



Sommaire

L'ancrage territorial d'Orange France	1
Résultats de l'entreprise au S1 2018, et expertise des comptes	2
La stratégie d'OBS	3
Mise en œuvre de la PVC Pro/Pme.....	3
ASC	4

L'ancrage territorial d'Orange France

✓ Dossier d'intention pour renforcer les DO

Le modèle Orange, basé sur une présence forte dans les régions incarnée par les DO, a permis de renforcer le leadership d'Orange, son ancrage dans les territoires et même de l'inscrire dans l'intimité du foyer de ses clients. Ce modèle, fondé sur l'équilibre entre le national et le local, doit être conforté, mais également être ajusté à son environnement en forte mutation.

Trois enjeux majeurs...

- Renforcer les DO pour qu'elles aient tous les leviers nécessaires à l'atteinte des ambitions Orange sur des territoires élargis en termes d'expérience client, de déploiement et gestion du réseau, et en matière d'emplois ;
- Construire des modes de fonctionnement favorisant la coopération de proximité tout en industrialisant les activités Orange ;
- Renforcer la cohésion et les équilibres entre central et local, en ajustant si nécessaire champs de responsabilité et organisations.

Et réflexion structurée autour de 4 chantiers :

- 1 Renforcement des Directions Orange et coopération avec les Directions nationales ;
- 2 Amélioration de nos modes de fonctionnement sur le réseau et la boucle locale ;
- 3 Renforcement de la coopération entre unités opérationnelles à la maille territoriale ;

4 Accompagnement du changement.

Information consultation au CCUES d'octobre 2018.

Analyse de la CFE-CGC

Au-delà des aspects des découpages géographiques dont on découvrira bientôt les subtilités, la CFE-CGC s'interroge véritablement sur les aspects "risques", autres que routiers, que fera supporter le projet aux salariés directement impactés.

Si l'on en croit ce que n'impliquera pas le projet :

- « une remise en cause du modèle des Directions Orange,
- une remise en question du périmètre ou du rattachement des UOs, ni une remise en cause du nombre d'UOs,
- un projet de réduction du nombre de postes, ni de regroupement entre unités opérationnelles »...

peu de salariés seraient en fait concernés ! Cela-dit, il y en aura suffisamment, et principalement des managers, pour que l'équipe projet soit dotée d'un DRH d'expérience afin de les accompagner durant cette période de changement !

La CFE-CGC sera bien évidemment particulièrement attentive à la manière dont l'équipe projet conduira ces chantiers et notamment sur le plan humain !

- ▶ [essentiels DO et notes de séance](#)
- ▶ [dossier d'intention DO](#)

Résultats de l'entreprise au S1 2018, et expertise des comptes

✓ Information

Résultats

Le 1er semestre confirme l'accélération de la croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA ajusté par rapport au 1er semestre 2017, à base comparable :

- Tous les secteurs opérationnels affichent une progression de leur chiffre d'affaires, avec une forte contribution de l'Afrique & Moyen-Orient (+5,7%), et de la France (+1,4%) ;
- Croissance de l'EBITDA ajusté à +3,3% sur le semestre ;
- Avec 486 millions d'euros d'économies réalisées au 1er semestre 2018, le programme d'efficacité opérationnelle Explore2020 dépasse avec un semestre d'avance l'objectif des 3 milliards d'euros d'économies brutes sur la période 2015-2018 ;
- CAPEX du 1er semestre en ligne avec les 7,4 milliards d'euros prévus sur l'année. Au 30 juin 2018, la 4G mobile dépasse les 50 millions de clients (+38% sur un an) et les services fixes à très haut débit totalisent plus de 29 millions de foyers raccordables (+26%).

La stratégie du Groupe axée sur la convergence et le très haut débit fixe et mobile permet de poursuivre au 2ème trimestre la croissance de ses base-clients :

- Les offres convergentes (10,7 millions de clients au 30 juin 2018) progressent de +9,0% sur un an et les cartes SIM associées aux offres convergentes (18,0 millions) sont en croissance de +12,0% ;
- La fibre est en très forte progression au 2ème trimestre avec 119 000 ventes nettes en France, 135 000 en Espagne et 39 000 en Pologne.

Perspectives 2018...

