



EPARGNE & ACTIONNARIAT

S A L A R I É S

Lettre syndicale Groupe Orange #1 / 2022

Au sommaire :

- [Orientations stratégiques Groupe](#)
- [ORP Together 2021 : le bilan](#)
- [Nouvel accord d'intéressement Orange SA](#)

🍃 Crise sanitaire : des impacts sur Engage2025 ?

David Couchon

La pandémie n'a pas engendré d'inflexion majeure dans les orientations stratégiques du Groupe, mais elle a accéléré les tendances à l'œuvre en matière de digitalisation, qui représentent autant d'opportunités que de menaces pour Orange.

Elle a accentué le **paradoxe des opérateurs télécoms** :

- des investissements massifs dans les infrastructures (notamment pour permettre la montée en débit des réseaux fixes et mobiles) ;
- une valeur ajoutée qui leur échappe au profit des GAFAM, leaders dans les services et la technologie numérique.

Ces acteurs innovants (GAFAM, NATU...) proposent et imposent produits, services et modèles économiques en s'interposant dans la relation entre le client final et les opérateurs traditionnels. Orange n'échappe pas à ce phénomène sur les services de distribution de contenus par exemple (Netflix Disney+...) mais aussi sur ses activités historiques (WhatsApp versus forfaits voix...).

- GAFAM : Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft
- NATU : Netflix, AirBnB, Tesla, Uber

État des lieux

Les ambitions financières du plan stratégique Engage 2025 au bornes du Groupe se caractérisent par 3 dynamiques.

D'abord, une croissance du chiffre d'affaires d'ici 2025 et une nette amélioration de l'EBITDAaL, en valeur et en taux, portées par deux principaux vecteurs de croissance profitable du Groupe :

- les activités d'Orange Business Services, malgré un contexte de baisse (en valeur et en volume) des offres historiques et le rythme de substitution par les relais de croissance, qui modifient profondément le modèle d'affaires en impactant la marge. L'une des vertus de ces activités est de ne pas nécessiter d'investissements lourds en infrastructures, mais de mobiliser des ressources humaines pour réaliser des prestations de services.
- les activités sur le marché Afrique et Moyen-Orient, où Orange ambitionne de rester dans le Top 3 des opérateurs

sur chacun de ses marchés, avec une ambition de croissance organique soutenue et profitable. La fintech Wave, vient cependant jouer les trouble-fêtes dans les services financiers mobiles où Orange Money surfe avec succès, cassant un modèle d'affaires dont les marges contribuent utilement au taux d'EBITDAaL attendu.

Ensuite, une réduction progressive des eCAPEX avec l'atteinte d'un pic d'investissements :

- dans le cadre des derniers plans stratégiques, Orange a mobilisé des investissements massifs pour construire la montée en débit des réseaux. Orange a en grande partie fibré la France, et s'est montré novateur en Europe en prenant très tôt ce virage stratégique ;
- si ces investissements massifs peinent encore à produire des effets sur le développement des revenus, d'après SYNCEA « Il est considéré que le fruit de cet investissement devrait payer dans le plan Engage 2025 ». Même si la valorisation boursière du groupe Orange ne semble toujours pas refléter la juste valeur des infrastructures ainsi construites, obligeant les opérateurs télécoms à des opérations financières pour révéler ladite valeur.

Orange a créé en 2021 plusieurs filiales pour mieux valoriser ses actifs : Totem, sa TowerCo européenne dont Orange conserve pour l'instant 100% du capital, une FiberCo en Pologne et Orange Concessions en France (codétenue à 50% et qui valorise les concessions RIP d'Orange à 2,675 Mds€).

Enfin, l'effet conjugué de l'amélioration de l'EBITDAaL et de la réduction des eCAPEX, devrait avoir un impact positif à l'horizon 2025, entraînant une nette croissance du cash-flow organique.

Pour SYNCEA, « Orange déploie une stratégie conservatrice de leader, sans véritable prise de risque ». Les ambitions du plan Engage 2025, si elles se réalisent, devraient pourtant permettre au groupe Orange de dégager des marges de manœuvres de nature à mettre en œuvre une stratégie industrielle de long terme en pivotant vers davantage de services, « cette stratégie reposant sur un investissement soutenu dans l'innovation et les ressources humaines ».

