



Chez Orange, la paix sociale se fissure

TÉLÉCOMS // La transformation de l'opérateur télécoms dirigé par Christel Heydemann se heurte à la sensibilité des salariés sur les conditions de travail, plus de quinze ans après « la crise des suicides ». Dans un secteur très concurrentiel, un climat « d'injonction au changement » est pointé du doigt en interne.

Florian Dèbes

Au siège d'Orange, l'avertissement s'affiche clairement à l'étage de la direction. « En temps de pluie, le sol des terrasses est très glissant », est-il scotché au format A4 sur les portes-fenêtres du bâtiment. Mais les cadres du groupe, présent dans 26 pays, n'ont pas besoin de ce message pour savoir que l'ex-France Télécom entre dans une zone de turbulences. A mi-mandat, la directrice générale, Christel Heydemann, s'emploie à dynamiser l'opérateur télécoms qui emploie 65.000 personnes – salariés et fonctionnaires – en France, son marché historique. Mais, dans un secteur au beau milieu d'une tempête de vents contraires, les ambitions de transformation de la polytechnicienne et ancienne DRH se heurtent à la réalité d'une entreprise encore traumatisée par les questions sociales.

Quinze ans après la vague de suicides devenue « l'affaire Lombard » – 35 décès de salariés en 2008 et 2009 – le sujet reste ultrasensible. Et le nom du dirigeant, condamné par la justice pour avoir instauré un « harcèlement moral institutionnel », résonne encore dans l'air.

La tension est montée sans prévenir en octobre dernier. En moins d'un mois, quatre salariés mettent fin à leurs jours, cela fera 8 au total en 2024. Contrairement à ce qui s'était passé quinze ans plus tôt, le lieu de travail n'est l'endroit d'aucun passage à l'acte. Le management n'est pas non plus directement mis en cause. Par ailleurs, le triste décompte est égal à celui de l'année d'avant. Il est même en baisse par rapport à 2022, où dix collaborateurs d'Orange avaient commis l'irréparable. Mais l'enchaî-

nement très rapproché des drames a cette fois-ci mobilisé les syndicats, notamment les plus opposés à la « stratégie davantage financière qu'industrielle » de la patronne.

Qualifié en accident du travail...

Le même mois d'octobre, la qualification en accident du travail du geste désespéré d'un salarié d'Orange Business (la branche dédiée aux entreprises), retrouvé mort chez lui un an plus tôt, avait déjà poussé la CFE-CGC d'Orange et son président, Sébastien Crozier, à évoquer sur le réseau social LinkedIn « un retour aux années Lombard ».

Alors que s'ouvrait une négociation tendue entre les élus et la direction sur l'évolution prévisionnelle des effectifs de l'entreprise jusqu'en 2028, la pression augmente d'un cran. « Des cas individuels sont montés en épingle, les drames humains sont instrumentalisés », entend-on au siège d'Orange. Il est alors question de conclure la négociation en décembre.

Incontournable dans un groupe dont les métiers de l'ADSL et des standards téléphoniques d'entreprises disparaissent au profit de la fibre optique et du cloud computing, la négociation se poursuivra finalement pendant au moins les trois premières semaines de ce mois de janvier.

Or, Orange veut bouger vite. Sur un secteur très concurrentiel et peu profitable, tous les opérateurs télécoms s'arment pour devancer leurs rivaux et mieux tenir tête aux coûteuses exigences des champions de la tech. Concrètement, il s'agit pour la direction de s'accorder avec les représentants de salariés sur la manière dont l'entreprise ajustera ses effectifs afin de faire place aux

nouvelles technologies et à des salariés plus jeunes. Mais les syndicats craignent un alourdissement de la charge de travail dans des équipes réduites. Et pour les plus durs, le geste ultime de salariés sonne comme une alerte à prendre très au sérieux.

