

Intervention de Didier Lombard devant l'ACSED

La transformation de l'Entreprise

Convention du 20 octobre 2006

Maison de la Chimie

Bonjour,
Heureusement que vous avez pris une grande salle

La stratégie que l'on a affichée en juillet 2005 se déroule convenablement et les autres opérateurs sont obligés de l'adopter également. Ainsi, Vodaphone annonce qu'il fera 10% de son CA dans des services intégrés avec BT, SFR monte au capital de 9 et Télé 2, Deutsch telekom et Telefonica suivent aussi. Ils sont un peu handicapés car ils sont plus cloisonnés que nous. **Donc nous sommes sur une ligne qui est suivie par tout le monde.** Il y a 3, 4 ans on était sur une stratégie du « pure player ». Tout le monde pensait que Vodaphone allait écraser tous les autres et qu'on ferait tout avec du mobile. Sol Trujillo voulait faire du tout mobile ! A partir du moment où un opérateur commence à faire des services intégrés si les autres ne suivent pas ils sont fichus. Cela détruit le monopole du mobile. C'est rassurant et ça va dans le bon sens.

Autre nouvelle : c'est l'annonce, très médiatisée, de Free, qui veut investir dans la Fibre Optique en passant par les égouts. C'est intéressant parce que Free n'est pas un vrai opérateur, pas un vrai investisseur. Il a toujours utilisé notre réseau avec la prime donnée par l'Arcep pour faire ses marges. **Là Free va savoir ce que c'est que d'être opérateur.** Tous les sujets que vous avez tous les jours à résoudre, il va les avoir aussi. En fait, Free veut préempter les immeubles des zones denses. **L'année qui s'ouvre va être l'année de la bataille des syndicats de Paris.** On va être là parce qu'on ne va pas se laisser faire comme ça. On a déjà prévu la riposte. Il ne faut pas laisser entrer Free dans les immeubles, tout au moins pas tout seul.

La simplicité de nos offres c'est le point clé de l'opérateur intégré. On va gagner la bataille suivante en faisant des choses simples et les en offrant au plus grand nombre. On fait communiquer ensemble le monde de la messagerie instantanée (IM) de Microsoft et le monde Orange et ceci sur des terminaux pas chers pour qu'un plus grand nombre accède à l'IM. C'est le 1^{er} accord que Microsoft passe avec un partage de revenus. La moitié des revenus de l'IM retombent chez nous. **On rentre dans l'univers des services et dans celui des revenus de la publicité.** Dans le monde des revenus de la facturation, on est dans le monde des opérateurs classiques et on souffre. **Donc il faut aller dans cet univers de recettes venant de la pub.** On a déjà des volumes mais c'est de la pub traditionnelle. Il fallait s'allier avec un grand acteur car tout seul, on n'y serait jamais arrivé. Pourquoi Microsoft a-t-il accepté ? C'est simple, il a tellement peur de Google qu'il préfère partager avec nous plutôt que de

mourir tout seul Cela nous fait sortir du chaudron où on se faisait frire avec la complicité des pouvoirs publics. C'est le plan NEXt même si je ne l'avais pas expliqué comme ça.

On a accéléré la mise en place de l'organisation en mettant en place l'organisation par pays y compris en France. On ne pouvait pas continuer sur l'organisation venant de l'ancienne DGT. Il fallait comprimer les coûts.

On a mis en place le Technocentre. Ce qui est rassurant c'est qu'il commence à produire. Unik a été le premier produit et il y en a encore beaucoup d'autres. C'est extrêmement fort. **Au lieu d'être suiveur, on domine les innovations.** C'est essentiel pour effacer l'image de l'ancienne Administration suivant ce que fait le valeureux Free. Le technocentre est important, car sans lui on aurait mis trop temps à produire.

On est en train de montrer la direction et c'est d'ailleurs la signification des collections. On va faire une collection comme les couturiers. On va faire défiler tous les leaders d'opinion dans un lieu en leur indiquant la philosophie de nos produits avec des thèmes. Pour la collection d'automne, on avait pris deux thèmes : la convergence avec unik et « mobile et connecté » consacré à ceux qui ne veulent pas de fixe. Au moment de Noël on fera une offre aux étudiants pour récupérer les jeunes, les capter. Il faut regarder les conditions réglementaires car on est toujours en liberté surveillée.

