



EPARGNE & ACTIONNARIAT

S A L A R I É S

Lettre syndicale Groupe Orange - #2 / 2021

Au sommaire :

- [Stratégie](#)
- [Intéressement et abondements en filiales](#)

🍃 Dégage 2025 ?

Hélène Marcy & David Couchon

Quelle est vraiment la stratégie du plan Engage2025 ? Face à un chiffre d'affaires qui décroît en euros constants, tout semble fait uniquement pour tenter (en vain ?) de plaire aux marchés financiers : découper nos activités en filiales « pures players » - appréciées des analystes car leur business est plus facile à analyser et à prévoir - et valoriser à court terme les actifs de l'entreprise, pendant que le plan *Scale Up* vise à comprimer les coûts et les effectifs, principalement en France et en Europe. Quels projets d'avenir pour assurer la croissance, étendre notre empreinte géographique ou développer de nouvelles activités de croissance ? Aucun n'est lisible.

Vente à la découpe...

Séparation des actifs réseaux...

Comme évoqué dans notre [précédente lettre](#), ces projets apporteront peu ou pas de croissance du chiffre d'affaires.

Pour **Orange Concessions**, qui rassemble nos contrats RIP pour les réseaux de fibre en France, il s'agit essentiellement de sortir les investissements des comptes d'Orange, pour enjoliver les résultats présentés aux marchés, et récupérer du cash pour verser des dividendes que les seuls bénéficiaires ne suffisent plus à financer. Et si en France la Direction argue que les RIP ne nous appartiennent pas, en Pologne ce sont nos propres infrastructures qui font l'objet de la même opération.

La création de **Totem**, la TowerCo qui rassemblera nos infrastructures mobiles passives, en France et en Espagne pour commencer, est censée faire remonter le cours de l'action Orange. Mais les opérations similaires réalisées par d'autres opérateurs (Telecom Italia avec INWIT, Vodafone avec Vantage, ou Deutsche Telekom) sont loin de démontrer l'efficacité de ce type de stratégie. Si les TowerCo font un beau parcours boursier, cela ne relève pas le cours de leur maison mère, comme le souligne un récent [article](#) (dans la [revue de presse interne du 10 mai 2021](#)), qui fait les mêmes analyses que la Commission économique du Comité Economique et Social Central (CSEC) de l'UES Orange, piloté par la CFE-CGC. Reste à savoir si tous les objectifs nous ont été annoncés : la consolidation par les réseaux, avec Vodafone ou Deutsche Telekom, avec lesquels nous avons déjà des collaborations, [pourrait être le véritable objectif](#). Mais le fait de laisser toutes les portes

ouvertes (on pourrait aussi faire entrer des fonds d'investissement ou mettre Totem en bourse dans le futur) laisse songeur sur la robustesse de la vision stratégique de nos dirigeants. Et que dire du [projet « First »](#), découvert dans la presse, qui envisagerait le rachat de TDF... que France Télécom a cédé entre [2002](#) et [2004](#) ? Jouons-nous au Monopoly ou avons-nous une stratégie à long terme ?

En outre, au prétexte de les développer, on déporte les activités rentables en filiales, tandis que la maîtrise d'œuvre d'activités comportant des risques financiers, tels que les dépassements de budget ou des pénalités de retard, reste confiée à Orange SA, avec des taux de marge faibles qui n'amélioreront pas les comptes de la maison mère.

Enfin, le volet social de ces opérations est toujours le parent pauvre. Pour Orange Concessions, nos représentants ont dû se battre pour obtenir un [accompagnement](#) digne d'un grand groupe pour celles et ceux qui rejoindront la filiale. Pour Totem, il faut recommencer l'exercice. Et se préparer au même « détournement » en Pologne et dans les autres pays d'Europe où nous disposons d'un réseau mobile. Les aspects opérationnels sont oubliés, et les équipes se préparent à gérer de la complexité, résultant de la multiplication des structures.

... mise en bourse d'Orange Cyberdéfense...

