



L'essentiel du CCUES

Partager ce que nous avons compris

Expertise annuelle sur les comptes 2014 et prévisionnel 2015 France

13 et 14 octobre 2015

■ Présentation par l'expert APEX du volet social et économique de l'expertise annuelle sur les comptes 2014 et prévisionnel 2015 France -

Principales conclusions sur le volet social

1 Le mouvement de baisse des effectifs issu de la démographie de l'entreprise s'accélère. **Les embauches représentent en effet moins d'un quart des effectifs sortants.** Leur faible taux de féminisation pèse en outre sur la problématique d'égalité professionnelle.

2 Du côté des départs prévisibles, l'entreprise va traverser une pointe dans les 3 années courant de 2015 à 2017. Pour autant, le phénomène de départs en retraite sera durable, à un rythme plus lointain dépendant des résultats de futurs accords seniors.

3 Dans l'immédiat, le TPS alimente une baisse des Equivalents Temps Plein plus rapide que celle des effectifs CDI. En outre cette anticipation de la baisse de la Force Au Travail interne accélère aussi les risques sur les enjeux de transferts de compétences. **C'est donc dans les deux domaines de mesure des ETP et des compétences confiées à la sous-traitance que l'approche GPEC a encore de significatives avancées possibles.** Celles-ci permettraient en particulier de vérifier que l'émergence de nouveaux besoins n'entraîne pas une fuite en avant, au détriment de la préservation en interne de compétences durablement indispensables.

4 En effet le renouvellement de l'accord GPEC a apporté de nouveaux éléments pertinents en termes d'approche quantitative par structure d'activité, ainsi que plus qualitativement par la mise en place d'une typologie des métiers qu'il reste à rendre opérationnelle. Ce qui implique que les bilans d'avancement des projets et de fonctionnement des dispositifs puissent à l'avenir provoquer une rétro action vers la planification effectuée.

5 D'autant que le lancement du plan essentiels 2020 ne semble pas avoir entraîné d'inflexion de la politique prévisionnelle malgré les ambitions affichées. Dans plusieurs domaines, notamment de clientèle, tant Grand Public que Entreprises, les estimations d'évolutions de besoins seront à observer dès le prochain exercice. De même, une attention particulière devra être portée aux actions de rééquilibrage de la tendance prévisible au poids croissant du bassin d'emploi de l'Île de France.

6 La troisième évolution de l'année est le fort accent mis sur le concept de digitalisation. Il peut se comprendre comme une combinaison d'usage d'outils numériques, de fonctionnement en mode projet, et d'encouragement à des formes de travail dites collaboratives. Les résultats qui peuvent en être attendus ne doivent pas se limiter à l'atteinte d'une meilleure efficacité

collective contribuant à faire face aux enjeux de force au travail disponible. **La recherche de « valeur ajoutée » du travail doit en être tout autant considérée comme un objectif.**

7 Il deviendrait ainsi plus aisé d'infléchir en premier lieu la **politique de modération salariale qui apparaît de plus en plus décalée de l'appel porté aux importants efforts de tous.**

Plus largement [...] les retours attendus des nouveaux outils GPEC, l'ajustement aux orientations du plan Essentiels 2020, et la prise en compte de la forte accélération souhaitée du phénomène de digitalisation doivent être déterminants dans les voies prises par un **contrat social à renouveler.**

Nos commentaires

Les domaines réseau (30% des CDI de l'UES) et client (44%) concentrent à eux deux les trois quarts de l'effectif CDI de l'UES. Or, pour ces 2 domaines, les personnels de plus de 55 ans en représentent une fraction importante : 44% pour le réseau et 31% pour le domaine client. Quelle est la politique de l'entreprise en termes d'embauche et d'emploi concernant ces 2 domaines ?

L'équilibre de l'emploi entre l'IDF et la Province : Non seulement, l'emploi au sein du groupe se raréfiera mais deviendra de plus en plus mal réparti sur l'Hexagone. Au-delà des chiffres, des collègues souffrent chaque mois de loyers chers en périphérie de la capitale induisant chaque jour des déplacements de plus en plus longs et pénibles au fil des années. Aucune rationalité ne justifie aujourd'hui la concentration actuelle de près d'une personne sur 3 en Île de France. Seuls, l'histoire et l'hypercentralisme ont façonné cet état (cf. CR CCUES d'août 2015).