Le rebranding s'est bien passé. Ca a bien marché en externe comme en interne. C'est très important : en interne cela a permis de remettre de la cohésion dans le système. Idem dans les autres pays. Cela a un impact sur le volume commercial.

Unik est le premier produit convergent grand public mis sur le marché. Unik pour les entreprises c'est diabolique. C'est tout le fonctionnement des téléphones des collaborateurs à l'intérieur de l'entreprise. Mais on a rajouté un gadget permettant de se servir, chez soi, de son téléphone aux frais de l'entreprise. On est en train de faire une avancée sociale considérable.

La HD c'est quelque chose qui bluffe pas mal. Par contre la HD sur le Mobile ce sont les chaînes ordinaires sur le mobile avec des images extraordinaires. Il faut se préoccuper des programmes que l'on va diffuser sur les mobiles, puisqu'il est probable que la loi sur l'audiovisuel ne sera pas votée dans les délais.

Au point de vue performances, il y a eu différents commentaires, qui ont pollué le message, lorsque nous avons publié nos résultats du 1^{er} semestre 2006. Les analystes n'étaient pas contents parce qu'on ne voulait pas leur dire ce que l'on allait faire par la suite. En effet, **on a compris que lorsqu'on est sous des pressions réglementaires qu'on ne maîtrise pas ce n'est la peine de donner des chiffres de prévision à la 3^{ème} décimale qu'on ne tiendra pas. On ne leur a donné qu'un seul chiffre, le free cash flow.** On ne communique plus les chiffres escomptés de croissance car cela dépend étonnement du régulateur. Les décisions prises à Bruxelles impactent le revenu et il faut un certain temps pour éponger l'effet de ces mesures. On est sorti du temps où l'on donnait des prévisions à 3 ans car cela n'a plus de sens. On reste focalisé sur un paramètre, le free cash flow opérationnel car il est vital. Contrairement à ce que vous avez dit, on n'est pas en crise mais on peut le devenir. Là, on est en pleine période de transformation, on est en train de faire un projet exceptionnel. Quand on sera sorti du tunnel dans lequel on est, on vivra bien par rapport à tous les autres.

Au 1^{er} semestre, en France cela s'est bien passé sur l'ADSL avec 49,8% de parts de marchés. Sur le mobile, en ajoutant les MVNO, on a 250 000 clients supplémentaires sur le

semestre. **Donc a fait une part de conquête très importante grâce à ces opérateurs virtuels** et on continue à les entretenir de notre affection. Curieusement, ils sont plutôt contents car tout le monde s'y retrouve.

En GB, la bataille a été noirâtre y compris avec certains opérateurs qui ont cassé le marché (allemands). On a réussi à préserver nos marges. En Pologne cela se passe très bien, on a eu une hausse des revenus de 18%, c'est un très bon business malgré le politique. C'est lié au rebranding.. **Dans les pays émergents nos revenus augmentent de 17% avec un taux de marge de 51%. Les pays à forte croissance représentent 8% des revenus totaux contre 6,8% l'année dernière. Notre maison marche aussi parce qu'elle est internationale.** Il faut surveiller tout ça. En principe, il y a 3 types d'interlocuteurs : l'actionnaire, le client et le salarié. Dans tous les pays du monde vous en avez un 4^{ème} qui s'invite : le gouvernement. Il faut toujours être vigilant sur la façon dont vous négocier parce qu'on n'est pas négligeable dans l'économie du pays (Jordanie, Sénégal). Cela doit continuer dans le même sens parce que si un gouvernement veut nous sortir, c'est très facile pour lui.

A la fin du 1^{er} semestre on a dit, on est confortable, **on sait que pour 2006 on sera sur les 7 milliards d'euros de cash flow.** C'est absolument essentiel. Pendant les road show l'atmosphère a complètement changé. Au début de l'année, on nous regardait sur le thème : c'est un vieil opérateur, est ce qu'on les reverra dans 6 mois ? Ils nous tâtaient le pouls pour savoir si on allait tenir encore un certain temps. Cette fois ci, les conversations étaient très agréables. Ils ont compris notre stratégie. Ils disent que notre cours de bourse n'est pas assez élevé. Si on regarde l'évolution du cours de bourse, le matin on n'est pas terrible et ça monte l'après-midi à l'ouverture du marché américain. Les américains sont plus proactifs que les actionnaires européens qui sont trop old fashion. Le pays le pire c'est la France, à Londres on est bien vu et aux US on est reçu à bras ouverts.