C'est par la presse que nous avons appris qu'**Orange Cyberdéfense** (OCD) [pourrait faire l'objet d'une introduction en bourse, le banquier d'affaires Jean-Marie Messier étant saisi du dossier](#). Après une série de dénégations internes, l'inscription d'un projet « CyberCo » à l'ordre du jour du Comité de Groupe européen confirme que le projet est bien dans les cartons. Il a déjà fait des dégâts : d'évidence, il a contribué au [départ de Michel Van Den Berghe](#), ce qui prive la filiale d'un dirigeant connaissant le métier et ayant la confiance des équipes. Cela permettra-t-il à OCD de mieux se développer ou de faire des opérations de croissance externe plus pertinentes ? La question reste posée... mais une supposée valorisation financière immédiate est le premier objectif, comme en témoigne la réponse de la Direction à nos [questions écrites lors de l'AG des actionnaires 2021](#) : quand nous interrogeons sur les objectifs « business », on nous répond « *valorisation boursière à 20 fois l'EBITDaal au lieu de 5 fois pour un telco européen* ». Mais une mise en bourse n'enrichira potentiellement que les acheteurs du nouveau titre. En revanche, même si Orange Cyberdéfense est [de mieux en mieux positionnée](#) dans le paysage européen, avec 768m€ de CA en 2020 et un taux de croissance de 9% en 2020, cela reste une structure modeste au niveau financier. Pourquoi vouloir partager si tôt la valeur créée avec des actionnaires ? S'agit-il d'en céder le contrôle ? Quant aux synergies avec les équipes d'Orange Business Services, maison mère et filiales, qui font aujourd'hui la force d'OCD, elles seront mises à mal par cette séparation.

... cessions partielles pour Orange Bank et OCS (ex Orange Cinéma Séries).

Les contenus ont longtemps été considérés comme un levier de croissance et un outil de fidélisation de nos clients. Mais si le chiffre d'affaires et le nombre d'abonnés se développent, la rentabilité n'est pas au rendez-vous. Il serait donc question de chercher un nouvel actionnaire pour **OCS**. Outre la difficulté à le trouver dans ce contexte, cela permettra-t-il de résoudre l'équation du bon équilibre entre le budget à consacrer pour avoir des programmes attractifs et la capacité d'Orange à rentabiliser l'offre ?

Côté **Orange Bank**, les détracteurs du projet de diversification le plus ambitieux restent nombreux : la focalisation sur les chiffres bruts met en évidence une perte opérationnelle cumulée de 643 m€ en un peu plus de 3 ans (fin 2017- 2020). Mais s'implanter dans une nouvelle activité demande du temps : Orange Money a mis près de 10 ans pour devenir bénéficiaire, et il faut noter que les néo-banques courent toutes après la rentabilité. Surtout, Orange Bank a une spécificité : c'est la seule *telco-banque*, destinée à alimenter notre stratégie multiservices, pour renforcer la place d'Orange dans le quotidien de nos clients. Comme la CFE-CGC Orange l'a souligné, Orange Bank contribue aussi à la rentabilisation de nos boutiques et à la fidélisation des clients. La synergie avec nos activités télécom est évidente lorsqu'il s'agit de financer l'achat d'un mobile ou de l'assurer, sans parler de la cohérence avec le service Orange Money, qui lui ouvre les portes en Afrique. Le rythme d'acquisition des clients en Côte d'Ivoire, où Orange Bank a été lancée fin juillet 2020, est prometteur : avec plus de 350 000 clients en 5 mois, l'ouverture de comptes va deux fois plus vite qu'en Europe, qui comptait 1,2 millions de clients (France + Espagne) fin 2020. Notons enfin que la part de clients souscrivant une offre payante est passée de 15% à 75%, ce qui améliore la rentabilité intrinsèque de l'offre, et montre que son utilité est perçue par les clients.

