



Résolution AEP



Expression des élus CSE Central Orange à l'occasion de l'assemblée générale des actionnaires

Les élus du CSE Central Orange réunis en séance le 27 avril 2021 approuvent l'expression des élus en direction des actionnaires pour l'assemblée générale du 18 mai 2021 (cf. pages suivantes).

Nombre de votants : 25 élus.

Adoptée :

22 pour (CFDT, CGT, FO, CFE-CGC, CFTC, STC).

3 abstentions (SUD).



Expression des élus du CSE Central de l'UES Orange À l'occasion de l'Assemblée Générale des Actionnaires du 18 mai 2021

Mesdames et Messieurs les actionnaires,

L'année 2020 a été fortement marquée par une crise sanitaire inédite, dont de nombreux observateurs s'accordent à dire qu'elle a accéléré la numérisation des activités humaines, personnelles et professionnelles, avec de nouvelles pratiques qui persisteront durablement. Cette période a également fait émerger l'importance des enjeux environnementaux.

Orange a pleinement tenu son rôle en matière de connectivité, et démontré la robustesse de ses réseaux fixes et mobiles, que le Groupe a continué de déployer à un rythme soutenu, même pendant les périodes de confinement. L'appétence des clients pour le très haut débit s'est renforcée, marquée notamment par l'accélération des abonnements Fibre. En dépit de la mise entre parenthèses de certains revenus (itinérance internationale, projets reportés par certains clients du segment entreprise, fermeture des boutiques impactant notamment les ventes de terminaux), les résultats économiques du Groupe se sont globalement maintenus.

Cependant, pour que le Groupe Orange soit pleinement partie prenante du « tournant numérique », il doit rester maître de son destin et développer les services qui permettront d'augmenter la valeur tirée des investissements réalisés dans les réseaux, et de tenir la promesse d'opérateur multiservices.

Les actionnaires doivent être prêts à accompagner une stratégie industrielle assurant la pérennité et la croissance du Groupe Orange, qui garantissent la valeur de notre patrimoine commun sur le moyen terme. Pour relancer sa croissance « business » en saisissant les opportunités ouvertes par la période actuelle, Orange a besoin d'investir, notamment en R&D, pour développer les offres de services pertinentes.

Au-delà de la politique de distribution du dividende choisie, la priorité reste de garantir un niveau de réinvestissement suffisant pour autofinancer les activités permettant d'assurer la souveraineté technologique et financière de l'entreprise ainsi que sa croissance à moyen et long terme.

Les perspectives de croissance sur les services financiers mobiles, la cybersécurité, ou encore la zone Afrique, nous semblent de nature à justifier cet autofinancement, pour permettre à Orange de se construire un avenir meilleur et plus durable.

Relativement à l'ambition d'Engage2025 : « Réinventer le métier d'opérateur d'Orange »

L'année écoulée coïncide également avec le lancement du nouveau plan stratégique Engage2025 qui voit son volet « connectivité » et le choix du groupe

d'investir massivement dans la fibre, validé par la demande accrue pour des raccordements au FTTH (notamment en France). Ces derniers mois montrent aussi, sur le *Fixe*, une accélération du basculement du modèle économique *Grand Public* – basé sur la technologie cuivre, où Orange maîtrisait une grande partie du réseau de bout en bout jusqu'au client final – vers un modèle économique *Wholesale* (vente de gros) incluant davantage d'acteurs (exemple des *Réseaux d'Initiatives Publiques*) dans la chaîne de valeur et à plus faible marge pour l'opérateur commercial.

La part importante des *co-financements* de la part d'opérateurs tiers dans les résultats financiers 2020 d'Orange France traduit tout particulièrement cette accélération de la transformation du modèle.

L'opération de filialisation et d'ouverture du capital d'*Orange Concessions* à des acteurs financiers du développement des territoires semble bien valoriser pour Orange les 23 RIP et 4,5 millions de prises FTTH construites et à construire, obtenues en concessions (*cette transaction valorise Orange Concessions à 2,675 milliards d'euros*¹). La réussite opérationnelle et la valorisation commerciale de ces prises restent l'un des enjeux majeurs des prochaines années.

Si cet enjeu pour Orange de maintenir ou restaurer un niveau de marge optimal sur l'activité cœur d'opérateur télécom semble avoir du sens, certains choix d'adaptation de la structure de coûts sont critiquables sur le long terme : la déformation de la force au travail sur les activités de déploiement et de maintenance des réseaux au profit de la sous-traitance (le niveau de sous-traitance allant jusqu'à 4, ce qui induit une perte de contrôle) au détriment de personnels « maison », impacte négativement la qualité de service, la qualité des réseaux (sur le cuivre, mais également sur la fibre qui voit augmenter les taux de signalisation d'incidents), la sécurité des infrastructures et interroge sur la durabilité des réseaux fixes, sur notre image de marque, et plus généralement la capacité de l'entreprise à maîtriser son avenir. Globalement, le niveau de ressources humaines nécessaire au déploiement et à la maintenance des réseaux est peu compressible. La baisse des effectifs au sein du Groupe est donc un trompe-l'œil qui produit peu d'économies à court terme, mais des risques certains sur la valeur de nos réseaux à moyen terme.

