



Bon plan ?

Patrice Brunet, Président de l'ADEAS

Numéro spécial « Investor Day »

Tous les 2 ans, Orange présente sa stratégie et répond aux questions des investisseurs lors d'un « *Investor Day* ». Le dernier s'est tenu le 7 décembre 2017 à Londres. Voici ce que nous en avons compris et retenu, dans les termes du discours tenu aux investisseurs, qui n'est pas forcément le même que pour l'interne. Les commentaires de la CFE-CGC Orange sont dans les paragraphes soulignés d'une barre latérale.

Le PDG d'Orange a confirmé la pertinence de la stratégie du Groupe, confortée en 2017 par une 2^{ème} année consécutive de croissance du CA mais aussi de l'EBITDA et du cash-flow opérationnel, qui devrait se poursuivre et s'intensifier. Côté investissement, et à l'échelle du Groupe, le pic de CAPEX est attendu pour 2018. L'objectif principal est de faire d'Orange un leader en termes d'expérience client, de qualité des réseaux et de contenus enrichis. La Direction s'est depuis félicitée de l'impact favorable de l'*Investor Day* sur le cours de l'action Orange, soutenu par des recommandations financières globalement orientées à l'achat.

Le cours de l'action Orange est néanmoins susceptible d'être affecté à tout moment par les fluctuations des marchés financiers. S'il est monté à 14,82 € le 12 décembre, il était retombé à 13,72 € le 8 février.

Fibre : un pari pris très tôt

Leader du FTTH en Europe, au 3^{ème} trimestre 2017, Orange avait la capacité de raccorder 25 millions de foyers, dont 11,3 en Espagne, 8,4 en France, et 2,2 en Pologne.

Alors que certains concurrents s'attendaient à une évolution réglementaire en faveur de l'ADSL ou du câble, retardant leurs déploiements fibre, Orange y investit 3,4 Mds€ par an depuis 2015.

En France, selon l'Arcep (régulateur français des télécoms), en 2017, la part des foyers raccordés en fibre par Orange était de 70% en global, 63%

en zones très denses (Orange est 1^{er} à Paris), 88% en zones moyennement denses, et en zones peu denses où sont déployés les RIP (Réseaux d'Initiative Publique, avec investissements publics), 19% seulement. Orange est en avance d'un an sur l'objectif de 20 millions de foyers raccordables à l'horizon 2021. Sur les RIP, Orange ambitionne d'en déployer 30%, et a accéléré dès fin 2017.

Si Orange détient 70% des prises fibre en France, c'est parce qu'il est le seul acteur à investir : sans Orange, la France ne serait pas fibrée.

En Espagne, il s'agit d'atteindre 16 millions de foyers raccordables en 2020. Et en Pologne, plus de 5 millions de foyers, avec près de 70% de clients convergents (fixe/mobile). Dans la zone Afrique et Moyen-Orient (AMEA), Orange continuera de déployer des backbones (dorsale internet, ou réseau longue distance à haut débit) et le FTTH de manière ciblée dans certains centres urbains (Maroc, Sénégal, Côte d'Ivoire, Jordanie), avec l'objectif de devenir l'opérateur d'infrastructures n°1 en Afrique de l'Ouest.

Un business model favorable

Selon la Direction, le très haut débit favorise l'acquisition et la rétention des clients, mais aussi le développement d'offres *Premium* et convergentes.

L'ARPU (Average Revenu Per User, ou revenu moyen par client) Fibre est supérieur de 6,2 € par mois à celui de l'ADSL. Ce delta devrait atteindre 7 € en 2018, et 8 € à moyen terme. Les offres convergentes permettent de dégager un ARPCO (Average Revenu

Per Convergent Offer, ou revenu moyen par offre convergente) de 62,5 € par mois en France, stable en dépit de la pression à la baisse sur l'ARPU mobile.

La vente en gros (ou wholesale) permet de monétiser 59 % de la fibre : 24% pour la vente au détail, 35% pour la vente en gros.

Autrement dit, lorsqu'Orange est opérateur de déploiement des prises, par exemple dans les immeubles, en moyenne, 24% des foyers choisissent l'offre Orange, 35% un autre opérateur de service.

Poursuivre les déploiements mobile

Orange est leader en France avec 12,7 millions d'abonnements. En Europe, Orange propose de la 4G dans 7 pays sur 8, et est n°1 dans 6 pays sur 8 pour la qualité du réseau.

