parcours professionnels dans la durée. A ce titre, le travail en cours sur les itinéraires professionnels en est une des clés d'accès. Le rôle pivot des Services Partagés est essentiel.

Pour la CFDT, s'engager dans une politique de recrutement adéquate, c'est sortir d'un processus trop centralisé. Lequel prive les managers de perspective, les force à répondre à des injonctions contradictoires et à pratiquer le grand écart entre les objectifs commerciaux à tenir et les ressources permises. Il faut privilégier la GPEC et non une gestion restrictive du budget

de l'emploi. La pertinence et l'efficacité des ressorts de sélection sont à revoir. L'évaluation des candidats à l'embauche devrait accorder plus de place aux potentialités qu'au diplôme.

Pour la CFDT, s'engager sur l'intercanalité, c'est renforcer le travail partenarial à tous niveaux : complémentarité des différentes activités ; pluralité de métiers ; transversalité de compétences dans les domaines proches ou liés au parcours client ; organisation du travail novatrice et valorisante pour les salariés.

Pour la CFDT, s'engager sur le management, c'est opérer une révolution culturelle et déborder la logique de management des résultats et de productivité. Des moyens s'imposent pour renforcer l'autonomie des managers et leur permettre d'exercer une réelle mission de coordination, d'organisation de la collaboration des individus comme des équipes. La performance collective est supérieure à la somme des performances individuelles.

**Pour la CFDT, s'engager vers une politique reconnaissant l'investissement de chacun, c'est valoriser à son juste niveau l'expertise et les parcours de compétence (clarification du système de promotion, réflexion sur les grilles de qualification et augmentations salariales différenciées).** Sur ce dernier point, l'amorce effectuée avec l'accord salarial 2013 sur la reconnaissance de l'évolution des compétences est intéressante. ■

## De l'organisation matricielle

Par **Jacques FAURITTE**, Délégué syndical RSI France, Secrétaire fédéral en charge de l'Union Fédérale des Cadres

Autonomie, initiative et responsabilité sont des aspirations fortes du personnel, notamment des cadres, et de l'entreprise. Or, il ne s'agit pas de réduire celles-ci à un contrôle des comportements ou de laisser les salariés seuls aux prises avec les exigences du travail, en conservant un management verticalisé.



Normes et process pré-établis à l'inefficacité avérée ont contribué à la négation de la diversité riche de réalités sociales, humaines ou commerciales qui ne sont en rien identiques sur l'ensemble du territoire. Déqualifiante, cette organisation du travail a hypertrophié la structure centrale. Au détriment de nombreux territoires, cette concentration des pouvoirs décisionnels et organisationnels a généré une absence de perspective de carrière pour les cadres en dehors des pôles de décisions. Après la crise sociale, le top management de l'entreprise a finalement reconnu que ce schéma organisationnel était source de souffrance pour le personnel et de non qualité pour les clients.

Certes, la « nouvelle organisation Orange France » avec la création des Directions Orange (DO) et le projet « Parc » (régionalisation des parcs clients) est une évolution positive. De plus, l'intégration d'Orange permettra de fédérer la gestion des univers clients Grand Public comme des clients Entreprise. L'intégration de l'ensemble des activités client sous l'égide d'une DO unique devrait faciliter les interactions entre les canaux intra et inter-activité(s). Cette nouvelle organisation intra et inter-activité(s) serait bénéfique tant pour le client que pour le personnel, en terme de montée en compétences et de construction collective de solutions pertinentes. L'évolution des compétences et les possibilités de parcours professionnels croisés représentent un enjeu crucial pour atteindre le haut niveau de qualité différenciante souhaité par l'entreprise.

Or, l'organisation des unités et de l'activité est encore trop marquée par une remise en cause insuffisante des modèles uniques et verticalisés concoctés par les Directions Métiers. **Sans nier la nécessité d'une approche métiers, une approche territoriale plus transverse est primordiale. C'est le sens de l'engagement de la CFDT et il faut jouer pleinement sur les acquis de la dynamique sociale qui se sont traduits par des accords innovants (GPEC locale, organisation du travail, télétravail, ...) pour faire bouger les lignes.** ■



## GPEC et Innovation

Par **Philippe LOIRET**, membre de la commission R&D du CCUES



Les 1<sup>ers</sup> effets de Nova+ sont visibles : nouvelles entités, nouveaux portefeuilles de projets, nouvelle gouvernance... l'emploi reste la question centrale sans réponse.

Nova+ ne percute pas directement la GPEC, mais impose de l'adapter à la chaîne de l'innovation qui n'épouse pas la nomenclature généraliste [métier de client (expérience client) / marketing (technocentre) / réseau (ONLC) / technique (R&D)] avec des incidences géographiques et pays très spécifiques.

L'identification des forces et faiblesses de l'entreprise, des compétences pertinentes et des formations adaptées est un enjeu majeur. La CFDT revendique des revues « métiers/compétences/parcours » dans chaque entité de l'innovation. Cela permettrait de reconnaître la progression de compétences comme architecte ou marketeur-produit. Cela contribuerait à identifier des fonctions essentielles (ex: professionnalisation de la gestion des risques innovants, aujourd'hui réduite à l'arbitrage de comités ad hoc). La distinction entre des profils managers et experts aboutirait à des carrières plus lisibles.

La pyramide des âges de l'innovation n'est pas la plus critique, elle doit ouvrir sur des carrières de chercheur-encadrant auprès de jeunes chercheurs ainsi qu'à des parcours de mobilité vers l'exploitation technique ou commerciale.

**La mobilité n'étant plus assujettie à une durée sur un poste, la dissémination de l'innovation passe par l'évolution du personnel dans des parcours professionnels lisibles.** ■



Naviguez sur notre site CFDT à partir de votre téléphone ■

1. Je lance l'application sur mon smartphone, téléchargeable en envoyant flashcode par SMS au 30130
2. Je vise le flashcode avec l'objectif de l'appareil photo
3. Le tag est reconnu immédiatement, et mon mobile me propose de me connecter au site internet mobile CFDT

Fédération CFDT Communication, Conseil et Culture  
47 Avenue Simon Bolivar 75950 PARIS CEDEX 19  
Tél. 01 56 41 54 00 Fax. 01 56 41 54 01  
Toute notre actualité sur : [www.cfdt-ftorange.fr](http://www.cfdt-ftorange.fr)

Directeur de publication : Ivan Beraud  
Rédactrice en chef : Isabel Lejeune-To

Avec notre Webzine,  
retrouvez le point de vue  
CFDT sur l'actualité  
Orange,  
Inscrivez-vous !  
Envoyez votre mail à [contact@cfdt-orange.fr](mailto:contact@cfdt-orange.fr)