

De : Guy De Trazegnies (Secrétaire Comité de Groupe Européen -CGE- Orange)

A : Vincent Lecerf (DHR Orange Group – Président EWC Orange)

Concerne: Projet de transformation Orange Business Equant – Projet Bartok

Subject: Avis du Comité de Groupe Européen - 26 Juin 2026

Le Comité de Groupe Européen (CGE) a été saisi pour information-consultation sur le projet de transformation Orange Business / Equant dit « Projet Bartok », portant sur le transfert de l'ensemble des activités opérationnelles des centres de delivery (SDC-1, SDC-2, SDC-4) vers Tech Mahindra, avec transfert d'environ 3 400 ETP sur 18 pays.

Le CGE a mandaté le cabinet Peritus pour mener une expertise indépendante. Trois réunions d'information-consultation se sont tenues (mars, mai et juin 2026). Le rapport d'expertise a été remis en juin 2026. Le présent avis est rendu à l'issue de ce processus.

Le CGE regrette que le processus d'information-consultation ait été conduit dans des conditions difficiles : des informations tardives, une organisation cible insuffisamment détaillée, et des calendriers de communication différenciés selon les pays, certains collaborateurs ayant été informés de leur transfert avant toute notification officielle. La gestion de la Direction de projet a donc ajouté plus d'anxiété et de démotivation aux employés déjà éprouvés .

La direction invoque la dégradation structurelle du marché B2B télécom pour justifier le projet Bartok. Bien que l'on note la montée en puissance des ESN indiennes, bascule du MPLS vers le SD-WAN et le cloud, désintermédiation par les hyperscalers...Pour autant, le CGE refuse de réduire cet échec aux seules forces du marché. En effet , de l'aveu même des chiffres fournis par la Direction , le marché adressable d'Orange Business en Europe devrait progresser de plus de 6% par an entre 2026 et 2030. Ce qui conduit aujourd'hui à cette troisième restructuration sur le périmètre international en moins de quatre ans, ce sont en premier lieu des errements stratégiques et des défaillances de management avec des échecs répétés sur le cloud, une dette technologique non résorbée, et un modèle économique qui n'a jamais réussi à compenser le déclin du Legacy par une croissance suffisante des activités IT et cloud.

Chaque cycle de restructuration a consommé du capital humain et érodé la confiance des collaborateurs, sans jamais stabiliser la trajectoire

Orange Business présente le projet Bartok comme un « partenariat stratégique ». Le CGE considère que cette formulation est inexacte. Ce qu'opère le projet Bartok est une externalisation complète des activités opérationnelles de soutien à la clientèle – facturation, support, gestion des incidents – vers un prestataire tiers, Tech Mahindra, qui est par ailleurs un concurrent direct d'Orange Business sur le marché des ESN mondiales.

Cette externalisation présente des risques stratégiques majeurs :

- La perte de la maîtrise opérationnelle sur les processus les plus proches du client (Quote-to-Bill, Global Customer Support, One Post-Sales), qui constituent le cœur de l'expérience client d'Orange Business. L'économie de 10m sur 5 ans, dans le meilleur des cas, ne saurait justifier cet abandon de maîtrise.
- Un risque qualité de service sur des clients premium dont la connectivité internationale est critique. Ceci induisant des risques de perte de confiance du client et de réputation sur Orange .
- Une dépendance progressive aux outils, processus et agents IA TechM.
- Un coût de réversibilité notable et qui croît avec le temps réduisant le levier d'Orange en cas de défaillance. À l'issue de la période initiale et des options de prolongation (5+1+1 ans), Orange Business se retrouvera dans une asymétrie de pouvoir critique. Le partenaire, disposera à terme d'une maîtrise exclusive de la relation client opérationnelle et du socle technologique. Cette situation de « verrou » placera Orange en position de faiblesse extrême pour renégocier les conditions d'un contrat devenu indispensable à la continuité de son activité, faute de capacité réelle de ré-internalisation.
- Un enjeu de conformité (NIS2, DORA, AI Act, RGPD, Iso...).En permettant à un sous-traitant externe d'accéder sans limite au SI d'OB, Orange met à risque sa propre sécurité ? De fait , risques de confidentialité client , souveraineté des données et risques de compliance
- Le risque de conflit d'intérêts : Tech Mahindra gère simultanément les comptes de concurrents directs d'Orange Business, et disposera d'une visibilité sur les contrats, les tarifs et les processus de ses clients.
- L'économie du contrat repose sur le remplacement progressif des collaborateurs par l'IA – c'est le moteur déclaré de la productivité. Le « partenariat » se révèle donc être avant tout un mécanisme d'automatisation et de réduction d'effectifs différée. Les salariés potentiellement transférés n'ont pas été éclairé sur ce sujet. Nous soulignons par ailleurs sur ce point un risque élevé sur la Gouvernance de l'IA , aucun élément dans le dossier n'est évalué sur la vision et la gestion commune de cette gouvernance entre Orange et TechM , ainsi que sur les risques et impacts potentiels .
- Un risque de perte de connaissance des connaissances durant la transition , notamment lié au nombre élevé de transfert sur une très large géographie (plus de 18 pays), ceci sur une échelle de temps qui semble largement sous-estimée.