- Croissance de l'EBITDA ajusté supérieure à celle réalisée en 2017 à base comparable,
- CAPEX en augmentation, pour atteindre un pic annuel de 7,4 milliards d'euros en 2018,
- Croissance du Cash-Flow Opérationnel supérieure à celle de 2017 à base comparable,
- Maintien de l'objectif d'un ratio dette nette/EBITDA ajusté des activités télécoms autour de 2x à moyen terme pour préserver la solidité financière d'Orange et sa capacité d'investissement.

Et à moyen terme

- Pour 2019 et 2020, croissance de l'EBITDA ajusté, diminution des CAPEX et croissance du Cash-Flow Opérationnel.

Expertise des comptes 2017 de l'entreprise

✓ Présentation du volet économique par le cabinet Syndex

« L'exercice 2017 du groupe Orange affiche des indicateurs d'activité en hausse, comparé à 2016 et des écarts positifs par rapport aux objectifs budgétaires.

- Analysée par segments, « stratégie fibre » payante pour le groupe en 2017, en Espagne, mais aussi en France.
- MEA également en croissance alors qu'Orange Pologne et OBS affrontent des baisses de la valeur des ventes.

Globalement, ambitions du plan stratégique atteintes, voire dépassées sur certains segments.

Explore 2020 contribue à une forte maîtrise des coûts qui accroît l'effet de hausse du CA sur l'EBITDA **Et un nouveau programme d'économies sur deux ans (2019 – 2020) est déjà acté qui accroît encore la pression.**

- La croissance de l'EBITDA groupe permet de couvrir la hausse des CAPEX et de dégager un cash-flow 2017 supérieur à celui de 2016.
- Cette hausse du cash-flow opérationnel permet également, sans achats significatifs lors de cet exercice, une continuité du désendettement du groupe.

Dans ce contexte positif pour le groupe, quels seront les caps choisis à court et à moyen terme ?

- **Marchés télécoms traditionnels** : jusqu'où pousser le positionnement géographique ? Dans quelles zones ? En particulier au vu des résultats réalisés par d'autres grands opérateurs européens sur leurs marchés internationaux.
- **En dehors des marchés traditionnels** : l'année dernière étaient déjà pointées les prévisions du marché des services et des équipements de haute technologie qui devrait continuer à croître rapidement d'ici à 2020, en particulier sur les segments des services d'Internet et des services IT & software, (plus de 70% de la croissance totale contre à peine 14% pour les services télécoms).

Principaux facteurs de transformations : le très haut débit fixe & mobile, le cloud computing, le big data ainsi que l'Internet des Objets (IoT).

Ambitions d'Orange sur certains de ces segments analysées dans la deuxième partie du rapport Syndex présentée en septembre, notamment sur des nouvelles sources de revenus (Internet des objets (IoT) ou la politique en matière de contenu).

Analyse de la CFE-CGC

La CFE-CGC Orange se félicite bien-sûr que le travail et les efforts des femmes et des hommes d'Orange soutiennent ce trimestre encore une croissance du Chiffre d'Affaires sur toutes les géographies du Groupe, et surtout l'amélioration de la rentabilité. Elle regrette cependant qu'une partie de cette rentabilité se construise sur la réduction constante des charges de personnel.

Les indicateurs au vert des résultats financiers confirment certains choix de positionnement marketing en Europe : offres convergentes, Très Haut Débit, positionnement premium dans un contexte de guerre des prix destructeur, notamment en France et quand la consolidation du secteur reste un serpent de mer.

Par ailleurs sur le semestre écoulé, la politique d'augmentation du dividende n'a pas entraîné de renforcement de la valeur du titre. La CFE-CGC continue de questionner ce choix.

- ▶ [résultats de l'entreprise](#)
- ▶ [expertise des comptes](#)

La stratégie d'OBS

✓ Information

La stratégie d'Orange Business Services s'inscrit dans la continuité de la stratégie du groupe Orange « d'Opérateur multi-service du digital ».

En affichant de meilleurs résultats que la moyenne de ses concurrents Telco et reconnus par le marché, Orange Business Services a aujourd'hui les atouts pour devenir un leader de l'internet des entreprises, en tant qu'entreprise française la plus internationale, avec une fiabilité d'opérateur télécom et des compétences d'intégrateur mondial.

