

# CR de la réunion du 1/04/2021

## Objet de la réunion :

Réponse aux questions et propositions de la CFE-CGC Orange suite à [notre courrier du 9 mars 2021](#) concernant le projet de transférer le moteur transactionnel d'Orange Money au prestataire Ericsson.

## Participants

Représentants de la Direction :	Délégation CFE-CGC Orange :
Céline Ribière (TGI/DRH)	Hélène Marcy (DS TGI/OLS)
Michaël Trabbia (CEO TGI)	Stéphane Sérézat (RP TGI/OLS)
Alioune Ndiaye (CEO OMEA)	Thierry Roger de Gardelle (élu CSEE TGI)
Patrick Roussel (MEA - Directeur des Services Financiers Mobiles MEA et NFC)	Amaury Franchette (DSCo TGI)
Paul de Leusse (MF - Directeur Général Adjoint, en charge des Services Financiers Mobiles)	
Jérôme Hénique (MEA - Directeur Général- Directeur des Opérations)	
Alexandre Nolle (TGI/OLS - VP CCMB)	
Nenesatourou Maiga	

## ► Que peut-on retenir de cet échange ?

La réunion obtenue dans des délais assez brefs, avec tous les décideurs du projet « Tango to Rumba » témoigne de la volonté de prise en compte de notre courrier.

### Ce qu'on peut retenir de l'échange :

- Il n'y aura pas de modification du projet : le contrat avec Ericsson est en cours de signature, l'innovation sur la finance mobile est intégrée au portefeuille d'innovation de TGI et ne fera donc pas l'objet d'un Orange Labs dédié.
- L'accompagnement de TGI est requis, tant pour assurer le maintien de la solution actuelle ComViva jusqu'au basculement vers la solution d'Ericsson, que pour accompagner ledit basculement et la montée en compétence des pays.
- La régulation des services financiers est à la fois de plus en plus exigeante, tant sur le plan de la conformité et du contrôle des transactions financières que sur la localisation des services, données et équipes qui fournissent des prestations financières dans les différents pays d'Afrique. Aux yeux de la Direction, cela justifie de confier le cœur transactionnel d'Orange Money à un prestataire qui mutualisera pour plusieurs acteurs la gestion des règles de conformité, et qui peut localiser services et équipes dans les pays concernés.
- Les équipes d'Orange continueront d'assurer les développements et la mise en œuvre des add-on sur des points clés pour Orange (gestion de l'identité, protection des données, interface utilisateurs), ainsi que la supervision de la roadmap des développements à prévoir sur le produit d'Ericsson. Reste à définir comment s'organiseront les choses entre les équipes TGI, Ericsson, et pays.
- L'articulation du projet devrait être précisée aux équipes lors d'un kick-off général le 6 mai prochain.

Le compte-rendu détaillé des échanges ci-dessous permettra aux équipes concernées d'avoir un éclairage complémentaire sur les motivations du choix et la manière dont le projet est envisagé.

### Quelles conclusions peut-on en tirer ?

La CFE-CGC Orange constate qu'une fois de plus, la Direction choisit le « buy » plutôt que le « make », témoignant à la fois une recherche d'efficacité (supposée) de court terme et un manque de confiance dans les capacités internes du Groupe à développer des solutions nouvelles de bout en bout.

La CFE-CGC Orange et une partie des équipes restent convaincues qu'il aurait pourtant été possible de développer notre propre solution, en capitalisant sur l'expérience acquise depuis 10 ans sur Orange Money. Rappelons que c'est la manière de faire des grands

acteurs du numérique, qui développent en interne les composants clés dont ils ont besoin pour leur propre activité, ce qui leur permet d'en avoir une maîtrise parfaite et d'adapter les solutions aux besoins identifiés de leurs clientèles, dans le cadre de leur propre gamme de produits et services, et donc de maîtriser intégralement leur business et leur différenciation. Quitte à, par la suite, vendre leur solution à d'autres clients : on peut citer les services cloud d'Amazon, mais aussi, plus proche de nous, les applications de gestion de compte développées par Amundi pour l'épargne salariale (Amundi est le gestionnaire des comptes de l'épargne salariale pour les personnels d'Orange), désormais proposée aussi à d'autres acteurs. Ce mode de fonctionnement permet de conserver le leadership dans le domaine considéré, et il est regrettable qu'Orange n'ait pas profité de la nécessité de changer le cœur transactionnel d'Orange Money pour s'orienter vers une solution « maison ».