Où sont alors les informations sur « l'implantation en région étudiée pour toute nouvelle création d'activité », comme dit dans l'accord GPEC. Quel est le plan précis qui prévoit de garder certaines activités en DO, où le vécu concret est souvent que chacune « navigue à vue », prenant des décisions au fil de l'eau, bien loin de la cohérence affichée dans les plans stratégiques

Les Taux de tension¹ : « Dans les domaines les plus importants en effectifs que sont Clients, Réseaux et Support respectivement, les taux de départ à trois ans indiquent le départ d'un salarié sur 6 jusqu'à près d'un salarié sur 4. Ce sont des taux considérables sur une échéance aussi brève que 3 ans. » Plus précisément, Orange France a un taux de tension très élevé en GP (10%) et Intervention (12,2%). Cela avec des hypothèses toujours contestables de baisse des besoins, signifiant souvent des détériorations des conditions de travail. A Fonctions Support et finances, le taux de tension est à 12% et spécialement critique en RH com (34%). Quels plans d'action pour remédier à cette situation catastrophique ?

¹ le taux de tension exprime, pour une demande d'emploi enregistrée, le nombre d'offres d'emploi déposées

Enfin, les promotions constituent de véritables goulots d'étranglement, une machine infernale à décourager tout engagement à fond pour les cadres. La solution avancée depuis plusieurs années par la CFE-CGC serait de calquer la classification des salariés de droit privé sur celle des fonctionnaires, avec une grille « intelligente » ci-dessous. Cette proposition rencontre un écho très favorable chez les personnels lors de nos parutions syndicales. Pourquoi cette obstination de la Direction à ne pas changer ni vouloir analyser la situation en profondeur ?

Classification fonctionnaires	Nouvelle classif. salariés de droit privé	Conditions de transfert des salariés de droit privé vers la nouvelle classification
Hors cadres	G3	G cadres dirigeants
IV.6	G2	G non cadres dirigeants avec + de 5 ans d'ancienneté dans la classif
IV.5	G1	G non cadre dirigeants avec -de 5 ans d'ancienneté dans la classif
IV.4	F3	F avec + de 5 ans d'ancienneté dans la classif
IV.3	F2	F avec - de 5 ans d'ancienneté dans la classif
IV.2	F1	E avec + de 10 ans d'ancienneté dans la classif
IV.1	E3	E avec + de 5 ans d'ancienneté dans la classif
III.3	E2	E avec - de 5 ans d'ancienneté dans la classif
III.2	E1	Dbis
III.1	D3	DA
II.3	D2	D avec + de 5 ans d'ancienneté dans la classif
II.2	D1	D avec - de 5 ans d'ancienneté dans la classif
II.1 ans	C2	C avec + de 5 d'ancienneté dans la classif
I.3	C1	C avec - de 5 ans d'ancienneté dans la classif
I.2	B	

Une telle grille, qui est une proposition amendable :

- respecte chacun des statuts en offrant transparence et lisibilité,
- harmonise la classification et les promotions entre fonctionnaires et salariés de droit privé,
- permet à chaque personnel d'évoluer et d'être reconnu régulièrement sans plafond factice,
- repositionne les Dbis et le DA qui ne sont pas à leur véritable niveau CCNT,
- clarifie les offres d'emplois et rend les bilans sociaux cohérents en termes d'emplois, rémunérations et promotions.

Principales conclusions sur le volet économique

1 Le plan stratégique essentiels 2020 table sur un chiffre d'affaires du groupe d'ici 2018 au moins égal à celui de 2014. **Or celui-ci est de nouveau en baisse en 2014, dans un contexte de marché difficile, notamment en France.** L'Ebitda devrait se rétablir à partir de 2016.

L'atteinte de ces objectifs est conditionnée entre autres au succès attendu sur les relais de croissance. En l'absence de marges de manœuvre financières pour le groupe, les perspectives des marchés fixe et mobile en France difficiles, le respect des engagements suppose aussi la poursuite des réductions de coûts. Le nouveau Chrysalid prévoit de reconduire le même rythme d'économies sur la période 2015-2018 au périmètre du groupe, ce qui pourra s'avérer plus difficile à tenir : les économies de partage de réseau ont déjà été faites, de même que les économies de coûts de contenus. **Il faudra donc trouver de nouveaux gisements d'économies opérationnelles et notamment de charges de personnel, pour respecter les engagements en termes d'Ebitda et d'investissements.**

2 L'année 2014 est marquée une nouvelle fois par une baisse du chiffre d'affaires France, due plus particulièrement aux services Mobile. Les revenus du fixe ont décliné bien que moins fortement et les revenus des ventes aux opérateurs ont de nouveau progressé. [...]

