

Bonjour à tous,

Ce jeudi France Télécom-Orange a lancé en interne son nouveau projet d'entreprise, dont je vais vous présenter ce matin les ambitions et les axes stratégiques.

Ce projet, plus que la réponse à ces derniers mois, c'est la réponse à dix années de mutation extrêmement profonde liée à l'entrée dans la concurrence, la pression réglementaire, et bien sûr, la révolution numérique et l'arrivée de nouveaux acteurs, tels que Google ou Apple.

Pour nous, c'est le début d'une nouvelle ère, pour beaucoup de raisons auxquelles je vais venir, mais la première c'est sans doute la manière même dont nous avons mené ensemble cette réflexion au sein du Groupe. Pour bâtir ce projet d'entreprise, nous avons choisi une démarche originale de co-construction avec les différents pays et métiers du Groupe. Nous avons démarré en mars avec des réunions de 50 personnes environ qui ont défini des orientations, retravaillées ensuite à 500. Puis chacun est retourné partager ces réflexions communes dans son équipe, jusqu'à converger vers le projet présenté jeudi.

Ce projet s'adresse simultanément à nos 4 parties prenantes : salariés, clients, actionnaires mais aussi la société dans laquelle nous vivons. Le projet, ce sont d'abord des engagements concrets s'appuyant sur des plans d'actions.

Notre projet, notre ambition pour 2015, peut se résumer en un seul mot : **conquêtes** - en un seul mot mais au pluriel.

Trois enjeux majeurs ont façonné notre projet

→ Un écosystème en plein mouvement :

- une explosion des usages autour de l'image : 2000 ans de vidéos sur Youtube !
- des réseaux de plus en plus sollicités par les données
- une prolifération des terminaux : 50Mds connectés en 2020
- la montée en puissance des réseaux sociaux : Facebook 3^{ème} pays du monde, 500 millions d'habitants
- la migration de l'Internet sur la TV et sur tous les écrans/terminaux (tablettes)
- l'évolution des usages BtoB : le Cloud, le M2M
- des acteurs qui nous proposent des mondes fermés face au monde ouvert que nous proposons
- la montée de la demande de sécurité pour les données personnelles.

→ Un environnement concurrentiel et réglementaire tendu :

- une concurrence sur notre marché domestique très vive face à SFR, Bouygues et Free
- une concurrence toujours très vive ailleurs
- l'arrivée des grands acteurs Internet, le risque de désintermédiation

Nous nous sommes battus et devons nous battre pour rester ou devenir n°1 ou 2 partout !

→ Enfin, une crise sociale en France sans précédent :

- une crise du sens : manque de projets
- une crise du pilotage : besoin de marges de manœuvre managériales
- une crise de la fonction RH.

Enfin, notons des marchés qui voient notre secteur avec une grande morosité : notre ambition est de leur démontrer que nous sommes capables de tirer partie de la croissance numérique.

Quatre axes stratégiques pour 2015

- première conquête : les femmes et les hommes d'Orange
- la deuxième conquête, c'est celle des réseaux. La bataille des réseaux est devant nous. Les réseaux sont notre métier, notre fierté, notre croissance
- la troisième (re)-conquête : celle du client, c'est la conquête de la confiance et par de la qualité de service
- la quatrième conquête, c'est celle de l'international, celle de la « nouvelle frontière ». France Telecom a été un précurseur dans les années 90, Orange doit être un accélérateur.

Première conquête : l'homme et la femme d'Orange au cœur de notre projet :

En France : un nouveau Contrat social. Parce qu'il n'y a aucune raison d'opposer performance sociale et performance économique, la reconquête des salariés doit être la priorité :

1. une politique de recrutements -de jeunes notamment- pour régénérer le Groupe, attirer les compétences. En France, au-delà des 3500 recrutements déjà annoncés pour 2010, nous poursuivrons sur cette tendance dans les années à venir ; nous prévoyons au total 10 000 recrutements sur 2010-2011 et 2012
2. des managers responsabilisés et reconnus : c'est-à-dire qui retrouvent des marges de manœuvre et connaissent bien les métiers de leurs équipes
3. des parcours professionnels motivants : des compétences reconnues, valorisées, une mobilité fondée sur le volontariat, des opportunités à l'international
4. une qualité de vie au travail renouvelée assurant à chaque salarié la formation nécessaire, un équilibre vie privée/vie professionnelle, un environnement, des locaux, une organisation du travail de qualité
5. la fonction RH renforcée, près de 200 RH de proximité
6. Le SI et les processus : cause de souffrance pour les salariés et pour les clients : l'améliorer c'est faire réussir le contrat social et booster notre compétitivité (cf. Google !). Il nous faut nous concentrer sur certains applicatifs clés, et les remodeler complètement.

Un nouveau management c'est aussi :

- **Orange campus**, qui va fédérer la communauté des managers autour de notre stratégie ; dès janvier 2011 à Paris , puis au printemps à Serock en Pologne, Madrid, Marseille, Bordeaux, Rennes et Nancy, et 6 sites hors Europe : Nairobi, Dakar, Atlanta, Rio, Singapour et Delhi
- la mixité et diversité à tous les niveaux de l'entreprise (35% de femmes au Comex et dans les comités de direction en 2015)
- **Orange Experts** : un nouveau dispositif pour assurer la transmission des savoirs dans l'entreprise
- la prise en compte de l'humain dans les rémunérations : lancement du baromètre social, pour intégration progressive dans les parts variables
- l'humain chez nous c'est aussi la faculté de défendre de grandes causes :
 - l'**environnement** : recyclage des mobiles à 50% en 2015
 - la **sécurité** : protection des libertés individuelles, de l'intimité de nos clients et de leurs données personnelles. un marché existe, on va lancer une offre d'ici la fin de l'année.
 - la **Fondation Orange** dont nous sommes en train de redéfinir les priorités.

