



## Sommaire

Orientations du domaine intervention .....	1
Évolution de la politique relations clients .....	2
Résultats Orange SA exercice 2018.....	3

À l'occasion de la présentation des résultats (cf. infra), la CFE-CGC Orange a attiré l'attention de Ramon Fernandez (Directeur Général Délégué du Groupe) sur l'incompréhension des personnels entre le discours porté en externe sur l'amélioration de la performance économique du Groupe qui accompagne la présentation des résultats économiques et financiers 2018, et leur traduction sur la fiche de paie ! Intéressement et participation en baisse, plans d'attribution gratuite d'actions Orange Vision 2020 d'ores et déjà amputé d'un tiers ! Elle réitère sa demande d'ouverture d'assises de la rétribution.

## Orientations du domaine intervention

### ✓ Information

« L'intervention est partie prenante de la diversification des offres Orange pour devenir un opérateur multi-services ».

### Déploiement du modèle d'intervention #UI2019 ; éléments d'avancement au 1er mars 2019 :

- ♦ volumes d'activités conformes aux prévisions sur la production GP, supérieurs au prévu sur le SAV et le marché E
- ♦ 741 recrutements externes réalisés par les UI en 2018 qui ont également accueilli 353 mobilités internes.

**Priorités 2019 du domaine de l'intervention :** perspectives d'activités tirées par l'accélération du déploiement du réseau fibre, la croissance des ventes GP et E et une prévision de volumes SAV « raisonnable ».

### → Réseaux et infrastructures :

Accélération de l'activité de construction du réseau FTTH : 4 millions de nouvelles prises déployées en 2018, prévision de 5 millions de nouvelles prises en 2019 :

- ♦ en Zone Très Dense et AMII Orange, 2.3 millions de prises déployées en 2018, 2,7 millions en 2019.
- ♦ en zone RIP Orange, 970 000 prises à déployer en 2019 vs 416 000 en 2018

Activité de SAV de la boucle locale, poursuite de la hausse des interventions de SAV de la boucle locale (+14%)

Enfin, prévision de baisse de l'activité du réseau structurant de -4% en 2019 suite aux actions de fiabilisation du réseau

### → Activités clients :

**Production grand-public**, volumes de production client stables entre 2018 et 2019 avec une migration massive des clients vers la Fibre :

- ♦ baisse du volume d'activités Cuivre :-11% versus 2018.
- ♦ croissance des demandes de raccordement Fibre, avec une très forte priorité pour les RIP. +42% versus 2018 des volumes d'activités.

### Adéquation activités / ressources

En vision nationale, la Force Au Travail devrait se situer à environ 14 970 ETPCDI soit une évolution de -6%.

1 800 départs prévus en 2019, essentiellement sur les métiers de back office, de techniciens et de chargés d'affaires.

« L'année 2019 devra permettre de tirer les bénéfices attendus des transformations réalisées (simplification des interfaces, partage facilité des bonnes pratiques, gain dans le déploiement des leviers nationaux 2019 avec l'homogénéisation des organisations, ...) en développant une culture homogène de l'intervention et en s'appuyant sur les mailles territoriales pour développer des boucles de décisions et d'amélioration transverses au sein des territoires.

Enfin, pour accompagner les salariés, mise en place de l'accord de reconnaissance compétences et qualifications adapté, en proximité, pour reconnaître et améliorer l'efficacité, l'agilité collective et la satisfaction des collaborateurs. »

► [orientations domaine intervention](#)

### Analyse de la CFE-CGC

Si la CFE-CGC se félicite de la volonté d'inscrire la Direction de l'Intervention comme un atout majeur de la performance de l'Entreprise, elle regrette que la réalité terrain et le quotidien de nos collègues soient loin d'être à la hauteur l'ambition.

Deux sujets, particulièrement, concentrent nos inquiétudes : **les sous-traitants**, qui priorisent leur activité en fonction de leur propre rentabilité au détriment de la qualité de service rendue. Des contrôles insuffisants, des pénalités non appliquées, des documentations techniques du réseau plus à jours... Une non-prise en compte du manque de qualité alarmante !

**Le volet RH :** le déploiement d'ARCQ génère beaucoup de frustration. L'apparition de métiers génériques en laisse plus d'un sur le bord de la route. Si les soutiens formateur en UI ne font pas le même métier que ceux en AE ou AD, comment dès lors créer les passerelles entre ces deux métiers, l'un technique l'autre commercial. Quel est l'avenir des métiers techniques en UI quand la complexification des tâches ne se concrétise toujours pas par une reconnaissance professionnelle.