« Le contexte de négociation et la compétition entre syndicats avant ou après des échéances électorales internes ne poussent pas certains acteurs à la tempérance », répond le directeur des ressources humaines, Vincent Lecerf, tout en défendant les moyens engagés depuis quinze ans par Orange sur la prévention des risques psychosociaux. « Dans la fonction RH, c'est un des rares métiers où nous embauchons encore : 500 personnes travaillent sur ce sujet. Chez Orange, il y a un médecin du travail pour 1.100 salariés contre 1 pour 11.000 en moyenne en France », explique-t-il.

Consulté par « Les Echos », un rapport d'expertise rédigé par le cabinet Secafi à la suite du drame de 2023 dans les équipes d'Orange Business est toutefois ambivalent pour l'entreprise et son projet de réorganisation de cette activité en difficulté. C'est l'histoire de Philippe, employé sur le site de Cesson-Sévigné (Ille-et-Vilaine), fonctionnaire de 53 ans embauché à l'époque par France Télécom. Pour Orange, en 2023, l'urgence est de réaligner son offre technologique, devenue obsolète, avec les besoins du marché. Afin de retrouver des marges de profit, un plan de départ volontaire est proposé pour 640 postes. Philippe a certes été « bien accompagné » dans ses changements de missions par son dernier manager. Les médecins du travail avaient par ailleurs bien identifié un risque et appelé la





hiérarchie et les services RH de l'intéressé à le suivre afin de « l'aider à se projeter dans les réorganisations qui se profilent ».

Mais les experts de Secafi soulignent aussi des erreurs de communication internes. Il y a eu des lenteurs. Non éligible au plan de départs volontaires en raison de son statut de fonctionnaire, Philippe a toutefois attendu de longs mois pour savoir lesquels de ses collègues seraient concernés et connaître le nouvel organigramme.

Le détail des changements « à la maille des équipes » n'a été communiqué que dix mois après l'annonce du plan de l'entreprise. Un délai que regrette l'entreprise mais qu'elle justifie par un dialogue social plus animé que prévu. Le fonctionnaire s'était donné la mort un mois plus tôt...

Pis, l'analyse souligne une forme « d'injonction au changement » mal vécue par l'ingénieur expert sur des technologies dans lesquelles l'entreprise et ses clients ne croient plus. Des formations lui étaient proposées mais il ne s'y voyait pas y participer en « dernier de la classe ». L'abattement pouvait aussi guetter. « *Le choix des mots est significatif [...]. Le vocable "legacy", utilisé dans les éléments de langage de la transformation pour désigner les anciennes technologies en cours de migration, peut faire référence à un héritage qu'on se transmet "post mortem"* », écrit Secafi. Pour les élus, ce rapport est symptomatique.

Trois ans après sa nomination avec l'aval de Bercy, la première femme patronne d'Orange n'a pas manqué d'occasions de se mettre à dos les syndicats. Présenté à l'hiver 2023, son plan stratégique 2025 « Lead the future » a beau prévoir « un partage responsable de la création de valeur », les élus n'ont retenu que la promesse d'augmenter une nouvelle fois la rentabilité et la génération de trésorerie, les fameux « free cash-flow ». L'âpreté des négociations salariales en 2022 et plus récemment en 2024 ainsi que des plans de filialisation, notamment pour réduire les coûts de la maison mère en externalisant les boutiques, ont fini de les convaincre.

Sans tabou, l'ancienne de Schneider Electric plaisante souvent en privé sur les « process » d'Orange, s'interrogeant par exemple sur le nombre de personnes mobilisées pour une réservation d'hôtel. « *Orange est toujours dirigé comme une administration mais Christel n'hésite pas à mettre les mains dans le*

cambouis », relève un ancien patron du secteur. « *Elle s'en sort plutôt bien, elle coupe là où elle devait couper* », retient le dirigeant actuel d'un de ses principaux concurrents. Après avoir finalisé le départ d'Orange des métiers de l'audiovisuel (vente à Canal+ de la plateforme OCS et d'Orange Studio) et de la banque (cession du portefeuille clients à BNP Paribas), la patronne s'est ensuite attaquée au gros dossier de la relance d'Orange Business.