Pourquoi 7 milliards d'euros de cash flow ? **Nous portons sur notre dos la dette de plus de 40 Milliards d'euros** et s'il y a le moindre charivari sur les taux on devient extrêmement vulnérables. **Donc il faut continuer à rembourser la dette. Parallèlement, si on veut que les actionnaires restent avec nous il faut distribuer des dividendes au même niveau que nos concurrents.** A partir de là, on pourra dire : on a réduit nos coûts de structure et on a un niveau de revenus, issus des nouveaux services, qui commence à se voir. Donc le modèle fonctionne. Le niveau de dette est revenu à un niveau supportable même en cas de crise. **Pour cela il nous faut un free cash flow de 7 milliards d'euros.**

On a un sujet qui est **une de nos préoccupations essentielles : la qualité de service dans nos centres d'appel.** Il faut progresser là dessus pour ne pas donner une image négative. JP. Cottet va probablement proposer quelques mesures importantes. Il va falloir s'y atteler parce qu'on ne peut pas passer cette fin d'année avec la qualité de service que l'on a actuellement et je pense que cela fera du bien à tout le monde.

Je crois qu'on est dans une phase assez positive. Il y a eu la période où on s'est aperçu qu'on changeait de métier. On a changé le système de reporting, de management, et l'organisation pour piloter la maison de façon plus réactive. On a deux pôles extrêmes : une vision stratégique sur ce que sera le groupe dans 3 ans (opérateur de services, opérateur de réseaux) et comment arriver à un nouvel équilibre nous permettant de revenir à une certaine stabilité. Donc on gère une transformation qui est certainement une des plus profondes que la maison ait eu à assumer. On est à une étape du tunnel où l'on voit que cela marche : l'image de la maison change, le rebranding a fait beaucoup de bien. Les performances sont en train de revenir. Il faut qu'on achève cette transformation par des choses nécessaires. Les effets de ce qu'on a fait sont tangibles et mesurables. C'est d'ailleurs ce que les analystes voient. Le chemin n'est pas terminé. La structure d'arrivée on la connaît. **Je pense qu'on est dans la meilleure situation possible à laquelle on pouvait rêver aujourd'hui. Quand j'ai annoncé**

le nouveau plan au mois de février, je savais qu'il y allait avoir quelques mois extrêmement difficiles. Ces mois là sont passés. Cela ne veut pas dire que la transformation est terminée. Il y a encore des tas de choses difficiles à faire. L'oeil de l'extérieur et surtout des analystes considèrent qu'on est les plus avancés dans cette migration. **On est les leaders de la version opérateur intégré, en innovation on est parmi les meilleurs et sur l'organisation ils ont compris qu'on avait complètement bougé.** Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas encore quelques écueils devant nous ce qui rend le métier intéressant.

L'état de FT c'est qu'on est en pleine transformation, on a passé le premier tiers de la transformation et la machine va bien, grâce à vous. **Si la transformation se passe mal ce sera ma faute si elle se passe bien ce sera votre réussite. Il faut donc se souhaiter bonne chance.**

Merci.

ACSED : Vous avez parlé de la pub où il y a des gisements de revenus extrêmement importants. Vous avez déclaré que le réseau fixe cuivre avait une durée limitée et que demain le réseau s'étendrait en optique avec du très haut débit et avec des produits et services qui vont avec. Comment envisagez-vous cette transformation qui est pour FT un changement de métier car l'accès au réseau ne rapportera plus grand-chose mais ce qui va rapporter c'est ce qui passera dessus : la valeur ajoutée sur les contenus, or pour FT c'est une chose sur laquelle on n'a pas d'expérience.

