



**Nadia ZAK-CALVET**  
DSC Adjointe UES Orange  
Présidente du Conseil de  
Surveillance du Fonds  
Orange Actions



**Olivier BERDUCOU**  
Délégué Syndical Central  
Adjoint UES Orange

## ÉDITO

2022 marque un tournant pour l'entreprise.

*Si l'AG a validé nos nouveaux dirigeants pour mener à bien les destinées du groupe Orange sans hésitation au regard des résolutions relatives à la gouvernance, elle a pour la première fois donné une alerte sur leur rémunération en ne validant qu'à 50,5% les résolutions du SAY ON PAY des dirigeants ! Autant dire que le partage de la valeur juste et équitable est devenu le sujet brûlant à ne pas sous-estimer dans les entreprises en période de crise inflationniste !*

**Nadia Zak-Calvet**

### Un intéressement sauvegardé pour 2022

Au regard de l'instabilité des marchés financiers, la gestion de fonds communs de placement requiert beaucoup de vigilance et d'anticipation. Cependant, pour faciliter la constitution de cette épargne salariale malgré la baisse du pouvoir d'achat, il est important de veiller à obtenir des versements réguliers provenant notamment de l'intéressement grâce à l'aboutissement de la négociation avec l'entreprise.

### Pour sauvegarder votre prime d'intéressement, la CFDT a donc pris ses responsabilités en signant le 29 juin l'avenant n°1 l'accord d'intéressement Orange SA 2021,2022, 2023.

Bien que l'accord pose le principe aléatoire de cette prime d'intéressement, la CFDT a rappelé la problématique du partage de la valeur, ressentie comme inéquitable en ce moment chez Orange (cf. échec de la négociation NAO dans un contexte inflationniste). L'intéressement chez Orange obéit à un double objectif paradoxal : maintenir la motivation des salariés à s'impliquer pour concilier performances financière, commerciale et environnementale alors même que les tendances du marché et les décisions opérationnelles leur échappent.

Nous avons donc été vigilants pour que la fixation des objectifs soit atteignable, réaliste et susceptible d'être dépassée en stabilisant les cibles d'objectifs sur 2022 :

Indicateurs / Objectifs		2021	réalisé 2021	2022
Performance Operationnelle	IPO (M€)	2 808	2 795	2 711
Qualité Services Clients	Mnps marché Grand Public	7,65	7,88	7,9
	mNPS marché Grands Clients	7,8	7,9	7,8
	mNPS marché Entreprise	7,5	7,7	7,5
Performance Environnementale	IPE	-27,8%	-29,10%	-28,0%

"IPE est le rapport entre les émissions CO2 de l'année vs les émissions de 2015 "

Il est important de rappeler que sans signature d'avenant relatif à l'accord d'intéressement 2021-2022- 2023, il ne peut y avoir de prime d'intéressement versée pour 2022.

Pour la CFDT, la performance de l'entreprise se conjugue avec la préservation du pouvoir d'achat et des rémunérations de ses salariés. Au regard de l'esprit de l'accord qui a permis notamment un supplément d'intéressement en 2021 et de l'actualité sur un partage juste de la valeur en période d'inflation, il appartient à la direction de prendre également ses responsabilités pour veiller au versement d'une prime d'intéressement pour 2022 attendu par les salariés de l'entreprise !...

#### Zoom sur l'AG : Le capitalisme financier est-il prêt à bouger sur le partage de la valeur ?

La résolution alternative proposée par la CFDT pour avoir un mécanisme équivalent de rémunération de la performance « LTIP » dédié aux top leaders, pour tous les salariés a obtenu 18,4% des votes. Des actionnaires ont donc suivi le FCPE orange actions qui ne représente seul que 12% des votes en fonction du quorum lors de l'AG...