On peut également noter qu'Orange Middle-East-Africa (OMEA) a lancé d'autres RFP (Request for Proposal), notamment pour MyOrange, équivalent d'Orange & moi pour les pays d'Afrique, et WeOrange, application multiservices. Souhaitons que les équipes de TGI aient toutes leurs chances de l'emporter : il s'agit là de conserver des compétences clés dans la gestion de la relation clients et la capacité d'Orange à élargir la gamme de produits et services qu'elle peut efficacement commercialiser, basée tout à la fois sur la confiance, la connaissance clients, et la capacité à développer une relation numérique et multicanal avec nos clients. Si nous perdons aussi cette maîtrise de bout en bout, ce sont des opportunités de diversification qui s'évanouissent, mais aussi dans le futur une attrition potentielle de notre efficacité commerciale sur nos offres « cœur de métier ».

### Et après ?

Côté CFE-CGC Orange, notre intervention a renforcé notre crédibilité sur les questions stratégiques, même si elle ne débouche pas sur la modification du projet. Elle a permis de faire connaître nos positions et de prendre date : nous pourrions y revenir si les opérations ne se déroulent pas comme prévu et promis.

Elle a également renforcé la sensibilisation de la Direction sur la nécessité d'être transparents et de soigner particulièrement l'accompagnement des équipes pour mettre en œuvre le projet. Nous y serons particulièrement attentifs : n'hésitez pas à revenir vers nous dans cette optique si les promesses n'étaient pas tenues.

## ► Compte-rendu détaillé

Début de la réunion à 10h30

**Céline Ribière** ouvre la réunion en rappelant qu'il s'agit de répondre au courrier de notre organisation, souligne le nombre de personnes mobilisées pour traiter le sujet.

Tour de table de présentation des participants

**Alioune Ndiaye** prend la parole pour rappeler le contexte économique favorable d'Orange Money (50 millions de clients inscrit, croissance du parc et du CA de 20% l'an dernier, fort moteur de la croissance) dans la zone MEA. Il rappelle que le réseau d'Orange Money est l'un des plus maillés d'Afrique. Il souligne le rôle d'inclusion sociale que joue également le service, annonce l'ambition d'un chiffre d'affaire d'un milliard d'euro passant par une augmentation significative du parc de client et de la gamme de services, énonce les mots-clés "agilité, sécurité, conformité, proximité clients", explique comment les plateformes actuelles ont rencontré la limite de leur capacité technique. Il rappelle comment les régulateurs tendent à imposer la localisation des serveurs et des données dans les pays sources des revenus, évoque le projet de changement de modèle basé sur deux axes majeurs (choix d'un nouveau partenaire pour répondre aux enjeux de localité, maintenir la maîtrise des éléments qui nous différencient de la concurrence), remercie et félicite les équipes TGI pour la création et le développement des services Orange Money, et souligne l'importance de capitaliser nos expertises pour rencontrer le succès dans le projet actuel. Il considère que TGI a encore un rôle important à jouer dans le succès d'Orange Money pour encore plusieurs années : l'accompagnement du projet « Rumba » est prévu pour 4 ans, et la mise en place du centre de support partagé (CSP) avec Ericsson ne pourra se faire qu'avec l'aide de TGI et des recrutements dans les pays

**Paul de Leusse** rappelle la responsabilité transverse de Mobile Finance sur les questions de conformité financière au sein du Groupe, confie que si nous avons eu les contraintes qui sont aujourd'hui posées par les régulateurs alors jamais Orange Money n'aurait pu être lancé il y a 10 ans. Il insiste sur le fait que la régulation se durcit progressivement, mais de plus en plus rapidement : 8 audit de banques centrales en 2020 avec des recommandations fermes sur la sécurité et la connaissance des clients – « know your customer », dans le cadre de la lutte anti-terroriste notamment. Il mentionne les 3 points clés du projet selon sa vision :

1. Si nous avons su répondre sur les demandes à court terme des régulateurs, structurellement, on ne sait pas répondre à tous les enjeux, notamment sur le suivi des clients multi-comptes, dont il faut identifier et suivre toutes les transactions en les rattachant à un même individu.
2. Les régulateurs demandent désormais que les solutions soient localisées dans le pays des transactions. Actuellement, on envoie des copies des données en local, mais il faut parvenir à les opérer localement, ce qui suppose aussi une montée en compétence des pays.

3. Globalement, la part du réglementaire est de + en + importante, ce qui est un phénomène connu dans la banque : 60% des budgets de développement sont liés à la conformité. Il est donc pertinent de choisir un prestataire qui sait gérer ces aspects et mutualiser les coûts pour l'ensemble de ses clients.