Vision : leadership de l'internet des entreprises

- Développer l'Internet des Entreprises, un nouvel écosystème digital alimenté par les données ;
- Aider les clients à croître et se distinguer grâce à la collaboration et l'innovation, de manière sûre, sécurisée et responsable.

Intégrateur mondial et opérateur exigeant, OBS met la puissance des données au service des hommes. Son expertise est globale et son approche adaptée à chaque client.

Les challenges :

- La migration de l'IT des entreprises dans le cloud attire la valeur dans le cloud sur l'ensemble du portefeuille d'OBS (incluant la virtualisation des réseaux) ;
- De nouveaux entrants, plus souples (les OTT, les intégrateurs IT) durcissent la concurrence, dans un nouveau paysage concurrentiel tourné autour du logiciel ;
- Une pression continue de la régulation sur le marché français ;

Mise en œuvre de la PVC Pro/Pme

✓ Point à date

Bilan 2017 : en synthèse

- Des résultats positifs suite à la mise en place de la PVC Pro-PME :
 - ♦ une simplification clairement constatée de la PVC Pro-PME mais qui doit encore être approfondie,
 - ♦ une bonne appropriation et acculturation du chiffre d'affaire attendu (CAT) par les équipes de vente,
 - ♦ une évolution réelle des équipes sur la posture client au regard des indicateurs en hausse de la satisfaction clients.
- Les notions de développement et création de valeur sur le parc clients existants sont encore nécessaires pour un meilleur pilotage du chiffre d'affaires.
- La PVC rémunère encore des produits à faible valeur ajoutée voire parfois non générateur de valeur.
- Une table des produits et services Pro-PME (TPS) jugée trop complexe : nombre de lignes encore trop important dans la TPS.

- Les besoins des clients évoluent vers un modèle « as a service ».

La mise en place de la stratégie OBS s'appuie sur 4 piliers

- **Le client d'abord** : ses nouveaux espaces digitaux pour co-innover avec les clients ;
- **L'engagement des équipes et l'innovation** : des décisions prises au niveau pertinent. Subsidiarité ;
- **La simplification** : la création d'Orange Business Services SA en France ; Un programme digital porté au plus haut niveau de l'organisation Orange Business Services (création d'une fonction de Directeur Marketing et Digital) ;
- **L'exécution et les résultats** : Un objectif de croissance de chiffre d'affaires et maîtrise de la rentabilité pour garantir les marges de manœuvre.

Analyse de la CFE-CGC

Cette présentation claire mais succincte (tout semble être dit sur le slide 2 où l'on rappelle qu'OBS s'inscrit dans la continuité de la stratégie du Groupe) soulève néanmoins de nombreuses questions.

Au global, OBS apparaît comme une énorme structure avec une myriade de directions ou filiales structurées chacune sur son marché et la volonté collective de partage / mise en avant des produits et solutions de chacune de ses composantes pour un développement collectif au profit de chacun semble encore manquer...Et si l'ambition de leadership sur l'internet de l'Entreprise est affichée, reste à savoir si OBS pourra, face à ses concurrents, se donner les moyens d'atteindre cet objectif.

▶ [essentiel OBS et réponses de la Direction](#)

▶ [stratégie OBS](#)

✓ Point à date

- Difficultés rencontrées pour les nomades dans le pilotage du Chiffre d'Affaires au mois le mois.

Les ajustements réalisés :

- Mise en place d'une gouvernance (équipe dédiée et comité sponsor).
- Ajustement des 4 briques d'offres depuis le 1er avril 2018 : Accès Réseau devient Broadband ; Convergence devient Multi-lignes.
- Palier supplémentaire pour le déclenchement du collectif au 1er avril 2018 : 90%<R/O< 100%.

Analyse de la CFE-CGC

Si le ressenti salariés est plutôt bon et les montants des PVC nouvelles moutures plus élevés qu'auparavant, quelques points de vigilance restent d'actualité :

L'enveloppe avait été annoncée ISO et elle a augmenté, l'entreprise a donc tenté quelques manœuvres afin de la réduire. On se souvient de la tentative avortée des suites commerciales sur les flux porteurs qui devaient baisser de 90 % (projet pour le moment reporté) !

La notion de collectif prend une forte importance désormais et crée parfois des tensions palpables au sein des équipes lorsqu'un contributeur... ne contribue pas assez.

