

# MANAGEMENT : DE L'EAU À NOTRE MOULIN !



Par **Vincent Gimeno**, Délégué Syndical Central adjoint, élu aux CGE et CGM

La **CFDT** a récemment assisté - au même titre que les Directions RH - à la restitution de l'étude sociologique « *Le rôle du manager dans les nouvelles formes d'organisation* » publiée par l'Institut des Métiers Orange. En voici les éléments majeurs qui corroborent les convictions forgées par la **CFDT** sur le malaise des cadres que nous avons porté à la connaissance de S Richard avec notre courrier de fin 2018.

Au seuil du procès lié à la crise sociale dont a souffert le personnel du groupe Orange et dont le souvenir reste très présent dans l'esprit de tous, cette étude propose des diagnostics et des préconisations dont l'entreprise devrait, selon la **CFDT**, s'emparer.

### 3 domaines sont visés : commercial, technique et innovation.

Par exemple, l'étude dénonce la situation du réseau commercial tirillée entre pression constante et effets d'aubaine, pour laquelle les objectifs ne sont pas adaptés à la réalité du terrain selon la zone de chalandise dans laquelle se trouve une boutique. Pour ne pas risquer des RPS pour son équipe, le manager de proximité, responsable de boutique, doit assumer la tension, et la charge supplémentaire qui en découle, avec un risque accentué pour lui-même, comme le présentait déjà le rapport des médecins du travail en 2018.

La **CFDT** partage la nécessité de contextualiser les objectifs en fonction du potentiel commercial afin

de diminuer la pression portée par les managers de proximité.

Dans le domaine de l'infrastructure et des réseaux, l'entreprise a fait le choix de dimensionner les effectifs a minima pour le travail courant. Les pics d'activité dus aux intempéries de plus en plus fréquentes ou sur le déploiement de la fibre, se font avec de plus en plus de prestataires externes.

Le risque pour les salariés et les managers est l'importance accrue de l'externalisation qui nuit souvent à la qualité globale et engendre un mal être, entre baisse de qualité et tenue des objectifs, dans un contexte de forte intensification du travail.

Les activités en déclin, comme le RTC, voient les équipes drastiquement diminuer et les plateaux se vider, obligeant les managers à jongler entre des sites de plus en plus nombreux et distants.



Pour la **CFDT** aussi, ces salariés, managers et managés, doivent être rassurés quant à l'importance de leurs actions pour le groupe. Pour éviter tout risque de fracture dans ces différents domaines d'activité, l'entreprise doit impérativement offrir, notamment pour les plus jeunes, des possibilités d'accompagnement pour les métiers d'avenir avec de réelles perspectives...

Si la **CFDT** reconnaît l'impulsion positive donnée par S. Richard à l'organisation d'Orange depuis ces dernières années, elle se heurte parfois à une interprétation personnelle du management intermédiaire qui fait porter l'ensemble des contraintes, entre objectifs et réalité des effectifs et des moyens, aux managers de proximité.

Ceux-ci, sans marge de manœuvre, arrivent trop souvent à une surcharge tant cognitive que de travail.

Dans sa Newsletter Cadres de décembre 2018, la **CFDT** montrait la diversité de la notion de cadres, tour à tour manager, expert, fonction support, commercial.

La **CFDT** partage donc une des préconisations : celle de proposer aux cadres d'Orange des parcours diversifiés au travers de l'ensemble de ces possibilités. Les transformations en cours dans l'entreprise devraient s'en inspirer pour que chacun trouve une place dans l'organisation cible. ■



- Retrouvez nos informations CFDT sur intr@noo / Espace syndicats
- sur Internet : <http://www.3c-cfdt.fr/entreprises/orange>
- Inscrivez-vous à notre newsletter « Webzine » <http://cfdt.rh.francetelecom.fr/fr/newsletter/subscribe>

- Retrouvez-nous aussi sur <https://www.facebook.com/cfdt.orange>
- [http://twitter.com/CFDT\\_Orange](http://twitter.com/CFDT_Orange)

Directeur de publication : Jérôme Morin  
Rédactrice en chef : Elisa Mistral

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



COMMUNICATION  
CONSEIL CULTURE  
GROUPE ORANGE

# Déjà demain

« Demain est moins à découvrir qu'à inventer »

Gaston Berger

Publication trimestrielle de la CFDT du « Groupe Orange »,  
Déjà Demain porte un regard nouveau sur les questions  
stratégiques, économiques et financières.