Si le lancement du service dans de nouveaux pays nécessite des investissements que Groupama ne voulait plus accompagner - ce qui a stoppé l'ouverture en Slovaquie - on s'interroge sur la pertinence d'une alliance avec BNP Paribas. Quel serait l'intérêt d'une banque à pousser le développement d'un concurrent ? D'autant qu'elle a déjà indiqué vouloir prendre la majorité du capital d'Orange Bank. Un danger potentiel pour l'autonomie d'Orange Bank et sa capacité à déployer toutes les synergies identifiées avec l'opérateur télécom !

... plutôt qu'investissements productifs

Ce qui ressemble à un démantèlement laisse la désagréable impression que la Direction a perdu confiance dans la capacité de ses équipes à développer les activités d'Orange et ses propres services. L'analyse des succès dans le secteur du numérique démontre pourtant que ce sont par les développements internes que l'on peut renforcer la différenciation des offres et la fidélisation des clients, en bénéficiant pleinement de la valeur dégagée. Il est vrai que cela suppose à la fois d'accepter la prise de risque entrepreneurial, de croire en ses propres forces ou de se doter des compétences nécessaires, et de se projeter sur le moyen terme.

Baisser le dividende pour investir en R&D

La décroissance régulière, depuis dix ans, des budgets de recherche & développement (672m€ et 1,6% du CA en 2019, 643m€ et 1,5% du CA en 2020) témoigne du renoncement.

D'autant qu'il s'agit souvent de piloter le déploiement de solutions achetées à des fournisseurs externes, comme il a été décidé de le faire pour Orange Money, qui sera confié à Ericsson, en dépit des alertes des équipes et de la CFE-CGC Orange. Dans le même temps, et bien qu'Orange soit toujours dans un cycle d'investissement fort pour le déploiement des réseaux FTTH et 5G, le dividende reste à un niveau trop élevé pour dégager les marges de manœuvre nécessaires à la construction effective et à la bonne échelle de relais de croissance porteurs d'avenir et d'emplois.

Quel que soit le ratio considéré, Orange distribue trop de dividende.

Rendement de l'action = dividende / cours de l'action.

Un rendement considéré comme raisonnable ne dépasse pas 5%. Au titre des résultats 2020, il sera d'environ 8,5% chez Orange, et il est au-dessus de 5% depuis 3 ans.

Pay-out ratio : il peut être calculé par rapport au résultat net (dividende / résultat net) ou au cash-flow organique, qui correspond à la trésorerie dégagée par l'activité opérationnelle de l'entreprise (dividende / cash-flow organique). Le second ratio est plus significatif : en 2020 par exemple, la restitution fiscale de 2,2Mds€ est venue gonfler le résultat net de l'entreprise, mais ne correspond pas à l'activité réelle de l'année. Un ratio de distribution raisonnable se situe entre 40 et 60%. Mais l'entreprise verse chaque année plus de dividende que le cash généré par l'activité.

Orange, au titre des résultats	2018	2019	2020
Pay-out ratio / résultat net	111%	49%	52%
Pay-out ratio / cash-flow organique	107%	115%	108%

La CFE-CGC Orange prône une politique de distribution plus raisonnable permettant, sans recourir à trop d'emprunt, de déployer une stratégie industrielle de croissance, soit par extension de sa présence géographique, soit par l'investissement dans de nouvelles activités, par croissance organique (développement de nouveaux services par les équipes du Groupe) ou par croissance externe (acquisitions d'entreprises possédant les compétences et/ou un portefeuille de clients dans le domaine considéré).

Aucun nouveau projet en Afrique ?

La zone Afrique est la seule zone porteuse d'une véritable croissance dans notre activité d'opérateur.

L'**Éthiopie** était le dernier pays d'Afrique à ouvrir son marché, en annonçant fin 2020 un processus d'attribution de licences. Orange avait, très tôt, manifesté son intérêt... mais a finale-ment renoncé à poser sa candidature, sans en expliciter les raisons. Le paiement mobile était exclu des licences de téléphonie mobile, pour en laisser le monopole à l'opérateur historique Ethio Telecom, qui vient de lancer son service. Le motif qui a découragé Orange ? Le Groupe pourrait cependant envisager d'entrer au capital de l'opérateur historique, qui prévoit de céder 40% de son capital. A suivre donc.

