

La transformation de l'Entreprise

Convention du 20 octobre 2006

Maison de la Chimie

1^{ère} table ronde :

Evolution des secteurs des télécoms : enjeux, opportunités et contraintes

LP Wenes , G. Penalver, N. Castellani et C. Fages.

ACSED : Les résultats France au S1 montre que la France représente 70% des charges de personnel pour 54% du CA. Avec un calcul un peu simple, est ce qu'on pourrait dire que la productivité ramenée au CA est près du double hors de France ?

LP W : Il faut définir le périmètre de la France. Il y a les OPF et aussi d'autres structures communes à la France et autres pays (ROSI) et des structures totalement corporate mais basées en France. Quand vous faites brutalement une comparaison, je ne sais pas vous répondre car je ne connais pas les chiffres exacts et le détournage du périmètre. Je n'ai pas le sentiment que la France soit nettement mieux ou nettement moins bien placée que les autres pays. Sur des points particuliers, on se rend compte que le niveau performance entre la France, l'Angleterre, la Pologne et l'Espagne est quasiment le même. Donc, je n'ai pas l'impression qu'il y ait cette différence. On est tous en face du même problème, qui est effectivement qu'on a des marges d'amélioration significatives. Cela se traduit par ce que disait le Président : « je veux faire moins 22 000, plus six mille », cela veut dire : je veux améliorer ma productivité de 15% (5% par an). Ça paraît quelque chose de réaliste. Ce n'est pas la fin du voyage, car il y a des opportunités d'amélioration au-delà de 15% à périmètre égal (20 à 30%). On a tous beaucoup de choses à faire.

ACSED : On a lancé unik il y a quelques jours. La réponse des clients est positive donc un grand bravo pour le technocentre. Est-ce qu'il y aura d'autres unik prochainement ?

G P : On a lancé une collection qui décline une dizaine d'offres dont unik Entreprises Dans la communication interne et externe, unik est important car il est le premier produit emblématique, convergent et il porte à lui seul la stratégie de l'opérateur intégré. Il y aura d'autres innovations à travers des collections. L'annonce qui a été faite avant-hier sur la coopération avec Microsoft, c'est-à-dire le développement commun, a été largement repris par la presse, y compris la presse anglo-saxonne, non pas comme la simple distribution d'un produit de Microsoft mais bel et bien comme un développement commun entre un grand du monde informatique et un grand du monde des télécoms. Je pense que ce produit, l'IM sur mobile, peut paraître un peu simple au premier abord. Mais lorsque l'on appréhende l'ensemble des offres et des services on s'aperçoit que c'est très puissant.

ACSED : la bataille de la voix sur IP est extrêmement vive. Quand unik pourra t-il se connecter sur l'ensemble de nos spots Orange du réseau français et international.

GP : On y travaille avec LP. Il y a un risque de cannibalisation. unik est connectable à toutes les livebox wifi. Les Hot spots on y travaille. Sur le plan technique il n'y a pas de pb mais sur le plan économique il faut étudier la question et on va le faire prudemment.

LPW : Il faut arrêter de s'auto flageller. Quand Free gagne 100 000 clients, nous en gagnons 250 000, cette année nous avons augmenté notre parc de livebox, en un an, de la taille du parc total des free box et nous sommes le premier fournisseur en France de Voix sur IP. On ne suit pas les autres, on fait la course en tête. Ce qu'on fait aujourd'hui c'est pour rester en tête et creuser l'écart, ce n'est pas pour rattraper les autres. Nous pouvons tous être fiers de ça.

ACSED : dans le prolongement d'unik le président disait que la forte croissance du CA qu'on a connu auparavant est maintenant derrière nous. Est-ce que la croissance est vraiment derrière nous, et nos obligations de dégager un fort free cash flow va-t-il nous obliger à encore continuer nos efforts internes ?

GP : Il faut se remettre quelque chose en tête. Durant ma tournée en province, on a vu cette accélération générale. Le temps pour passer de 10 à 20% de pénétration : pour le téléphone fixe ça a pris 8 ans, pour la chaîne HIFI ça a pris 4 ans, pour le mobile ça a pris 1 an. Ces phénomènes sont tous exponentiels. Les plus fortes croissances sont devant nous. Pour que la croissance soit devant nous, il faut aller un peu plus vite que nos concurrents. Si on est derrière on lâche, si on est trop devant on se fait massacrer.