Depuis notre [intervention de décembre dernier](#), rien n'a vraiment évolué dans les faits. Dont acte.

► [notes de séance](#)

# Évolution de la politique relations clients

✓ information/consultation sur le déploiement de la stratégie d'opérateur « multi-services » dans les boutiques

Rappel : étapes de l'évolution de la stratégie de distribution OF (© document Direction)

	Période	Rationnel client	Enjeux des canaux
1	<b>2012 et avant</b> Création du réseau exclusif unifié sous enseigne Orange	<ul style="list-style-type: none"> <li>créer un <b>réseau exclusif robuste</b> pour pouvoir peser face aux distributeurs multi-opérateurs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>passage à la franchise</li> <li>maintien d'une <b>capillarité forte en proximité</b> avec partenaires</li> </ul>
2	<b>2013-2015</b> dédoublonnage du réseau exclusif et arrêt du RMO	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>incompréhension des clients</b> à trouver plusieurs boutiques Orange dans la même zone</li> <li><b>disparition d'enseignes</b> potentiellement concurrentes et colocalisées (rmo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>baisse des commissions au regard de la baisse d'ARPU suite à l'arrivée de Free</li> <li><b>des boutiques en doublon</b> non pérennes dans le maillage</li> </ul>
3	<b>2015-2016</b> arrêt de la franchise, montée du digital	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>simplification des offres, et repositionnement automatique</b>, baisse des actes de fidélisation</li> <li><b>généralisation de la distribution on line</b> proximité client dans la poche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>le <b>modèle de distribution des franchisés remis en cause</b> par la baisse des actes de fidélisation</li> <li><b>développement du digital</b> tant sur le care que sur le business</li> </ul>
4	<b>2017 - 2019</b> une stratégie repensée autour de la relation client, du digital et des nouveaux territoires	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>déploiement des smartstores</b> qui élargissent le périmètre géographique d'attractivité</li> <li>focus sur l'<b>expérience client</b> et la satisfaction</li> <li>développement <b>nouveaux territoires, banque...</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>un <b>nouveau concept de boutique</b> pour servir une expérience incomparable (différentiation)</li> <li>une GDT en complémentarité du réseau de distribution physique en "zone rurale"</li> </ul>
5	<b>2020 - 2022</b> Un réseau de distribution incarnation physique d'Orange comme opérateur multiservices	<ul style="list-style-type: none"> <li>accompagner le <b>développement commercial</b> des nouvelles verticales de services</li> <li>Disposer d'un <b>conseil expert et humain</b> avec le bénéfice de l'immédiateté comme vecteur de différenciation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>des boutiques lieu d'expérience immersive</b> du multi-services</li> <li><b>Des boutiques en continuité et en cohérence avec le digital</b></li> </ul>

Les tendances énoncées du marché des télécoms en France se confirment (concurrence GAFAs ; e-commerce ; concurrence interne des opérateurs telcos français ; développement des usages dans la relation qu'entretiennent les clients avec leur opérateur ; développement de nouveaux territoires, banque, télésurveillance ; développement des RIP).

« Ces tendances encore plus marquées que prévues invitent à accélérer vers le rôle d'opérateur multiservices attendu des clients et pousse Orange à se différencier également par la qualité de la relation client ».

**L'évolution de la politique relations clients dans les boutiques s'adapte et s'appuie sur les principes suivants :**

- ◆ recentrage des boutiques sur les actes à « plus grande valeur » et sur les ambitions d'opérateur multiservices ;
- ◆ déploiement de boutiques coeur du réseau dites « expérientielles » de taille suffisante et homogène, basées sur le concept des Smartstores, pour incarner de manière visible cette promesse multiservices ;
- ◆ mise en place au côté de ces boutiques d'un réseau de boutiques plus petites à l'expérientiel « compacté » pour assurer notre ancrage territorial et adresser des enjeux territoriaux spécifiques ;
- ◆ recherche dans tous les cas des meilleures localisations et une optimisation du maillage de nos boutiques exclusives ;
- ◆ lancement de dispositifs proactifs pour répondre à des besoins de commercialisation spécifiques et ciblés dans le temps.

**Principaux éléments de contexte à fin 2018 en AD :**

- ◆ baisse de flux de 11,4% ;
- ◆ baisse de 15,5% sur les actes commerciaux conforme aux prévisions ;
- ◆ baisse de l'activité de -14,4% sur les actes totaux + accessoires et objets connectés.

**Évolution du maillage 2017 - 2019 : l'approche « expérientielle » Smart store devient le « standard »...**

À fin 2019, 281 Smart store et Touch déployés sur les 355 boutiques du réseau exclusif (soit 410 Smart store et Touch avec le réseau de distributeur tiers, pour un total de 547 boutiques).

