



CFE-CGC Orange

Adresse postale : 10/12, rue Saint Amand - 75015 Paris

Tél : 01 46 79 28 74 - Fax : 01 40 45 51 57

E-mail : secretariat@cfecgc-orange.org

Réf. : SS-HM/09-03-2021

Orange SA
78 rue Olivier de Serres
75015 PARIS

A l'attention de
Monsieur Alioune Ndiaye
CEO, Orange Middle East and Africa

Monsieur Paul de Leusse
Directeur général adjoint
des services financiers mobiles
et directeur général d'Orange Bank

Monsieur Michael Trabbia
Chief Technology and Innovation Officer

Paris, le 9 mars 2021.

Objet : Orange Money - projet Tango to Rumba

Messieurs,

Orange Money est le principal succès d'Orange dans notre stratégie de conquête de nouveaux territoires de croissance. En 13 ans nous avons créé une activité de plus de 500 M€ de CA, déployée dans 18 pays d'Afrique et désormais rentable.

C'est bien sûr le succès des équipes OMEA (Orange Middle East Africa) qui sont en première ligne, au contact de nos clients, mais aussi le succès des équipes Mobile Finance et TGI (Technologie and global innovation) qui depuis plus de 10 ans travaillent à développer, fiabiliser et enrichir la palette de services proposés par Orange Money. Elles ont notamment développé en propre de nombreux services innovants parmi lesquels le transfert d'argent international, ou encore le pico-crédit qui permet de proposer les premières offres d'Orange Bank Africa aux clients Orange Money.

Nos filiales OMEA ne sont pas en reste et beaucoup développent déjà leurs propres services locaux en complément des services développés par TGI.

Le projet Rumba

Au terme d'un RFP (Request For Proposal) dont l'objectif initial était de changer le fournisseur du cœur de la solution (que tous s'accordent à considérer obsolète), le comité d'investissement Groupe a validé le 16 février 2021 le projet Rumba, qui vise à complètement réorganiser les activités Orange Money, en transférant vers Ericsson l'essentiel de l'activité au cours des 3 prochaines années, dans un modèle de « service managé » entièrement géré par le fournisseur.

.../...

.../...

Les motivations affichées par la Direction sur le besoin de faire évoluer le modèle actuel sont pertinentes : contrôles renforcés des régulateurs bancaires, besoin de gagner en réactivité face à l'émergence de la concurrence des Fintechs, nécessité que nos filiales OMEA acquièrent plus de responsabilité et d'autonomie dans le management d'Orange Money. Tout cela est légitime et souhaitable.

Un choix qui laisse planer de nombreuses incertitudes...

Mais le choix consistant à confier à Ericsson l'ensemble de la solution, cœur transactionnel et services additionnels aujourd'hui développés par Orange, résonne comme une erreur stratégique majeure et un renoncement à porter l'innovation au sein du Groupe.

Le projet a été validé alors que :

- le planning affiché est pudiquement dit "ambitieux" alors que tous sont conscients que le dérapage se chiffrera en années ;
- alors qu'OMEA espérait des économies, les coûts après négociation ne font état d'aucune économie alors même que chacun sait qu'ils sont grossièrement sous-estimés ;
- le logiciel proposé n'est pas plus récent ni à jour des dernières technologies que la solution ComViva actuellement utilisée.

Mais surtout, comment croire une seconde que le recours à Ericsson, [qui fournit également notre principal concurrent MTN](#), puisse nous aider à être plus agiles et réactifs face aux Fintechs ? On y gagnera certes en interopérabilité avec les autres services de paiement mobile, mais est-ce suffisant ?

... et qui fait fi des compétences internes

C'est pourtant par l'innovation constante que nous pourrions continuer de développer la clientèle et les usages d'Orange Money. Dans Fintech il y a "tech", et c'est seulement en maîtrisant la "tech", c'est-à-dire tout le cycle de production du logiciel, depuis l'idée de produit initiale jusqu'à son déploiement, que l'on peut espérer concurrencer les Fintechs. C'est ce que TGI fait aujourd'hui. Il faut sans doute continuer de s'améliorer pour gagner encore en rapidité et en agilité, et cela nécessite probablement de profondes évolutions pour se rapprocher des meilleurs. Mais nous ne partons pas de rien.