L'attrition permanente et massive des personnels historiques non remplacés par des recrutements pose en outre sur certaines fonctions opérationnelles, des difficultés à court terme (avec une perte de *compétence collective*) et hypothèque à moyen terme la maîtrise par le groupe de certaines compétences et *capacités à faire* ; avec quel impact sur la performance économique à moyen terme ?

Concernant les réseaux mobiles, et malgré le contexte, Orange a su maintenir sa place de meilleur réseau mobile en France en 2020 et tenir ses engagements de déploiement de la 4G dans le cadre du *Newdeal* ; et entamer le déploiement de la 5G dans 5 pays. En France, l'attribution de fréquences 5G selon le processus d'enchères a permis à Orange d'acquérir 90 MHz de fréquences, le plaçant au premier rang des opérateurs mobiles français – sans pour autant obtenir des fréquences au niveau de ses parts de marché actuelles.

¹ Cf. [communiqué de presse](#) du 22 janvier 2021 sur Orange.com

Pour autant, le Groupe instruit avec un léger retard le projet annoncé en décembre 2019 de détournage de ses infrastructures passives (pylônes...) en Espagne et en France, TowerCo baptisée Totem, comme l'ont fait d'autres opérateurs en Europe ces dernières années et comme cela a été le cas depuis plus longtemps outre Atlantique.

Avec cette opération de filialisation d'une activité « cœur de métier », l'objectif affiché par Orange n'est pas de vendre ses infrastructures pour financer un désendettement ou des acquisitions (comme cela a pu l'être pour d'autres opérateurs), mais plutôt de créer les conditions :

- du développement de l'activité de location/hébergement d'opérateurs tiers sur ses pylônes ;
- de la *consolidation* des infrastructures passives d'autres opérateurs européens partageant la même vision autour d'une TowerCo captive initiée par Orange.

La suite de l'histoire de Totem devra démontrer, face au développement ultrarapide du pure-player leader en Europe (Cellnex) et aux initiatives engagées plus tôt par d'autres grands opérateurs européens (Vodafone), la capacité de l'approche singulière d'Orange :

- à rencontrer de futurs opérateurs associés,
- à générer de la valeur dans les comptes d'exploitation des pays concernés,
- à créer de la valeur patrimoniale,
- et seul l'avenir dira si l'objectif de maintien du contrôle par le Groupe sur cette activité de gestion d'infrastructures passives pourra être tenu.

Relativement à l'ambition d'Engage2025 : « Accélérer sur les territoires porteurs de croissance »

Si la France contribue encore pour 42 % aux revenus du Groupe, la zone Afrique & Moyen-Orient est le moteur de la croissance portée par une croissance forte de chaque ligne de produits (dont Orange Money), et représente, aujourd'hui, plus de la moitié des clients. Notons également que le taux de marge progresse, et se rapproche de celui que nous dégageons sur nos territoires historiques. Pour autant, Orange n'est que le 4^e opérateur de la zone et les conditions nécessaires (filialisation des activités africaines au sein d'Orange MEA) à l'écriture de la suite de l'histoire d'*Orange Afrique*, sont maintenant réunies pour permettre d'éventuels mouvements stratégiques. Il est donc certainement souhaitable d'accélérer les investissements dans cette partie du monde.

La réussite des services financiers mobiles adhérents à l'opérateur télécom valide ce choix de diversification d'Orange *opérateur multiservices*. Encore faut-il que nous en conservions la pleine maîtrise pour en tirer tous les bénéfices.

Concernant Orange Bank, il faut maintenir les investissements le temps nécessaire au déploiement et à l'atteinte de la taille critique sur les géographies cibles, tout en ayant la main sur le développement des services qui permettent d'en faire la « banque du telco », en synergie avec les autres services proposés par Orange. Si on prévoit d'associer de nouveaux partenaires au capital, il vaut sans doute mieux que ce ne

soit pas des banques susceptibles de vouloir étouffer dans l'œuf un concurrent potentiel.

De son côté, Orange Money est désormais rentable et a fait la démonstration de son utilité économique sur les territoires où l'offre est déployée. Pour passer à la vitesse supérieure, il est nécessaire de faire évoluer la plateforme technique. Plutôt que de confier ce travail à un fournisseur externe, nous préconisons de nous appuyer sur les savoir-faire acquis en interne depuis 10 ans pour développer notre propre solution, ou éventuellement d'intégrer une Fintech, pour, là encore, permettre une parfaite intégration avec nos produits et services, et la consolidation de nos savoir-faire technologiques, qui permettra de mieux innover.