Le plan Scale-Up, aux ambitions d'économies élevées, soutient une baisse des effectifs sur la quasi-totalité des périmètres d'activités. La réduction des dépenses ainsi visée, les entrées de cash engendrées par l'ouverture du capital des filiales créées (Orange Concessions, Totem, bientôt Orange Cyberdefense ?) doivent permettre un accroissement significatif du cash-flow organique d'Orange... sans que son emploi final soit identifié.

S'il n'est utilisé que pour verser des dividendes ou procéder à des rachats d'actions, cela serait de nature à « hypothéquer les perspectives de valorisation d'Orange ».

Perspectives

Selon SYNCEA, les voies suivantes seraient à explorer pour servir une stratégie industrielle :

- Développer une plateforme comme unique canal de distribution de l'offre multiproduits, multiservices, multipartenaires ;
- Créer de nouveaux modèles économiques au travers d'une politique d'innovation robuste ;
- Proposer un panel de services citoyens autour de la confiance, sécurité, souveraineté (santé, éducation, agriculture...) et favoriser un positionnement « anti-GAFAM » pour faire écho à la raison d'être du groupe en tant qu'acteur de confiance ;
- Sur le marché BtoB, capter les opportunités actuelles du marché (cloud, IA, edge computing...) avec une politique ambitieuse d'investissement technologique, partenariale et dans les talents ;

Si le plan met l'accent sur l'investissement dans la data & l'IA, la mobilisation des talents reste axée sur des démarches d'amélioration du marketing et d'efficacité des équipes, plus que pour proposer de nouveaux services.

Le plan Engage 2025 est présenté « à périmètre comparable », ce qui évacue de fait toute stratégie volontariste de croissance externe. Le modèle d'investissement d'Orange sur les 10 dernières années a été essentiellement focalisé sur les infrastructures, sans mobiliser de sommes importantes dans l'acquisition d'entreprises.

Pour les experts du cabinet SYNCEA :

- La croissance externe permettrait une amélioration de son empreinte sur les marchés historiques et en croissance.
- Sur le périmètre Orange Business Services et particulièrement Orange Cyberdefense, la croissance externe constitue un facteur clé de succès pour accroître l'attractivité de l'offre et disposer de talents/compétences clés. Si Orange apparaît en position de force sur le marché français, la consolidation du secteur pourrait le reléguer à des rangs inférieurs en l'absence de proactivité en la matière.
- Intégrer des acteurs clés de la virtualisation des réseaux permettrait d'éviter l'éviction/désintermédiation par certains partenaires actuels sur le marché de la connectivité.
- Pour conclure leur analyse, les experts attirent l'attention sur le risque d'une stratégie purement financière qui « pourrait consister à découper Orange, notamment à des fins de valorisation boursière » en dehors d'une logique industrielle de long terme.

Gageons que les perspectives et ambitions financières portées par Engage2025 et un retour historique à la croissance pour les opérateurs sur le marché français ([Les Échos du 17 janvier 2022](#)) seront de nature à redonner des marges de manœuvre stratégiques au Groupe pour soutenir un projet industriel engageant pour les parties prenantes, au premier rang desquelles sont les personnels. C'est en tous cas la voie que soutiendra la CFE-CGC Orange.

Les expertises du CSEC

Vos élus au Comité Social et Économique Central (CSEC) de l'UES Orange doivent se prononcer sur les projets de l'entreprise qui lui sont présentés dans le cadre des informations-consultations définies par le Code du Travail. Leurs délibérations sont régulièrement éclairées par des expertises réalisées par des cabinets externes. La Commission économique du

CSEC pilote notamment 2 expertises récurrentes :

- sur les comptes annuels et la politique innovation ;
- sur les orientations Stratégiques du Groupe Orange.

Les éléments restitués dans cet article sont issus de l'expertise réalisée en 2021 par le Cabinet SYNCEA sur les orientations stratégiques du Groupe.

Vous pouvez suivre les travaux du CSEC et les positions de vos élus CFE-CGC Orange sur [notre site web](#)

ORP Together 2021

L'heure du bilan

Hélène Marcy

L'offre réservée aux personnels (ORP) Together 2021 mobilisait pour la première fois au sein du Groupe Orange plusieurs dispositions nouvelles de la Loi Pacte : décote de 30 %, abondement unilatéral pour tous les personnels France, arbitrage de fonds diversifiés du PEG pour souscrire.