Malgré ces réserves, la direction a soutenu, tout au long du processus de consultation, que ce projet constituait la réponse structurelle et durable aux difficultés du périmètre international. Le CGE, au vu de l'ampleur de la restructuration projetée, considère que la direction engage ainsi sa responsabilité managériale, commerciale, stratégique et opérationnelle.

Sur le volet RH, Orange Business présente le mécanisme TUPE comme le rempart social du projet en Europe. Le CGE estime que cette présentation est profondément trompeuse.

Le TUPE constitue, par construction, un sursis à durée déterminée, et non une protection pérenne :

- La garantie d'emploi de 12 mois (24 mois pour les « critical staff ») est juridiquement protectrice. Mais passé ce délai, les salariés transférés relèvent entièrement du droit du travail local applicable chez Tech Mahindra, sans clause de retour et sans engagement Orange sur leur trajectoire professionnelle.
- La population concernée est structurellement vulnérable : âge moyen de 48 ans, ancienneté moyenne de 15 ans, avec une carrière entièrement construite dans l'écosystème Orange. La capacité à se réinventer sur le marché externe après transfert est particulièrement contrainte.
- La garantie TUPE ne couvre ni les *Performance Improvement Plans*, ni les ruptures conventionnelles, ni les licenciements économiques liés à d'éventuelles restructurations internes ultérieures chez le prestataire.
- La mécanique RH interne de Tech Mahindra est documentée : en un an, le groupe a basculé 5 232 postes IT vers des fonctions BPS moins rémunérées, et a procédé à une « pyramid correction » (rajeunissement des effectifs, baisse du coût moyen). C'est cette logique qui s'appliquera aux transférés européens une fois la garantie TUPE éteinte.

Pour les salariés transférés, la garantie TUPE s'assimile psychologiquement à un compte à rebours. Ce ne sont pas des trajectoires individuelles qui permettront de contredire cette réalité collective. Le projet Bartok est, pour les salariés concernés, une restructuration différée dont les modalités seront décidées par Tech Mahindra.

Par ailleurs, pour les salariés restants au sein d'Orange Business, le CGE constate qu'une charge de travail et mentale nouvelle et intense s'installe, avec un rôle d'interface et de supervision face à la fois au prestataire et aux clients, dans un contexte de faible visibilité sur l'organisation cible.

En Conclusion , pour toutes ces considérations à la fois concernant les lacunes observées du projet, ainsi que les risques importants pour l'Entreprise et le personnel Orange Business (transféré ou non transféré) , **le Comité de Groupe Européen émet un avis négatif sur le projet de transformation Orange Business / Equant (Projet Bartok)** et demande une réponse détaillée aux inquiétudes , risques, réserves et remarques de cet avis .

Le CGE demande qu'une première réunion de suivi substantielle soit organisée en octobre 2026, sur la base des indicateurs et informations détaillés dans L'ANNEXE 1 de cet avis .

