

ARCQ : le cadeau fait à Orange !

Mesurer ce que représente l'accord ARCQ pour la direction d'Orange se fait à l'aune des moyens qu'elle y met. Plus de 18 mois pour le déploiement de l'accord, des centaines de réunions, des call-rh tous azimuts, des milliers d'heures de formation des managers, des kits de communication, du temps dans les CODIR, les CODEP, les réunions d'équipe... ARCQ est un enjeu de taille pour l'entreprise : transformer sans déboursier un kopeck de plus et en réalisant de nouveaux gains de productivité. Et avec ARCQ, plus besoin d'accord salarial ? Une décision unilatérale suffit à l'entreprise en 2018, pour la première fois depuis 2005 ! Vous avez aimé les décisions injustes et opaques, vous allez aimer ARCQ!

1^{ER} SOCLE : REFONDRE LES MÉTIERS

La direction efface le référentiel métiers répertoriant 396 métiers pour passer à environ 130 métiers demain totalement redéfinis, balayant au passage les compétences spécifiques et les savoir faire. Pourquoi pas une simple actualisation ?

L'entreprise a de gros enjeux de « transformation », elle veut le faire à moindre coût. En France, elle a une politique de dégraissage constant et massif dans la maison-mère. Elle recrute désormais principalement dans les filiales sous convention syntec, elle sous-traite les activités massivement, et à courte vue, elle délocalise dans le Groupe en Europe de l'Est, à l'Ile Maurice...

L'incapacité récurrente d'Orange à s'engager sérieusement en matière de GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences) est probante. Le Groupe n'endosse aucune de ses responsabilités d'employeur et renvoie aux salarié-es la responsabilité du maintien de leurs compétences et de leurs parcours professionnel.

Avec ARCQ, les métiers initiaux disparaissent, changent de nom, sont regroupés ou fondus en un seul, avec des compétences attendues très génériques, un peu de modernisme par anglicisme, et un mélange des genres sans précédent ! Objectif annoncé : le T1 2019 pour l'application du nouveau référentiel métiers. Officiellement, il faut pouvoir comparer les métiers dans la branche et faciliter les mobilités des salarié-es (sic). Pour l'adoption de la convention nationale des télécommunications dans les années 2000, il s'agissait d'éviter le dumping social dans la branche ! Ça a coûté très cher aux CDI d'Orange!

2^{ÈME} SOCLE : REFONDRE LES COMPÉTENCES ATTENDUES

Les « nouveaux » métiers sont généralement définis avec deux niveaux de bande, le 2^{ème} niveau représentant le contenu « enrichi » du premier. Cela permet d'effacer sans bruit toutes les revendications légitimes de revalorisation des métiers qui émergeaient dans la dernière période et qui embarrassaient l'entreprise. 4 niveaux de maîtrise des compétences sont définis : de base, opérationnel, avancé, référent. Et cinq à sept compétences exigées dans le premier niveau du métier, 2 à 3 dans le deuxième niveau. Il ne peut y avoir plus de 10 compétences exigées.

Chaque compétence est évaluée sur ces quatre niveaux avec les exigences assorties. Sur un même métier, des salarié-es peuvent donc être positionné-es sur 40 niveaux différents ! C'est une extrême individualisation dans un moment où l'entreprise nous vante la transversalité, la coopération etc.. Sera-t-il plus aisé de faire patienter (et pédaler) durablement un-e salarié-e dans l'espoir d'un jour hypothétique où toutes les conditions seront réunies, bla, bla? C'est en tout cas la voix royale pour expliciter demain les écarts de rémunération d'une personne à l'autre ! Pour atteindre le

niveau avancé, il faudra avoir atteint toutes les compétences à ce niveau, idem pour le niveau référent. (une compétence à un niveau en dessous tolérée)

Les compétences attendues sont génériques permettant ainsi à l'entreprise de relever nettement ses exigences. Les quatre niveaux attendus sont très détaillés et relèvent aussi les exigences. Et bien qu'extrêmement contestable, et contesté à juste titre, le savoir être est largement développé ouvrant la voie à une forte subjectivité.



3ÈME SOCLE : REFONDRE LA POLITIQUE D'ÉVALUATION...

Pour la première fois, l'entreprise tente de généraliser l'autoévaluation, pourtant très controversée dans le monde du travail, et parfois condamnée par les juges. Il s'agit pour Orange de nous convaincre toutes et tous de la sincérité de «l'exercice». Or nul ne peut contester le lien de subordination que constitue le travail. Comment un-e salarié-e peut-il s'auto-évaluer en s'affranchissant de ce lien ?