La filialisation d'**Orange Afrique Moyen-Orient** (OMEA) ouvrirait la porte à une cotation en bourse, qui aurait pu favoriser des rapprochements par échanges d'actions. Un projet d'alliance avec Airtel avait été évoqué par le passé... mais les réponses du Conseil d'administration d'Orange à nos questions lors de l'AG des actionnaires 2021 n'ouvrent aucune piste pour l'immédiat : aucun projet de cotation d'OMEA pour le moment, tandis que le Groupe « *reste attentif à toutes les opportunités* ».

de développement qui peuvent se présenter dès lors qu'elles sont créatrices de valeur pour ses actionnaires », sans objectif concret.

Renforcer Orange Business Services ?

Se rapprocher d'acteurs complémentaires sur des segments d'activité en croissance constitue également un levier de développement.

La CFE-CGC Orange a proposé d'utiliser une partie des 2,2Mds€ de restitution fiscale afin d'envisager **un rapprochement avec Atos**, pour accélérer dans trois segments de croissance : cloud, cyberdéfense, data & IA (intelligence artificielle). De **nombreux analystes ont considéré le projet pertinent** ... en dépit du **démenti d'Orange**.

Notre suggestion d'**étudier un rapprochement avec OVHcloud**, leader européen de l'hébergement et l'un des rares acteurs à préserver la souveraineté numérique de notre pays et à respecter le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) a reçu un **accueil plus aimable**... mais c'est avec Capgemini qu'Orange **a annoncé la création de « Bleu »**, pour fournir un « cloud de confiance » en France, tandis que Thales fait le sien avec Atos...

Développement des contenus ?

Plutôt que de chercher à céder une partie d'OCS, le Groupe aurait pu imaginer au contraire d'investir pour développer son offre et sa place sur le marché, par exemple en se portant candidat au **rachat de M6** : Orange est le seul opérateur de télécommunications à ne posséder aucun média d'information, et ne se serait donc pas exposé aux foudres de l'Autorité de la concurrence.

Orange aurait également pu participer à la **plateforme Salto**, dont l'un des objectifs est de ne pas laisser les acteurs états-uniens (Amazon, Netflix, Disney+ ou Apple TV) prendre toute la place sur nos écrans.

Deux projets qui auraient pu faire sens pour compléter et renforcer OCS. Mais il n'en a jamais été question.

On le voit, les possibilités de développement industriel ne manquent pas dans un secteur des télécommunications et du numérique dont les usages ont été boostés par la crise sanitaire. Encore faut-il avoir un projet industriel de développement, porteur d'intérêt à la fois pour nos clients, nos investisseurs et les personnels de l'entreprise. Le mandat de Stéphane Richard s'achevant en mai 2022, il reste un an aux personnels actionnaires pour faire savoir qu'ils souhaitent découpler les postes de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, et trouver de nouveaux dirigeants volontaires et visionnaires, pour développer une stratégie offensive et motivante pour toutes les parties prenantes.

Intéressement & abondement en filiales

Morosité

Hélène Marcy, avec les Délégués Syndicaux de filiales

A de rares exceptions près, l'intéressement versé en 2021 dans les filiales au titre des résultats 2020 est en baisse, impacté par la crise sanitaire, et les montants sont globalement inférieurs à ceux perçus en maison mère, où nos négociateurs sont parvenus à neutraliser en partie les effets négatifs de la pandémie (cf. notre **LEA #1/2021**). Les abondements sont également disparates, et moins disant qu'en maison mère,

parfois limités au versement dans le PEG Orange Actions, certaines filiales n'accédant toujours pas au PERCo, comme l'UES OBS... alors que certains salariés travaillent dans les mêmes équipes que la division SCE d'Orange SA.

Ces constats confortent la volonté de la CFE-CGC Orange d'obtenir des accords Groupe pour tous les éléments liés à la participation, l'intéressement, l'abondement employeur, et l'accès aux dispositifs d'épargne salariale PEG et PERCo, afin de renforcer l'équité, le sentiment d'appartenance et la solidarité entre tous les personnels du Groupe. Nos négociateurs porteront ces revendications lors des négociations prévues sur l'épargne salariale au 2^{ème} semestre 2021.