LPW : Si on regarde la question sous l'angle financier on est entre la marée montante et la marée descendante. Cette année on est parti pour être encore un peu en croissance. Il y a des domaines sur lesquels on a des croissances fortes (à 2 chiffres). Mais même là, on ralentit car on arrive sur des saturations de parc.(ADSL) On va être obligé de remplacer des grands mouvements de fond qui étaient autour de l'accès par des petits mouvements sur des offres ou des niches particulières. Ce sera beaucoup plus complexe à gérer. Si on tient notre objectif de 50 000 unik pour la fin de l'année, dans le même temps on aura vendu 1 500 000 mobiles. Il y a quelque chose qui croît très vite mais autour de ça il y a d'énormes masses en stagnation ou en décroissance. La difficulté sera de passer de ce marché de grosses masses vers un marché où il va falloir piloter un tas d'actions individuelles vers des niches de marché individuel pour compenser la baisse des ces grosses masses.

ACSED : Dans le prolongement de cela, le Président avait déclaré un objectif de retour de mobilité vers l'opérationnel pour mettre nos forces face au client pour préserver toutes nos chances de faire rentrer du CA. Il avait lancé le chiffre de 10 000 personnes vers l'opérationnel. Où en est-t-on aujourd'hui ?

LPW : Olivier y répondra tout à l'heure aussi. Pour moi, on est passé de l'âge de la pierre taillée à l'âge du bronze. On a encore beaucoup de progrès à faire. Je ne suis pas en train de porter un jugement de valeur sur la bonne volonté des personnes. Je crois qu'on est vraiment en train de changer fondamentalement beaucoup de choses à la fois et on n'est pas où on devrait être. On a encore des boutiques qui sont fermées les samedis. On fait des choses grâce au CDI TP. Tout le monde n'est pas capable d'être vendeur. Il faut gérer cette équation et ce n'est pas évident. On a commencé à travailler de façon plus précise mais aujourd'hui honnêtement nous n'avons pas encore les résultats. Les 22000 d'où doivent ils partir, où je vais faire entrer les 6000, et ces 10 000 qui doivent changer de métier c'est de quels métiers vers quels métiers ? Si je n'ai que 6000 embauches dois je prioriser les vendeurs dans les boutiques où les techniciens spécialistes des technologies Internet ?. C'est probablement plus difficile dans une population de 45 à 49 ans de moyenne d'âge de devenir spécialiste des technologies Internet que d'apprendre à vendre nos

offres. J'ai besoin de comprendre ça pour qu'on ait des vraies stratégies et des vraies trajectoires.

ACSED : Cela rejoint la question du cœur du métier. Les UAT sous-traitent beaucoup et en même temps nos centres d'appel n'ont pas la qualité de service attendue. Est-ce qu'on se concentre sur nos cœurs de métier, est-ce qu'on met toutes nos forces là où il faut ?

LPW : Nous n'avons pas encore clairement défini ce qu'était notre cœur de métier. Il y a des choses qui y sont, d'autres qui sont en dehors, puis toute une frange intermédiaire pour laquelle nous n'avons pas encore répondu. Il faut le faire dans les mois qui viennent car on ne peut pas définir cette trajectoire globale si on n'a pas une vision précise de ce qui doit être dans le cœur de métier. Pour l'instant on réagit trop souvent en terme de capacité, on compte ce qu'on a et on sous traite ce qui manque dehors. Pour certains métiers ça fait vraiment le yoyo, c'est une catastrophe intégrale. Les entreprises de lignes sont de petites sociétés, si on leur coupe 30% de leur activité un trimestre, on ne peut pas revenir vers elles le trimestre suivant car les petits patrons ne veulent plus traiter avec nous : je viens d'un autre monde, et quel que soit le monde, on est confronté dans le cas d'innovation à la pédagogie. Il faut qu'on explique aux clients. Si on vend des produits self saling ça veut dire qu'on vient après la concurrence. La partie distribution, exploitation, et déploiement est un élément fondamental de l'innovation. L'innovation ne se fait pas qu'à Issy les Moulineaux.