Cet exercice est supposé être partagé avec le ou la manager de manière constructive avec obligation de rapprocher les points de vue. Quelle que soit la sincérité des personnes en présence, comment un-e manager pourra-t-il s'affranchir des objectifs qui lui sont assignés par l'entreprise ?

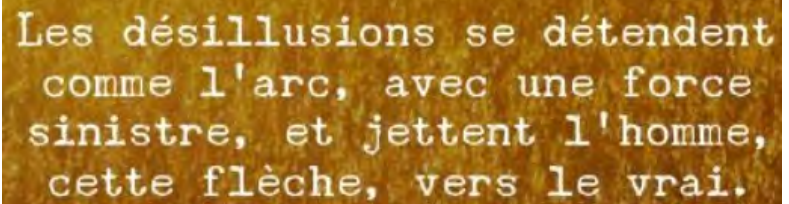
...en soumettant le management

Il ne suffit pas à Orange de mettre en difficulté permanente son encadrement confronté aux manques d'effectifs, aux désorganisations internes, aux injonctions et objectifs contradictoires. Les managers sont sommés de vendre ARCQ aux équipes mais aussi de les évaluer dans ce cadre. Or ARCQ est l'application pure et simple de quotas d'évaluation.

C'est mathématique : les budgets annuels consacrés à la reconnaissance des compétences sont des budgets fermés. Trois étapes de l'évaluation déclenchent l'utilisation du budget : les passages au niveau avancé, référent, et au niveau « enrichi » du métier.

L'évaluation se fait donc avec des quotas, sinon il est impossible à l'entreprise de maîtriser ses budgets. Il faut retenir une phrase de l'accord que nous préférons restituer in extenso :

« il faut souligner l'importance de l'anticipation, sur les besoins en terme de mesures de reconnaissance, pilotée par la filière RH et nourrie par les managers, sur la base de leurs prévisions relatives au développement des compétences attendues dans leurs équipes, et aux mesures de reconnaissance prévisionnelles, en cohérence avec les besoins stratégiques d'Orange, les priorités de l'entité, et le budget » CQFD.



Les désillusions se détendent
comme l'arc, avec une force
sinistre, et jettent l'homme,
cette flèche, vers le vrai.

Victor Hugo

Le grand retour des quotas

Avec ça, une évaluation sincère du niveau de compétences de chacun et chacune est impossible. De nombreux témoignages le confirment : des salarié-es exerçant deux métiers ne sont pas évalués sur les compétences de chacun de ces métiers, mais sur celui que l'entreprise a prédéfini. Plus nombreux, des salarié-es exerçant les compétences du niveau enrichi ne sont évalués que sur le premier niveau du métier, le document d'autoévaluation est circonscrit au niveau de bande détenu ainsi qu'à l'évaluation du manager!

Enfin, la « promesse » était d'évaluer les personnes sur la base de leur expérience globale, ce n'est pas du tout le cas, c'est l'effacement de toute l'expérience. « *L'évaluation des compétences est réalisée en référence aux compétences attendues sur le métier exercé. Elle est réalisée sur la base de faits significatifs observés dans l'année écoulée. ...Concernant les compétences acquises sur d'autres métiers précédemment, elles ont pu avoir été reconnues dans le passé* » (kit managers juillet 2018).

Et pourtant les engagements de l'entreprise vis à vis de l'encadrement sont les suivants dans l'accord Organisation du travail :

« *Aucun-e responsable ne peut se voir demander de mettre en œuvre, ni mettre en œuvre de son propre chef, une quelconque politique de « quotas » dans ses évaluations.* »

L'entreprise piétine ses propres engagements, pour SUD c'est inacceptable.

L'avenir des soutiens et de la filière de formation en général est posé

Les attendus du niveau référent sont tels qu'il faut être une pointure internationale dans son domaine. Et quel que soit le métier, même au niveau avancé, cela implique en plus de soutenir ses collègues, de former ses collègues (et aussi de remplacer le responsable). Le soutien entre collègues est une bonne chose, et doit persister, mais les métiers de soutien et de formateur sont

de vrais métiers qui nécessitent une solide expérience, et une formation à la pédagogie. Pour SUD, l'accord ARCQ détruit potentiellement ce qui restait des métiers de soutien et même de formation et ce n'est pas acceptable. Le projet d'accord GPEC le confirme avec la disparition d'un budget de formation chiffré à 6 % de la masse salariale.