DL : la situation ne va pas être aussi blanc et noir que ça. D'abord, dans les campagnes, le réseau de cuivre a encore de longues années devant lui pour une raison simple, c'est que **les pouvoirs publics s'y prennent mal. Ils sont en train de dépenser beaucoup d'argent pour faire des choses qui redoublent nos réseaux par contre ils ne regardent ce qui va se passer sur l'ensemble du réseau.** La partie terminale du réseau de cuivre reste à nous et c'est pas demain qu'elle va disparaître. **Je ne vais pas me précipiter pour mettre de la fibre dans la campagne** surtout qu'il y a eu une grande nouvelle, très intéressante : la décision de l'Arcep de donner 100% des licences WIMAX à d'autres. Pour moi ç'était une excellentissime nouvelle. Maintenant, chaque fois qu'un élu vient me voir pour me dire que son village n'est pas raccordé, je lui dit d'aller voir M. Bolloré. Ce n'est pas moi qui ai décidé, c'est le régulateur. Les autres ont eu les licences parce qu'ils ont proposé un prix plus élevé. Leur but n'est pas de faire un réseau de complétude pour aller plus loin, mais un réseau tourné vers l'intérieur des villes pour concurrencer FT. Mais une concurrence par voie radio à l'intérieur des villes ça ne marche pas ! **Sur les contenus, la loi de l'audiovisuel comporte quelques risques qui sont les sujets de taxation.** Les gens du contenu se sont dit que FT pourrait payer, on pourrait mettre une taxe. Je ne sais pas si on va y échapper. C'est quelque chose de complètement aberrant parce que contenus et réseau c'est quand même des sujets assez disjoints. **Les contenus vont jouer un rôle important mais on ne va pas entrer dans les contenus. On va les faire faire par d'autres. Le point sur lesquels on va se mettre c'est l'agrégation des contenus.** C'est de la vente à la demande, des offres paquets sur la façon de consommer des contenus vidéo décalés, pas décalés... toute chose sur lesquelles on est des professionnels parce que ce sont nos serveurs et la façon dont on met des logiciels dans nos serveurs qui jouent. Je n'irai jamais dans le monde des contenus parce qu'on se fait toujours avoir. On va faire un geste : on va les aider à fabriquer des contenus français ; on va être très citoyens. En effet, on n'est pas une entreprise comme une autre même si un jour l'Etat se retire totalement du capital, on restera une entreprise spéciale. On a notre idée de Service Public, tous les gênes qu'on a depuis l'origine, tout cela sera difficile à gommer. Je ne le verrai sûrement pas. Après vous pourrez faire n'importe quelle idiotie. Je dis idiotie parce

que **dans un pays le réseau télécom et l'opérateur de télécom c'est un des actifs majeurs d'un pays. C'est comme le réseau d'électricité. Il ne faut pas chahuter avec ça. Ce sont les deux moteurs de l'économie.** Si on passe à un système délirant où il y a des bouts de réseau à x ou à y sans aucune unité vous vous apercevez des dangers. Le premier est celui du terrorisme. Vous savez que nous faisons très attention aux informations qu'on a et il faut continuer à le faire. J'ai fait un rapport au Ministre de la Défense là dessus et l'on voit très bien comment désorganiser un pays à partir d'un réseau. Donc je ne vois pas comment l'Etat peut se désintéresser de ça. Pour le moment les politiques n'ont pas encore compris mais ça va venir. **Tant que je serai là on va maintenir ça quel que soit le niveau de capital de l'Etat.** On est un des actifs majeurs de ce pays c'est par là que viendra la croissance. On fait tout pour nous empêcher d'avancer mais ça ne fait rien on continue. Donc, le contenu j'y vais pas, par contre je vends les contenus par tous les moyens les plus agressifs possibles sur nos réseaux . **Je ne veux pas qu'on sépare nos réseaux parce que les intelligences seront dans les nœuds des réseaux.** Il va y avoir un combat à mener, un de plus, mais il ne faut pas s'affoler. **Les revenus de la pub sont des modèles plus subtils que des revenus des pub traditionnelles. Ils sont obtenus parce qu'il y a tant de millions de consommateurs qui ont cliqué, ou que vous êtes le premier à mettre tel serveur en liste** Tout ça c'est le modèle qui est derrière Google et on est en train de regarder comment s'adapter à ça mais sans effaroucher les pro de la pub. A la sortie on aura des revenus équilibrés entre ça et le reste.