Évolution du concept des boutiques : accélération de la croissance, à l'horizon 2022, avec un double mouvement de différenciation et de diversification.

L'enjeu de distribution est donc de poursuivre la stratégie d'optimisation du réseau tout en accélérant la stratégie de différenciation et de diversification.

**Ambitions :**

- ◆ Développement de l'opérateur multiservices : différenciation (NPS à 40) et diversification
  - ◆ Croissance du parc d'accès (+15% à 2022)
  - ◆ Impératifs réseaux et enjeux THD différenciés par territoires
- « Pour répondre à ces ambitions, les boutiques doivent devenir l'incarnation physique d'Orange Opérateur multiservices et :
- ◆ accompagner le développement commercial des nouvelles verticales de services et nos clients PRO à valeur,
  - ◆ contribuer à l'atteinte du NPS à 40,
  - ◆ tout en prenant en compte la baisse structurelle de l'activité en boutique...

Incarner l'opérateur multiservices différenciant implique d'avoir des boutiques cœur du réseau dites « expérientielles » de taille suffisante et homogène, basées sur le concept des Smartstores : **des boutiques de 130m2 - 150m2 minimum et jusqu'à 250 m2 de surface commerciale.**

Le besoin d'ancrage territorial implique de compléter ces boutiques cœur par des boutiques plus petites à l'expérientiel compacté : **des boutiques de 80 à 130 m2 complétées avec des concepts agiles** ».

**Tendance 2020-2022 sur l'évolution du réseau exclusif de boutiques :**

À horizon 2022, nombre de m2 moyen en légère progression 149.2m2 2022, vs 140 en moyenne 2018.

**Évolution du réseau de boutiques à horizon 2022 :**

En fonction de l'évolution des zones de chalandise (concurrence, digitalisation...) et selon les opportunités immobilières, prévision en AD d'un rythme annuel d'environ une vingtaine d'opérations de fermetures & transfert partenaire.

En complément du maillage boutique, il pourra être fait recours à 2 catégories de formats éphémères, à temporalité réduite :

- ♦ **Le Cube**, dispositif statique et temporaire dont l'utilisation intervient en complément des boutiques traditionnelles, sur des durées minimales souhaitées d'un mois, pour adresser les situations/problématiques suivantes : boutiques saisonnières (ski, mer...), boutiques en travaux, supplément d'espace pour compléter les m2 temporairement d'une boutique existante trop petite qu'on cherche à relocaliser et qui perd du business du fait de sa taille, boutique test, (évaluer la pertinence d'une boutique sur une zone de chalandise).
- ♦ **Les stands commerciaux de proximité** (stands à proprement parler, caravanes et/ou truck), 2ème dispositif éphémère mobilisable, dispositif de commercialisation proactif (au même titre que le PAP ou Télémarketing).

► [relation client dans les boutiques](#)

## Analyse de la CFE-CGC

Le rideau se lève et nous fait découvrir un nouveau décor pour les boutiques ! Un décor « expérientiel » !

« Le marketing expérientiel, concept commercial de théâtralisation d'un lieu de vente ou de service qui implique l'usager dans une mise en scène de la marque et de ses produits ou services, a pour but de générer des émotions de bien-être, censées faciliter la création d'une relation particulière entre la marque et le client ».

Ce changement de décor doit donc permettre aux boutiques de relever tous les défis qui attendent Orange, opérateur multiservice.

La CFE-CGC souhaite obtenir des gages afin que la théâtralisation des boutiques ne relève pas, au final, de la pantomime, du vaudeville ou du grand guignol !

Elle rappelle également que dans la pièce qui se joue actuellement, le rôle d'opérateur multi-services voulu pour tous les acteurs d'Orange est un rôle de composition on ne peut plus exigeant où les salariés ne doivent pas être confinés à celui d'utilités... au risque de faire un four.

**La CFE-CGC revendique :**

- ♦ l'arrêt des fermetures de boutiques sans une vraie réflexion sur l'aménagement du territoire,
- ♦ une politique de recrutement et de rémunération à la hauteur des ambitions affichées par Orange,
- ♦ l'ouverture d'un vrai dialogue permettant d'améliorer le fonctionnement des boutiques en mode gagnant/gagnant,
- ♦ une politique de revalorisation des métiers de l'AD (qui ne trouve plus aucuns recrutements en interne),
- ♦ le passage de la GDT sur la même convention collective qu'Orange,
- ♦ une politique RH de fluidité entre maison mère et filiale GDT...