Par ailleurs , le CGE demandera une revue systématique des principaux indicateurs de suivi de ce projet lors des comités ultérieurs (à 6 mois , 12 mois, 18 mois, ...) .

Pour le comité de groupe européen Orange

Guy De Trazegnies (secrétaire du comité)

ANNEXE 1 :

RÉUNION DE SUIVI CGE – OCTOBRE 2026

Orange Business / Equant – Projet Bartok

Liste des informations et points de suivi attendus de la direction

Contexte et objectifs de la réunion de suivi

Conformément à ce qui a été convenu lors de la réunion plénière du 17 juin 2026, la direction s'est engagée à présenter au CGE, en octobre 2026, un point de suivi complet sur la mise en œuvre du Projet Bartok.

Ce document recense, par thème, l'ensemble des informations et éléments de réponse que le CGE demande à la direction de présenter.

1. Ressources humaines – Attrition et transferts

1.1 Point détaillé par pays sur les transferts effectifs

- Nombre de salariés effectivement transférés chez Tech Mahindra, par pays et par SDC (SDC-1, SDC-2, SDC-4).
- Nombre de refus du transfert par pays, nature des refus (opt-out TUPE pour l'Allemagne et la Suède notamment) et sort des salariés concernés.
- Taux d'attrition constaté depuis l'annonce du projet : départs volontaires, démissions, départs en cours de processus, par pays.

1.2 Attrition dans l'organisation conservée

- Nombre de départs (volontaires et involontaires) dans l'organisation restante Orange Business depuis janvier 2026, par pays et par fonction.
- Postes clés non pourvus ou dont le titulaire est parti : impact sur la gouvernance du contrat Tech Mahindra.
- Mesures mises en place pour retenir les « critical staff » identifiés dans le contrat.

2. Prise en charge des processus par Tech Mahindra

2.1 Qualité de service et SLA

- Premiers indicateurs de qualité de service (SLA) par SDC et par pays, comparés aux engagements contractuels.
- Incidents significatifs survenus depuis le go-live : nature, durée, résolution, pénalités contractuelles appliquées le cas échéant.
- Satisfaction clients : premiers retours formels ou informels sur la qualité perçue du service Tech Mahindra.

2.2 Transfert de connaissances (Knowledge Transfer)

- État d'avancement réel du Knowledge Transfer par SDC : taux de complétion, documentation des processus critiques.
- Gestion du Shadow IT : comment ont été traités les outils et processus non documentés hérités d'Orange Business ?
- Incidents liés à des lacunes dans le Knowledge Transfer : exemples concrets et mesures correctives.

2.3 Outils et accès

- Accès outils et systèmes Orange par les équipes Tech Mahindra : fonctionnement effectif, incidents d'accès, résolution du Shadow IT.
- Mise en place des outils propres Tech Mahindra prévus au contrat MOSA : état d'avancement.
- Ségrégation et souveraineté des données : audits effectués, conformité RGPD, DORA et NIS2 vérifiée.
- Sécurité : statut de la compliance avec la Sécurité Groupe, liste des incidents, résolutions et suivi.

2.4 Difficultés et leçons apprises

- Bilan synthétique des principales difficultés rencontrées depuis le go-live : techniques, organisationnelles, contractuelles, sociales.
- Ajustements opérés par rapport au plan initial : quels jalons ont dû être décalés ou redessinés, et pourquoi ?
- Mesures correctives décidées et calendrier de mise en œuvre.

3. Organisation conservée chez Orange Business

3.1 Détail poste par poste

- Présentation détaillée et stabilisée de l'organisation conservée : fonctions, niveaux hiérarchiques, effectifs par pays.
- Clarification des rôles d'interface entre l'organisation conservée Orange Business et les équipes Tech Mahindra : qui fait quoi, qui décide quoi, quelle escalade.
- Organigramme par rôle de la structure de pilotage du contrat (TMO – Transition Management Office) : est-il en place ? Fonctionne-t-il ?