## 2019, DES PAROLES ET DES ACTES !



Par **Elisa Mistral**, Déléguée Syndicale Centrale Orange...

Dans un climat économique et social mondial sous tension, Orange sera

aussi au cœur de l'actualité.

L'accord intergénérationnel concrétise a minima 6 800 nouveaux recrutements sur 3 ans, mais quid des engagements sur la charge de travail, l'évolution des métiers et compétences, la reconnaissance des salariés : resteront-elles sources d'insatisfaction exprimées dans l'enquête triennale du CNPS sur le stress ?

Une intensification de la transformation du Groupe et d'Explore 2020 ne peut se faire au détriment du contrat social : un accompagnement individualisé est l'un des Essentiels attendus d'ici 2020, est-elle la priorité absolue des dirigeants ?

L'année 2018 a été historique sans aboutissement de la NAO et une baisse jamais vue du pouvoir d'achat des ménages. 2019 récompensera-t-elle enfin les efforts de chacun ?... ■

## RÉSEAUX : LE GRAND RETOUR DE LA QUALITÉ DE SERVICE

La maintenance et la qualité du réseau raisonnent comme un serpent de mer au gré des humeurs des autorités de régulation qui donne un large écho aux réclamations des élus. On a assisté à une double nouveauté : l'ARCEP relève que les indicateurs de QS ne sont pas au rendez-vous et menace clairement Orange de sanctions à défaut d'un retour rapide de résultats des indicateurs au vert. Aujourd'hui, Orange doit répondre à ses obligations réglementaires et lance un plan d'action. Il est à souhaiter qu'il réponde aux enjeux de court terme.

F. Dulac a reconnu les nombreux effets des aléas climatiques constatés en 2018, (coups de vent, foudre, inondations...). Non climato-sceptiques, les dirigeants d'Orange doivent désormais les intégrer dans leurs équations budgétaires. La **CFDT** espère que les réponses apportées (200 recrutements de techniciens sur la boucle locale (BL), mise en place de forces d'intervention rapide,...) par la directrice d'Orange France permettront d'éloigner la menace de sanction. C'est sans soucis sur le fond mais des **UI étant en plan radial pendant des mois** cela ne devrait pas être très efficient. Une des difficultés rencontrées relève souvent du suivi des interventions notamment celles de nos partenaires qui génèrent des réitérations. **Des efforts ont produit des effets notamment en matière de SI mais ils sont à poursuivre...** Recruter des techniciens sur la qualité de la BL peut y contribuer utilement mais la **CFDT** craint que la forte déflation des effectifs en UI n'épargne pas les conduites d'activités qui sont des éléments clés.

Sur les moyens budgétaires liés à la maintenance, le relèvement sensible des budgets liés à la maintenance répondront (soyons confiants et positifs) au court terme. Mais il est à craindre que, comme par le passé, les budgets disparaissent dès qu'arrivera le S2 sur l'hôtel des arbitrages de mi saison... Pour la **CFDT**, la maintenance préventive est la meilleure des solutions. C'est une vraie vision réaliste des réseaux et de leurs supports dont nous avons besoin.

Avant d'y revenir dans un autre cadre, une question reste en suspens dans un dossier d'ampleur : combien des 15 millions de poteaux seront demain en état de supporter la fibre d'Orange ou des RIP ? ■



Par **Cyrille Lafage**, Délégué Syndical Central adjoint, élu au CNSHSCT

## FERMETURE DES ÉTABLISSEMENTS D'ORANGE AU NIGER

En décembre 2018, le gouvernement nigérien fermait les établissements Orange suite à un redressement fiscal concernant tous les opérateurs du pays. Pour Orange, l'enjeu était de 23 milliards de Francs CFA (55 Md€), soit près d'une année de CA. Les syndicats locaux et l'Alliance UNI Orange

à laquelle adhère la **CFDT** ont porté l'inquiétude des salariés et demandé le maintien de la filiale avec une reprise d'activité au plus tôt. Malgré un arrangement trouvé, ce nouvel événement, après bien d'autres, pose la question de la stabilité et de la pression fiscale sur les opérateurs

en Afrique. Des gouvernements s'inspirent de façon parfois caricaturale de la situation fiscale du secteur en France. En 2030, les 10 pays ayant la population la plus jeune seront africains ; le Niger en sera le 1<sup>er</sup> et Orange doit l'intégrer pour ses perspectives de croissance. ■

# NÉO : NOUVEL ENVIRONNEMENT DU TRAVAIL À ORANGE



Depuis 2016, Orange devise sur un nouvel environnement du travail pour les aménagements de ses locaux (NEO).