Guerre d'influence

Mais les syndicats l'attendent au tournant. Après des années de proximité avec l'ancien directeur général, Stéphane Richard, au point que certains parlaient même de « cogérance », la CFE-CGC goûte peu d'être désormais moins consultée, malgré son statut de premier syndicat chez Orange. « *L'ambiance entre la directrice générale et les salariés est glaciale. Elle n'a aucune empathie: la première chose qu'elle a dite en prenant ses fonctions est qu'elle savait comment faire avancer les gens parce qu'elle avait été militaire* », attaque Sébastien Crozier auprès des journalistes. En campagne permanente, l'élu déjà en poste à la fin des années 2000 défend bec et ongles son plan stratégique alternatif (« Orange demain »). Quitte à fissurer le front syndical et à ouvrir une guerre d'influence avec la CFDT, le syndicat rival qui monte dans l'entreprise. Entre les deux centrales, tous les coups sont permis, de l'attaque à coups de tracts pendant les élections internes jusqu'au recours en justice après les votes.

A la CFDT et à la CGT, les autres centrales représentatives, le ton est plus mesuré mais l'inquiétude sur l'avenir des salariés est aussi vive. « *Je sais que je peux appeler la DG et qu'elle me répondra, mais on est entré dans des années de turbulence. Orange est en profonde mutation* », souligne Olivier Berducou, le délégué syndical central de la CFDT d'Orange. Tous savent que les négociations sur l'évolution des effectifs marqueront le premier mandat de la patronne.

Jusqu'ici, Orange avait réussi – grâce à un dispositif de préretraite qu'il est question de reconduire – à baisser ses effectifs de 40 % entre 2012 et 2022. Sans coup d'éclat ni angoisse exacerbée. Or, le contexte a changé. En 2030, Orange éteindra le réseau cuivre qui l'a fait vivre pendant des décennies. Depuis l'épidémie mondiale de Covid et l'entrée du télétravail dans les habitudes des cadres, les

logiciels tout en ligne et clé en main des entreprises américaines (Teams, Zoom, etc.) ont pris l'ascendant sur les technologies sur mesure mais plus complexes d'Orange.

Plan stratégique en 2026

« *L'inquiétude des salariés est compréhensible, surtout quand il n'y a plus de croissance dans leur activité. On a pour volonté d'accompagner tout le monde, tout en ayant conscience qu'un changement de métier après 50 ans n'est pas chose facile* », dit une source proche de la direction. Les élus craignent que soient proposés aux salariés des « congés de mobilité », aux airs de ruptures conventionnelles, ciblés sur certains métiers.

En creux, la négociation sur l'évolution des effectifs dessine aussi les axes du prochain plan stratégique d'Orange. La date n'est pas gravée dans le marbre, mais Christel Heydemann devrait le présenter en fin d'année 2025 ou début 2026. « *Ce sera le vrai "kick-off" de Christel* », assure l'un de ses collaborateurs. Avec, elle l'espère, un Orange Business remis à flot, le groupe pourrait confirmer ses ambitions d'opérateur multiservices et multigéographies. Il pourrait aussi avoir l'ambition de compenser la fin du cuivre en augmentant les volumes sur la fibre.

Même si les opportunités deviennent moins évidentes après avoir déjà investi dans 18 pays, l'Afrique pourrait aussi rester une terre de conquête. A moins que les régulateurs bruxellois deviennent plus permissifs en matière de fusion-acquisition dans le secteur et ne poussent Orange à assumer son statut parmi les champions d'Europe. « *Le corps social suivra-t-il ?* » s'interroge un élu. ■

« On a pour volonté d'accompagner tout le monde, tout en ayant conscience qu'un changement de métier après 50 ans n'est pas chose facile. »

UNE SOURCE PROCHE DE LA DIRECTION



« L'ambiance entre la directrice générale et les salariés est glaciale. Elle n'a aucune empathie. »

SÉBASTIEN CROZIER
Président de la CFE-CGC d'Orange