3.2 Charge de travail et conditions des restants

- Premiers retours des salariés restants sur leur charge de travail et leur rôle d'interface avec Tech Mahindra.
- Mesures de soutien mises en place par Orange pour les collaborateurs en position d'interface critique (L3/L4 notamment).
- Situation France : impact concret sur les salariés français qui travaillent en interface avec les équipes transférées (contrairement à ce qu'avait indiqué la direction en mars 2026).
- Outils et campagne de mesures mis en place.

4. Compensation & Benefits par pays

- Comment les avantages accessoires au salaire ont-ils été traités dans chaque pays : variable, bonus, véhicule de fonction, épargne salariale, retraite complémentaire, assurance santé ?
 - Points de divergence identifiés entre les conditions Orange et ce que propose Tech Mahindra : comment ont-ils été résolus ?
 - Garantie d'emploi de 12 mois (24 mois pour les critical staff) : couverture exacte – comprend-elle le salaire variable, les bonus et les avantages en nature ?
 - Règles d'indemnités de départ par pays (Allemagne, Pays-Bas, Suisse notamment) : ont-elles été correctement appliquées ?
 - Déviation par rapport aux règles d'indemnités (utilisation de justifications qui permettrait à TechM d'éviter l'application des termes du contrat- non-performance, faute...)
-

5. Management Tech Mahindra : premiers retours

- Premiers retours qualitatifs des salariés transférés sur leur rapport au management Tech Mahindra : qualité de l'accueil, clarté des rôles, reconnaissance de l'ancienneté dans les faits.
 - Fonctionnement des équipes mixtes Orange / Tech Mahindra : premières difficultés culturelles, organisationnelles ou managériales identifiées.
 - Situation en Égypte, en Inde et au Brésil : attrition dans les centres offshore post-transfert ; premiers retours sur les conditions de travail.
-

6. Locaux et localisations

- Finalisation des arbitrages de localisation : tableau complet pays par pays indiquant si Tech Mahindra dispose d'un bureau accessible pour les salariés transférés.
 - Sous-location d'espaces Orange à Tech Mahindra : état des négociations, contrats signés, conditions financières.
 - Pays où le télétravail intégral est la solution par défaut faute de bureau Tech Mahindra : liste et mesures d'accompagnement.
 - Certifications des sites Tech Mahindra (ISO 9001, ISO 20000, ISO 27001) requises pour le contrat : état d'obtention par site et par pays.
-

7. Go-to-Market conjoint Orange / Tech Mahindra

Le lancement commercial conjoint était prévu pour mars-avril 2026. En octobre 2026, Orange disposera de six mois de recul.

Vue financière et vue produit : revenus effectifs du GTM et types de revenus vs business plan, tendances à 6 mois, prévisions Y1 et Y2 révisées.

8. Gouvernance du contrat et pilotage

- Statut global du projet Bartok toutes géographies (Europe + MEA + autres) : tableau d'avancement par pays et par SDC, indicateurs RAG (Rouge / Amber / Vert) par jalon, comparé aux milestones présentés lors de la consultation.
 - Fonctionnement effectif du comité de gouvernance Orange / Tech Mahindra : fréquence des réunions, participants, sujets traités.
 - Escalades effectuées depuis le go-live : combien, de quelle nature, comment résolues ?
 - Points de tension contractuels identifiés : clauses dont l'interprétation diverge entre Orange et Tech Mahindra.
 - Plan de continuité d'activité (Business Continuity) : a-t-il été testé ? Résultats ?
-

9. Communication

- Calendriers de communication aux salariés par pays : les notifications officielles ont-elles toutes été envoyées conformément aux calendriers annoncés ?
 - Situation spécifique du Royaume-Uni : des collaborateurs avaient été informés de leur transfert avant notification officielle. Comment cet écart a-t-il été géré ? Quelles mesures ont été prises pour éviter que cela se reproduise ?
 - Communication vers les clients : quels clients ont été informés du transfert de leur gestion opérationnelle à Tech Mahindra ? Comment ont-ils réagi ?
 - Communication interne Orange Business (France incluse) sur les impacts du projet pour les salariés non directement transférés.
-

10. Satisfaction Client & Attrition

- Retour satisfaction client : CSAT avant / après
- Pertes client constatées
- Réévaluation du risque de perte clients.