

La transformation de l'Entreprise

Convention du 20 octobre 2006

Maison de la Chimie

Intervention de Didier Lombard

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, 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. 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 parisiens. 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 il 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. 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 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 sur 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 partagé avec nous plutôt que 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.

La transformation de l'Entreprise

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 est 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, ça a bien fonctionné 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 certains pensent, 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. On est parti d'un telco et on le transforme en un autre telco équilibré entre différents types de CA. 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 avec 50,6% d'acquisition en 2^{ème} trimestre. 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

La transformation de l'Entreprise

virtuels, et on continue à les entretenir dans 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 lié au rebranding.. Dans les pays émergents nos revenus augmentent de 17% avec un taux de marge de 50%. 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 le 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 pire pays, 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 des 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 est

La transformation de l'Entreprise

important, 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'entendrait 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'état 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 la dessus et l'on voit très bien comment désorganiser un pays à partir d'un réseau. Donc je ne vois pas comment l'état peut se

La transformation de l'Entreprise

désintéresser de ça. Pour le moment les politiques n'ont pas encore compris mais ça va venir. Tant que je suis là on va maintenir ça quel que soit le niveau de capital de l'état. 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

La transformation de l'Entreprise

que l'on a en tête. Ce sera un peu plus dirigeant 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. Récemment Pages Jaunes s'apprête à verser des dividendes énormes 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 d'investissement 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

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 SI 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 détournement 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.

La transformation de l'Entreprise

GP : On y travaille avec LP Wenes. 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 problème, 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 croit 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 le 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.

La transformation de l'Entreprise

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 à nouveau 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.

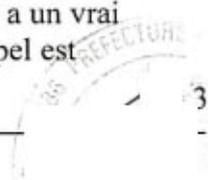
ACSED : Les cadres se sentent concernés par l'innovation. Les personnels ont beaucoup d'idées innovantes, ne pourrait on pas les consulter régulièrement ? Exploite t-on réellement toutes la richesse des contacts clients ?

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. Donc vous vous dites climat épouvantable, plus de motivation. 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, un interlocuteur me dit : « il faut que vous reveniez nous voir parce qu'il y a encore des changements de fond sur les métiers ». Alors je me dis qu'il y a encore quelqu'un qui a inventé un truc dans un coin dont je ne suis pas au courant, ça va me retomber sur la figure. Je dis : je suis étonné, je ne suis pas au courant. Et il me répond : Si, si, dans les centres d'appel aujourd'hui ils sont obligés de lire des scripts ! On a un vrai problème. Ca veut dire que pour lui la manière normale de travailler dans les centres d'appel est



La transformation de l'Entreprise

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.

Un autre exemple : à cette soirée on a donné un bon permettant aux VIP d'acquérir un téléphone unik. Il y avait deux possibilités : soit vous appeler, on viendra, on vous l'installera, soit vous allez à la boutique de la Madeleine et on vous expliquera comment faire. J'ai une chance extraordinaire c'est qu'on ne me connaît pas encore dans cette boutique. J'y vais avec un client, on tombe sur un vendeur, un garçon très bien, plein de bonne volonté qui jonglait avec beaucoup de brio dans les multiples applications. Quand on est venu à cette histoire de VIP qui voulait changer son téléphone, il était vaguement au courant. Il a été obligé de se renseigner. C'est là où je dis qu'on n'est pas assez pro. C'est cette marge de manœuvre entre le fait qu'il soit au courant et qu'il soit tout de suite entré dans le discours et le fait qu'il ait dû appeler pour entrer dans le discours, c'est ça qui fait l'écart. Là c'est notre effort à tous, permanent. Le manager doit faire un brief avant l'ouverture de la boutique pour vérifier que tout le monde est au courant. 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 Pénalver, que pouvez-vous 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 conjoncteur 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 3.0 : 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 une 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 on intègre 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

La transformation de l'Entreprise

vente du service et il faut que l'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. Où vous êtes avec moi sur le bateau et bienvenue à bord : on va se prendre des paquets de mer ensemble et on va bien s'amuser. Où ça ne vous plaît pas et vous êtes gentils vous débarquez, vous ne nous embêtez pas.

