



FRANCE TÉLÉCOM ORANGE

La marche vers la holding financière ?

La paille des mots, le grain des choses

Depuis l'annonce du plan « conquête 2015 », plusieurs événements et décisions de l'entreprise sont venus éclairer ce qu'est en réalité sa stratégie.

Bien sûr, le discours tenu par notre Président lors du séminaire des « leaders » du groupe le 11 juin dernier ne peut qu'emporter l'adhésion de nombreux cadres. Qu'il s'agisse de « rendre France Télécom Orange plus attractif (...) auprès des clients, auprès des talents (collaborateurs), auprès des partenaires », ou encore de « viser l'excellence managériale », enfin de reconnaître que « l'excellence de l'expérience client (...) est la principale clé du succès pour le futur de notre groupe », voilà des mots frappés au coin du bon sens.

Pour autant, il nous faut bien regarder de quel bois est réellement faite la politique menée depuis plus d'un an et quelles en seront les conséquences prévisibles.

Victory, prémices de la défaite ?

L'excellence technique de notre groupe, surtout en matière de réseaux, s'est toujours appuyée sur la maîtrise fine de l'ingénierie utilisant de façon optimale notre technologie, mais aussi sur ce « petit plus » qui ne se commande pas sur étagère : une très forte culture du défi qui existe rarement ailleurs. Tout ceci ne peut exister que dans une organisation qui nous permet de rester maîtres de tous les aspects du déploiement des réseaux. ●●●

L'innovation est-elle soluble dans la rentabilité ?

Le projet « Nova+ » va porter la transformation du Groupe dans les domaines du *marketing stratégique*, de la *recherche* et du *développement*. Ce projet se fonde sur le diagnostic des difficultés à déployer dans le bon « timing » des projets innovants de grande envergure dans un groupe de notre taille, avec une organisation complexe et de multiples centres de pouvoir.

Dans sa version actuelle, ce projet modifie la place de la recherche dans la chaîne de l'innovation, en privilégiant son rôle en aval du marketing,

au détriment de son rôle amont qui suppose une plus grande liberté d'exploration pour les chercheurs.

Précisément, le fait de soumettre les priorités de recherche de la plus grande partie de nos laboratoires à celles des projets marketing de court terme risque de nous faire perdre nos avantages concurrentiels de long terme. C'est en effet sur la base de notre recherche « fondamentale » que notre excellence technologique s'est bâtie et que la réputation de la maîtrise technique de France Télécom s'est construite ces quarante dernières années.

Cette dernière question ne se pose pas qu'à travers la recherche.



La marche vers la holding financière ?

LA DIRECTION DANS LE DÉNI ?



Nous le vérifions en permanence en constatant les désastres auxquels nous sommes confrontés dans certains pays (comme l'Espagne mais pas seulement) où nous avons été insuffisamment maîtres de la construction de nos réseaux. Il se trouve que le projet « Victory », visant à mettre en œuvre de multiples coopérations avec Deutsche Telekom, emporte un volet achats : le projet « Gosford ». Il s'agit, entre autres, de mutualiser les services achats des deux entreprises pour le domaine « réseaux ». Sachant que le projet prétend explicitement que les Allemands sont meilleurs acheteurs que nous et comme il est reconnu, par ailleurs, que la « finesse » technologique n'est pas ce qui caractérise le mieux l'opérateur allemand, tout est à craindre, en matière de choix d'ingénierie. En effet, nous voyons mal comment, dans un tel cadre, France Télécom Orange va pouvoir imposer ses choix techniques quand il y aura

en jeu des centaines de millions d'euros d'économie d'échelle ? L'expérience montre que la pente sera forte, qui nous poussera vers le moins disant, quitte à renoncer à ce qui a historiquement fait notre force. C'est, avec l'externalisation massive de la relation client, l'un des principaux dangers qui menacent la survie de notre entreprise.

Les bonnes intentions se mangent-elles en salade ?

Nous ne pouvons nier le fait que notre Président et son équipe affichent, en matière sociale, de bonnes intentions exprimées en particulier dans le « nouveau contrat social », dont nous avons déjà largement écrit ce que nous en pensons¹. Toutefois, nos dirigeants se font beaucoup plus discrets sur des aspects plus tangibles de leur politique, comme par exemple le projet « Chrysalide ». Celui-ci est le produit d'un retour du malthusianisme qui, dans la période précédente, s'est concrétisé par le harcèlement des « cost-killers » et la tyrannie des plans TOP de triste mémoire. **Comment faire 2,5 milliards d'euros d'économies en 4 ans (en plus des 900 millions du projet « Gosford ») sans s'attaquer aux conditions de travail, à l'emploi et à la qualité de service ?**

Que valent les bonnes intentions énoncées face aux conséquences, bien réelles celles-là, de telles décisions ?