« Amendement à la dix-huitième résolution – Autorisation donnée au Conseil d'administration, à l'effet de procéder, soit à une attribution gratuite d'actions de la Société au profit des membres du personnel de la Société avec la même régularité que l'attribution de LTIP au bénéfice de dirigeants mandataires sociaux et de certains membres du personnel, soit à une Offre Réservée au Personnel annuelle »

**Quand l'utopie deviendra réalité !**

# AGIR POUR PESER SUR LA STRATÉGIE ET LE DÉVELOPPEMENT D'ORANGE

La CFDT, 1<sup>ère</sup> organisation syndicale en France, défend le pouvoir de vivre pour tous et la défense et la préservation des intérêts des salariés pour des entreprises pérennes, innovantes et socialement responsables dans le monde de demain.

## Retour sur AG 2022 : Une gouvernance sous pression

L'AG 2022 prend acte du renouvellement de la gouvernance d'Orange suite au départ non anticipé de Stéphane Richard ! Si les défis à relever nous interpellent au regard de la situation du secteur des télécoms et du désamour des investisseurs, force est de constater que pour la CFDT les transformations à venir devront se faire avec justesse et justice en plaçant notamment les salariés au cœur des préoccupations. Notre questionnaire cohérent et adapté au contexte actuel lors de l'AG en date du 19 mai et les réponses apportées par le Conseil d'Administration vous permettront d'avoir quelques clés de compréhension pour appréhender les réflexions stratégiques en cours.

## STRATÉGIE DE CROISSANCE ET ENJEUX CLIMATIQUES

### Questions de la CFDT

La crise climatique en cours met sous tension tous les acteurs économiques quant à la résilience de leur modèle productif autant que leur réseau de distribution. Les perspectives de réchauffement climatique des zones géographiques où le groupe Orange est implanté sont particulièrement inquiétantes, notamment sur la zone Moyen-Orient et Afrique. Aussi, la CFDT s'interroge sur la stratégie de développement du Groupe qui s'appuie essentiellement sur le dynamisme du marché africain qui va souffrir dans les années à venir de période de fortes chaleurs mettant à mal la survie des populations sur ces territoires. Par ailleurs, la résilience de nos réseaux dans des conditions de très fortes températures est nécessairement un enjeu d'avenir. Quelles sont les options de développement en dehors de ces territoires menacés à moyen terme par le réchauffement climatique ? Comment l'entreprise se prépare-t-elle pour affronter des épisodes de canicules extrêmes tant dans sa gestion des ressources humaines que des infrastructures ?

### Réponses du Conseil d'Administration :

Orange prend en compte les risques liés aux dérèglement climatiques et a mené en 2021 une analyse approfondie d'identification des risques de toutes natures encourus par le Groupe liés au dérèglement climatique, avec une restitution de ces travaux au Comité exécutif et à la réunion conjointe des Comités du Conseil d'administration en octobre 2021.

Les impacts sont de 5 ordres :

- ✓ Humains et sociétaux, car pouvant toucher les conditions de travail, ou des changements d'habitude de consommation des services numériques ;
- ✓ Stratégiques, chaque entité devant intégrer cette dimension climatique dans ses décisions ;
- ✓ Juridiques et réglementaires, avec une multiplication des législations environnementales ;
- ✓ Économiques et financiers, comme une augmentation du coût des matières premières, ou des ruptures d'approvisionnement en équipement ;
- ✓ Technologiques et sur les infrastructures, avec une possible dégradation des actifs entraînant une détérioration de la qualité de service.

Orange estime que la moitié des risques identifiés sont déjà présents ou le seront d'ici 3 ans, et que la quasi-totalité le seront d'ici 10 ans. Le Groupe a effectué des premières estimations de l'ordre de grandeur du coût des dégâts climatiques. L'estimation de coût potentiel, incluse dans la réponse au CDP en 2021 est, en ordre de grandeur, de 100 à 500 millions d'euros sur la période des 10 ans à venir, au niveau du Groupe, selon les hypothèses prises.

L'analyse des opportunités pour Orange liées au dérèglement climatique est initiée.

Dans un monde où la sobriété énergétique est devenue une obligation, le modèle d'affaires d'Orange est interrogé. Pousser à la consommation de téléphones mobiles et de gigabytes de données est incompatible avec un modèle de développement inclusif et durable. En ce sens, la CFDT souhaite savoir comment l'entreprise compte modifier son discours commercial dominant pour inciter les clients à la sobriété numérique dans les usages comme dans les moyens de connexion (mobile, tablette...) ?

