

# Déjà demain

« *Demain est moins à découvrir qu'à inventer* »

Gaston Berger

Publication trimestrielle de la CFDT du « Groupe Orange »,  
Déjà demain porte un regard nouveau sur les questions  
stratégiques, économiques et financières.

## Alliances & Responsabilité Sociale et Environnementale

Edito



Par **Isabel Lejeune TO**,  
Secrétaire Nationale  
CFDT F3C et élue au Co-  
mité Groupe Monde

L'annonce des résultats 2013 a constitué **une embellie dans la grisaille du secteur, mais les perspectives 2014 seront marquées par de nouvelles réductions des coûts.**

Dans quels buts ? Investir ? Se désendetter ? Faire un retour vers les salariés ? Ou assurer une rente aux actionnaires ?...

**Orange n'a plus vraiment les moyens d'une stratégie de forte croissance externe, mais les questions d'alliance restent posées.**

Le concept « d'EADS » des télécoms est illusoire s'il ne vise pas à une alliance entre certains opérateurs mondiaux.

Cependant, cette dernière ne peut reposer que sur **des valeurs partagées telles que les questions de sécurité, de protection des données individuelles, sans oublier le respect de normes environnementales et sociales.** ■

## Résultats 2013 au rendez-vous

Par **Laurent RICHE**,  
Délégué Syndical Central



...mais de possibles tensions en 2014 dues à une **réduction insuffisante du dividende.**

La CFDT souligne la qualité des résultats de l'année 2013 : conquêtes commerciales importantes, notamment en France, maintien de l'investissement et baisse sensible des coûts indirects.

Au-delà du contexte national et européen difficile (concurrence exacerbée, poids de la régulation, faible croissance économique, ...), force est de constater qu'**Orange s'en sort plutôt bien. Cela démontre le fort investissement du personnel et sa capacité à l'innovation tant commerciale qu'organisationnelle.**

Pour autant, la vigilance doit rester de mise car **certaines tensions demeurent notamment dans les métiers techniques**, liées aux nombreux départs et aux multiplications des événements climatiques qui impactent le réseau.

La CFDT prend acte des ambitions 2014 affichées par le conseil d'administration en matière de résultat net. Cependant, dans un contexte économique et concurrentiel inchangé, la CFDT craint que cela ne se traduise que par l'**exacerbation de la baisse des coûts au détriment des conditions de travail des salariés.**

**La nouvelle baisse d'un dividende, passant de 0,80 à 0,60€, ne paraît pas suffisante au regard des défis auxquels est confrontée l'entreprise.** C'est l'investissement productif qui risque d'être sacrifié au seul profit des actionnaires ainsi que la capacité à se déployer sur des marchés en croissance.

**L'Etat actionnaire ne peut en permanence demander de forts engagements en matière d'investissement et d'emplois, notamment dans le très haut débit, sans contrepartie. De même, il ne peut souhaiter que la France dispose de leaders mondiaux dans le numérique tout en ponctionnant l'entreprise en tant que premier actionnaire.** ■

## A nouveau mandat, nouvelles responsabilités



Par **Daniel Guillot**, élu au Conseil d'Administration d'Orange

**Les cadres ont maintenu leur confiance à la CFDT pour les représenter et la CFDT est devenue 1<sup>ère</sup> organisation syndicale à Orange.** Je serai donc présent au Conseil d'Administration d'Orange avec mes deux collègues de la CGT et SUD. Une des premières décisions que nous avons dû accomplir a été de répartir notre présence dans les 3 comités du CA. En ce qui me concerne, **après 4 ans**

...suite en page 2

## Réduire et encadrer la rémunération des dirigeants



Par **Thierry Lemetayer**, élu au CCUES (Commission économique), élu au Conseil Economique Social et Environnemental de Bretagne

La question de la rémunération des dirigeants d'entreprises fait toujours couler beaucoup d'encre et suscite bien souvent de vraies colères : celles des salariés qui vivent modération salariale et menaces sur l'emploi. **La contestation s'est aussi exprimée** chez certains actionnaires minoritaires d'entreprise. Ceux-ci voyaient la valeur de leurs actions inversement proportionnelle à la hausse de revenu des dirigeants et l'extravagance des parachutes dorés certains bénéficiaient en quittant l'entreprise qu'ils avaient parfois mise à genoux. Des concepts comme le « say and pay » sont aussi apparus pour **lutter contre l'opacité de certaines rémunérations**.