ACSED : Quelle est votre opinion sur l'Italie actuellement où Telecom Italia envisagerait de faire une cession des mobiles et de la boucle locale fixe. Y a-t-il une opportunité pour nous ?

DL : Celui qui est capable de décrire la situation italienne n'est pas né. Le soir où c'est arrivé, mon téléphone a explosé parce tous les banquiers me proposaient de racheter les morceaux. Les financiers qui soutenaient l'ex président de Telecom Italia, ont commencé à s'inquiéter. D'un seul coup il a senti une obligation rapide de faire quelque chose. **Le paradoxe c'est qu'il a annoncé cette séparation de mobile, du fixe avec une communication compliquée expliquant que son réseau fixe allait devenir un nouveau média. Un mois avant il avait fait un discours sur l'opérateur intégré !** Pendant la semaine, le gouvernement s'est inquiété et a eu peur de se retrouver comme BT il y a dix ans. Il y a eu une méga crise politique derrière. On a reproché à G. Prodi d'être intervenu, ce qui est énorme. Il est normal qu'il s'inquiète de cette situation. On a changé le président de TI et il se demande ce qu'il va faire...

ACSED : Equation de l'emploi ?

DL : **J'ai toujours dit que je voulais emmener tout le monde au 22000 près.** Le point positif, c'est que pour les salariés qui arriveront à suivre la transformation on a la chance d'avoir des personnes formées, fidèles, bien dans l'entreprise et qui savent faire fonctionner la machine. Donc, il ne faut pas délivrer un discours type financier du genre : qu'est ce que vous faites avec tous ces fonctionnaires, mon pauvre Monsieur ! Regarder le site de la BBC, j'ai fait un interview avec un journaliste BCBG qui me dit exactement ça : je lui ai répondu que cette question était ringarde et qu'on ne me la posait plus outre Atlantique. **Les autres ont compris que mes fonctionnaires sont passés par le chaudron de FT et ils sont très bons.** Nous avons décidé de mettre des procédures pour alléger les effectifs : CFC (et dispositif qui va suivre), les mobilités vers la FP et les projets personnels accompagnés. Mais cela ne marche pas assez bien sauf pour les CFC. Pourquoi ? Managérialement, on n'a pas la culture de suggérer à nos collaborateurs qu'ils seraient mieux dans la Fonction Publique. La

maison est une mère poule qui récupère les gens y compris en créant des emplois artificiels là où il n'y en a pas besoin. On supprime des fonctions support, une semaine après toutes les personnes concernées sont toutes recasées ! On leur a créé des postes. On veut qu'ils passent par l'espace carrière et qu'ils se positionnent. Souvent ils ne veulent pas aller face aux clients **mais la maison ne survivra pas si les fonctionnels ne veulent pas aller face aux clients. C'est une transformation profonde. Si on n'arrive pas à faire ça on n'échappera pas à des mesures plus radicales. Pour le moment je n'en veux pas. Mais si on n'y arrive pas je serai obligé d'y venir.** Les PPA marchent mieux que prévu. Il y a une source nouvelle. Cela permet de s'attaquer à toutes les tranches d'âge. Sur le reste, il faut qu'on sorte de la position mère poule. **O. Barberot va vous parler de ce que l'on a en tête.** Ce sera un peu plus dirigiste que par le passé. C'est notre seule chance de faire les 22 000 pour pouvoir recruter les 6000 car on a un problème sur les nouvelles technologies. Il faut un peu de souplesse sur les recrutements. Il faut bien se dire qu'on ne peut plus protéger tout le monde. Il faut se poser la question de quelle va être notre carrière ? **En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre.**

ACSED : On a vendu les Pages Jaunes et récemment KKR a déclaré vouloir verser un dividende énorme (9€) par rapport au prix de l'action....

DL : On a vendu Pages Jaunes au bon moment. Tous les opérateurs d'annuaires papier du monde se sont cassés la figure. Pages Jaunes vendait des espaces papier aux commerçants de province. Mais le papier est mort. Il va falloir migrer sur Internet. J'ai une solution de remplacement. Vous le saurez dans quelques semaines. Le fonds qui a acheté Pages Jaunes va se payer sur la bête pendant 2 ans !

ACSED : Merci Monsieur le Président pour cette intervention, et ce parler vrai