La 5G sera déployée à partir de 2020, avec un objectif de 50 Mb/s partout, une latence de 1 milliseconde et une baisse des coûts de transfert des données. 90% de nos sites mobiles sont connectés en fibre, ce qui limitera les coûts de mise en œuvre de la 5G.

En France, le « new deal des télécoms », dont l'annonce est intervenue après l'*Investor Day*, va intensifier les déploiements dans les zones rurales dès 2018.

Transformer les réseaux

En Europe, à la fin du 1^{er} semestre 2017, 7,2 millions de clients bénéfici-

ciaient de la TV sur IP : c'est la base client la plus importante en Europe.

77% de la voix fixe était déjà sur IP pour les clients Grand Public d'Orange. D'ici 2020, ce sera 100%, à l'exception de la France et de la Pologne, où le réseau cuivre continue d'être utilisé, à la marge, pour la boucle locale.

Virtualiser et automatiser les réseaux permet d'optimiser les coûts et la qualité offerte. Orange a déjà 3 centres réseaux 3G et opère les réseaux de 20 pays de façon centralisée. Cela a permis près de 25% d'économie sur les coûts de fonctionnement (**OPEX**) en Europe, et 10 à 20 % supplémentaires sont encore attendus.

Contenus : offrir du choix sans se ruiner

L'objectif est d'offrir l'accès à un large éventail de contenus pour un prix raisonnable, via une stratégie d'agrégation et de distribution plus que d'investissement dans la production ou de l'achat de droits exclusifs. **Orange Content** a été créé en juillet 2017 pour gérer les partenariats avec Canal+, la Fnac, UGC et HBO en juillet 2017. Les contenus ont représenté un investissement de 750 M€ en 2017. Orange n'envisage aucune acquisition agressive dans le domaine des contenus, et ne participera pas à l'inflation des droits du football en France, mais enchérira en Espagne, et continuera de nouer des partenariats tactiques et ciblés, tenant compte des particularités locales, y compris en Afrique. En France, **OCS** compte 2,8 millions d'abonnés et Orange est N°1 de la vidéo à la demande (VOD).

Le marché est structuré différemment selon les pays. En Espagne, il est incontournable d'acquérir les droits du foot pour proposer les programmes attendus par les clients, dans un environnement fortement concurrentiel.

Devenir la 1^{ère} banque 100% mobile

Issue de l'acquisition de Groupama Banque, **Orange Bank** a pour vocation de devenir le pilier de diversification des services financiers mobiles d'Orange. Elle s'inscrit dans le prolongement d'Orange Money, lancé en Afrique il y a 10 ans, et qui compte 35 millions de clients dans plus de 17 pays,

générant près de 230 M€ de CA en 2017. Orange Cash, service de paiement mobile lancé en 2015, a été adopté par plus de 500 000 personnes en France.

La création de valeur d'Orange Bank repose à la fois sur la réduction du churn (perte de clients) sur l'activité télécom, constatée avec Orange Money, et sur la croissance progressive du produit net bancaire, via des prêts à la consommation, des commissions, et un modèle *Freemium*.

Modèle Freemium : le service est gratuit tant que le client réalise au moins 3 paiements ou retraits par mois ; si le compte n'a pas été utilisé, le client est facturé de 5 € / mois. Des services supplémentaires payants sont proposés.

Orange Bank en chiffres

- lancement le 2 novembre 2017
- 30 000 ouvertures de comptes fin novembre, 50 000 fin décembre (pour un objectif prévu de 25 000)
- 24 M de clients potentiels en France
- 900 commerciaux formés dans 140 boutiques

Accompagner la transformation des entreprises

Avec ses 21 000 salariés, **Orange Business Services (OBS)** est partenaire de la transformation numérique des entreprises. Ses activités évoluent vers les services informatiques et la connectivité intégrés, qui ont représenté plus de 2 Mds€ de CA en 2016. Orange dispose d'un réseau de bout en bout dans plus de 220 pays, permettant notamment de transporter en toute sécurité les données collectées sur la plateforme **Datavenue**.

Le lancement d'un nouveau cloud public en juin 2017 et des acquisitions ciblées (Lexsi, Login Sécurité, Business & Décision) renforcent les capacités d'Orange dans des domaines clefs tels que l'internet des objets (IOT), les espaces de travail, la cybersécurité, les réseaux, l'analyse des données et le cloud computing (calcul « dans les nuages »).