Réponse du Conseil d'administration

Le Groupe intègre déjà les bonnes pratiques à l'intention de ses clients : Orange & moi, permet, outre le suivi de ses consommations, d'accéder à des conseils et écogestes, qui sont également accessibles depuis le site Orange.

Pour permettre aux clients d'identifier les téléphones mobiles les plus respectueux de l'environnement, Orange s'est associé à 4 opérateurs européens (Telefónica, Telia Company, Deutsche Telekom et Vodafone) pour

définir un indice d'Eco Rating, soit une note globale d'empreinte environnementale qui est donnée pour chaque appareil et sur 5 dimensions : Durabilité, Réparabilité, Recyclabilité, Respect du climat et Préservation des ressources. Cette initiative est ouverte à l'ensemble des opérateurs au travers d'un contrat de licence. Elle offre aux clients une transparence sur l'impact environnemental des smartphones (la plus élevée dans sa phase de fabrication) et a aussi pour objectif d'encourager les fabricants à améliorer l'écoconception de leurs produits. Fin 2021, plus de 160 modèles de téléphones de 16 constructeurs, ont ainsi été notés. Les terminaux en vente en boutiques et en ligne d'Orange en Espagne et en Pologne bénéficient déjà de cet indice à la fin 2021. Le programme se déploie en 2022 dans les autres pays Orange en Europe, dont la France.

Le Groupe a également lancé en 2021 son premier smartphone inscrit dans une démarche d'écoconception : le Neva leaf. Sa conception s'appuie sur des analyses de cycle de vie en réponse à l'obsolescence. Il bénéficie d'un excellent indice de réparabilité (8,8/10), grâce à sa conception robuste et modulaire qui permet aux clients de remplacer la batterie et l'écran par eux-mêmes et sa capacité à recevoir les mises à jour logicielles de sécurité. Pour minimiser son empreinte environnementale, il est fabriqué à partir de 20 % de plastique recyclé. Il est commercialisé dans un packaging plus sobre (FCS, encre végétale) et sans chargeur. Le Neva leaf a été lancé commercialement en France simultanément pour le marché BtoC et BtoB en août 2021. L'ambition d'Orange est d'étendre sa commercialisation à d'autres pays européens en 2022, en commençant par la Pologne.

En 2021, le processus d'écoconception des produits et services d'Orange a été redéfini et testé sur plusieurs projets pilotes. Ce processus en 16 étapes concerne toutes les phases du cycle de vie des produits et services, de la phase amont, avec une réflexion systémique des enjeux environnementaux et fonctionnels, à la phase d'usage et de fin de vie. Il est accompagné d'une formation sur l'écoconception pour accompagner les chefs de produits dans l'application de ce nouveau processus.

Il s'applique notamment pour les Livebox et Décodeurs afin de contribuer à réduire leur empreinte environnementale, de permettre de réutiliser des ressources et de générer des économies significatives. Le prérequis de reconditionnement est anticipé dès la phase de conception et appliqué tout le long du cycle de vie du produit. Résultat d'une écoconception concertée grâce à la coopération d'Orange avec ses fabricants, les produits sont conçus de telle sorte que le désassemblage et la remise en état avec des mises à jour nécessaires soient simples et faciles. Dans la continuité des démarches entreprises avec la Livebox 4 et le décodeur TV UHD, Orange a travaillé avec son écosystème de partenaires pour améliorer la production et diminuer l'empreinte carbone de la Livebox 5 lancée en 2019 et de la Livebox 6 lancée en 2022 qui dispose d'une fonction « pause » pour limiter sa consommation chez le client.

Le Groupe déploie également des programmes « RE » (reprise, réparation, reconditionnement et recyclage). Le programme est déjà déployé en France, Belgique, Pologne et Luxembourg ; il est prévu sur toutes les géographies d'Orange opérateur en Europe. Orange s'est donné comme objectif de collecter 30 % des mobiles qu'il vend sur la zone Europe, en 2025. Le taux de collecte des mobiles sur 6 pays européens du Groupe sans tenir compte de l'activité des ateliers africains est de 20,4 % en 2021.

