



Janvier 2026

## NÉGOCIATION SALARIALE 2026 - #01

# LES RÉORGANISATIONS SONT LE THÉÂTRE D'UNE GUERRE DES CHEFS COÛTEUSE POUR LES SALARIÉS

Les raisons pour réorganiser les activités sont toujours les mêmes : un marché concurrentiel mature, des clients exigeants, des relais de croissance à développer. Mais la stratégie économique de la direction pose des questions de cohérence qui font penser aux salariés qu'ils sont la principale variable d'ajustement.

## RATIONALISER LA SAIGNÉE SOCIALE, CENTRALISER LE POUVOIR À PARIS...

■ **Un discours anxiogène.** À chaque réorganisation, un même argumentaire : « *La concurrence nous fait mal* », « *les comportements clients évoluent* », « *le core business chute* », « *il faut s'appuyer sur des relais de croissance* ». ■ **Une réduction des coûts.** Dans le même temps, la baisse des effectifs est pharamineuse. Sur le périmètre Orange SA, sous la direction de Stéphane Richard : chute de 33% des effectifs ; sous la direction de Christel Heydemann : chute de 18% des effectifs. Les recrutements sont réservés aux filiales où, curieusement, les taux de turn-over atteignent des sommets. **Résultat** : un gâchis d'énergie et une pression accrue dans la maison mère où on ne recrute plus, ainsi que dans les filiales où l'on forme les nouveaux venus pour qu'ils partent ailleurs. **Conséquence** : les résultats en France ne sont pas au rendez-vous. ■ **Une saignée managériale.** Le bouc émissaire désigné est le « mille-feuilles » managérial qu'il faut réduire pour s'assurer que les ordres des directions centrales soient bien appliqués par les directions opérationnelles. À chaque réorganisation, il s'agit de diminuer le nombre de managers qui (*pense-t-on en haut lieu*) freinent le changement imposé d'en haut, voire ne servent à rien.

## ...ET FAIRE TRAVAILLER PLUS POUR GAGNER MOINS

L'incompréhension et l'inquiétude gagnent du terrain. ■ **Des injonctions paradoxales.** Sous Stéphane Richard, la chute du « core business » (« cœur de métier ») devait être compensée par les « relais de croissance ». Mais les marges historiques du « core business » rendait cette compensation financièrement impossible. Avec Christel Heydemann, le « cœur de métier » redévient stratégique, il doit rapporter plus, alors que les activités « legacy » (*technologies ou matériaux en fin de course*) plombent les résultats et qu'il faut mieux rémunérer les actionnaires. ■ **Une frustration salariale.** La charge de travail augmente du fait des départs ou de la reprise des activités par des « partenaires » qu'il faut former (avec le *risque de se faire redéployer ensuite*). Pourtant la direction ne s'inquiète pas de la baisse des salaires « réels », due à l'inflation : « *si les salariés ne sont pas contents, qu'ils s'en aillent* ». Et hop ! On repart pour un tour : frustration salariale, turn-over ou départs anticipés en TPS, recrutements (*internes et externes*), perte de compétences, désorganisation, réorganisations, perte de sens... Mais augmentation du dividende.

**POUR LA CFDT, LE BUDGET SALARIAL 2026 DEVRA ÊTRE À LA HAUTEUR DE LA CONTRIBUTION DES SALARIÉS**