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 le moins de niveau hiérarchique, avec le 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.

La transformation de l'Entreprise

Convention du 20 octobre 2006

Maison de la Chimie

2^{ème} table ronde

Accompagnement de la transformation et l'emploi chez FT

O. Barberot, LP. Wenes, N. Boulanger.

G. Loas, M. Dreux.

ACSED : FT a annoncé moins 22000 sur l'exercice 2006 – 2008, Olivier Barberot, où en sommes nous aujourd'hui ?

OB : Je ne peux pas répondre précisément puisque cela fait partie des annonces des résultats du Q3. A la fin du 1^{er} semestre on était en ligne. En faisant une extrapolation linéaire sur les 3 ans, il y avait déjà un bémol qui était un très fort retard des mobilités vers la fonction publique. On est moins bon que l'année dernière, ça veut dire qu'on est franchement mauvais sur quelque chose qui est pourtant une voie plutôt naturelle de départ. Si on extrapole les chiffres et si on ne se mobilise pas très fortement d'ici la fin de l'année, on risque d'être à 1000 au dessous de l'objectif en France, qui se reporteront donc sur 2007. Or, ce qui nous remonte sur 2007 aggrave la tendance constatée en 2006, on est donc dans une situation critique. D'où le discours très direct du Président. Il m'a demandé de présenter lundi au comité de direction générale, un crash programme pour accélérer ACT. Donc on ne va plus être dans un discours basé sur un volontariat un peu mou, on va être beaucoup plus systématique.

On a d'ailleurs déjà commencé sans le dire. Jacques Moulin développe une expérience qui consiste à faire la liste nominative des salariés et des cadres dont l'emploi actuel est questionnable, c'est-à-dire n'est pas un vrai emploi ou en tous les cas produit une valeur qu'on décidera de ne plus produire.

Cette maison a une énorme qualité, c'est qu'il y a peu de paresseux. La question n'est pas de savoir où sont les gens qui ne feraient rien, car il y en a si peu que ce n'est pas avec ça qu'on résoudra le problème. La question est de se dire quelle tâche doit continuer à être faite. Est ce que tel état de reporting crée ou pas de la valeur, ou cette valeur créée, est elle indispensable et dans nos priorités ? La mission très difficile qui va nous être demandée à tous (et moi j'ai commencé je vous le signale avec les états major de mes collègues), c'est de déterminer ce qui sert à quelque chose même si au demeurant c'est tout à fait intéressant. Pour donner un exemple concret, dans mon équipe, le responsable mondial des rémunérations m'explique qu'il a besoin de 3 personnes de plus, notamment une qui devrait faire une étude mondiale sur les systèmes de classifications dans le groupe. Est-ce vraiment prioritaire ? Ne peut-on pas gérer à la main et au cas ? Cette étude, aujourd'hui, n'est pas prioritaire donc on ne la fera pas.

Il faut s'interroger sur la valeur créée non pas par les gens, mais par les postes qu'ils occupent. C'est la détection systématique avec inscription obligatoire des personnes concernées à l'espace développement : mission d'intérim, examen systématique des possibilités de parcours pro dans la maison, priorité aux métiers de la vente et postes stratégiques et sinon, établissement dans un délai fixé à l'avance d'un PPA ou d'essaimage. Il s'agit de mettre un peu de process et de systématiser la démarche qui a été commencé en DT Est.

La transformation de l'Entreprise

Ceci est difficile car ce n'est plus dire de façon abstraite qu'il faut réduire les effectifs de 30, c'est fixer une liste nominative et commencer une démarche de coaching et d'accompagnement soit vers un domaine prioritaire soit à l'extérieur du groupe. C'est quelque chose d'assez grave.

ACSED : Il faudra parler des modalités et de la façon dont cela doit se faire car il y a un souci de transparence et de forme à respecter.