Depuis les 10 dernières années, ce sont plus de 17 millions de mobiles usagés qui ont été collectés par Orange, pour être soit reconditionnés soit recyclés.

Depuis 2010, le Groupe s'est associé à Emmaüs International et aux Ateliers du bocage, une entreprise du secteur de l'emploi social et solidaire, pour ouvrir des ateliers de collecte des déchets de mobiles en Afrique. En l'absence de filières de recyclage locales performantes, les déchets collectés sont massifiés puis renvoyés en France pour y être recyclés selon les normes environnementales européennes. Ouverts dans cinq pays (Burkina Faso, Bénin, Cameroun, Côte d'Ivoire et Niger) ces ateliers ont permis de collecter l'équivalent de 457 000 mobiles à l'état de déchet pour être recyclés en 2021.

Orange s'est donné comme objectif de réaliser 10 % de ses ventes de téléphones avec des appareils reconditionnés en Europe à l'horizon 2025. En 2021, la plupart des pays de la zone Europe ont signé des contrats d'achat avec des fournisseurs de mobiles reconditionnés (principalement des téléphones Apple et Samsung dans une moindre mesure) et ont pu les proposer courant 2021 à leurs clients dans un marché où la demande est en pleine expansion.

Au-delà de l'obligation réglementaire de fournir un service de garantie standard, le Groupe a pris l'engagement de développer des services de réparation « attractifs » et compétitifs dans chacun de ses pays d'Europe afin de contribuer à l'allongement de la durée de vie des téléphones mobiles en dehors de leur période de garantie.

## **PARTAGE DE LA VALEUR ET LES ENJEUX DU DIALOGUE SOCIAL SUR LA RÉMUNÉRATION**

### **Questions de la CFDT**

Présentées en assemblée générale, les résolutions du « Say on Pay ex-ante » sont révélatrices d'un partage de la valeur de la richesse créée. Pour la CFDT, l'acceptation de la politique de rémunération des dirigeants et tops leaders est conditionnée par une politique salariale équilibrée et juste pour l'ensemble des salariés. Dans un contexte inflationniste au niveau mondial, et en ayant maintenu le niveau des dividendes à 0,70€, le conseil d'administration peut-il d'une part revoir son allocation de ressources ; et d'autre part, inciter la directrice générale à le faire pour donner des marges de manœuvres suffisantes permettant a minima le maintien du pouvoir d'achat des salariés dans le cadre des négociations salariales en capitalisant notamment sur l'effet de noria, neutralisant l'impact sur EBITDAL ? En conséquence, pouvez-vous envisager une révision dès 2022 de la politique salariale notamment pour préserver l'attractivité de nos métiers et éviter une perte des compétences dans des domaines clés.

### Réponses du Conseil d'Administration :

Orange a pleinement conscience du sujet du pouvoir d'achat et de l'augmentation des salaires dans le contexte de hausse marquée de l'inflation depuis mi-2021 et plus particulièrement des prix de l'énergie et des produits alimentaires. La question a été examinée avec attention par le Comité Exécutif au cours des dernières semaines.

La position du Groupe est de procéder, au cas par cas, en fonction des contextes et besoins des entités locales, à des réajustements des mesures salariales décidées dans le cadre des budgets validés pour l'année 2022, en prenant en compte les critères suivants :

- ✓ La capacité d'Orange à augmenter ses prix sur le marché ;
- ✓ Le positionnement des salaires dans le pays considéré en prenant en compte les compétences clés ;
- ✓ L'attrition de la filiale ou entité et les tensions sur le marché du travail local ;
- ✓ L'indexation légale des salaires sur l'inflation.