C'est vrai, beaucoup de sites méritent d'être réaménagés voire rénovés ou reconstruits, cela ne fait question. **Ce qui est préoccupant, c'est la façon dont l'entreprise s'y est prise en tentant de s'exempter autant qu'elle l'a pu des représentants du personnel et des instances légitimement prévues à cet effet.** Cette tentative détonnait d'avec le discours officiel d'une entreprise préten-

Par **Jean-Bernard Berthelin**, Délégué Syndical Central-adjoint, membre du CNSHCT et du CNPS

due humaine et attachée à un dialogue social de qualité. Début 2017, la **CFDT** demandait l'ouverture d'une négociation, d'autres organisations syndicales l'ont fait aussi. En fin d'année, Orange annonçait l'ouverture d'une large concertation qui s'est tenue en 2018. Parallèlement, elle continuait à déployer son concept autant qu'elle le pouvait dans le plus de projets immobiliers possibles tant dans la maison mère, qu'en filiales et à l'étranger.

La **CFDT** a reconnu l'intérêt des échanges et des partages d'expériences mais pas la manière employée par Orange pour transformer en profondeur et sans condition l'aménagement des espaces de travail et donc l'organisation du travail. **Le risque inacceptable étant que cela se fasse au détriment de la santé physique ou mentale du personnel.**

**La seule « propagande » sur de prétendus « espaces de rêve » apportera beaucoup de désillusions au personnel du futur.** En partant des réalités métier, les décideurs métier, les RH, le personnel et ses représentants, l'immobilier et les aménageurs doivent tous se réunir à tous les niveaux de l'entreprise (au national comme au local) autour d'une même table et parler travail ! **Il y a urgence de remédier au trop grand décalage entre le discours tenu au national et la réalité, parfois obscure, constatée dans les unités au local.**

La **CFDT** considère l'environnement du travail comme un outil de travail et ses évolutions au service de l'activité et des équipes concernées. Les bâtiments doivent être conçus en conciliant les évolutions d'activités et de projets tout en respectant la qualité des conditions de travail et de vie au travail (bien être) par de vrais espaces et temps de respiration pour le personnel. Les outils sont à adapter à l'homme !

**Orange n'aurait-elle pas raté le train des open space ?** Des études constatent déjà la diminution du nombre d'open space dans les entreprises du tertiaire européen et américain qui en tirent les enseignements et réajustent l'organisation de leur environnement du travail.

La **CFDT** rappelle qu'avec l'introduction de nouveaux modes de travail (collaboratif, matriciel, agile, digital, télétravail...) le numérique peut donner l'illusion de liberté en repoussant les limites (de lieux, des horaires...).

**L'entreprise ne doit pas s'émanciper du respect de l'équilibre entre les limites de vie personnelle et professionnelle** qui fait l'objet d'un accord spécifique résultant d'une négociation pour sortir de crise.



Certains prétendent que les plus jeunes privilégieraient des espaces ouverts collaboratifs contrairement aux plus anciens. **La CFDT refuse d'opposer les générations ! Les plus anciens ont maintes fois démontré leur capacité d'adaptation. Ils ont la maturité de leur expérience et connaissent aussi l'évolu-**

**tion des capacités et des besoins auxquels seront confrontées demain les jeunes générations d'aujourd'hui.**

Alors que S. Richard déclare « 2019 année de l'inclusion », la **CFDT** alerte sur les risques de diktats d'une communauté de travail, de la définition « d'habitant » d'un « quartier d'équipe » et les écueils d'exclusion qui pourraient en découler. **L'attrait de la mode « startup » ne dure qu'un temps, ceux qui y ont goûté finissent par s'y épuiser et la fuir.** Ne confondons pas cadre de travail avec « télé réalité » ou « le maillon faible »... Les jeunes générations ont autant besoin d'appartenir à un collectif de travail que leurs aînés. Ils ont aussi besoin de se reconnaître dans une culture d'entreprise respectueuse des individus et de leurs besoins primaires de sécurité et de repères.