ACSED : Les cadres se sentent concernés par l'innovation. Les personnels ont beaucoup d'idées innovantes, ne pourrait-on pas les consulter régulièrement ? Exploite-t-on réellement toute la richesse des contacts clients ?

GP : Il faut absolument qu'on organise ce flux remontant d'idées, qu'on le traite, qu'on le «processe». Je prends le point et la promesse.

ACSED : Comment gérer l'équation qualité de service avec la motivation et la réduction des effectifs ?

LPW : Je crois que la motivation on l'a dans les tripes et dans la tête. C'est ce que je vous disais tout à l'heure. Quand on me dit je suis à la cave, je réponds : vous n'avez rien compris. Moi je suis en train de me battre en tête et pas à l'arrière garde. Je me bats pour gagner parce que je crois que je vais gagner. Le jour où ça commence à mal aller c'est le jour où je commence à croire que je vais perdre. La motivation s'écroule. Les gens sont motivés quand ils pensent qu'ils sont dans une équipe qui se bat, qui tous les jours fait des progrès et qui avance. J'ai eu dans ma vie une expérience qui m'a marqué et peut vous montrer, jusqu'où va la motivation bien que l'on ne soit pas dans le même cas. Quand j'étais en mission dans une société en situation économique difficile, il fallait sortir 35% des personnes de la société. Cela aurait pu créer un climat épouvantable, et démotiver tout le monde. Une équipe a travaillé jour et nuit pour mettre le plan en place. Les gens de cette équipe ne savaient pas s'ils seraient dans le plan ou pas. Ils se sont dit c'est notre société, il faut la sauver. Ils ont trouvé la motivation parce qu'ils étaient en train de se battre. Un des problèmes pour progresser c'est qu'il faut être sur des bases solides sinon on revient en arrière et on réinvente la roue. La remontée d'idées et d'innovations permet de progresser en amassant ces idées. On est encore trop souvent dans l'improvisation volontaire ou pas. Je vais raconter autre chose, j'ai failli tomber à la renverse quand j'ai entendu ça. Lors de la soirée d'inauguration d'unik avec les VIP, le Secrétaire du CCE se plaint de ce que : « dans les

centres d'appel aujourd'hui ils sont obligés de lire des scripts ! » Cela veut dire que pour lui la manière normale de travailler dans les centres d'appel est d'improviser la réponse. Si on fait ça je ne peux pas construire, pas progresser, pas aller de l'avant. J'ai un vrai problème avec ça. C'est peut-être comme le dit le président parce que je suis un « alsacien borné ». Moi j'aime les choses faites avec rigueur. On n'a pas l'air d'être là dedans. On n'est pas assez près de nos collaborateurs pour leur expliquer, pour les aider, les coacher, leur dire ce que c'est cette procédure, pourquoi ils doivent la respecter et aussi entendre éventuellement pourquoi elle ne fonctionne pas. Une bonne partie de nos gisements est là dedans. Il faut passer d'un stade où l'on improvise à un stade où l'on a beaucoup de rigueur et pas de tolérance par rapport à ça. Je suis un peu long, un peu aride mais je crois que c'est au centre de notre problématique.

ACSED : Georges, que peux tu nous dire sur le programme FTTH ? On va investir, on sait que c'est le réseau de demain. On compte dessus pour faire passer des produits à forte marge. Où en est-on aujourd'hui et qu'est ce que le technocentre nous prépare ?

GP : Sur la fibre optique, il y a des effets d'annonce par des concurrents mais qui ne changent pas notre stratégie. On a mobilisé un grand nombre de personnes sur le sujet et on a déjà beaucoup appris. L'innovation va jusqu'au joncteur qui est dans l'appartement. Il faut aussi déployer des services et amener une vraie valeur ajoutée aux clients. On travaille activement sur la télé 3D. Au Japon, il y a déjà un forum des constructeurs 3D, et à Singapour il y a déjà des produits vendus. Tout ça s'accélère de façon exponentielle. Il y a d'autres services sur la fibre qui sont en cours d'étude au technocentre tel que le WEB .0 : on a de plus en plus de contenus, de pages dynamiques. Ces applications sont dans le réseau et non plus dans le terminal et demandent une grande bande passante à la fois descendante et remontante. On travaille sur tous ces nouveaux services qui vont s'appuyer sur et appuyer la fibre optique. Il va y avoir un effet boule de neige entre le déploiement de la fibre et ces services là. On est très exactement à la bonne vitesse, on travaille beaucoup et on a de l'avance sur nos concurrents. Comme d'habitude la bouteille est à moitié pleine et à moitié vide. Il faut rester inquiet et optimiste.