Le cas échéant, la revisite des enveloppes salariales est envisagée à même budget général et en coordination avec la Direction financière locale, qui devra trouver les moyens de financement et d'économies par ailleurs. L'effet de Noria fait partie intégrante du modèle opérationnel d'Orange, comme de celui de nombreuses entreprises. Il permet de conserver un niveau de marge compétitif par rapport aux pairs du Groupe, tout en veillant au bon équilibre du partage de la valeur au sein de l'entreprise. Dans certaines des géographies d'Orange, l'effet de Noria est inversé, c'est-à-dire que le coût de la population entrante est supérieur à celui de la population sortante. Dans ces pays, il n'y a donc pas de neutralisation systématique de l'impact des augmentations salariales sur l'EBITDAaL. À l'échelle du Groupe, il serait donc illusoire de vouloir « capitaliser » sur l'effet de Noria.

En France, au sein d'Orange SA plus spécifiquement, la Négociation Annuelle Obligatoire (NAO) s'est conclue par la mise en œuvre d'un budget d'augmentation global des salaires de 3 %. Il est important de rappeler que grâce aux mesures de blocage des prix de l'énergie, la France est mieux protégée par rapport aux autres pays, permettant de maintenir la progression du pouvoir d'achat des Français en 2021 (+2,3 %).

L'inflation impacte les grands équilibres économiques du Groupe avec le renchérissement notable des tarifs de l'énergie, qui impacte les coûts sans pouvoir être répercuté sur les prix, dans un contexte de pression concurrentielle qui ne faiblit pas. C'est face à cet environnement complexe que la NAO d'Orange SA s'est tenue. Le budget mis en œuvre :

- ✓ Est supérieur au budget médian pour 2022 sur un panel de grandes entreprises (2,55 % - Étude Deloitte), et ce pour la 2<sup>ème</sup> année consécutive (En 2021 : budget de 1,8 % vs budget médian grandes entreprises de 1,5 %).
- ✓ Permet de maintenir un différentiel élevé sur plusieurs années : depuis 2015, les budgets sont très supérieurs à l'inflation constatée, avec une évolution cumulée de 18,5 % pour une inflation cumulée inférieure à 10 %.

Lors de la négociation, la Direction générale a affiché son intention de démarrer la NAO 2023 dès le mois de décembre 2022 (au lieu de mars habituellement), afin notamment de prendre en compte l'inflation 2022 dans les mesures salariales 2023 de manière anticipée.

## POLITIQUE DE L'EMPLOI ET SYNERGIE GROUPE

### Questions de la CFDT

L'évolution de l'emploi au périmètre du groupe montre une tendance nette à la sous-traitance sur les dernières années. Dans le même temps, les emplois se développent dans les filiales alors que la maison mère voit ses effectifs fondre notamment via les départs en temps partiel sénior qui provoque de fortes tensions dans les équipes. La CFDT s'interroge sur la vision industrielle portée par le conseil d'administration et l'exécutif du groupe qui conduisent à ces évolutions. Quel est le projet porté par le management en termes de structuration du Groupe pour les années à venir ? Quelles sont les projections de l'évolution de l'emploi dans le Groupe ? Le groupe construit-il son organisation au regard d'une courbe d'effectifs pilotée à court terme, ou bien y a-t-il une vision d'avenir pour les emplois et les compétences en synergie avec une stratégie portée ?

### Réponses du Conseil d'Administration :

Afin 2021, les effectifs du Groupe sont de 139 700 salariés, CDI et CDD, dont environ 78 000 CDI en France, en diminution de 4,8 % (-3,1 % en vision équivalent temps plein).

Cette évolution s'opère dans un contexte d'évolution plurielle du Groupe :

- ✓ Renouvellement des générations : plus de la moitié des recrutements 2021 en France ont moins de 30 ans ;
- ✓ Renforcement des compétences stratégiques (Data IA, Cybersécurité, Cloud, Virtualisation, Développement) au sein des filiales de services d'Orange Business Services qui accueillent plus de 55 % des recrutements en France en 2021 ;
- ✓ Poursuite de la digitalisation des processus clients et adaptation des ressources à l'activité, principalement porté par la division Orange France.

En parallèle, l'année 2021 marque une réduction (-9,8 % soit -3 500 effectifs équivalent temps plein) du recours à la sous-traitance, en lien avec l'achèvement du programme Fibre sur certains territoires, ce qui porte le poids de la force au travail externe à 30,4 % (contre 32,1 % en 2020).