3 Si quelques améliorations sont à noter sur le fixe, [...] les services Mobile sont toujours en difficulté, avec un recul significatif du chiffre d'affaires. La très forte baisse des revenus voix (moins marquée qu'en 2013) n'est plus compensée par les revenus data. Les revenus entrants sont en hausse, en raison de la stabilisation des tarifs de terminaison d'appel. Le parc mobile grand public hors entreprise s'est érodé en 2014 et début 2015, malgré la progression des parcs Sosh et Open. Au cours de l'année 2014, le taux de churn² a baissé et la part de marché en volume s'est dégradée, mais s'est stabilisée début 2015. Par rapport à 2013, la baisse de l'ARPU (revenu moyen par utilisateur) a été moins marquée en 2014 et début 2015. **L'enjeu de la stabilisation du chiffre d'affaires Mobile passe par la fidélisation des clients « haut de marché », la maîtrise de l'évolution du parc Sosh et la vente de services additionnels.**

² Le taux d'attrition (churn) exprime le taux de déperdition affectant la base clients d'une entreprise ou un produit. Ce taux mesure le pourcentage de clients perdus, sur une période donnée par rapport au nombre total de clients existants au début de cette période.

4 [...] L'étude multi critères de l'ARCEP montre qu'Orange est en moyenne meilleur que ses concurrents en termes de qualité de service sur la téléphonie, les SMS et les données. Les enquêtes menées par Orange auprès de ses clients indiquent que la satisfaction est bonne pour le parcours achat internet et très bonne pour l'achat fibre, **en revanche, elle est mauvaise et se dégrade pour le fonctionnement internet et TV.** De même, les parcours achat mobile sont jugés satisfaisants, ce qui n'est pas le cas pour le fonctionnement internet mobile.

5 Les revenus des services aux opérateurs ont progressé en 2014, grâce au fixe : les revenus du dégroupage expliquent l'essentiel de la croissance, mais il faut noter également une contribution significative de la croissance des revenus associés au déploiement de la fibre, notamment sur les RIP (Routing Information Protocol). Les revenus liés à la fibre devraient progresser sensiblement d'ici 2018. [...] **Les revenus d'itinérance France devraient baisser fortement d'ici 2018, en raison du déploiement par Free de son propre réseau.**

6 Les politiques d'économies de charge sont toujours à l'oeuvre. Au périmètre du groupe, le bilan de Chrysalid sur les quatre dernières années montre que les économies ont porté principalement sur la France et OI&SP – Opérateurs Internationaux et Services Partagés – (dont les coûts de contenus en 2012-2013). Par domaine, les économies les plus importantes ont été réalisées sur les réseaux (partage de réseaux en Europe et AMEA), intervention réseaux en France et sur la relations clients et la distribution sur l'ensemble des zones.

7 En France, les économies Chrysalid sont majoritairement des gains d'Opex (coûts d'exploitation) [...] réalisés principalement sur la relation clients et l'intervention réseau. Pour l'intervention réseau, les économies 2014, en forte hausse par rapport à 2013, résultent essentiellement de la baisse des effectifs de back office, et de manière moins importante de l'accroissement de la productivité des techniciens et du filtrage des appels. Pour la relation client, les économies résultent de la baisse des volumes d'appel, les effectifs se réduisant globalement au même rythme. Le poids de la sous-traitance est en baisse pour la relation client mais celle-ci est de plus en plus confiée à l'off-shore.

Les réductions des coûts de distribution proviennent de la baisse du nombre de boutiques et la réduction des commissions de distribution. [...]

Après un recul des effectifs qui s'est poursuivi en 2014, et a constitué un levier d'économie, les prévisions GPEC anticipent de nouvelles baisses d'effectifs dans les années à venir. **Des arbitrages devront être réalisés entre le recours à la sous-traitance et les gains d'efficacité en interne.**

8 Les Capex réseaux (coûts d'investissement) sont restés quasiment stables en 2014, avec des arbitrages au profit du haut débit (et en particulier de la fibre), au détriment des Capex Mobile. Par ailleurs, les Capex SI ont diminué. En 2015, alors que le chiffre d'affaires est de nouveau prévu en recul, les Capex réseaux devraient progresser sensiblement, avec une accélération de la croissance des Capex fibre et une nouvelle baisse des Capex mobile et SI.