**La CFDT estime primordial que l'entreprise ne génère pas au travers de NEO une perte de repères et d'intimité de son personnel par la généralisation de tout ce qui tourne autour du flex, du share et l'absence de reconnaissance de sa place au sein d'Orange. Avec la notion de « Sans Bureau Fixe », la précarité fait jour. Attention, du NÉO**

au néant, il pourrait n'y avoir qu'un pas !...

**Orange ne semble pas suffisamment se soucier des dérives que peut comporter la mise en œuvre de règles de vie concernant des lieux de travail confondus avec des lieux de vie en dehors de tout cadre de la réglementation du travail (cf Villa Bonne Nouvelle, Occitanie...).** Les conditions d'accès ou de déplacement, les horaires ne peuvent pas être abandonnés au seul libre choix d'individus ni même d'une petite communauté aussi sympathique soit-elle...

**Au vu des projets immobiliers engagés, la CFDT s'inquiète des conséquences humaines prévisibles.** Ces projets influent sur les conditions de travail et sur le personnel qui devra les subir durablement. L'évaluation des risques doit être faite et prise en considération tant pour le personnel d'Orange que pour l'entreprise elle-même.

**La prévention primaire doit primer sur le reste, sans quoi Orange reproduira une nouvelle génération de RPS... ■**

## ALERTE ! SANS BUREAU FIXE EN VUE...



Par **Jérôme Chemin**, Secrétaire Général-adjoint CFDT Cadres, Délégué Syndical Central CFDT Accenture

J'ai découvert le Flex Desk en 1998 à mon entrée chez Accenture (ex Andersen Consulting), qui l'avait importé des États-Unis.

Au début, c'était destiné à la population nomade des consultants censés être chez les clients. Par nature sédentaires, les fonctions supports conservaient des postes de travail attribués. Depuis **le modèle s'est déformé : le « Sans Bureau Fixe » (SBF) s'est banalisé.** Les entreprises y ont vu une solution pour optimiser les m<sup>2</sup> en densifiant

les espaces de bureaux, augmentant et diversifiant les espaces de réunion, tout en encourageant les salariés à faire du télétravail. C'est même parce qu'elles ont voulu déployer du SBF qu'elles ont développé le télétravail.

En général lorsqu'elles lancent un projet, les entreprises font une étude de taux d'occupation. Or leurs données ne sont que des moyennes. **Les pics d'occupation font que, même dans les fonctions support, des salariés n'ont plus tous des places assises.** Cela crée des tensions ! Chez Accenture nous les vivons au quotidien...

**L'espace de travail fait partie de l'identité professionnelle et quand on le défait la motivation s'effondre.** En région parisienne et dans les grandes métropoles, on a des temps de transport importants et on y ajoute le stress de se retrouver « SBF » sur son lieu de travail. Ça se traduit par une baisse d'efficacité, d'engagement. C'est pourquoi, notamment sur les fonctions supports, **il faut**

**dimensionner les espaces en tenant compte des pics d'occupation.** Pourquoi pas faire du « bureau innovant » mais **a minima l'entreprise doit assurer 1 place assise, 1 emplacement de bureau pour chaque salarié.** Le mythe de la jeunesse qui voudrait des espaces différents est un leurre ! **Les nouvelles générations veulent avoir aussi une place ; elles ont droit à un bureau pour travailler.**

**Un autre effet pervers du SBF est l'isolement des salariés.** Cet isolement est non seulement lié à l'espace de travail, mais aussi au recours généralisé au télétravail et aux outils numériques comme par exemple le port du casque pour la téléphonie IP. **Le personnel s'autorégule s'autocensure et n'échange plus dans ces espaces.** Les collègues « parlent » tous par messagerie instantanée. La notion de « quartiers » doit intégrer des espaces plus petits pour recréer du lien et redonner aussi aux salariés le sentiment d'être dans un réel collectif de travail.

**L'entreprise devrait se poser la question de son projet.** On va travailler dans une entreprise car il y a du sens. Le SBF produit-il du sens ? Orange n'est-elle pas dans le fantasme de la société qu'elle voudrait être au lieu de faire la société de demain avec les salariés qui y sont, y seront ?

**Pour la CFDT, c'est l'organisation du travail qui devrait piloter l'aménagement des espaces.** Il faut en parler tout le temps ! **Alors parlons travail et organisation du travail ! Arrêtons de vouloir rationaliser à tout prix des choses qui ne sont pas nécessairement rationalisables... ■**