4ÈME SOCLE : REFONDRE LA POLITIQUE DE RECONNAISSANCE : PROMOTION ET MEC

Le processus de reconnaissance avait cela de gênant qu'un nombre grandissant de salarié-es, jeunes ou moins jeunes, s'en était totalement écarté, par défiance, lassitude ou indifférence. Impossible donc de les mettre dans la compétition. Il est vrai que l'entreprise a quelques soucis de légitimité : quand Orange donnait encore cette information (elle a cessé, curieusement !), le temps moyen entre deux promotions était de 4,18 années (2014). Pourtant aujourd'hui, 26 000 personnes sont toujours sans promotion depuis plus de 10 ans. Cherchez l'erreur. Sur les MEC c'est plus facile, pas d'infos de ce type !

Avec ARCQ, avec ou sans conviction, tou-tes les salarié-es re-rentrent dans un système d'évaluation qui exige intrinsèquement une progression permanente et la compétition entre salarié-es.



Le bouleau qui cache la forêt amazonienne

Avec ARCQ, la promotion est immédiate en cas de recrutement interne sur un poste de niveau supérieur, quel que soit son niveau initial. C'est vrai et c'est tant mieux pour les quelques personnes bénéficiaires aujourd'hui ou demain. C'est mieux que de tenir un poste d'un niveau supérieur et d'attendre indéfiniment pour que le salaire suive. Cette mesure positive et très vantée s'avère parfaitement marginale. Il faut dire que l'entreprise a posé des « garde-fous », l'accès au niveau cadre DBis implique entretien supplémentaire et « regards croisés », idem pour le E et l'accès au F devient un parcours olympique. De janvier à juillet 2018, 194 personnes ont été concernées. Et on perçoit déjà les limites : ainsi en contradiction avec les engagements pris, des candidat-es ont été refoulé-es pour niveau d'étude insuffisant, ou d'expérience insuffisant. Et quelques « détails » laissent perplexes : *« comment rétribuer un salarié qui passerait d'un poste C à E ? Des écarts importants de salaire ne pourront pas être traités dans un court laps de temps ; les augmentations salariales liées aux mesures de reconnaissance seront modulées en fonction de la situation de chacun. »* Kit managers juillet 2018.

Un chat est un chat !

L'accord ARCQ affirme qu'une promotion peut être un changement de bande, ou une augmentation salariale minimale de 4% sans changement. Cette définition de la promotion est en contradiction avec l'accord de déclinaison de la CCNT à Orange et avec le statut de fonctionnaire et des corps particuliers de France Telecom. Une promotion est un changement de niveau.

Pour savoir où on va, c'est bien de savoir d'où on vient, non ?

Au sortir des années 2010, après le plan Next et les « time to move », la question de la mobilité dans le Groupe reste délicate pour la direction. Il lui faut trouver des outils pour fluidifier l'emploi de manière « consentie ». En 2013, en même temps que B Mettling, ex DRH Groupe discours sur la nécessaire fluidité interne, la mobilité est mise sous indicateurs et les Mesures Emploi Compétences (les MEC) surgissent pour la première fois dans l'accord salarial. Pour Sud, cette orientation est un signal d'alerte. La mobilité, oui, si elle est choisie mais qu'en sera-t-il si la mobilité devient un objectif en soi ?

Et nos alertes se confirment, les MEC sont de plus en plus utilisées pour accompagner essentiellement les mobilités, les accroissements de compétences (comprendre la reprise d'activités supplémentaires), les polyvalences et polycompétences diverses et variées. Les mobilités contraintes ou fortement suggérées se multiplient, l'entreprise « paie » pour faire accepter la transformation. En 2017, ARCQ est constitutif du passage à l'étape supérieure : transformer sans reconnaissance sonnante et trébuchante. Avec la disparition de deux tiers des métiers et la définition fourre-tout de beaucoup de métiers, le nombre de mobilité à reconnaître sera désormais epsilonlesque ! CQFD.

Une incroyable tromperie

Dans le cadre d'ARCQ, et en réponse à une ancienne revendication des syndicats, les fonctionnaires ou salarié-es de droit privé ex 3.1 ou DA sont passés en DBis par décision de l'entreprise au 1er juillet. Cette décision est annoncée comme une mesure technique. Pour les 95 fonctionnaires, elle se traduit par un changement d'échelon immédiat ou futur selon les cas et une éventuelle mise à niveau du complément salarial sans appliquer les augmentations prévues pour le passage en D Bis. Encore mieux pour les 62 salarié-es de droit privé, par un passage en DBis sans aucune augmentation !