► [essentiel boutiques](#)

► notre tract : [côté boutiques, y'a comme un hic](#)

## Résultats Orange SA exercice 2018

✓ Information/consultation sur la situation économique et financière de l'entreprise

Les résultats annuels confirment l'atteinte de tous les objectifs annoncés pour 2018.

- ♦ CA Groupe croît de +1,3% en 2018 versus +1,2% en 2017 et de +1,4% au 4ème trimestre, en accélération par rapport au 3ème trimestre (+0,6%).
- ♦ hausse du CA en Afrique & Moyen-Orient (+5,1%) qui contribue presque pour moitié à la croissance du Groupe en 2018, grâce à data et services financiers sur mobile.
- ♦ progression du CA Espagne (+2,2%), Europe (+1,7%) et France (+0,9%) tirée par la convergence.
- ♦ croissance de l'EBITDA ajusté de +2,7% en 2018 plus forte qu'en 2017 (+2,1%), soutenue par la hausse du chiffre d'affaires et la poursuite de notre plan d'efficacité opérationnelle qui dépasse son objectif et atteint 3,5 milliards d'économies brutes sur la période 2015-2018.
- ♦ croissance du Cash-Flow Opérationnel en accélération, en hausse de +1,7% en 2018, versus +0,5% en 2017.

**Croissance des bases clients :**

- ♦ offres convergentes (10,9 millions de clients au 31 décembre 2018) progressent de +5,5% → Orange 1er opérateur convergent en Europe.
- ♦ fibre en forte croissance en 2018, avec 593 000 ventes nettes en France (546 000 en 2017), 623 000 en Espagne et 152 000 en Pologne (niveau record).
- ♦ base clients mobiles progresse, avec près de 1,29 million ventes nettes sur un an (forfaits et prépayés).

**Perspectives 2019 et à moyen terme**

L'application de la norme IFRS16 conduit à faire évoluer les indicateurs, l'EBITDA ajusté devient EBITDAaL ("after lease") et les CAPEX deviennent eCAPEX (economic CAPEX).

- ♦ EBITDAaL en 2019 en hausse plus modérée qu'en 2018. (contexte toujours très concurrentiel, notamment en France et en Espagne, et disparition du bénéfice des offres de livres audio et de lecture numérique).
- ♦ eCAPEX 2019 en légère baisse par rapport à 2018 à base comparable.

**l'essentiel du CCUES mars 2019 - 25/03/2019 - 3**

- ◆ Cash-Flow Opérationnel 2019 en croissance par rapport à 2018 à base comparable.
- ◆ objectif d'un ratio dette nette / EBITDAaL des activités télécoms est maintenu autour de 2x à moyen terme.
- ◆ versement proposé d'un dividende de 0,70 euro / action pour 2019, avec versement en décembre prochain d'un acompte sur dividende de l'exercice 2019, de 0,30 euro / action.

## Analyse de la CFE-CGC

### Résultats 2018 : on accélère, mais pour aller vers quoi ? Les objectifs annoncés ont été atteints...

Croissance du chiffre d'affaires, de la marge d'EBITDA, du cash-flow opérationnel : tout ce qui avait été promis aux marchés financiers a été tenu.

Le nombre de clients augmente, tiré en Europe par la Fibre et les offres convergentes. Si l'Espagne fait moins qu'attendu, restant malgré tout en tête des ventes Fibre et convergence, les opérations en Pologne redeviennent rentables, pour la 1<sup>ère</sup> fois en 12 ans, là aussi grâce aux offres convergentes.

En France, nous maintenons nos ventes en dépit d'une forte pression concurrentielles (offres ADSL pour 15€ à vie chez SFR, forfaits mobiles à 5€ ou moins), qui met les équipes en tension.

Orange Bank a tenu ses objectifs d'ouvertures de comptes avec 248 000 clients en fin d'année. En Afrique et au Moyen-Orient, Orange Money est devenu rentable tout en continuant d'attirer de nouveaux clients (15 millions de clients actifs fin 2018), et pèse cette année 1/6<sup>ème</sup> de notre croissance globale.

### ... mais ce sont surtout les économies réalisées qui font la marge...

Le plan « Explore 2020 » est en avance sur les objectifs, avec 3,5 milliards d'euros d'économies cumulées entre 2015 et 2018, la France réalisant à elle seule 37% des économies du plan.

Côté personnels, les effectifs continuent de baisser (2 100 équivalents temps plein de moins dans les effectifs internationaux en 2018). Les charges de personnel baissent de 154 millions d'euros en France, en lien direct avec la baisse des effectifs et la modération salariale qui nous sont imposées. Le plan TPS constitue cette année une charge de 773 millions d'euros dans les comptes de l'entreprise.

