

« Il faut que l'on travaille à l'échelle du Groupe en France. Pour moi, il n'y a pas de filiale plus importante qu'une autre. Orange est un Groupe et tout salarié, où qu'il soit dans le Groupe, est important. Il n'y a pas une espèce de prime à « Orange SA » qui serait plus près de la Direction Générale... Je sais qu'il y a beaucoup de travail encore pour faire que l'on se considère réellement comme un Groupe en France » - Christel HEYDEMANN au Comité Groupe France (Juin 2023).

Comité Groupe France - Avril 2024

# CHRISTEL HEYDEMANN : SA STRATÉGIE POUR ORANGE (1)

« Au moment de la présentation aux investisseurs de « Lead the future », nous nous sommes engagés à l'échéance 2025. Mais notre stratégie est pensée à horizon 2030 ».

« Une stratégie ne porte pas sur trois ans, elle s'inscrit dans le temps long. Les chantiers que l'on a lancés, sur l'infrastructure, sur l'innovation..., ils sont à horizon 2030. Ce n'est évidemment pas qu'un exercice financier, même s'il s'agit aussi d'un exercice financier » - C. Heydemann (juin 2023).

Madame la Directrice Générale, Christel HEYDEMANN, nous a présenté en juin 2023 sa stratégie pour Orange.

## LA MÉTHODE

« Nous avons travaillé avec nombre de managers et lancé beaucoup de chantiers. Je tenais à porter un regard lucide sur les forces et les chances qu'on a dans notre industrie et, en même temps, à nous « benchmarker » pour identifier comment nous performons par rapport à d'autres opérateurs.

Nous avons beaucoup de forces et l'enjeu de notre plan est de s'appuyer sur ces forces. Je ne crois pas beaucoup au plan qui viserait juste à essayer de faire mieux ce que l'on ne fait pas bien et de ne pas, au contraire, essayer d'accentuer ce qui fait qu'on est différent et qu'on peut être un leader dans notre industrie ».

## LE CŒUR DE MÉTIER

« Les médias ont beaucoup écrit que ce plan stratégique opérait un recentrage sur le cœur de métier d'Orange. Mais ce n'est pas ce que j'ai dit.

J'ai dit qu'on ne pouvait pas imaginer une stratégie pour un opérateur télécoms – alors que cela fait dix ans que tous les opérateurs télécoms vont désespérément chercher de la croissance en dehors de leur cœur de métier – dans laquelle on ne se concentre pas sur le fait d'être les meilleurs sur son cœur de métier et on ne va pas chercher de la croissance y compris dans ce cœur de métier ».

## LA RÉGULATION

« La situation du marché européen est aberrante : nous n'avons jamais eu autant besoin d'infrastructures télécoms, mais les logiques de régulation appliquées datent d'il y a vingt ans. En comparaison avec Deutsche Telekom en Allemagne ou Telefonica en Espagne, nous sommes l'opérateur qui avons le plus donné de parts de marchés à nos concurrents. Il convient de sortir du modèle de la concurrence à tout-va pour passer à un modèle élargi intégrant les OTT (*Over The Top - services offerts hors contrôle des Opérateurs de télécommunication*), les acteurs souhaitant investir dans les

infrastructures, de manière à permettre aux Opérateurs de continuer à investir dans les infrastructures ».

« La Commission Européenne a d'ailleurs lancé une consultation sur l'avenir des télécoms et sur le financement des infrastructures. Parce qu'aujourd'hui, le marché n'est pas régulé de façon optimale ». Une poignée de gros acteurs (*Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft et des plateformes, telles que Netflix ou Disney+*) utilisent la plus grande partie de la bande passante des réseaux des Opérateurs de télécommunication sans les financer.

## LE DÉFI

« Il y a des choses dans le plan stratégique qu'on maîtrise seul – et on doit se concentrer dessus – et il y a une partie des enjeux des télécoms que l'on traite avec Deutsche Telekom, Telefonica, Vodafone et tous les autres. Dans ce contexte, nous avons une chance importante : nos clients n'ont jamais eu autant besoin de nos services. Ils sont de plus en plus impatients et exigeants ».

À suivre au verso...



« L'innovation doit nous permettre de nous différencier sur le haut de marché. C'est le premier pilier de notre stratégie : il faut monétiser notre cœur de métier » C. Heydemann (juin 2023)

...suite de la première page.