Ce nouveau Contrat social a un coût, que nous avons bien entendu anticipé dans nos projections financières ; il représente une enveloppe de 900 millions d'euros étalés sur 3 ans, 2010-2011-2012.

Deuxième conquête : les réseaux

→ **Fiers d'être transporteurs !** Redonner aux réseaux leurs lettres de noblesse et Les « magiciens » des réseaux.

→ **La couverture et le débit**, fixe comme mobile, dans les pays matures comme dans les pays émergents :

- fibre en France : 2 milliards d'ici 2015, 40% des foyers, dans toutes les régions d'ici 2012, dans tous les départements d'ici 2015
- ADSL en Pologne : 1,2 million de lignes d'ici 2012
- 2G et 3G en Afrique
- LTE : nous devons être pionniers, comme sur les précédentes générations ; nous sommes prêts, nous attendons que la réglementation nous le permette.

→ **Qualité de service** : nous devons être 1^{er} partout où l'on opère en matière de qualité de service mesurable.

→ **Monétisation de la data, notamment mobile** : nous n'avons pas exploré toute la valeur de nos réseaux, opportunité sur la tarification (cf. ATT, Sprint, ...).

→ Déploiement d'**architectures intelligentes**, comme l'IMS (IP Multimedia Sub-system), pour intégrer dans nos réseaux les services de demain.

→ Accélération de la construction de **data centers**, déterminants pour les nouveaux services sur tous les marchés, notamment BtoB et BtoBtoC : stockage, Cloud Computing.

→ Poursuivre notre déploiement d'**infrastructures responsables et « vertes »**, comme le programme Oryx (stations de base solaires) en Afrique.

Troisième conquête (ou reconquête) : le client

→ **Opérateur universel, opérateur populaire, opérateur de confiance**

→ Être les premiers en « **expérience client** » dans tous les pays sur le marché grand public comme sur le marché entreprise : la qualité de service, le confort et la simplicité offerts au client ainsi que la relation client.

→ Faciliter la vie numérique de nos clients, être leur « **coach numérique** » (particuliers, comme entreprises) :

- Orange guide et protège dans le foisonnement numérique : assistance, dépannage, découverte
- Orange donne une vision maîtrisée des dépenses numériques des clients
- simplifier et réduire le nombre d'offres ; jouer la transparence (question de l'« illimité »).

→ Une logique de **partenariats dans les contenus** : partenariats minoritaires à dimension technologique

- les contenus sont le carburant de nos réseaux : des contenus valorisés et démultipliés par nos réseaux, nos réseaux attractifs grâce aux contenus qu'ils transportent
- nous n'avons pas vocation à devenir un groupe de médias/de presse
- preuves, dans tous les domaines de contenus : discussions avec des acteurs de la presse ; recherche de partenaires dans le monde du livre ; Deezer ; Française des Jeux et PMU ; MyTF1 ; recherche de partenaires pour nos chaînes, Studio 37...

→ **De nouveaux services, sources de croissance, réellement en réponse aux besoins du client et s'appuyant sur nos avantages compétitifs :**

- l'innovation essentielle pour France Télécom : + de 3 000 chercheurs, une R&D orientée client
- enrichissement de la voix et services traditionnels :
 - services RCS (Rich Communication Suite), voix HD
 - enrichissement de la carte SIM
 - monétisation de la data mobile : sans doute le plus gros gisement de croissance
 - accélération de la convergence (sur tous les écrans)
 - Orange Care (garantie, assurance, aide en ligne)
- nouveaux services dans les secteurs adjacents aux métiers cœur : santé, publicité en ligne, services bancaires : Orange Money (pays émergents) ; protection et pérennité des données personnelles : offre commerciale d'ici fin d'année
- nouveaux services BtoB et BtoBtoC :
 - vidéo conférence : objectif d'être numéro 1 en France
 - cloud computing : € 500 millions d'ici 2015
 - Machine to Machine (M2M) : 10 millions de cartes SIM M2M en 2015.

Quatrième conquête: le développement international

Il a été pour nous un levier de croissance et doit le redevenir.

Nous visons **300 millions de clients d'ici 2015** ! Cela veut dire presque 5 % de la planète client Orange d'ici là.

Notre stratégie:

1. nous concentrer sur les pays émergents
2. devenir numéro 1 ou 2 sur le marché
3. gros potentiel sur le marché entreprise dans les pays émergents: 1Mds € de revenu sur les marchés émergents dans le BtoB d'ici 2015.

Conclusion

Remettre l'humain au cœur de notre organisation, redonner aux réseaux leurs lettres de noblesse, et en retirer de la croissance et de la valeur, devenir le véritable coach multimédia de nos clients, et amplifier notre présence internationale.

Ces quatre directions stratégiques doivent s'appuyer sur une excellence d'exécution. Je m'impliquerai, comme chaque membre du Comité Exécutif, personnellement dans le suivi de ce projet, sur la base d'un chiffrage des plans d'actions et d'une trajectoire financière jusqu'à 2015 : c'est la phase 2 du projet à partir du 15 juillet jusqu'à l'automne.

Je vous remercie de votre écoute, je vais maintenant répondre à vos questions.