9 Les perspectives stratégiques à l'horizon 2020 tablent sur le développement de relais de croissance significatifs en particulier sur les objets connectés et les services bancaires mobile. Les ambitions sont très fortes sur ces deux domaines et s'inscrivent dans un scénario dans lequel les opérateurs télécom seraient

en mesure de contrer les opérateurs Over The Top³, en développant des services qui s'appuient sur les réseaux, comme cela a été le cas avec Orange Money en Afrique. Si un potentiel important est encore à développer en zone AMEA, généralement peu bancarisée, le développement de ces services en Europe est un pari plus difficile à relever, compte tenu de l'avance des banques en matière de digitalisation et de taux de bancarisation élevés. **La poursuite de la baisse des budgets de l'innovation peut conduire à s'interroger sur les moyens mis en œuvre pour mener à bien cette stratégie de diversification des services.**

10 Dans un contexte où Orange Business Services cherche à compenser l'érosion de la connectivité par le développement des chiffre d'affaires IT & Intégration de services, le projet « Spring » mis en place en 2014 a conduit à la création de deux entités : Orange Cloud for Business (OCB) et Orange Application for Business (OAB). A défaut d'une analyse en année pleine, on peut noter que sur le premier semestre 2015, le chiffre d'affaires d'OAB est légèrement en-deçà du budget update, sur sa partie « services » pour laquelle une croissance est attendue à terme. OCB a fait légèrement mieux que le budget mais la croissance du cloud renferme des marges de progression, l'acceptation par le marché du cloud étant moins rapide que prévu. **OBS connaît une phase de transition pour laquelle la compensation de la baisse de la connectivité par ces relais de croissance ne pourra se réaliser qu'à moyen terme.**

Nos commentaires

Le nouveau plan Chrysalid prévoit de reconduire le même rythme d'économies sur la période 2015-2018, à savoir 3 Mds € au périmètre du groupe : avec 1 Mds€ sur les réseaux, 450 M€ sur la relation clients, 300 M€ sur la distribution, 241 M€ sur l'IT, le montant restant, soit environ 1 Mds€, étant réparti sur les autres domaines – sans plus de précisions

Tout cela pourrait s'avérer particulièrement difficile à tenir si l'on prend en compte, s'agissant du Chrysalid actuel, les économies qui ont été faites et qui par définition ne pourront plus l'être comme :

- les économies de coûts de contenus avec la fin d'Orange sports qui coûtait 300Ms€ et donc sur la période a minima de 600 à 900 Ms €,
- les commissions distribution : les économies avec les partenaires distributeurs ont représenté 150Ms€ en 2014, dont 100 Ms € pour le seul réseau Phone House avec beaucoup de casse sociale chez ces partenaires. A qui le tour au dans le prochain plan au niveau des partenaires pour 2015-2018, puisqu'il est envisagé 300 Ms€ sur la distribution, où va-t-on aller les gratter compte tenu de la casse déjà effectuée chez Mobistores, (1/3 de magasins en moins), et chez GDT ? Sera-ce dans une fermeture massive de boutiques propriétaires ?
- on peut imaginer que de très fortes économies pourraient être réalisées sur le domaine immobilier avec les méga projets comme C5, Lyon 2020, Marseille 2020, qui représentent d'ailleurs dans l'immédiat plutôt des coûts que des économies...D'autant que les économies de l'immobilier sur la période 2012-2015 se sont élevées à 63 Ms€, soit à peine 2% du Chrysalid total.

³ OTT (Over The Top) fait référence aux sociétés de services qui exploitent le réseau de l'opérateur pour proposer des services aux consommateurs, sans cotiser auprès de l'opérateur pour l'utilisation du réseau, et qui de surcroît peuvent concurrencer les services des opérateurs, comme notamment la téléphonie (Skype, WhatsApp, ...)