Un modèle de développement totalement voué à l'externalisation

Nous l'avons déjà écrit à maintes reprises et dénoncé abondamment², le taux d'externalisation des différentes fonctions de l'entreprise s'accroît à grande vitesse, y compris pour des fonctions vitales et stratégiques comme la relation client ou l'ingénierie.

Lors de la réorganisation « Orange France », il a été claironné par la direction du Groupe que l'objectif était de rapprocher les décisions du terrain, de donner des marges de manœuvre au local, finalement de répondre aux attentes exprimées dans le cadre de la crise sociale en donnant le pouvoir aux nouvelles directions de traiter les questions d'organisation, de conditions de travail et de qualité de service.

Or, tout ceci est précisément faux, car le projet « Orange France » dit explicitement que les décisions de volume d'emplois (donc de recrutement) et de « make or buy » (de sous-traitance) restent entièrement centralisées à la direction générale. Les Directions Orange comme les Directions de Divisions n'ont donc en réalité aucun des pouvoirs importants pour traiter des questions évoquées.

Les orientations prises depuis montrent que la sous-traitance va continuer à

¹ Lire sur notre site le tract « Le bla-bla social » - http://fo.francetelecom.fr/documents/nouveau_contrat_social.pdf

² Lire sur notre site les précédents « Force Cadres » - http://fo.francetelecom.fr/espace_cadres.htm

La paille des mots, le grain des choses

s'accroître, les conditions de travail à se dégrader, la qualité de service à rester au plus bas et l'entreprise à perdre des parts de marché. Nous sommes dans une spirale négative et notre direction est dans le déni.

Ne sommes-nous pas trop alarmistes³ ?

On pourra nous rétorquer que nous sommes dans une entreprise qui compte encore 100 000 employés en France et que cela rend difficile le schéma que nous craignons.

C'est bien de cela dont il s'agit : des effectifs et de la démographie.

Dans ses communications sur le sujet, notre Président se plaît à dire que les effectifs (en France) ont été maintenus, voire légèrement augmentés en 2010, conformément à ce qui avait été annoncé et grâce aux premières vagues des 10 000 recrutements prévus sur trois ans.

Encore une fois, la réalité est différente. **Que dit le rapport PEC⁴** présenté au CCUES le 6 juillet 2011 ? Il précise que le nombre d'employés permanents Groupe France (CDI à temps plein ou à temps partiel) serait passé de 98 269 en janvier 2010 à 100 287 en décembre 2010 (page 7 du rapport).

Passons sur la petite malhonnêteté qui consiste à comparer décembre à janvier de la même année et non à décembre de l'année précédente, pour mieux nous concentrer sur le véritable indicateur, celui des ETP-UES⁵ (page 19 du rapport). Il montre que ramené au temps réellement travaillé, c'est-à-dire si on compte les CDI-TP⁶ pour ce qu'ils travaillent réellement, alors les effectifs en France ont fondu, même en 2010, même avec la vague de recrutements, et **sont tombés de 94 021 ETP à 92 557 ETP.**

Nous constatons donc bien l'impact important de la démographie, qui va s'accroître dans les années à venir car il n'est pas prévu de compenser les départs par des recrutements en nombre équivalent.

Bien au contraire, la stratégie de la direction c'est d'accompagner l'évolution démographique du Groupe afin de diminuer drastiquement la masse salariale et de réaliser des économies (trompeuses à

notre avis) en sous-traitant toutes les fonctions autres que les fonctions de direction générale.

La fin du « goodwill » ?

Cette politique se mesure déjà à travers les budgets d'emploi qui « tombent » sur les Directions Orange et Divisions comme si rien ne s'était passé dans l'entreprise en 2009.