Orange Cyberdefense, créé en 2014, est devenu leader français en 2 ans. Ses 1 200 salariés veillent et réagissent 24 x 7 pour préserver la sécurité des données de nos clients. Son objectif est de devenir leader européen.

Vendre en gros

Orange monétise aussi ses réseaux auprès d'autres opérateurs. Avec le déploiement du FTTH, le CA du wholesale en 2022 sera supérieur à celui de 2017. Sur le mobile, Orange travaille avec près de 450 opérateurs, et propose des contrats d'itinérance sur nos réseaux (Masmovil en Espagne, Play en Pologne). Orange vend également en gros à d'autres acteurs, comme la SNCF, Eurostar ou Deutsche Bahn pour la couverture des trains en Wifi.

L'explosion de l'usage de la donnée et l'émergence de l'internet des objets créent de nouvelles opportunités.

Maîtriser les coûts

Le plan *Chrysalid* avait dégagé 3 Mds € d'économies brutes entre 2011 et 2014. Le plan *Explore2020* a pris le relais, et a déjà généré 2,1 Mds d'économies, plus rapidement que prévu, pour un objectif de 3 Mds entre 2015 et 2018.



Sur la relation client, 375 M€ ont été économisés au S1 2017 grâce à la numérisation. En Europe, 46% des interactions clients et 1/3 des souscriptions à la Fibre se font désormais en ligne, tandis que le taux d'appel des téléconseillers a baissé de 20% au cours du seul 1^{er} semestre 2017.

La distribution « a contribué à hauteur de 414 M€ au S1 2017, via des efforts sur le commissionnement et les points de vente. »

La CFE-CGC Orange s'interroge sur la pertinence de l'importante réduction du nombre de boutiques, notamment en zones rurales, où même des boutiques rentables ont été fermées. Avec la raréfaction simultanée des

véhicules techniques Orange (le déploiement et la maintenance de nos réseaux étant essentiellement assurés par des entreprises sous-traitantes), la présence de la marque Orange sur le terrain s'est considérablement affaiblie.

Sur les réseaux, plus de 900 M€ ont été économisés en activant plusieurs leviers : la mutualisation de 51% des sites mobiles Orange, la mise en œuvre d'outils d'autodiagnostic pour tester et réparer les lignes fixes, l'amélioration de la performance énergétique. Pour la 1^{ère} fois, l'OPEX a diminué de 3% entre 2015 et 2016. La virtualisation des réseaux, l'Intelligence Artificielle (IA) et le Big Data constituent des leviers d'économies futures. Le nouvel objectif est d'économiser 1 Md€ sur les OPEX entre 2019 et 2020, pour modérer l'augmentation des coûts liés à la croissance du CA. L'effort annuel sera similaire à celui du programme précédent.

Par ailleurs, la joint-venture avec Deutsche Telekom dans **BuyIn** permet de **mutualiser les achats**, réduisant les dépenses dans plus de 40 pays : 200 M€ d'économies en 2015, 300 M€ en 2016.



Sur les **coûts de main d'œuvre**, « Depuis 2009, Orange a mis en place un certain nombre de plans de travail à temps partiel. En 2016, près de 26 000 collaborateurs ont bénéficié et plus de 10 000 ont décidé de sortir du programme. Nous sommes à un total cumulé d'économies de plus de 300 M€. La réduction du nombre de salariés va continuer, cela fait partie de notre contrat social avec en France des effets continus à attendre du fait des temps partiels et du remplacement d'un salarié sur 3 ».

La terminologie utilisée est édifiante. Dans la réalité, il faut entendre qu'en 2016, près de 26 000 collaborateurs étaient en Temps Partiel Seniors

(TPS), dont 10 000 en temps libéré, et que la réduction des effectifs va se poursuivre avec le remplacement d'un départ à la retraite sur 3. Est-ce vraiment le contrat social ? Ce n'est pas ainsi qu'il est présenté en interne... mais c'est la manière dont en parle la Direction Financière d'Orange.