On remarque de fortes fluctuations de certains indicateurs clients, (Taux d'Expérience Positive, réitération, taux de mails ou de mobiles...)

Certaines rémunérations affectant la Composante Individuelle Vente telles que les rémunérations des Numeris ont baissé de 2/3 du jour au lendemain, sans annonce préalable. La Direction nous explique, une fois le pot aux roses découvert, qu'il s'agit de favoriser le développement de l'IP, mais refuse une majoration des solutions IP qui compenserait, au moins en partie, les baisses.

Autre constat, une sous rémunération des PABX proportionnellement aux solutions OPO (offre de convergence Orange open Pro), alors qu'avec Delivery ces ventes annoncées comme prioritaires et particulièrement suivies sont très chronophages et génératrices de stress pour les salariés ainsi que pour les clients qui sont perdus, non rappelés et très

souvent déçus en fin de compte. Ainsi, le délai de construction d'un petit PABX est passé de 6 semaines à 3 mois !

Autre point de vigilance : au nom de la légendaire agilité, au fil de la baisse des effectifs, et au gré d'un back Office massivement sous-traité, de plus en plus de commerciaux se déroutent de leur métier, passant de plus en plus de temps à assurer le suivi des ventes, faire du pilotage interne, de la coordination, gérer du SAV et les réclamations.

La Direction souligne la similitude entre la trame PVC conseiller et Responsable d'Équipe, cependant, elle est plafonnée sur chaque brique pour les Managers et les ventes ne sont pas rémunérées au-delà de 120%.

Enfin la partie Part Variable Managériale avec notamment les actions liées au suivi du volume d'affaires en cours laisse plus de place à des décisions arbitraires qu'à de réelles études factuelles.

- ▶ [essentiels Pro-PME et réponses de la Direction](#)
- ▶ présentation [bilan Pro-PME](#)

ASC

- Subventions exceptionnelles des associations en gestion déléguée ;
- Validation des barèmes QF 2019 ;

Analyse de la CFE-CGC

Tout en réaffirmant ses objections [au système du QF \(quotient familial\)](#), la CFE-CGC s'interroge sur les bases qui ont conduit à la revalorisation proposée de 2% de ses barèmes pour 2019 (niveau d'inflation, résultats de la NAO, etc.) ?

Quant aux Activités Sociales et Culturelles déléguées auprès d'Orange SA... chaque année, depuis plus de 20 ans, on prend les mêmes on recommence !

Si, comme en 1997, ces associations sont toujours au nombre de 11, les bénéficiaires de leurs aides se sont réduits comme peau de chagrin ;

Et que dire quand, en plus de ces subventions annuelles de 4,7 millions (dont près de la moitié à destination de 3 d'entre elles seulement), chaque année est demandé aux élus de remettre au pot sous forme de subventions exceptionnelles :

pour cette année ce sont 900 000€ demandés, dont les modalités d'attribution et la ventilation interrogent...

Certaines de ces associations pourraient toucher plus en subvention exceptionnelle qu'en fonctionnement courant, et ont déjà pu engager ces aides exceptionnelles alors qu'elles ne sont pas encore votées ; les demandes ne se conforment pas à l'obligation légale d'appel d'offres et d'auditions, sont sur la base d'un seul devis ; les montants des aides exceptionnelles demandées ne sont pas proratisées au nombre de salariés Orange adhérents de ces associations.

Les élus doivent réfléchir à aider de nouvelles associations qui cherchent des moyens pour se développer au service de nos collègues les plus fragiles, en priorité dans celles où sont investis à titre personnel ou bénévole des salariés de l'UES Orange.

La CFE-CGC a rendu un avis défavorable sur ces deux points.

- ▶ interventions [validation QF](#) et [associations historiques](#)

Vos représentants
CFE-CGC Orange

Élus

- Didier COQUILLE, **DTSI**
- David COUCHON, **IMT**
- 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**

Représentante syndicale

- Laurence DALBOUSSIERE, **OFS**

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
- Marketing ventes et services : Joseph MARTINI
- ASC : Annie MARTIN ; Michel CARLIER
- Handicap et diversité : Magali FERNANDES
- DOM : Christian ROSEMOND
- ORANGE France : Kathleen BEAUDE ; Arnaud CHAUMEIL
- Entreprise : Christophe MOINIER