

## ORANGE FRANCE TELECOM

# *Une nouvelle gouvernance mais pour quelle stratégie ?*

### **Stratégie du contenu et contenu de la stratégie**

***La question de la stratégie est au cœur du débat que semble poser Stéphane Richard. Sur la qualité du service le constat est juste. Si les questions posées sont souvent légitimes, elles ne doivent pas conduire au repli sur soi au nom d'un illusoire « retour aux fondamentaux ». Elle ne doit pas non plus demeurer une illusion qui semble séduire au moins une organisation « syndicale » dont la radicalité du discours masque le conservatisme de ses dirigeants.***

Les salariés et les cadres de l'entreprise se posaient légitimement beaucoup de questions sur les divergences voire les querelles qui semblaient animer la direction de notre entreprise. Une clarification utile semble devoir s'opérer. Mais si la question « Qui doit être n°1, 1 bis ou 2 » a son importance, elle ne doit occulter, en rien, le débat sur les enjeux stratégiques et sociaux qui sont devant nous.

On ne peut qu'être satisfait du discours social et managérial de Stéphane Richard. Il diffère de l'approche régissant l'entreprise depuis 5 ans. Le message est en rupture avec la gestion héritée de Thierry Breton, prolongée par Didier Lombard et ses collaborateurs. Mais, elle est aussi en contradiction avec les orientations fixées par un conseil d'administration dans lequel siégea un certain Stéphane Richard...

Il est constaté par les équipes CFDT que les relations sociales s'améliorent progressivement même si les attentes sont très fortes sur le terrain et ne se concrétisent pas aussi vite qu'on le voudrait.

Les délégués locaux notent aussi la forte préoccupation des cadres managers. Sans maîtrise des moyens humains et organisationnels, ils sont de plus en plus sollicités pour atteindre des objectifs inchangés tout en devant améliorer les conditions de travail de leurs collaborateurs.

La CFDT se félicite des avancées des négociations en cours qui peuvent constituer les éléments clés d'un nouveau pacte social si elles se concrétisent.

Mais le nouveau discours, notamment celui sur le retour de la transversalité, doit clairement se situer au cœur d'un projet industriel qui garantisse l'avenir de l'entreprise. Ceci avec des choix stratégiques qui ne soient pas dictés par les illusions à court terme des consultants l'œil rivé sur les marchés financiers.

A la fin des années 90, des compagnies de télécommunications ont suivi de tels choix en vendant leur filiale mobile par exemple, en Grande Bretagne, en Irlande, aux Pays-Bas, en Italie. Certaines ont commis ce type d'erreur stratégique par deux fois en abandonnant leur réseau dans un deuxième temps. Aujourd'hui, BT est marginalisée et les autres compagnies, exsangues, ont été rachetées.

En France les choix d'Alcatel, et les résultats en découlant, démontrent la faillite de cette politique qui n'a été positive que pour le portefeuille personnel de ses dirigeants.

A Orange France Télécom certains étaient sensibles aux sirènes de la spécialisation. A contrario, la CFDT, dès la fin des années 90, revendiquait la transformation de France Télécom en opérateur intégré de réseaux et services. Elle a, par la suite, soutenu la stratégie industrielle de développement vers les contenus proposée par Didier Lombard, tout en refusant la politique du dividende fort qui a conduit à l'échec social suivi ensuite par l'échec sociétal.

## Le projet FTTH ne doit pas être la seule priorité d'investissement

Comment ne pas partager l'ambition de participer à un grand projet de développement du très haut débit ? Le projet, en cours de finalisation, va donc dans le bon sens. La clarification du paysage réglementaire sur la fibre avec un partage relativement juste du coût de l'investissement y a largement contribué. Mais il convient de rappeler que la concurrence sera féroce; chaque abonné aura le choix entre plusieurs opérateurs. L'avenir de France Télécom se jouera en partie à cette occasion car il y aura un fort effet de substitution, comme nous l'avons connu avec le dégroupage sur l'ADSL. Cela nécessitera de fortes et durables prises de parts de marché pour France Télécom.

C'est le consommateur qui devra faire les arbitrages entre le prix et la qualité des offres.

La qualité de service est un élément différenciant mais cela ne saurait être le seul. La question du prix du service est aussi présente : nous le voyons tous aujourd'hui. Mais nous devons donc être capables de tirer des revenus du contenu qui passera dans les fibres. C'est le pari qui avait été validé par le conseil d'administration.

## Partenariats ou fabricant de contenu ?

L'Autorité de la Concurrence veut interdire les offres d'exclusivité pour les opérateurs de télécom. Cette position qui handicaperait Orange et Vivendi doit être combattue car elle conduirait à niveler par le bas les offres des opérateurs.

Certes le coût de la course à certaines exclusivités télévisuelles comme dans le foot pose question; elle a été jusqu'ici emblématique de la stratégie de contenu de France Telecom.

La réponse du partenariat est compréhensible mais est-elle durablement soutenable et dans quelles conditions ?

Certains pensent que ce n'est pas le métier d'un opérateur de télécom. Ignorant la convergence numérique, les mêmes estimaient aussi dans les années 90 que France Télécom ne devait pas proposer des services qui devaient être réservés aux entreprises du même nom. Ils affirmaient aussi que le métier d'opérateur mobile était différent de celui d'opérateur de réseau... Où en serions-nous et combien serions-nous aujourd'hui si on les avait écouté ?

## La question de la recherche et du développement est au cœur de l'avenir de France Télécom

La question de la recherche et du développement, semble aussi en débat: il y aurait trop de projets qui aboutiraient à des résultats aléatoires.

Il nous semblait que l'approche des Orange Labs, regroupant des équipes de la recherche, des réseaux et du marketing était sensée répondre à cela.

S'il ne faut jamais renoncer à l'évaluation critique des actions, cette critique ne doit pas pour autant conduire à une baisse structurelle et durable des investissements dans l'innovation. C'est sur le terrain de l'intelligence que se dénoueront les conflits de valeur entre constructeurs, fabricants de logiciels, gestionnaires de base de données et opérateurs de réseaux.

**[ INVENTONS  
DEMAIN ]**



## Conclusion

*La CFDT estime que la question de la gouvernance est une question légitime, mais elle ne saurait se résumer à la seule personnalité de ses dirigeants, fussent-ils PDG accompagné d'un Directeur délégué ou d'un Président avec un Directeur Général ! La CFDT jugera sur pièces.*

*Les orientations stratégiques sont les questions centrales qui engagent l'avenir de l'entreprise et de ses salariés. Ses enjeux dépassent très largement le seul champ de la compétition économique et du prix pour l'abonné. L'aménagement du territoire comme celui de la densité des acteurs nationaux et européens qui composeront le tissu industriel numérique sont des questions qui méritent l'attention des décideurs, politiques comme régulateurs.*

*La CFDT, en tant que première organisation syndicale du secteur numérique, pèsera de toute la force de son réseau militant dans ce débat.*

*Le conseil d'administration est un des lieux où on débat et valide les questions stratégiques. La CFDT, avec son élu administrateur salarié, sera attentive à ce que les nouvelles orientations stratégiques ne tiennent comme accessoires le type de management et, bien sûr, la question sociale.*

*Car, parmi toutes les questions posées, il en est une qui n'a qu'une seule réponse: il n'existe pas d'avenir pour une entreprise qui ne met pas le bien-être de ses salariés au cœur de ses préoccupations.*