**Patrick Roussel** précise que 80% du CA d'Orange Money sont des opérations simples (dépôt, retrait, transfert), et mentionne les nouveaux services proposés par de nouveaux acteurs purement numériques face auxquels les nôtres semblent en retrait. Il considère que peu de partenaires peuvent remplir les multiples critères (présence pays, conformité, services, identité, sécurité) ce qui amène à choisir Ericsson à l'issue de l'appel d'offres (un prestataire référencé et connu, qui opère déjà en Afrique et sait gérer les services financiers sur ce territoire à l'optimum économique), et affirme que les activités de TGI se poursuivront sur les composants stratégiques de la gestion client (identité, agrégation et protection des données, pilotage du reporting, expérience client en digital, etc.), mentionne la nécessité de mettre en place des procédures de régulation en plus du travail effectué par le partenaire (exigences plus élevées pour des activités bancaires que pour des activités de télécommunications). Il précise que le contrat avec Ericsson (global service agreement) est en cours de signature, et que l'organisation des rôles (soutien de TGI à MEA en phase de transition puis en run, articulation des missions TGI/OLS, Mobile Finance, MEA et association des pays) sera présentée le 6 mai prochain, dans un kick-off général.

Un Centre de Soutien Partagé (CSP) sera créé pour superviser la roadmap du fournisseur et la gestion des composants périphériques. La banque en Afrique sera connectée au même système, et on doit donc répondre aux exigences côté bancaire.

**Michaël Trabbia** revient sur le succès d'Orange Money en soulignant qu'il s'agissait de partir de rien, salue le travail des équipes de TGI depuis plus de 10 ans, explique qu'il s'agit de pérenniser cette activité en s'adaptant aux exigences actuelles (cf. intervention de Paul de Leusse), annonce que les équipes de TGI resteront fortement mobilisées pour au moins 4 ans (objectif de maintien de qualité sur la plateforme actuelle "Tango" et d'accompagnement de la mise en place du nouveau modèle, ce qui inclut la montée en compétence des nouveaux acteurs), conclut en soulignant notre responsabilité collective de faire évoluer Orange Money afin de poursuivre son succès. Il rappelle que la solution actuelle ComViva comporte des limitations ne permettant pas de satisfaire aux exigences actuelles et futures et qu'il était indispensable de changer de cœur, et que le projet Rumba est structurant pour le Groupe : il s'agit de bénéficier de la mutualisation via un acteur qui travaille avec d'autres opérateurs en Afrique, en gardant la main sur les enablers, les applications, les éléments différenciateurs : Orange a la volonté de garder le contrôle.

**Hélène Marcy** remercie les intervenants pour les précisions données, rappelle notre attachement au développement des services financiers (succès au rendez-vous en Afrique sur Orange Money, développement d'Orange Bank en France et en Europe qui permet de fidéliser les clients et d'offrir de nouveaux services), souligne l'importance de conserver les compétences clés au sein du groupe pour rester pointus et efficaces sur les services qui font la différence et permettent de remplir la promesse d'opérateur multiservices. Elle donne l'exemple des GAFAM qui construisent en interne les services qui gardent le client captif même s'ils ne sont pas intrinsèquement rentables (Amazon Prime), ou d'acteurs tels que Free qui se sont démarqués en créant leurs propres box, souligne l'importance de ne pas laisser partir du groupe nos capacités à créer du "business", déroule une première série de questions :

- Pourquoi avoir choisi une solution qui n'est pas technologiquement beaucoup plus avancée que ComViva ? il semblerait d'ailleurs que certains acteurs qui avaient opté pour Ericsson s'orientent finalement vers ComViva.
- Et comment les choses vont-elles se passer exactement pour les équipes TGI qui ont travaillé sur le projet, comment est organisée la transition ?

**Stéphane Serezat** complète les questions posées :

- Pourquoi, lors du RFP, ne pas s'être posé la question d'un développement interne de la solution, alors que les équipes TGI développent en « cloud ready », afin d'être totalement autonomes ? Les développements internes n'auraient pas pris plus de temps que l'accompagnement d'Ericsson.
- Il souligne combien la situation est mal vécue par les équipes concernées, qui voient ce qu'ils ont créé donné à Ericsson, ce qu'ils n'auront pas forcément envie de faire. Du coup, comment accompagne-t-on une migration qui se passe bien ?

**Thierry Roger de Gardelle** complète : On comprend bien la nécessité de la compliance bancaire, mais est-on certain qu'un gros acteur aura la même réactivité que nos équipes et avec les mêmes coûts ?

**Michaël Trabbia** indique qu'il partage notre vision sur la banque, et fait une distinction entre "banque numérique" et "banque telco", plus axée sur le lien, et qui est notre projet.