La révision des dispositifs de PVV relève aussi de cette logique aveugle de rigueur budgétaire : parce qu'un Directeur « N-1 » du COMEX⁷ a dans ses objectifs la maîtrise du budget des Parts Variables Vente grand public France et parce que la trajectoire du consommé lui fait craindre un dépassement (ridicule au regard des enjeux), ce sont tous les dispositifs PVV concernés qui sont immédiatement distordus, avec des conséquences désastreuses sur le moral des forces de vente, leur efficacité et le climat social des entités impactées. **L'entreprise va perdre des dizaines de millions d'euros de Chiffre d'Affaires mais ce directeur va percevoir un bon variable à la fin du semestre !**

Nous voyons bien à travers ces exemples ce qui est en cause. C'est le refus de la direction de voir que les économies apparentes se font au détriment de quelque chose qui a beaucoup plus de valeur : la motivation des équipes. Qu'il s'agisse des conditions ●●●



³ Lire sur notre site nos précédents « Force Cadres » - http://fo.francetelecom.fr/espace_cadres.htm

⁴ Rapport PEC = Rapport Perspectives, Emploi et Compétences.

⁵ ETP-UES = Équivalents Temps Plein de l'Unité Économique et Sociale.

⁶ CDI-TP = Contrats à Durée Indéterminée à Temps Partiel.

⁷ COMEX = Comité Exécutif de France Télécom Orange

FRANCE TÉLÉCOM ORANGE

La marche vers la holding financière *La paille des mots, le grain des choses*

de travail, de l'impact de la politique d'externalisation sur la qualité de service, de la perte de maîtrise dans le domaine technique, et de bien d'autres choses qu'il serait trop long de détailler ici, la conséquence la plus grave, celle qui va impacter le plus lourdement l'entreprise sur le long terme, c'est la perte de ce que les financiers appellent le « goodwill ». Nous le prenons au sens premier, c'est-à-dire **la plus-value intrinsèque des équipes**, et non au sens d'écart comptable d'acquisition, même si la seconde notion découle en théorie de la première.

En effet, tout ce qui a fait le succès de l'opérateur historique France Télécom Orange repose de près ou de loin sur cette aptitude particulière de ses personnels, majoritairement fonctionnaires, à relever les défis, à se mobiliser autour des projets, à s'adapter aux changements de l'environnement économique ou réglementaire et aux modifications de l'organisation. **Tout cela a une valeur inestimable et nous sommes en train de le perdre.**

La marche forcée vers la holding financière

Pourquoi notre direction ne s'inquiète-t-elle pas davantage de cela ? Est-ce par cécité ? Nous n'y croyons guère et la réponse se trouve plutôt dans les raisons qui animent les actionnaires du Groupe. Il y a en effet des divergences



fondamentales entre les attentes des marchés (*traduisez des actionnaires*) et les nécessités industrielles et stratégiques d'une entreprise comme la nôtre. **Les investisseurs veulent un Groupe France Télécom qui soit une valeur défensive, avec un PER élevé (Price Earning Ratio : bénéfice prévu par rapport au prix de l'action), c'est-à-dire à un cours faible avec un dividende élevé.** Pour cela, les analystes financiers pensent que l'entreprise doit se recentrer sur son cœur de métier et qu'elle ne doit pas s'éparpiller pour rechercher des relais de croissance dans la diversification ou une quelconque croissance externe, signe de dépense de cash et donc de réduction possible du dividende.

En revanche, la stratégie industrielle, affichée dans le secteur du numérique, nécessite de mettre beaucoup de ressources dans la recherche de nouveaux produits, de nouveaux usages et de tout ce qui permet de concurrencer les entreprises « over the top » qui viennent capter la valeur de nos réseaux.

La contradiction entre la vision du mar-

ché et la vision industrielle est flagrante. Nos dirigeants semblent rechercher un moyen de concilier les deux à travers une externalisation massive qui permet de faire sans faire vraiment et en affichant qu'on peut ainsi couper les branches « inutiles » plus facilement.

Comment ne pas voir la marche forcée vers l'externalisation tous azimuts qui n'aboutira qu'à désinver un groupe, avec très peu de salariés, centré autour d'un marketing global et de quelques filiales pour contrôler les fonctions d'exécution.

Cela s'appelle une holding, qui n'aura d'autre choix que de devenir opportuniste puisque sa rentabilité ne dépendra plus de ses projets industriels mais de ses choix d'investissement dans telle ou telle « mode » technologique ou d'usage. C'est ce que font aujourd'hui de nombreux fonds spécialisés. À ce moment-là, dans cinq à huit ans, Orange ne sera plus qu'une « petite » holding financière. Et la plupart d'entre nous n'en feront plus partie.

Entre-temps, France Télécom Orange sera prête pour une OPA qui permettra au cours de l'action d'être momentanément au-dessus du prix d'exercice des plans de stock-options en cours...

Le mardi 22 novembre 2011,

VOTONS
FO COM !