Le DBis comme une médaille en chocolat ! De qui se moque-t-on ?

ARCQ du mieux sur les budgets ?

Jusqu'en 2012, le budget consacré aux promotions était non négociable à Orange, prérogative patronale ! Ce budget est subitement devenu « négociable » et a cru au fil des années à partir de la création des MEC en 2013. Dans un contexte où la direction voulait que le « sentiment de reconnaissance » progresse, elle a augmenté les budgets consacrés à des mesures individuelles significatives. Le nombre de MEC a vite dépassé le nombre de promotions. L'entreprise n'a pas accru son budget pour autant mais a réduit la voilure sur d'autres mesures, elle a par exemple supprimé les mesures managériales individuelles des non cadres que plus de 80% d'entre eux percevaient auparavant.

L'absence de règles, de transparence sur l'attribution des MEC (après plus de quatre ans de mise en œuvre, elles ne sont toujours pas décrites dans le rapport d'égalité professionnelle !) génère les mêmes perceptions d'injustice et de frustration que les promotions.

Evolution du budget de promotion/mec et des accords salariaux et DU

Le budget de promotion et de MEC, c'est à dire des mesures de reconnaissance des compétences est exprimé en % de la masse salariale. L'entreprise n'exprime jamais le budget en €.

	Sans ARCQ			avec ARCQ		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Budget Non cadre	0,5% mec 0,35% promo	0,5% mec 0,5% promo	0,4% mec 0,5% promo	0,9%	0,8%	0,8%
Budget Cadre	0,4% mec 0,25% promo	0,4% mec 0,2% promo	0,4% mec 0,2% promo	0,9%	0,8%	0,8%

Le budget prévu par l'accord ARCQ est en augmentation de 0,2% en moyenne pour les cadres par rapport à la période antérieure. Dans le même temps il est en diminution de 0,2% en moyenne pour les non-cadres sans compter la baisse de leur masse salariale. Antérieurement, le budget non cadre était supérieur au budget cadre car il finançait le passage de D en DBis, passage garanti à un niveau d'augmentation de 7%. Ce sera toujours le cas avec un budget en chute. Par ailleurs, à l'exception du passage de D en DBis spécifiquement traité depuis plusieurs années, on constate de manière récurrente que ce sont les plus hauts salaires qui bénéficient le plus largement de ces budgets. Pour apprécier complètement l'évolution, il faut ajouter que l'entreprise vient de refuser de s'engager sur le budget de formation en GPEC ainsi que de supprimer le parcours professionnel et son accompagnement.

ARCQ du mieux sur la politique de reconnaissance ?

La politique de reconnaissance était elle aussi non négociable dans la période antérieure. Et elle l'est restée quoique l'entreprise essaie de nous faire avaler avec l'accord ARCQ. Ainsi, l'accord n'apporte aucune des garanties collectives que nous avons portées :

- pas de durée maximale ou minimale d'un parcours vers une reconnaissance
- pas de durée de chaque étape
- pas de règles indiquant le franchissement des étapes du parcours
- pas de règles pour le passage au niveau enrichi d'un métier
- pas de garanties minimales sur une carrière
- pas de règles de répartition des budgets, entre les métiers, entre les établissements, entre les niveaux, entre les hommes et les femmes



Avant l'accord ARCQ, la politique de reconnaissance était parfaitement discrétionnaire, elle le reste, en accentuant les exigences de l'entreprise vis à vis de chacun-e d'entre nous, en individualisant un cran au dessus. C'est toujours entière liberté aux directions de gérer les budgets comme bon leur semble en sommant les managers de faire avaler les couleuvres liées aux quotas.

Il est encore temps :

SUD n'a pas signé l'accord ARCQ, la CGT non plus. FO, la CFE CGC et la CFDT ont fait le choix de le signer.

Son application s'annonce désastreuse, un front commun de toutes les organisations syndicales est nécessaire avec des interventions communes pour que l'ensemble des salarié-es d'Orange se saisisse du danger et que par la mobilisation du personnel, l'entreprise ré-ouvre la négociation dans son ensemble. Il n'y a que toutes et tous ensemble que nous y parviendrons. Sud œuvrera en ce sens en interpellant positivement les autres organisations syndicales.