**Patrick Roussel** explique que ComViva n'est pas une bonne solution face à nos enjeux de développement (il aurait fallu tout refaire), et indique que selon ses informations, la plupart des acteurs opérant en Afrique ou en Asie s'orientent vers la solution Ericsson (MTN au Botswana, Maroc Telecom, Telenor au Pakistan)

**Alexandre Nolle** mentionne de forts enjeux à court terme de conformité, et indique que le développement du cœur transactionnel en interne ne s'est pas posée, car trop risquée en termes de timing et de conformité. Il pense que nous n'avons pas l'expertise, reconnaît qu'Ericsson n'a pas forcément aujourd'hui la solution la plus moderne du marché mais nous apporte des garanties sur la conformité, et

nous permet d'exercer notre expertise sur les applications. Il note également qu'Ericsson a une roadmap pour évoluer vers le cloud, et que les acteurs les mieux placés sur des solutions « cloud native » n'avaient pas d'expérience sur nos géographies, où les problématiques sont spécifiques.

**Paul de Leusse** assure que les évolutions sur Orange Money se feront progressivement et en mesurant les risques (hors de question de perdre ce service), note la qualité de TGI lorsqu'il s'agit de regarder vers l'avenir, souligne que TGI est un partenaire IT de qualité. Il rappelle aussi que les services financiers doivent aussi se développer en France et en Europe, avec des innovations attendues sur Orange Bank. Il y a des discussions entre Orange Bank et TGI pour amplifier les travaux en commun pour la France et l'Europe.

**Michaël Trabbia** confirme que le critère technologique n'est pas le seul qui mène au choix d'Ericsson, mais aussi la présence d'équipes locales et la capacité d'évolution, pour mutualiser nos développements avec un acteur très présent sur la zone Afrique.

**Patrick Roussel** insiste sur le fait que nous bénéficierons des développements réalisés pour d'autres clients, et plus de services disponibles que nous n'en avons actuellement dans le catalogue d'add-on, et un modèle local avec un engagement fort de ressources pour l'intégration des nouveaux services. Il précise que le système de rétribution d'Ericsson (% sur le CA incrémental) devrait favoriser un temps de développement rapide et efficace de la part d'Ericsson. Les pays n'auront pas à prendre la charge additionnelle de nouveaux développements dans les modèles de services managés, ce qui doit accélérer le « time to market » et donner des garanties d'agilité et de compétences dans le modèle d'intégration.

**Michaël Trabbia** indique que le maintien de la motivation des équipes est un sujet majeur, et que leur expertise est un grand actif. La transition prendra du temps, la migration n'est pas simple et on doit la sécuriser, et donc se mettre en ordre de marche avec MEA pour minimiser les risques. On a des enjeux business et de compliance majeurs, on ne peut pas faire la migration à moitié, et nous aurons cette année besoin de plus de ressources que l'an dernier.

**Alexandre Nolle** affirme que sera partagée la vision des transformations à venir : focalisation sur les sujets de différenciation, qui sera présenté comme une activité motivante pour les équipes lors du kick-off du 6 mai. Il y a en particulier de nouveaux challenges sur le data management et les sujets qui restent au sein de TGI (identité, sécurité, data)

**Céline Ribière** précise qu'un responsable d'accompagnement RH est désigné afin de s'assurer de la bonne compréhension des décisions par les salariés et de leur engagement dans la durée. Il s'agit de François-Regis Mornet (DRH de CCMB entité en charge de OM à OLS)

**Hélène Marcy** revient sur notre proposition de création d'un "Orange Labs" dédié à la finance et au paiement mobile, et demande plus de précision sur le volet social du projet.

**Michaël Trabbia** répond qu'il existe un portefeuille d'innovation "Mobile Finance" qui permet de rechercher et développer de bout en bout des solutions dans ce domaine, et qu'on aura des projets à proposer aux équipes de TGI même après la phase de transition de 4 ans sur Orange Money Il rappelle que le « compte famille » d'Orange Bank a été lancé sur la base des travaux de l'équipe du portefeuille d'innovation. (Dit autrement : pas de changement prévu dans l'organisation et l'articulation entre l'innovation et le run).

**Amaury Franchette** rappelle l'histoire trop souvent connue des projets internes abandonnés qui connaissent le succès une fois sortis du groupe (exemple de League of Legends, 1.75 milliards de chiffre d'affaire en 2020)...

**Michaël Trabbia** assure qu'il ne s'agit pas de perdre le contrôle d'un service rentable.

**Hélène Marcy** conclut en rappelant que le meilleur moyen de maximiser les profits sur un service est bien d'en avoir le contrôle complet, et d'être le plus en amont possible de la chaîne de valeur.

Fin de la réunion à 11h50



cadres ou pas, vous pouvez compter sur nous !