ACSED : Comment intègre t-on dans l'ingénierie optique le fait que l'accès au réseau coûtera très peu cher et qu'on aura de très faibles marges voire pas du tout ?

GP : c'est un travail commun. Il va falloir qu'on apprenne à améliorer notre productivité avec un digit mais peut-être deux digits par an. Par exemple, pour passer la fibre optique, il y a les méthodes traditionnelles mais on peut utiliser aussi d'autres conduits comme les égouts de Paris, pratiques parce qu'un homme peut s'y tenir debout, mais on peut aussi utiliser des conduits plus petits et faire passer un robot à l'intérieur. L'innovation c'est ça aussi, il faut travailler sur cette amélioration des coûts de déploiement et d'exploitation. De toute façon les réseaux ça coûte cher à entretenir, contrairement à ce que disent certains concurrents qui voudraient qu'on le leur donne pour rien. Donc, nous, il faut qu'on vende du service et il faut qu'on « bundle » du service avec du réseau. Toutes les offres de la collection c'est ça. Ce n'est pas du réseau pur, ce n'est pas du service pur c'est du bundle pour que l'ensemble soit cohérent.

ACSED : à quand un téléphone mobile carte de transport, carte de paiement et la VOIP illimitée en Europe où au-delà ?

GP : Pour le paiement sur mobile : la difficulté est dans le monde bancaire. Techniquement c'est assez facile à faire. Au Japon ça c'est très vite déployé. On a une équipe de 3 partenaires qui

travaillent là dessus dans le technocentre et qui va déployer prochainement un pilote sur le sujet.
ACSED : Pourquoi existe-t-il une direction Orange au sein d'OPF ? Est ce bien compatible avec la convergence ?

LPW : Il y a des structures juridiques et opérationnelles, il ne faut pas confondre les deux. Je reprends mon premier métier chez FT aux achats, les acheteurs avaient sur leur feuille de paie pour certains FTSA, pour d'autres Orange UK, pour d'autres encore Orange France. Mais tout ça c'était une même équipe et ils savaient qui était le patron. C'était la vraie structure opérationnelle. Il se trouve qu'en France on a plusieurs structures juridiques dont une qui s'appelle Orange France SA. Sur le plan des IRP, un jugement nous oblige à avoir une unité économique et sociale entre les deux, donc on va avoir une petite négociation pour régler ça. On est tous dans le même bateau.

ACSED : S'il y avait vraiment deux priorités fondamentales pour 2007, quelles seraient elles ?

GP : Une priorité groupe, les 7 milliards de cash flow. Au niveau marketing, c'est de travailler au niveau de la filière marketing comme un seul bloc qui va dans la même direction. Jusqu'à présent toutes les lignes de forces ne sont pas toujours alignées mais elles sont en train de s'aligner très vite. L'initiative du président sur le technocentre en est certainement à l'origine. C'est une espèce de phare qui, sur un certain nombre d'offres groupe, éclaire la voie et je sens la filière marketing qui s'aligne de plus en plus sur ces offres. Sur unik ça s'aligne très vite en Europe.

LPW : Réussir ACT, parce qu'on a besoin de construire notre future équipe, le plus vite possible, avec moins de niveaux hiérarchiques, avec plus de gens qui prennent le pouvoir c'est pour moi, de très loin, la chose la plus importante. C'est par là que passe notre transformation. Ensuite, le deuxième impératif que j'ai en tête c'est faire vite, faire vite, faire vite. Penser en permanence, comment je peux faire pour faire plus vite. Tout le restant en découle. Quand vous voulez faire les choses vite il faut les faire bien parce que sinon vous ne pouvez pas aller vite. Et quand vous allez vite vous avez des chances d'arriver avant le concurrent. Eviter que les choses s'enterrent, éviter de laisser les choses pourrir, éviter les querelles de chapelles dépassées.