Concernant les activités B2B, la différenciation du positionnement d'Orange Business Services sur les marchés en croissance de l'IT, et notamment du Cloud, est l'un des défis importants pour gagner des parts de marché. Orange a évidemment un rôle à jouer dans le développement d'une souveraineté numérique européenne, et de réduction de la trop forte dépendance technologique à quelques fournisseurs asiatiques et américains, critiques à long terme, tant pour notre Groupe que pour ses clients. Ne serait-il pas temps d'envisager un rapprochement avec un ou plusieurs acteurs français ou européens pour allier nos forces en la matière ?

Le contexte des derniers mois semble valider le choix de diversification d'Orange sur la Cybersécurité avec une forte croissance du chiffre d'affaires qui devrait continuer. À ce titre la stratégie de croissance d'Orange Cyberdéfense est un vrai sujet qui ne peut sans doute pas être uniquement fondé sur de la croissance organique. Faut-il pour autant la séparer du Groupe dès maintenant pour la coter en bourse, au risque de la fragiliser ? L'option choisie pour un *changement d'échelle* sera structurante pour l'avenir du Groupe.

Relativement à l'ambition d'Engage2025 : «Placer la data et l'IA au cœur de son modèle d'innovation»

Si les confinements successifs et la fermeture de boutiques accélèrent le basculement vers la numérisation de la relation clients, la substitution d'une Intelligence Artificielle à des opérateurs humains trouve ses limites dans la qualité perçue du service par les clients. L'adoption d'une technologie d'IA ne doit pas impacter négativement la satisfaction clients.

De la même manière, l'introduction de l'Intelligence Artificielle comme outil d'optimisation de la gestion des réseaux pourrait permettre des gains de productivité, mais celle-ci ne doit pas s'accompagner d'une externalisation des compétences au profit de tiers (fournisseurs de technologies et intégrateurs) au risque pour le groupe de ne plus savoir opérer et maintenir seul ses futurs réseaux.

Les sujets de focalisation de l'innovation d'Orange, les montants d'investissements dans cette innovation, les alliances avec les bons partenaires stratégiques et technologiques et la définition des conditions d'atteinte d'une taille critique de cette innovation pour garantir le niveau d'indépendance du Groupe aux équipementiers et fournisseurs d'infrastructures as a service (IaaS), de plateformes as a service (PaaS, Ipaas)... sont l'une des questions clés pour construire un avenir à l'opérateur, au-delà

de celui d'opérateur d'infrastructures. Pour les élus, le niveau d'investissement d'Orange SA dans la Recherche & Développement (qu'il ne faut pas confondre avec l'innovation) soit moins de 100 millions d'euros (nets d'aides publiques), n'est pas suffisant pour maîtriser son avenir ; pour mémoire, Orange SA investissait un demi-milliard de R&D il y a 15 ans.

Relativement à l'ambition d'Engage2025 : « Construire ensemble l'entreprise de demain »

Compte tenu des changements technologiques en cours dans les activités d'Orange, des nécessaires diversifications nouvelles ou à amplifier, le défi des compétences nécessaires à la croissance du groupe Orange sur les prochaines années est le défi structurant du plan stratégique pour construire l'avenir du Groupe au-delà des 3 prochaines années.

La transformation des compétences des personnels (par la formation et les recrutements nécessaires) pour maintenir et accroître la maîtrise d'une compétence collective interne sur les activités clés est l'une des conditions des succès commerciaux et de satisfaction clients (ce que ne permet pas la sous-traitance massive et l'offshoring systématique de certaines tâches capitales).

À ce titre, l'ambition de la politique de l'emploi aux bornes du Groupe ne peut être uniquement portée par une « attrition naturelle » des effectifs historiques de la maison mère, décorrélée des enjeux de maintien de compétences opérationnelles clés, de la proposition de parcours professionnels motivants pour les personnels en place et pour attirer les talents nécessaires au futur de l'entreprise.

Relativement à l'ambition d'Engage2025 : « S'engager durablement »

La crise sanitaire a engendré simultanément une accélération de la numérisation des activités humaines, mais aussi la conscience des enjeux environnementaux. Si Orange a déjà engagé sa marche vers la neutralité carbone de ses propres activités, elle doit aussi faire du numérique un outil utile pour permettre à tous nos clients, individus comme entreprises, de mieux maîtriser leur propre empreinte carbone et de réduire l'utilisation des ressources naturelles. C'est un enjeu citoyen cohérent avec les valeurs de la marque Orange, un outil d'engagement des personnels, et un critère d'attractivité pour recruter les meilleures compétences dont nous avons besoin : les plus jeunes sont particulièrement conscients des enjeux et souhaitent s'investir pour contribuer à construire un monde plus durable.

Le Groupe Orange doit donc franchir un pas supplémentaire pour s'engager, et engager ses clients, dans la sobriété numérique. Un changement culturel à prendre en compte à tous les niveaux de l'entreprise, pour proposer des offres et communiquer sur elles de manière cohérente avec cet enjeu citoyen.

**Les représentants du personnel élus
du Comité Social et Économique Central de l'Unité Economique et Sociale Orange SA**