Une enquête de l'observatoire ATH, auprès d'un panel de sociétés cotées, expose la situation des rémunérations des mandataires sociaux. **Nous retrouvons certains éléments de notre entreprise telle une part variable à hauteur de 30 à 40%**. Par contre, la rémunération des dirigeants de ces entreprises se situe pour 63% d'entre elles inférieure au maximum de 20 fois la rémunération de la moyenne des bas salaires de l'entreprise, possible plafond évoqué par le gouvernement l'an dernier. Nous en sommes loin pour les entreprises du CAC 40.

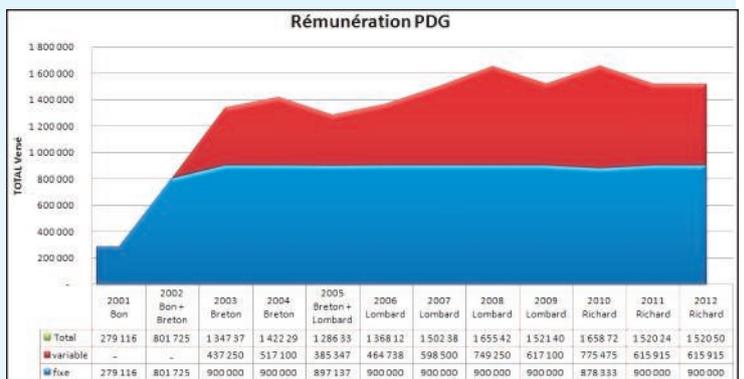
En 2002 une des premières mesures de la gouvernance de l'entreprise a été de multiplier par 5 la rémunération du PDG Thierry Breton (sans doute pour mieux maîtriser les coûts...).

Cette rémunération comprend une part fixe et une part variable mais quelque que soit les critères déployés qu'ils soient liés au chiffre d'affaire, à sa croissance, à celle des marges de l'entreprise ou à la réalisation de tel ou tel plan, la stabilité est « remarquable »...

**Certes, la CFDT a revendiqué et obtenu récemment de nouveaux types de critères liés à la qualité et au bien être social**, mais avec près de 1,5 M€ en 2012, S. Richard (39<sup>ème</sup> rang du cac 40) avait une rémunération de 4 fois la rétribution médiane des dirigeants des entreprises cotées (352 K€ en 2012). Seul dirigeant d'Orange à la rémunération supérieure à 1 M€ en 2013, il a pris l'engagement de la réduire. Elle sera soumise à l'avis de l'AG des actionnaires, « say on pay » oblige.

Certains affirment que l'inflation des rémunérations des dirigeants vise à conserver les talents sur le marché national. **La référence au marché mondial veut masquer l'injustifiable !**

**La CFDT ne peut cautionner des rémunérations qui dépassent de très loin ce qui est acceptable au regard du nécessaire vivre ensemble dans notre société.** ■



» suite de la page 1

## A nouveau mandat, nouvelles responsabilités

de participation active au sein du comité d'audit, j'ai choisi de rejoindre le CGRSE<sup>1</sup>.

Depuis 3 ans, nous avons connu une approche radicalement nouvelle des questions sociales et sociétales. Aujourd'hui, on mesure la satisfaction au travail et on objective les managers sur son amélioration.

La création du CGRSE et la présence d'un salarié a constitué une première sur ce comité qui traite les questions de nomination. C'est la levée d'un tabou puisqu'aujourd'hui le code de gouvernance des entreprises (AFEP-MEDEF) suggère la présence

de représentants salariés aux comités en charge des rémunérations. La révolution « Orange » en quelque sorte...