En demandant la mise en œuvre la plus généreuse possible de ces nouvelles modalités, la CFE-CGC Orange et l'ADEAS avaient pour objectif de permettre au plus grand nombre de bénéficier de cette ORP. Le pourcentage de souscripteurs parmi les personnels éligibles, en hausse globale de 10 points par rapport à l'ORP de 2016 et la progression marquée du taux de souscription des jeunes, des personnels non-cadres et des femmes, mais aussi à l'international, montrent que la démocratisation de l'actionnariat salariés est en marche au sein du Groupe : cet objectif-là est du moins atteint.

Malheureusement, le budget prévu n'était pas à la hauteur de la demande : l'opération a été souscrite à 207 %, engendrant un écrêtage de leur demande pour 80 % des souscripteurs, suscitant déception et protestations. Cette ORP ayant été organisée [dans le cadre de la restitution fiscale de 2,2 Mds €](#) intervenue fin 2020, tout le monde a pu noter que le nombre d'actions proposées aux personnels a été ramené de 30 à 26 millions, tandis que le budget consacré à l'ORP (180 m€, finançant décote et abondements) est sans commune mesure avec les 500 m€ restitués aux actionnaires en dividende additionnel. Le pourcentage de capital détenu par les personnels à l'issue de cette opération sera au mieux de 7 %, alors qu'Essentiel 2020 avait fixé un objectif de 10 % à l'horizon du plan. Il aurait donc été légitime que la Direction entende [notre demande d'augmentation du budget pour limiter la réduction des souscriptions](#), mais il n'en a rien été.

- Retrouvez notre bilan détaillé sur le [site de la CFE-CGC Orange](#) et sur le [blog de l'ADEAS](#).

Nos revendications

L'analyse des statistiques de souscription, des questions et demandes que vous nous avez formulées pendant toute l'opération et la comparaison avec des ORP organisées en 2021 dans d'autres grands groupes nous permettent de formuler des recommandations concrètes pour améliorer les dispositifs d'actionnariat salariés chez Orange, dont voici les points clefs.

Des ORP généreuses et plus fréquentes

- Pour atteindre rapidement les 10 % du capital détenus par les personnels, il est indispensable d'organiser au minimum une ORP tous les deux ans.
- Les modalités de Together 2021 s'avèrent globalement sa-

tisfaisantes. Il apparaît cependant nécessaire de mieux gérer l'harmonisation internationale pour la compensation de l'abondement unilatéral (qui n'est légalement possible qu'en France actuellement) et l'écrêtage, perçus comme non équitables par les collègues hors de France.

- Il est souhaitable que le Conseil d'administration prévoie, en amont de l'opération, un budget additionnel pouvant être débloqué en cas de sursouscription.

Simplifier et améliorer le parcours de souscription

- Calculer le prix de référence (sur 20 jours de bourse) avant l'ouverture des réservations permet de souscrire en connaissant d'emblée le prix de souscription, et de réduire d'un mois le calendrier de l'opération pour les souscripteurs.
- Améliorer le simulateur : celui d'Atos permet de calculer l'ensemble de son opération, y/c son espérance de gain.
- Respecter ce qui a été annoncé en amont, notamment la

possibilité d'arbitrer en parts D pour toucher les dividendes en cash ... finalement impossible.

- En cas d'écrêtage, permettre de basculer d'un paiement en 4 fois sans frais vers un seul versement cash.
- Améliorer sensiblement les interfaces Amundi pour faciliter le repérage des différentes étapes dans son espace personnel. Les [articles explicatifs](#) que nous avons dû publier témoignent de déficiences en la matière. Nous avons fait remonter des demandes précises, issues des questions que vous nous avez posées. [Sur son site web, Amundi](#) se flatte d'être un expert de la tenue de comptes, appliquant une politique qualité exigeante. Un gage que nos demandes seront prises en compte ? À suivre !
- Si vous cherchez encore où sont vos actions dans votre espace Amundi, [l'ADEAS vous flèche le parcours](#).