OB : d'un côté on sous-traite des appels au 1014, on utilise des intérimaires sur les plateformes, alors où sont les sureffectifs, sur quels métiers et à quels endroits ?

LPW : On en revient à ma longue réponse de toute à l'heure. Si on fait le travail avec beaucoup de rigueur on devrait le faire mieux et donc on devrait être en sureffectifs. Il y a des endroits où on est en sureffectifs. Dans beaucoup de métiers ça peut se compenser par la sous-traitance externe à condition que ce soit sur le long terme.

Il y a beaucoup de secteurs dans lesquels la situation sera plus critique que d'autres. Par exemple, ce qui s'est passé avec le changement du paysage concurrentiel dans les renseignements. Les employés de ces centres ont une employabilité très réduite. Est-ce que l'entreprise va savoir traiter cette problématique ? C'est une question de trajectoire. Si je suis brutal je peux dire que demain je peux supprimer 3000 personnes et je pense que ça ne se verrait pas. Ce n'est pas une vraie réponse parce que ça veut dire que j'ignore la problématique que je pose à chaque personne dans sa vie privée. C'est les identifier et voir comment on traite ça au mieux. On va être obligé de rentrer dans le problème des ces personnes qui ont une employabilité très faible. Il y a des gens qui refusent de bouger lorsqu'on ferme un site et qu'on leur demande d'aller travailler 23 Km plus loin !

ACSED : Pour être concret, comment va-t-on désigner les personnes candidates à l'espace développement ? Est-ce qu'il suffit d'être au mauvais endroit au mauvais moment ?

OB : ce qui compte ce sont les clients. Ce qui compte c'est de faire de la croissance profitable. On part des clients. On regarde les sites économiquement viables. Puis, on rencontre les gens et tout se complique car ce ne sont plus des chiffres qui sont en jeu. On est dans une considération humaine. Mais c'est la logique business qui commande. On a 300 personnes qui travaillent dans les espaces développement qui vont être chargées de les accompagner. C'est le bilan de compétences, c'est croiser les compétences, les potentiels, parce que les gens ont des potentiels et à tous les âges, avec les besoins de l'entreprise au niveau national. Ensuite, c'est la vie qui fait les choses, tout le monde ne peut effectivement pas bouger. Beaucoup de gens peuvent se remettre en cause et bouger. C'est par ce travail fait avec le conseiller développement que l'on trouve la solution. Cette dernière doit marier les contraintes personnelles et celles de l'entreprise. On est dans une démarche que l'on va cadencer. On va aller vers quelque chose de plus « processer ».

Je suis tout à fait conscient des difficultés. Outre celle donnée par le Président tout à l'heure qui disait que ce n'est pas la culture managériale de France Télécom, il y en a une autre : changer d'univers professionnel, c'est un peu comme la gymnastique. Quand on ne l'a pas fait avant 40 ans c'est plus difficile de s'y mettre. Quant au PPA, je ne connais pas d'entreprise du CAC 40 qui propose des conditions matérielles plus avantageuses. Un an de salaire, un parachute de 6 à 10 ans et pourtant la machine a du mal à partir. C'est un problème de culture : se décider à plus de 45 ans, c'est un traumatisme. C'est le rôle des espaces développement de faire cet accompagnement qui est autant d'ordre psychologique que financier parce que l'expérience prouve que seulement 10 % des collègues partis reviennent. Les autres viennent nous dire merci et pourquoi je ne l'ai pas fait plus tôt !

ACSED : D'ici 2 ans il va manquer 6000 départs, envisagez vous des mesures d'accompagnement autres que le CFC ? C'est une question qui est fréquemment posée.

OB : je n'ai jamais parlé de 6000 j'ai dit qu'il nous en manquera 1000 à la fin de l'année si on ne fait rien.

On a dû mettre fin au dispositif « soutien et appui » pour commencer la discussion sur le nouvel accord qui s'appelle « accompagnement des fins de carrière » et qui a deux volets.