L'investissement (CAPEX), clef du retour à la croissance du chiffre d'affaires et de la marge, et garant du maintien de notre position de leader de la convergence en Europe, doit être géré avec « une grande discipline ». Le nouveau programme de *Lean Capex* a pour objectif de réduire les coûts unitaires de 15% par rapport à 2017, soit un gain d'1 Md€, en partie réinvesti dans les réseaux. Les contrats fournisseurs seront gérés à l'échelle du Groupe, intégrant l'obsolescence et le recyclage, et des cahiers des charges normalisés pour répondre à un même besoin à moindre coût. Côté fibre, il est possible de diviser les coûts de déploiement par deux en améliorant les processus d'installation chez les clients et en généralisant les équipements pré-connectés. Côté réseaux mobiles, il s'agira de diminuer le coût du Gigabit/s, qui peut aller de 1 à 4 selon les filiales du Groupe. Dans le domaine des technologies de l'information (IT) enfin, c'est la « méthode agile » qui permettra de réduire nos coûts. D'après le benchmark réalisé par le cabinet AT Kearney, Orange aurait 1 Md€ à gagner par rapport à ses pairs dans ce dernier domaine.

Croissance à tous les étages

En 2017, l'EBITDA ajusté va croître d'environ 2% et le cash-flow opérationnel reviendra à la croissance. Entre 2018 et 2020, l'objectif est d'accélérer sur ces deux indicateurs. Ces derniers sont utilisés pour déterminer les parts variables des salariés, tandis que le cash-flow organique conditionne le plan d'intéressement à long terme (LTIP) des hauts dirigeants et le plan d'attribution gratuite d'actions (AGA) pour tous les personnels.

La CFE-CGC Orange a vivement critiqué les modalités de mise en œuvre du plan d'actions gratuites, en particulier les écarts substantiels d'attribution entre le management de haut niveau et l'ensemble des personnels.

Le dividende à 0,65 € constitue désormais un plancher. Le PDG souligne

cependant que le montant du dividende est décidé par le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale des actionnaires chaque année, et doit être évalué en fonction des résultats annuels, pour éviter les errements connus par le passé.

La CFE-CGC reste en faveur d'une baisse du dividende, tout particulièrement en cette période de déploiement intensif de la fibre, afin de préserver les capacités d'investissement d'Orange tout en diminuant notre endettement.

Fusions, acquisitions, consolidation ? Plutôt non !

La consolidation paneuropéenne a peu de chance de se produire à court ou moyen terme. Il apparaît en effet difficile de dégager des synergies permettant d'optimiser la performance économique tout en surmontant les difficultés d'exécution.

La Direction d'Orange n'envisage pas d'étendre notre *footprint* (présence territoriale en tant qu'opérateur de réseaux), mais des consolidations « *in market* » (c'est-à-dire à l'intérieur d'un même pays) sont possibles.

La politique de fusions-acquisitions sera essentiellement orientée vers la transformation du Groupe, et le développement d'une offre multi-services ayant un potentiel de forte croissance et une logique par rapport aux actifs existants : les services au sein du domicile (sécurité, monitoring, assistance à distance), les services financiers mobiles (notamment en Afrique), les contenus (en défensif si nécessaire) et la transformation numérique des entreprises. Orange suit également l'évolution de l'écosystème pour saisir les opportunités via le fonds d'investissement **Orange Digital Ventures**.

Pour la CFE-CGC Orange, Orange Digital Ventures constitue une externalisation de la R&D, qui démontre l'inefficacité de la Direction à développer l'intrapreneuriat.

Personnels : s'adapter ... ou disparaître

En matière de relation client, Orange a la proportion d'interactions en ligne la plus élevée du secteur, au travers de plusieurs outils : la messagerie, les chatbots et l'intelligence artificielle.

En parallèle, 357 smart stores permettent de mieux intégrer les activités de croissance telles qu'Orange Bank et Orange Money.

Si la baisse des effectifs reste un objectif affiché, particulièrement en France, la Direction veut recruter des jeunes, en profitant de l'opportunité offerte par les 5 à 6 000 départs annuels en retraite des prochaines années. Ils seront remplacés par moins de personnes, mais avec des compétences nouvelles. 30% des recrutements sont liés à l'expertise technologique. On pourrait atteindre 40% dans les années à venir.

Le lancement d'**Orange Academy** permettra de développer les compétences technologiques adaptées à l'ère des données. Elle proposera, avec l'appui de partenaires, des formations en ligne ou en présentiel, ouvertes aux personnels d'Orange et aux externes, avec certificats et diplômes.

Enfin, Orange veut développer une « culture d'agilité ». Cela nécessite d'aménager les lieux de travail, l'organisation du travail (en mode projet), les méthodes de management, et le coaching individuel. D'après nos dirigeants, le mode agile développe la transversalité des équipes, accélère la prise de décision et amoindrit les coûts.