Together 2021 comparée aux dernières ORP : plus de souscripteurs, moins de capital par personne

	Together 2021	Ambition 2016	Cap' Orange 2014
Source des actions	rachat d'actions suite restitution fiscale 2020	augmentation de capital	rachat d'actions
Nbre d'actions proposées	26 millions d'actions 0,98 % du capital	11,5 millions d'actions	16 millions d'actions
Décote / prix des actions	30 %	20 %	20 %
Abondement brut maximum et taux de générosité associé (hors décote)	<ul style="list-style-type: none"> France : pour 4 000 € placés : 2 580 € (dont 400 € pour tous) générosité 64,5 % International : pour 4 140 € placés : 2 600 € générosité 63 % 	pour 400 actions achetées : <ul style="list-style-type: none"> France : 80 actions offertes générosité 20 % International : 100 actions offertes générosité 25 % 	pour 700 actions achetées : <ul style="list-style-type: none"> 230 actions offertes générosité 33 %
Personnels éligibles	France : actifs + retraités (1) International : actifs 37 pays	France : actifs + retraités (1) International : actifs 29 pays	France : actifs + retraités (1)
Effectifs éligibles	184 000	192 000	148 000
% de souscripteurs	35 %	25 %	22 %
Taux de souscription / nbre actions proposées	207 %	97 %	105 %
Souscription moyenne avant écrêtage (2)	3 927 €	2 488 €	3 659 €
Nbre final souscripteurs	64 224	45 404	32 261
Souscription moyenne après écrêtage (2)	2 305 € (3)	2 488 €	3 401 €

(1) Ayant conservé des avoirs dans le PEG Orange – (2) Abondements bruts inclus – (3) Hors abondement unilatéral de 400 € pour les personnels France

Intéressement Orange SA

Gare à la baisse !

Stéphane Gouriou & Nicolas Triki

Le nouvel accord triennal cadre l'ensemble de la politique d'intéressement chez Orange SA pour 3 ans (2021-2023), et la grille d'objectifs pour l'année 2021 (pour l'intéressement versé en 2022).

Les 3 groupes d'indicateurs et leurs poids respectifs ne changent pas, mais les mesures de qualité de service et de performance environnementale sont modifiées. Le seuil de déclenchement reste à 90% d'atteinte des objectifs, et l'enveloppe

d'intéressement théorique augmente de 0,2%. Elle est répartie selon 3 critères qui n'évoluent pas, malgré notre souhait de réduire l'influence du salaire brut annuel, qui favorise les plus hauts salaires.

La CFE-CGC Orange a argumenté toutes ses propositions :

- Augmenter significativement l'enveloppe financière,
- Déplafonner les seuils de surperformance,
- Conserver le taux de contact SAV en coexistence avec le mNPS Grand Public,
- Conserver l'indicateur RSE de l'accord précédent,
- Renforcer le poids du temps de présence dans le calcul de l'intéressement individuel.

Mais rien n'a été entendu : **la CFE-CGC Orange n'a donc pas ratifié le nouvel accord** (à retrouver sur [ano0](#)).

Indicateurs	Composition	Objectif 2021	Poids	% de la masse salariale
IPO - Indicateur de performance opérationnelle	EBITDAaL (marge brute) moins e-CAPEX (investissements)	2 808 m€	60%	2,52%
IQSC - Indicateur de qualité de service client	mNPS Grand Public (Résidentiel et Pros) pour 50% de l'IQSC	7,65	30%	1,26%
	mNPS Grands Clients pour 25% de l'IQSC	7,8		
	mNPS Entreprises pour 25% de l'IQSC	7,5		
IPE – Indicateur de performance environnementale	Réduction de nos émissions de gaz à effet de serre sur les scope 1 & 2 par rapport à nos émissions en 2015	-27,8%	10%	0,42%
Total (si les objectifs sont atteints à 100%)				4,2%

Hausse en trompe-l'œil

L'augmentation de 0,2% de l'enveloppe d'intéressement ne compensera pas la baisse de la masse salariale, amputée par l'accélération des départs des collègues avec les salaires les plus élevés. L'accord intergénérationnel qui entre en vigueur en 2022 accentuera le phénomène, et affectera l'intéressement à se partager. La baisse régulière des effectifs d'Orange SA contraint les personnels à fournir toujours plus d'efforts et de polyvalence, et les objectifs sont de plus en plus difficiles à atteindre. L'IPO du S1 2021 ne représentait qu'un tiers de l'objectif annuel (/ au moins 40% habituellement), l'avance gagnée sur le chiffre d'affaires étant plombée par des charges supérieures aux prévisions.