**Ce comité est devenu un acteur majeur sur le fonctionnement de la gouvernance de l'entreprise**, de son conseil d'administration, des nominations des mandataires sociaux (dont celle du PDG), de leurs modes de rémunération et de leur montant sans oublier bien sûr les questions relatives à la « RSE » et aux risques sociaux et réputationnels au sens large.

**Les 4 prochaines années seront clé pour l'entreprise et l'écosystème numérique européen.** La pression

concurrentielle entre opérateurs ne s'interrompra pas et la question du partage de la valeur avec les OTT<sup>2</sup> ou GAFA<sup>3</sup> sera décisive. En France, les coups de « monopoly » actuellement en cours ne sont qu'une première vague qui en annonce d'autres.

Dans la difficile période de transformation que nous allons rencontrer, **la CFDT s'activera pour qu'aucun des acquis ne se dissolvent.** C'est un des enjeux de la présence syndicale au sein du CGRSE.

**Un défi important à relever !** ■

1) Comité de Gouvernance et Responsabilité Sociale de l'Entreprise - 2) Over The Top - 3) Google / Apple / Facebook / Amazon. ■

## « Orange accélère » avec le frein à main ! Attention au dérapage incontrôlé...



...des limites du pilotage national

Les 9 programmes transverses d'« Orange Accélère » (« Full Digital », Achat, Synergies Pro-PME-E, « Always On », Service, « New Business », Simplifier, « Big Data » et Immobilier), eux-mêmes scindés en projets, ont été engagés il y a quelques mois. Si la pertinence semble là, la **CFDT pointe que ces programmes concernent plus particulièrement les équipes du siège** d'Orange et que le « casting » des directeurs de ces programmes n'a retenu qu'un directeur Orange.

Certains projets concernent des améliorations de process, d'outils du SI pilotés par des Directions Métiers. Leur **réussite se matérialisera si leurs apports se concrétisent dans les unités opérationnelles et que les salariés face aux clients s'approprient les améliorations et innovations** qui

en sortiront. **Cette appropriation ne se réalisera que si chacun des chantiers anticipe les impacts en emploi et sur les conditions de travail.**

Prototypes, bases-écoles, vrais pilotes (pas d'expérimentations aux résultats déjà connus d'avance) et exploitation de dispositifs tels ID-CLIC sur ces axes de travail sont les conditions essentielles et nécessaires pour associer et entraîner les salariés dans une boucle vertueuse. Ainsi, ils coopèrent au lieu de subir et ils bénéficient de meilleures conditions de travail et de simplification des process au lieu d'empiler une nouvelle couche de projets, idées et instructions venant du siège.

La CFDT ne voudrait pas que ces programmes, encore trop « top-

down », ne soient qu'un effet d'annonce ou se traduisent par des évolutions néfastes pour le personnel car insuffisamment « bottom-up ». Il faut s'appuyer sur l'expérience et les idées de ceux qui, au quotidien, remportent les victoires face à nos concurrents.

Pour la CFDT, « **Simplifier** » est le « **programme phare** » et doit s'appliquer largement à tous les projets, avec l'obligation pour chacun de s'inquiéter à tout moment du « *comment réaliser telle ou telle action de la manière la plus simple possible tant pour le client final que pour les salariés ?* ».

**Ecouter, rendre autonome et partir de l'humain sont autant de valeurs CFDT que nous espérons**



...des investissements et projets sans moyens

Hélas, les années se suivent et se ressemblent, 2014 connaît une forte pression sur les revenus. Après avoir perdu plus de 2Mds€ de CA en 2013\*, Orange en perdrait encore 1Md\*. **L'appétence des clients pour les nouvelles technologies impose plus que jamais d'investir** sous peine de décrocher, malgré des moyens plus limités qu'avant. Pour répondre à ce défi, Orange a décidé de concentrer les ressources sur nos axes stratégiques (1<sup>er</sup> sur les réseaux et le marché clients ; leadership sur l'innovation) au travers de 9 programmes – le tout réuni sous le nom de code « Orange Accélère ».