« Notre défi consiste donc à éviter de devenir une commodité. Orange ne peut pas réussir avec une stratégie « low-cost ». Ce serait une stratégie perdue d'avance d'imaginer qu'on pourrait être l'entreprise la plus « cost effective ». FREE, c'est la stratégie du « Low Cost ». ORANGE, c'est la stratégie du meilleur réseau et du meilleur service client. Je parle beaucoup avec nos clients et en la matière, nous ne sommes pas au niveau attendu, même si nous sommes déjà reconnus comme bien meilleurs que nos concurrents. Il faut donc faire plus, faire mieux et se faire payer pour ça ».

## LA MONÉTISATION

« Cela ne veut pas dire qu'il ne faut pas aussi aller sur le pur digital et sur le « low-cost », on a une marque pour cela : Sosh. Mais la marque Orange et

l'innovation doivent nous permettre de nous différencier sur le haut de marché. C'est le premier pilier de notre stratégie : il faut monétiser notre cœur de métier ».

« Il faut maintenir un prix premium sur la Fibre et sur la 5G. Pour cela il faut innover et fournir à nos clients un service perçu comme personnalisé ».

« Quel que soit le point d'entrée du client, il faut que son interlocuteur puisse traiter sa demande. Il faut offrir de nouveaux services sur la 5G. Il faut augmenter nos prix en contexte d'inflation. Pas que sur les nouvelles offres, mais aussi sur les portefeuilles de clients existants. Tous les opérateurs en Europe l'ont fait. Dans un contexte d'inflation, les entreprises qui ne réussissent pas à remonter leur prix ne tiennent pas longtemps... Nous devons valoriser nos choix. Nous avons fait le choix de la

convergence fixe-mobile et de la fibre. Nous devons monétiser notre avance et améliorer la qualité du réseau et l'expérience du service clients ».

## LA SYNERGIE

« Il existe d'autres réseaux que la fibre ou la 5G. Sur les satellites par exemple, le marché adressable en France est restreint, mais Starlink est plus connue qu'Orange dans ce domaine, alors que le groupe possède depuis longtemps Nordnet qui enregistre plus de clients que Starlink.

Là encore, nous devons faire jouer les synergies et utiliser nos solutions satellites si elles représentent la meilleure solution pour nos clients.

Nous devons viser l'excellence et la France doit être cette « terre d'excellence ».

## FOCUS SUR LES ANALYSES ET ACTIONS DE LA CFDT :



### RÉORGANISATIONS

La stratégie « *Lead the future* » vise, comme les précédentes à faire évoluer les organisations du travail. Ces réorganisations sont incessantes. Elles bousculent les repères professionnels, entravent les capacités d'apprentissage collectif, génèrent une charge de travail supplémentaire, brouillent le sens de leur travail aux yeux des salariés concernés et débouchent, aujourd'hui, sur des plans de départs injustes et inquiétants au regard des obligations de l'entreprise en matière de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP).



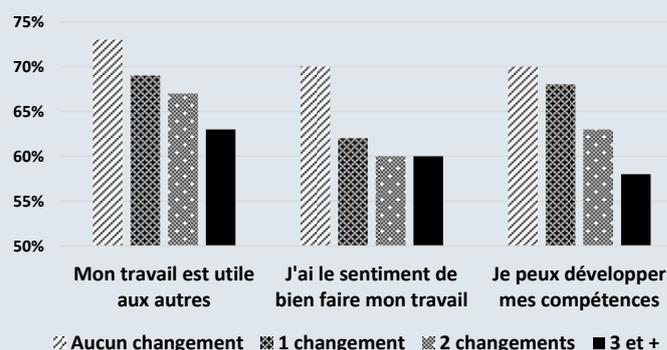
La CFDT rappelle que le sens du travail déperit lorsque les changements se multiplient. L'étude de la DARES sur les conditions de travail (*ci-contre*) confirme les conclusions

de l'étude 2021 du CNPS\*. À Orange, entre 2019 et 2021, 42% des salariés ont vécu une réorganisation de leur service et 12% en ont subi deux ou plus (*ce chiffre monte à 18% pour les salariés face aux clients*).

La CFDT a alerté la direction : les plans de départs mettent à jour une gestion prévisionnelle défailante des emplois et des compétences ; et les réorganisation rapides, sans accompagnement adapté, ont un coût humain important que la direction sous-estime gravement.



Sens du travail et changements organisationnels



\* CNPS = Comité National de Prévention du Stress