Dans la pratique, les personnels français constatent malheureusement qu'il n'y a pas de définition claire et uniforme du « mode agile » au sein de l'entreprise. Ils le vivent plutôt comme un « mode pagaille » qui désorganise le travail et nuit à la qualité.

Pour la CFE-CGC Orange, le mode agile est positif s'il permet de rendre l'initiative aux personnels. Cela suppose, au préalable, de simplifier nos règles de fonctionnement de manière significative.

Le baromètre social interne dit que 93% des collaborateurs sont fiers de travailler chez Orange (+11% en 6 ans). 70% déclarent bénéficier de la transformation numérique de l'entreprise.

Orange veut être la référence des employeurs numériques qui s'occupent bien de leurs salariés.

La CFE-CGC continue de déplorer que le baromètre ne soit pas co-construit avec les organisations syndicales, pour une meilleure transparence qui augmenterait sa crédibilité. Et la Direction évacue pudiquement les scores négatifs pour les équipes de vente sur le marché entreprises, qui encaissent depuis plusieurs mois les dégâts cumulés des programmes Compliance+, Delivery, et les dysfonctionnements du SI COME.

Pour améliorer la qualité de vie au travail, la CFE-CGC Orange a maintes fois alerté la Direction sur les chantiers les plus urgents : quelle que soit la volonté de diminuer les effectifs, il est nécessaire de renforcer les équipes commerciales et de production face aux clients, qui sont actuellement en sous-effectif, et de simplifier / fiabiliser le SI dont ils se servent au quotidien.

Évolution de l'actionariat

Le PDG souhaite que l'actionariat salariés se développe, pour passer de 8,53 % à 10% des droits de vote. Aucune échéance n'est fixée, cela dépend aussi des prochaines cessions de l'État, mais il pourrait y avoir un « petit plan » en 2018.

L'*Investor Day* signe définitivement le renoncement du PDG d'Orange à l'objectif de 10% du capital détenu par les personnels, ramené à 10% des droits de vote depuis l'avènement de la loi « Florange » sur [les droits de vote doubles](#).

Et si la puissance publique se délestait d'une partie du capital, Orange se déclare prête à racheter une part des actions.

La CFE-CGC Orange considère que tout rachat de titres, y compris pour la distribution d'actions gratuites, constitue une destruction de cash défavo-

nable au désendettement : pour nous, pas question d'en brûler pour détruire des actions.



Vidéo et diapos de l'*Investor Day* sont disponibles sur Orange.com

Les personnels reconnus comme des investisseurs

Le [FCPE](#) Orange Actions, qui détient l'essentiel des actions appartenant aux personnels d'Orange (5% du capital social, et 8,15% des droits de vote) au sein du Plan Épargne Groupe (PEG), était jusqu'ici moins bien traité que les investisseurs institutionnels : aucune présentation de la stratégie et des résultats par les Dirigeants d'Orange ne leur était proposée. Sur la demande de la CFE-CGC Orange, le Directeur Financier présentera les résultats 2017 au Conseil de surveillance du fonds début mars.



Au sommaire du prochain numéro

- **Transferts CET vers Perco : le temps, c'est de l'argent !**
par Paul Troalen
- **Actionariat salariés : toujours plus d'engagement !**
Restitution du séminaire Proinvest, société de conseil, sur les politiques de vote et d'engagement actionnarial, par Stéphane Gouriou
- **Taux d'intérêts : vigilance sur les obligations détenues dans les fonds.**
par Julien Leroy

Vous pourrez découvrir ces articles en avant-première sur le blog de l'ADEAS www.adeas.org

Cadres ou pas, vous pouvez compter sur nous ! www.cfecgc-orange.org

Lettre éditée en partenariat avec

ADEAS

Association pour la Défense de l'Épargne et de l'Actionariat des Salariés

www.adeas.org

Vos correspondants CFE-CGC

Sébastien CROZIER – 06 86 27 32 72
Patrice BRUNET – 06 89 30 40 23
Nicolas TRIKI – 06 70 27 89 03
Laurence DALBOUSIERE – 06 30 55 59 97

Tous vos contacts CFE-CGC
bit.ly/annuaireCFECCG

Édité par CFE-CGC Groupe Orange & l'ADEAS, et diffusé par différentes sections syndicales.
Resp. de la publication : Sébastien Crozier
Coordination et maquette : Hélène Marcy

Version électronique :
cfecgc-orange.org/tracts-et-publications

Vous abonner gratuitement :
bit.ly/abtCFE-CGC