**Les ressources baissant, reste à définir ce qu'on ne fera pas ou plus.** La nouvelle mouture de Chrysalid alourdit de 500M€ les objectifs initiaux d'économie qui passent de 2,5 à 3Mds€, dont 600M€ de Capex (surtout portés par des mutualisations de réseaux). A Chrysalid viennent s'ajouter **d'autres économies faites un peu « sous le manteau »**, celles du quotidien sur les formations, les déplacements, les investissements ralentis (quid des 2 Mds sur la FTTH ? quid des NRA zones d'ombres ?), les maintenances préventives décalées...C'est bien dangereux, sachant que les **investissements préfigurent les revenus du futur et que la maintenance est la clé de la QS et de la satisfaction des clients.**

Si « Orange Accélère » et serre le frein à main il y a **risque de dérapage sans répondre aux enjeux ! En privilégiant encore une fois le dividende des actionnaires aux investissements, la direction entraîne inéluctablement une baisse plus grande encore de notre CA.** ■



...de l'emploi

Les nombreux départs en TPS ou retraite se traduiront par des réductions de surfaces immobilières. **La CFDT attend des projets modèles** où coûts, adaptation aux métiers, amélioration des conditions de travail et optimisation des temps de trajet du personnel soient frappés de l'esprit « gagnant-gagnant ». Le télétravail peut être une clé de résolution de cette équation complexe. Plus personne ne revent de coupes sombres dans les m<sup>2</sup> commerciaux au risque de favoriser la concurrence ou de créer des déserts digitaux dans les zones rurales où nous comptons une clientèle fidèle.

Digitaliser, oui mais une partie de nos clients ne s'adaptera jamais aux interfaces numériques et voudra toujours une présence humaine de l'opérateur historique. Oui mais sans nier les **impacts majeurs sur l'emploi, les compétences et les conditions de travail.** Le service compte aussi, mais en intégrant que c'est tant une affaire de S.I et de process que de posture et de marges de manœuvre. **Tout doit partir des besoins de celui qui rend le service au client** et pas des « responsables positions de travail » aussi compétents soient-ils mais qui, du Village Orange, ne vive pas ce quotidien. Le service, tout comme d'autres de ces programmes, ne se décrète pas mais nécessite un investissement collectif et durable.

Sans refuser des évolutions (ou révolutions) dans nos fonctionnements, **la CFDT attend des négociations et une approche loyale d'Orange sur ces chantiers. La CFDT ne veut pas d'accélération brutale et ponctuelle mais progressive et continue.** Soyons la tortue de La Fontaine et pas le lièvre dont l'agilité (vocabulaire très en vogue) ne sert à rien quand la course est longue et exigeante. **Pour la CFDT, le panneau « conditions de travail » jalonne la route.** ■

## Quels partenaires pour la Consolidation d'Orange ?



Par **Philippe LOIRET**, Délégué Syndical et membre de la commission R&D du CCUES

L'IDATE (Institut de l'Audiovisuel et des Télécoms en Europe) annonce dans les télécoms une nouvelle vague de fusions-acquisitions identique aux 2 grandes vagues mondiales de 2000 et 2006.

### Y a-t-il équivalence entre consolidation et choix de partenaires ?

Deux objectifs principaux servent à justifier un développement externe :

- **la croissance géographique « horizontale »** avec de sommes colossales en jeu dues au peu d'acteurs par marché national et aux consolidations surveillées par les réglemmenteurs. Selon les marchés, on y avance par « consolidation du pauvre » : synergies partielles du genre partage de réseau ou accords de distribution. Pour l'envergure supérieure, d'autres synergies sur la taille s'imposent avec la mondialisation : achats face aux fabricants, R&D et innovation pour aborder écosystèmes, futurs standards, réseaux internationaux d'internet ou les grands clients.
- **l'extension « verticale »** dans la chaîne de production vers les OTT (Over The Top) ou les constructeurs. En revanche, pour éviter des mariages trop explosifs, la construction industrielle durable avance plutôt par prises de participations que par fusions/intégrations.