### ... et les actionnaires qui en profitent, avec des dividendes supérieurs aux bénéfices...

Comme dénoncé dans [notre communiqué](#), le dividende distribué au titre de l'exercice 2018 est de 0,70€ par action (0,65 en 2017), tandis que le bénéfice net par action ne ressort qu'à 0,63€. C'est la 2<sup>ème</sup> année consécutive d'une politique d'appauvrissement de l'entreprise avec des dividendes supérieurs aux bénéfices, et il est à craindre que l'exercice 2019 ne suive la même pente catastrophique : le maintien du dividende à 0,70€ a d'ores et

déjà été annoncé, sans que les perspectives de croissance du CA et de la marge ne s'améliorent substantiellement.

### ... favorisant l'accroissement de la dette, le besoin en investissement restant soutenu.

En 2018, la dette passe de 23,8 à 25,4 milliards d'euros (hors dette perpétuelle de 6 milliards) soit une hausse de 1,6 milliards, limitant la marge de manœuvre d'Orange à faire de la croissance externe et fragilisant l'entreprise en augmentant sa dépendance aux marchés financiers.

Si 2018 a été annoncée comme le pic d'investissement, ce ne sera vrai qu'à l'échelle internationale. En France particulièrement, [les déploiements de la Fibre](#), mais aussi de la 4G, en lien avec les engagements pris par Orange dans le cadre du « [New Deal](#) », continueront d'être très soutenus. Quant à la 5G, il se confirme qu'elle prendra du retard en Europe, comparativement à l'Asie et au continent Nord-Américain qui en sont déjà aux lancements d'offres, alors que nous n'engageons que des tests.

### Perspectives mitigées

L'EBITDA est annoncé en « hausse modérée » pour 2019, avec une légère baisse des investissements globaux, tandis que nos relais de croissance ne dégageront pas de profits suffisants pour améliorer l'activité opérationnelle. Orange Bank sera encore loin de sa vitesse de croisière. La croissance ralentit en Afrique et au Moyen Orient, et cette zone ne pèse que 11% du CA et à peine 14% de l'EBITDA. Quant au marché « Entreprises », sur lequel ont eu lieu nos plus récentes acquisitions, il reste à la peine en raison de la profonde transformation du modèle économique : en basculant de la voix + data vers le service, il faut réaliser trois fois plus de CA pour dégager la même marge.

Notre politique d'investissement dans les nouveaux réseaux est indispensable pour soutenir notre activité « cœur de métier », et les investisseurs eux-mêmes l'admettent. Mais en Europe, le marché est fragmenté, les acteurs très nombreux, et la régulation, particulièrement contraignante, interdit toute perspective de consolidation pour le moment, préférant toujours privilégier une concurrence de plus en plus insoutenable. Les investisseurs se détournent donc du secteur des télécoms. Seuls des investissements conséquents dans une diversification prometteuse pourraient les faire changer d'avis. La Direction se contente de verser un dividende généreux, pour améliorer le rendement de l'action dont le cours stagne.

### Tant que notre politique reste pilotée par les enjeux financiers de court terme, sans que les orientations européennes et la régulation ne changent, nous sommes loin d'en avoir terminé avec les plans d'économie... et les dividendes asphyxiants !

► [lettre de l'épargne et de l'actionariat salariés](#)

► [notes de séance](#)

Vos représentants  
CFE-CGC Orange

#### Élus

- Didier COQUILLE, DTSI
- David COUCHON, IMTW
- Franck LEGRAS, DOIDF
- Frédérique LIMIDO, FS&F
- Franca LOSTYS, OFS
- Philippe MAZAS, DOSUD
- Anne MESTRE, DOSE
- Eric PICOT, DONOC
- Marie RUSSO, SCE
- Jérôme WARTEL, DOSO

#### Commissions

Emploi et formation : Jérôme COULLARÉ ; Économie : Jean-Pierre TESTI ;  
Égalité professionnelle : Véronique GARNIER ; Logement : Sébastien MERY  
Marché : Frédérique LIMIDO ; Réseau et SI : Didier COQUILLÉ  
Recherche et développement : Jean Michel CAMIN ; DOM : Christian ROSEMOND  
Marketing ventes et services : Joseph MARTINI ; Entreprise : Christophe MOINIER  
ASC : Annie MARTIN ; Michel CARLIER ; Handicap et diversité : Magali FERNANDES  
ORANGE France : Kathleen BEAUDE ; Arnaud CHAUMEIL

Représentant syndical : Xavier PODEVIN, OFS