150 personnes ont travaillé sur Orange Money à TGI, autant en Inde et en Roumanie. Des compétences clés ont été acquises. Est-il rationnel de s'en passer désormais ? Comment motiver les équipes si, au moment où le succès est avéré, les projets sont transférés à des fournisseurs externes ?

Renoncer à innover par nous-mêmes n'est pas une solution pérenne

En aucun cas l'abandon de nos ambitions dans l'innovation et le recours à Ericsson ne permettra à Orange d'être plus performant. Il est certainement plus simple pour la Direction de manager un fournisseur à coups d'avenants contractuels et de pénalités, plutôt que de travailler sur notre organisation, notre alignement et notre efficacité au sein du Groupe. C'est le choix de la facilité à court terme, mais elle ne garantit en rien une meilleure efficacité globale.

Nous avons malheureusement d'autres exemples de solutions transférées à des prestataires externes, telle la plateforme d'accès internet en France, confiée en 2017 à HP, qui devait permettre une bascule complète en 2 ans, évacuant au passage les nouveaux développements préparés en interne et qui étaient quasi prêts à entrer en service. En 2021, c'est toujours la solution legacy qui permet d'assurer le service, empêchant au passage de dé-commissionner le datacenter de Bagnolet. Où sont les gains ? Et devons-nous sans cesse répéter les mêmes erreurs ?

Les services financiers sont un relais de croissance clef pour Orange

Les services financiers, avec Orange Money et Orange Bank, ont ouvert une voie de diversification pertinente pour le Groupe, dans un domaine appelé à se développer dans les prochaines années sur tous nos territoires, et qui peuvent s'articuler avec nos autres produits et services pour renforcer l'attractivité de la marque et la fidélisation des clients.

.../...

.../...

Tout le monde reconnaît le succès des GAFAM dans le numérique. Tous leurs nouveaux services sont entièrement développés par leurs équipes internes : c'est ce qui leur garantit tout à la fois la bonne intégration au sein des gammes de produits et services existants, et l'acquisition de compétences qui sont la clef de l'innovation.

Nous sommes l'un des premiers telcos à s'être diversifié dans la banque et les services financiers, le seul en Europe, et nous avons déjà beaucoup appris. Devons-nous maintenant laisser la place pour, in fine, nous laisser dépasser par d'autres acteurs qui en tireront les bénéfices ?

C'est pourquoi nous demandons à la Direction de suspendre le projet Rumba, et de considérer des alternatives permettant de développer l'autonomie et la capacité d'innovation des équipes OMEA, tout en s'appuyant sur les compétences et les talents des équipes TGI qui ont construit la solution Orange Money depuis plus de 10 ans.

Créer un Orange Labs dédié à la finance et au paiement

Transformer toutes les activités d'Orange Money en service managé par un fournisseur externe, c'est déjà renoncer à être un opérateur multiservices dont les offres sont intégrées et bien articulées entre elles.

A minima, il faudrait créer un Orange Labs dédié à la finance et au paiement, pour capitaliser sur l'expérience acquise et la pérenniser. Il pourrait piloter les fournisseurs pour générer de la co-innovation dédiée au Groupe : Orange conserverait ainsi des leviers de différenciation, et pourrait décider quand vendre ou non ses innovations à d'autres.

Ne nous contentons pas d'une maximisation des profits à court termes, qui n'est d'ailleurs pas certaine en transférant toute l'activité à l'extérieur du Groupe, et conservons notre capacité à conquérir de nouveaux clients par l'innovation.

Espérant être entendus et restant à votre disposition, nous vous prions d'agréer, Messieurs, l'expression de nos salutations distinguées.



Stéphane Sérizat

Représentant du personnel CFE-CGC Orange
TGI/OLS



Hélène Marcy

Vice-Présidente CFE-CGC Orange