La CFE-CGC Orange et l'ADEAS demandent au Conseil d'administration un intéressement exceptionnel : des résultats financiers médiocres affecteront aussi la participation, tandis que [la Direction n'a pas tenu ses promesses concernant les augmentations du salaire fixe](#) dans le cadre de l'inflation. Si rien n'est fait, c'est une baisse du pouvoir d'achat qui se profile. L'an dernier la Direction [a osé dire que les personnels avaient perçu trop d'intéressement](#). Nous constatons au contraire que, dans la durée, [intéressement et participation sont en baisse régulière](#), alors que l'effort demandé ne cesse de croître.

Changer l'IQSC en pleine pandémie ?

L'indicateur utilisé sur le marché grand public, le taux d'appel au SAV, est remplacé par le Mean Net Promoter Score (mNPS), soit la note moyenne obtenue sur 10 à la question « Recommanderiez-vous Orange à votre famille, un ami ou un collègue ? », mesuré par interviews. Bien connu de nos équipes commerciales, et (encore) à la mode, le [NPS n'est pas exempt de critiques](#). Les résultats du S1 2021 montrent une baisse de la note moyenne par rapport au S2 2020, et une baisse sensible du nombre de répondants, qui affecte la fiabilité de l'indicateur. En outre, la Direction veut un NPS systématiquement supérieur à celui des autres opérateurs télécoms : nos objectifs deviennent donc dépendants... de la concurrence.

C'est pourquoi nous souhaitons maintenir en parallèle l'indicateur précédent (qui n'est pas lié à une enquête subjective mais à la réalité du nombre d'appels au SAV), pour permettre

une bascule vers le plus favorable des deux si le mNPS ne s'avérait pas suffisamment crédible.

Vous avez dit greenwashing ?

L'ancien indicateur RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) lié aux économies d'électricité sur les sites techniques et mixtes est remplacé par l'IPE (Indicateur de performance environnementale), lié à la baisse des émissions carbone d'Orange. La CFE-CGC Orange n'a rien contre le fait qu'Orange participe activement à limiter le réchauffement climatique, bien au contraire. Mais en pratique, cet objectif est dévoyé... pour déporter certaines émissions vers les personnels, notamment les trajets domicile-travail, hors du scope sur lequel Orange s'engage. C'est le cas pour les vendeurs nomades, auxquels on retire progressivement les véhicules de service, ce qui augmente le nombre de kilomètres parcourus avec leur véhicule personnel pour récupérer et rendre les voitures de pool. Sans parler des déménagements de campus qui ne tiennent pas compte de la bonne desserte des nouveaux sites par les transports publics. L'indicateur apparaît davantage au service du [plan Scale-up](#) que d'une démarche vertueuse pour le climat.

Alignement des planètes ?

Les indicateurs d'intéressement sont de plus en plus convergents avec ceux de la rétribution variable des dirigeants d'Orange, soumis à la dictature des marchés financiers et de la concurrence. Mais la plupart des personnels n'ont aucun levier de décision pour infléchir l'atteinte des objectifs énoncés. La satisfaction client repose actuellement sur une minorité d'acteurs (et de plus en plus sur la qualité des prestations rendues par nos sous-traitants), tandis que la baisse de nos émissions carbone n'est pas traduite en plans d'actions partagés avec l'ensemble des personnels, ce qui n'est pas conforme à l'esprit de l'intéressement. Nous attendons au contraire une démarche coconstruite avec les personnels : pour qu'Orange soit vraiment « [Net Zéro Carbone en 2040](#) », il est nécessaire de mobiliser la créativité et l'engagement de tous les personnels, pour que la RSE d'Orange associe vraiment progrès social et environnemental au bénéfice de tous.

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

Lettre éditée en partenariat avec



association pour la défense de l'épargne et de l'actionnariat des salariés

www.adeas.org

Vos correspondants CFE-CGC :

Sébastien CROZIER – 06 86 27 32 72
 Laurence DALBOUSSIERE – 06 30 55 59 97
 Stéphane GOURIOU - 06 45 22 95 71
 Hélène MARCY – 06 71 27 05 86
 Nicolas TRIKI – 06 61 99 50 50

+ de contacts :

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

Visuel bannière : [ELG21](#) via [Pixabay](#)

Version électronique :

cfecgc-orange.org/lettre-epargne

Vous abonner gratuitement :

bit.ly/abtCFE-CGC