Business & Décision

Pas d'accord d'intéressement, alors que le retour à l'équilibre financier est là, et en dépit des demandes réitérées de nos représentants pour ouvrir des négociations.

Enovacom

La négociation d'un accord d'intéressement est en cours, pour que les salariés perçoivent un intéressement dès 2022, au titre de l'exercice 2021. La CFE-CGC Orange demande également qu'Enovacom bénéficie du PERCo, et des abondements pour versements dans ce dispositif. Actuellement, l'abondement ne concerne que les versements volontaires dans le PEG Orange Actions. Son niveau est déterminé lors de la négociation annuelle obligatoire sur les salaires. L'an dernier, il était au maximum de 450€ pour 600€ versés.

BuyIn

Accord d'intéressement prévoit la distribution de 7% de la masse salariale au maximum, atteinte en 2020. L'enveloppe est répartie sur la base d'un montant identique pour chaque collaborateur ayant plus de 3 mois d'ancienneté au 31/12/2020, soit 3 700€ bruts cette année, modulé uniquement par le nombre de jours de présence sur l'année.

Le versement de l'intéressement dans le fonds Orange Actions du PEG permet, comme les versements volontaires, de bénéficier d'un abondement de 600€ maximum pour 500€ versé, selon la même grille que chez Orange SA :

Tranches de placement	Abondement	
	%	maxi
Versements dans le PEG Orange Actions		
0 à 100 €	300%	300 €
101 à 300 €	100%	200 €
301 à 500 €	50%	100 €
abondement maximum pour 500€ placés		600 € (541,80€ nets)

Globecast

L'accord d'intéressement permet d'attribuer une enveloppe globale représentant au maximum 5% de la masse salariale, sur la base des objectifs définis pour 2020 pour les deux indicateurs ci-dessous :

	poids	% atteint	% intéressement
EBITDAal	60%	94%	0,94%
Chiffre d'affaires	40%	92,72%	0,60%
		Total	1,54%

Le montant distribué pour un salarié présent toute l'année est de 950 € bruts au titre des résultats 2020, en baisse de plus d'un tiers par rapport à l'an dernier. Compte-tenu de la baisse régulière de l'intéressement versé, les représentants CFE-CGC envisagent de demander un alignement des indicateurs sur

ceux de la Direction (Cash-Flow Opérationnel) lors de la négociation du prochain accord triennal, si cela s'avère plus favorable aux personnels.

Générale de Téléphone

L'intéressement est basé sur 3 indicateurs : marge brute statutaire (résultat/objectif, pour 30%), Ebitda (résultat/objectif, pour 50%), résultat net statutaire (résultat annuel /résultat année n-1, pour 20%). Si Ebitda N dépasse N-1 alors on parle de surperformance : le taux de l'assiette peut aller jusqu'à 5% de la masse salariale. La répartition de l'intéressement est égalitaire. Il est versé en 2 fois. L'intéressement versé au titre du S1 2020 a été de 131€ (baisse liée à l'impact de la crise sanitaire), et de 602€ au titre du S2 2020. Les versements dans le PEG d'Orange sont abondés selon le barème suivant :

Tranches de placement	Abondement brut	
	%	maxi
Versements dans le PEG Orange Actions		
0 à 100 €	250%	250 €
101 à 300 €	100%	200 €
301 à 500 €	25%	50 €
abondement maximum pour 500€ placés		500 €

Orange Lease

Les indicateurs de déclenchement de l'intéressement sont basés sur la performance opérationnelle et la qualité de service. Les objectifs 2020 ont été atteints, permettant de distribuer une enveloppe représentant 5% de la masse salariale (soit 144 146€) à tous les salariés présents au moins 3 mois sur l'année 2020. La répartition s'effectue sur la base des critères suivants :

- 30% en fonction du salaire perçu sur l'année 2020 ;
- 50 % en fonction de sa présence sur l'année 2020 (déduction faite des absences maladies) ;
- 20% sur la durée d'appartenance.