La prospective de l'emploi en France sera réactualisée en fin d'année, au regard de différents éléments forts de la période actuelle et à venir :

- ✓ Les effets du TPS 2022 : ce dispositif étant basé sur le principe du volontariat, les effets par type d'activité sont en cours d'analyse avec l'ensemble des divisions, pour mesurer la prise actuelle du dispositif et l'impact potentiel sur la force au travail interne par entité, au global et en termes de répartition entre 2022, 2023 et 2024 ;
  - ✓ L'évolution des besoins BtoC, notamment pour Orange France : des évolutions notables sont en cours sur l'ensemble des métiers volumiques, qu'il s'agisse des métiers techniques avec une nouvelle phase dans le déploiement de la fibre, ou des métiers de vente et de service client, avec une évolution forte des comportements clients, notamment davantage d'actes d'achat en ligne et une moindre fréquentation des points de vente physiques ;
  - ✓ Le dynamisme de l'activité BtoB, que ce soit sur le marché entreprises pour Orange France ou pour les clients multinationaux d'Orange Business Services : l'évolution des effectifs BtoB est étroitement corrélée au succès commercial des offres, notamment sur les nouveaux domaines de services portés par les filiales d'OBS ;
  - ✓ Enfin, la transformation de l'articulation entre global et local, soutenue par l'accord intergénérationnel, avec une volonté de rééquilibrage entre les Fonctions Centrales et Support et les Fonctions Opérationnelles et de Production : les recrutements notamment seront effectués a maxima au profit d'entités opérationnelles qui ont un impact direct sur la vie, l'activité et la satisfaction des clients du Groupe.
- Au-delà de ces évolutions connues et anticipées, la Direction générale a enclenché une réflexion stratégique sur la vision d'Orange à horizon 2030. Ce travail, qui mobilise l'ensemble des membres du Comité Exécutif, permettra d'anticiper les principales lignes de rupture pour le Groupe et de dessiner les opportunités possibles, notamment en valorisant les infrastructures, les savoir-faire et l'empreinte internationale d'Orange.

## POLITIQUE DE L'EMPLOI ET STRATÉGIE LOCALE

### Questions de la CFDT :

Au regard des enjeux futurs basés sur une croissance du chiffre d'affaires s'appuyant sur le développement des usages et la proximité avec nos clients, la CFDT vous interpelle pour savoir s'il est prévu de donner plus d'autonomie à des structures locales/territoriales pour faire face à ces besoins nouveaux et adapter nos services ? Corrélativement, cela suppose une décentralisation des moyens notamment en matière de recrutements. Quelle est la position de l'entreprise sur cette orientation ?

### Réponses du Conseil d'Administration :

Dans la structure de l'organisation du Groupe et la gouvernance mise en place sur l'emploi, la priorisation et la mise en œuvre des recrutements réalisés sont confiées aux territoires et aux directions. Cela concerne aussi bien les recrutements réalisés en externe, dans le respect des budgets de chacun, que les recrutements et mobilités internes. Ainsi, en fonction des enjeux locaux, et en tenant compte des compétences, métiers, profils existants au sein d'Orange, les directions et les territoires ont toutes latitudes pour établir leurs priorités de recrutements.

## BIENTÔT CHEZ VOUS

### Lundi 26 septembre Tables Rondes de 14h/17h à l'auditorium de Bridge

« Place de la RSE dans les engagements stratégiques et les reportings d'Orange – La vision de la CFDT »

**Avec la présence de Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT et fondatrice de la société Vigéo, leader européen de la notation extra financière.**



Pour aller plus loin, discuter, poser une question, recevoir les tracts sous forme électronique vos contacts CFDT Orange sont :

[nadia.zakcalvet@orange.com](mailto:nadia.zakcalvet@orange.com)

[eric.rappe@orange.com](mailto:eric.rappe@orange.com)



ADHÉREZ À LA CFDT !



Vous recevez ce courrier électronique parce que vous êtes abonné à notre Newsletter CFDT

Vous pouvez vous désinscrire en cliquant sur ce lien : [se désabonner](#)