Choisir un partenaire active d'autres ressorts et 2 modèles émergent :

- **l'intégration progressive d'acteurs** conduisant à un dominant (les scénarios 50/50 ne sont que transitoires) si le déséquilibre n'a pas été « naturellement » tranché dès le départ .
- **l'alliance visant directement niveau mondial et répartition régionale** qui limiterait à 4 les concurrents télécoms mondiaux (type Sky Team de l'aviation) sans attendre la lente émergence des vainqueurs par intégration. Orange y serait un partenaire potentiel pour l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient.

« L'alliance » peut bien répondre aux enjeux de la mondialisation, évite de reproduire le monopole des OTT ou des constructeurs asiatiques, couvre toutes les évolutions et permet de prioriser des synergies, les produits du futur, les réseaux internationaux sans nier les optimisations nationales opportunistes sur les infrastructures ou la distribution nationales. ■



Naviguez sur notre site CFDT à partir de votre Smartphone :

1. Je lance l'application téléchargeable sur mon smartphone en envoyant « flashcode » par SMS au 30130
2. Je vise le flashcode avec l'appareil photo de mon smartphone
3. Le tag est reconnu immédiatement et mon smartphone me propose de me connecter au site internet mobile CFDT. ■

Fédération CFDT Communication, Conseil et Culture  
47 avenue Simon Bolivar - 75950 PARIS CEDEX 19  
Tél. 01 56 41 54 00 - Fax. 01 56 41 54 01

Toute notre actualité sur : [www.cfdt-ftorange.fr](http://www.cfdt-ftorange.fr)

Directeur de publication : Ivan Beraud

Rédactrice en chef : Isabel Lejeune-To

Avec notre Webzine,  
retrouvez le point de vue  
CFDT sur l'actualité  
Orange.  
Inscrivez-vous par mail  
à : [contact@cfdt-orange.fr](mailto:contact@cfdt-orange.fr)

## Des fruits de Nova+ ?



Par **Francis Dieulois**, élu au CE ITRSI et au CCUES

Le départ de V. Badrinath marque-t-il un 1<sup>er</sup> arrêt du chantier de la chaîne de l'Innovation (2 gosses réorganisations sur un « empire » de plus de 8000 salariés) ?

Chez Orange, dans un OLPS anonyme, le statut de chercheur est quasiment oublié ! Désormais, la recherche affiche plutôt la gestion des programmes ou terrains de conquête. La querelle entre les bastions de la Technique et des marketeurs n'est pas aplanie, mais le Réseau de demain conserve ses lettres de noblesse !

Au-delà de ces 1<sup>ères</sup> « cicatrices » de l'organisation « Nova+ » terminée fin 2012, c'est au tour de la LoB Audience et des autres « oubliés de « Nova+ » (équipes du SI,...) d'être entraînés dès mai 2013 dans une 2<sup>nde</sup> réorganisation « IMT », suite directe de « Nova+ » : ils rejoindront le cœur de la nouvelle chaîne de l'innovation d'Orange, d'ici fin 2013 !

Tant par la vitesse que par la détermination, on ne peut que saluer la cohérence des deux mouvements : il n'y a de place que pour des projets intégrés, la découpe Recherche-Anticipation-Développement, l'alignement par les nouveaux comités de gouvernance, l'innovation ouverte...

En 2013, « Nova+ » a fini son 1<sup>er</sup> exercice complet et « IMT » déploie ses équipes. C'est donc l'heure de revenir aux objectifs qui ont motivé tout ce chambardement : plus d'efficacité productive, plus de différenciation, un retour à une image forte d'entreprise d'innovateurs. Ces signaux ne se sont pas encore rallumés !

Cheville ouvrière de Nova+ en 2012, à la tête de l'ex FTRD puis d'IBNF, MN. Jégo Lavessière dirige au pied levé le nouvel ensemble IMT. On espère que ces 2 grosses réorganisations en 2 ans suffiront, mais le défi d'Orange reste entier : faire sortir les produits de demain, hors des démonstrations à la « Wahou », pour les installer dans les parts de marchés et les résultats à venir, démontrer que les talents des équipes d'Orange peuvent se révéler différenciants pour Orange ! ■