Les placements effectués dans le PEG ou le PERCO permettent de bénéficier d'un abondement de l'employeur.

Orange Marine

L'accord d'intéressement prévoit de délivrer au maximum 5% de la masse salariale en fonction de l'EBITDA (pour 50%) et du succès des activités opérationnelles (pour 50%). En 2020, seuls les objectifs d'activité opérationnelle sont atteints dans leur quasi-totalité, et l'enveloppe d'intéressement sera donc de 2,46% de la masse salariale, soit la moitié de celle partagée l'an dernier.

Sofrecom

Le versement de l'intéressement est adossé à deux indicateurs (performance économique et satisfaction clients), dont l'atteinte permet de distribuer au maximum 5% de la masse salariale. Le taux de versement pour l'exercice 2020 est de 3,31% (vs 5% l'an dernier), soit un montant brut moyen de 1 695€ par bénéficiaire. Les placements dans le PERCO per-

mettent de bénéficier d'un abondement maximum de 550€ (+50€ / l'an dernier).

UES OBS

Le versement d'un intéressement est prévu par un accord (2018-2020, signé par la CFE-CGC Orange), sous réserve que les objectifs soient atteints sur 3 critères :

- La croissance du CA services (à 125% en 2020) ;
- La rentabilité (non atteinte en 2020) ;
- Le taux de conversion des stagiaires et alternants en CDI (à 149% en 2020).

L'enveloppe d'intéressement représente 1,40 % de la masse salariale (vs 1,60% l'an dernier), et est répartie à 50/50 selon 2 critères : temps de présence sur l'année, et salaire brut. L'intéressement moyen s'élève à 635€ par personne (vs 719€ l'an dernier), et concerne 5 845 personnes. Versé avec la paie de mai, il bénéficie d'un abondement en cas de versement dans le PEG Orange Actions. Les niveaux d'abondement sont négociés dans le cadre de la négociation annuelle obligatoire (NAO) sur les salaires, et devraient atteindre le montant maximum de 450€ d'abondement pour 550 € versés en 2021.

UES Orange Content (OCS, OPTV, OS)

L'accord d'intéressement prévoit le versement maximum de 5% de la masse salariale si les objectifs sont dépassés (à 104%) sur les 2 critères suivants :

- Indicateur de performance opérationnelle (IPO = EBITDA – Capex) pour 70% ;
- Indicateur de qualité de service (IQS) pour 30%.

L'enveloppe est ensuite répartie selon 3 critères :

- Le salaire perçu (pour 30%) ;
- Le temps de présence (pour 50%) ;
- La durée d'appartenance (pour 20%).

En 2020, les objectifs d'IPO sont dépassés, ceux de qualité de service atteints, déclenchant le partage de 4,70% de la masse salariale (vs 5% l'an dernier) au titre de l'intéressement. Les versements dans le PEG ou le PERCO font l'objet d'un abondement de l'employeur.

W-HA

L'intéressement est basé sur l'indicateur de performance opérationnelle (IPO = chiffre d'affaires – charges opérationnelles – investissements), et peut représenter au maximum 5% de la masse salariale. L'intéressement individuel dépend, à 50/50, du salaire brut et du temps de présence pendant l'année considérée. Les objectifs 2020 ont été dépassés, avec une augmentation du chiffre d'affaires de 41%, et c'est donc le montant maximal d'intéressement qui sera versé, pour un montant brut moyen proche de celui versé en 2020 (2 852€ pour un salaire brut mensuel de 4 195€). Le versement de l'intéressement dans le fonds Orange Actions du PEG permet, comme les versements volontaires, de bénéficier d'un abondement de 600€ maximum pour 500€ versé, selon la même grille que chez Orange SA et BuyIn (voir ci-dessus).

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

Lettre éditée en partenariat avec



www.adeas.org

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

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 : [Thomas Wolter](#) via [Pixabay](#)

Version électronique :

cfecgc-orange.org/lettre_epargne

Vous abonner gratuitement :

bit.ly/abtCFE-CGC