- On doit seulement s'attendre à ce que ce pourcentage d'économies s'accroisse avec la vente de locaux techniques notamment dans des zones où le foncier vaut très cher, comme par exemple à Chamonix avec la vente par Orange de son ancien commutateur.
- S'agissant du Md € réalisé au niveau de l'intervention, il l'a été principalement à l'étranger, au niveau du partage de réseau pour la Pologne, l'Espagne et AMEA. En France, en l'absence de partage de réseau, les économies de coût de réseaux correspondent aux économies de coûts de maintenance (liés au swap) et d'intervention.
- Il est aussi indiqué dans le rapport que des gains sont obtenus via les réductions d'effectifs notamment en back office (38Ms€ en 2014, 39 Ms€ en 2015 soit environ le tiers du gain annuel). Un nouveau Md d'€ sera-t-il possible de cette façon pour Chrysalid 2 ce qui pourrait signifier une économie de personnel équivalente d'un tiers, donc 300 Ms€. Les économies de personnel, d'ailleurs, sont-elles comptabilisées dans Chrysalid, et si oui, avec environ 6 000 départs/an par rapport à un petit millier de recrutements, à combien est estimée l'économie pour 2015?
- au niveau du service clients, le gain 2015 est estimé à 126Ms€ ; Les charges de personnel sont-elles incluses dans ce gain ? De gros gains ont également été réalisés sur l'édition facture et les créances douteuses : le taux de factures électroniques est ainsi passé de 50 à 70%. N'a-t-on pas atteint maintenant un seuil infranchissable au-delà duquel la population concernée ne pourra souscrire au format électronique, avec en regard un frein inéluctable sur ces économies...
- Sur cet item...s'agissant des boutiques, il est annoncé une baisse de 4% d'ici la fin de 2015, soit environ une trentaine de boutiques, alors que le parc total a décliné de près d'1/3 depuis 2010, pour passer de 1 400 à 870. Le doublonnage est-il terminé ou en voie de l'être, peut-on considérer ou espérer que le nombre de boutiques va enfin se stabiliser et à quel niveau ? D'autant qu'il est indiqué dans l'expertise que le réseau physique est en progression de manière comparable à celle du canal web, alors que ce dernier devait tout emporter dans son essor. Où en est-on du mix canal ? Notre interrogation de l'an dernier se répète cette année : ferme-t-on des boutiques parce le nombre d'actes baisse ou le nombre d'actes baisse-t-il parce que l'on ferme des boutiques...
- Les revenus de l'itinérance sont quasi stables pour le moment, de 730 à 726Ms €, mais devraient baisser très fortement dans les années à venir pour atteindre de l'ordre de 180 ms€ en 2018. Comment compenser cette baisse de revenus de 500 Ms€, presque 1 Md€ sur la période ?
- Le rapport met en évidence la baisse continue des budgets R&D au sein du Groupe, affectant toutes les composantes de l'innovation, recherche, anticipation, déploiement... Voilà qui est incohérent avec la culture et l'histoire de notre entreprise, et marque aussi, de fait, un choix conscient de désindustrialisations qui ne concerne pas seulement Orange, tant notre entreprise est le moteur des activités télécoms en France.

En conclusion, dans un contexte Européen peu dynamique, et pour contrer les opérateurs OTT, plusieurs pistes sont dégagées par nos experts comme : la distribution de vidéo et médias, le financier avec le paiement mobiles, la e-Santé, l'Energie et Transports, la Sécurité et le M2M,

Si certaines de ces pistes sont reprises dans Essentiels 2020, d'autres comme la e santé, semblent manquer d'envergure alors que dans le même temps Google qui est souvent présenté comme un de nos concurrents principaux investit des Mds de \$ dans la recherche médicale, dans la création de prothèses ou d'implants organiques via des imprimantes 3D, apporte un soutien financier massif à des entreprises portant sur les nanotechnologies, biotechnologies, les sciences cognitives.

« Remonter la chaîne de valeur pour contrer les OTT » : notre LOB santé a semble-t-il pour seule caractéristique d'être en sommeil dans un domaine d'avenir pour nous, essentiel.

Au niveau des contenus et des divertissements, un des segments le plus en pointe et en croissance, est celui de Deezer, dont Orange se désengage pourtant, l'incluant dans de moins en moins de forfaits, pour finir par ne plus l'inclure du tout depuis fin 2014, avec un service seulement proposé comme une option payante. Deezer a d'ailleurs développé des accords avec d'autres opérateurs télécoms, comme Vodafone et Deutsche Telekom. Dont acte.

Le paiement mobile, aujourd'hui considéré comme un pilier des relais de croissance, les actions engagées vont indubitablement dans le bon sens, même si l'on ne voit pour l'instant que la direction, et pas la totalité de ce qui sera fait, hormis la billettique et le paiement sans contact, (pointés, dans le rapport, comme peu utilisés), le porte-monnaie électronique - Orange Cash France et Espagne, par exemple et les crédits immobiliers. On ne sait pas non plus sur quel organisme Orange s'adossera pour réaliser ses ambitions.

Au final, les perspectives d'avenir paraissant désormais plus ouvertes pour notre entreprise, notre revendication évidemment sera que cette embellie ne profite pas qu'aux seuls actionnaires, et que les personnels qui sont et produisent la richesse de l'entreprise puissent enfin en retirer les fruits au lieu d'être poussés à l'extérieur pour les plus anciens grâce au TPS et de voir les conditions de travail de ceux qui restent trop fortement et irrémédiablement dégradées.

Vos correspondants CFE-CGC

Georges Beauvais (SCE),

Maxence d'Eprenesnil (IMTW),

Noël Fayeaux (DO Centre Est),

Frédérique Limido-Milesi (Fonctions Support Finances),

Franca Lostys (Orange France Siège),

Eric Picot (DO Normandie Centre),

Elisabeth Rivier (DO Ile de France),

Christian Simon (DTSI),

Philippe Vidal (Représentant Syndical)