Un premier volet qualitatif très important. L'arrêt du CFC c'est le repositionnement complet des gens qui ont plus de 50 ans dans cette maison et qui ont souvent près de 15 ans à travailler encore. C'est considérable. Un des travers du CFC était de stigmatiser les plus de 55 ans et de déclencher un réflexe de refus des plus de 55 ans. Ça va être fini parce que dans l'accompagnement des fins de carrières, il y a un volet qui réaffirme de façon solennelle et avec des dispositifs pratiques la place des seniors dans l'entreprise et qui réaffirme l'impératif de non discrimination des seniors. On va être aidé par l'interruption du CFC. 15 ans de carrière ça peut être 3 ou 4 postes, 2 promotions significatives. On va réaffirmer ces principes de non discrimination.

Deuxième volet : temps partiel fin de carrière. C'est la possibilité de partir avant l'âge de la retraite à mi temps ou à 70% de son temps. On peut partir deux ans avant son âge de départ à mi temps. Nous ouvrons la négociation en proposant une rémunération à 70 %, y compris part variable, paiement intégral des cotisations retraites avec la possibilité de faire soit 2 années à 50 %, soit de regrouper le temps partiel sur la première année et de partir donc une année en avance. 2^{ème} possibilité : on décide de partir 3 ans en avance avec 70% d'activité et 70% de sa rémunération y compris part variable, paiement intégral des cotisations retraite. Ça n'a rien à voir avec le CFC. C'est ciblé pour intéresser 4000 personnes, que l'on va trouver parmi les gens n'ayant pas pu prendre le CFC pour des raisons d'ancienneté, parmi les Services Actifs et parmi les parents de 3 enfants. Si on ne se trompe pas sur la démographie de la maison on devrait obtenir sur les 2 années 4000 personnes. Si ce n'est pas suffisant, on ressortira notre boîte à outils et on inventera autre chose. On n'exclut pas de le faire.

La question est très managériale. Quitte à déclencher quelques grincements de dents à partir du mois de novembre en étant plus systématique, plus orienté vers les process, je pense qu'on devrait déjà voir des résultats sensibles. Si on n'y arrive pas je pense que le climat après les élections présidentielles sera mûr pour faire un plan social. Vous me direz ce n'est pas possible. Mais si c'est possible ! On peut le faire d'abord très bêtement avec les ACO, ce serait très bête parce que c'est là qu'on a la pyramide des âges la meilleure. Aussi, on peut imaginer un législateur qui fin décembre 2007, glisse dans les mesures diverses et variées qu'on fait une dérogation au statut de fonctionnaire. On peut aussi faire des choses plus sophistiquées tel que séparer le réseau. On peut mettre le réseau dans un coin et y loger 25 000 fonctionnaires. Les politiques ne manqueraient pas d'imagination. Ça ne serait sans doute pas le Président Lombard, ni moi non plus qui serions aux manettes à ce moment là mais c'est quelque chose à laquelle il faut penser. Qui imaginait, il y a un an, Louis Gallois, le patron le plus social, parlant de restructuration et plan social chez Airbus ?

ACSED : LPW, a dit qu'une des ses deux priorités 2007 était de réussir ACT. On sait aussi qu'en 2007 on va continuer la transformation de l'organisation France, qu'on va « travailler sur tous les sites », sur la création de plateaux. On va se retrouver sur certains sites en situation de mono activité. Ex : Perpignan est focalisé sur le 1014, on va le proposer au CCOR. Si on ramène ça à la totalité de la France, comment traite t-on ce problème en terme de compétence, en terme de capacité à évoluer et éventuellement après en terme « d'accompagnement des fins des carrières » ?

La transformation de l'Entreprise

LPW : Je n'ai pas la réponse. C'est une réponse locale à chaque fois en fonction de la compétence des gens qui sont sur place et des managers qui vont gérer ça. Si on parle globalement de la taille des plateaux, la taille optimum est de plus de 250 personnes. Cela permet de gérer convenablement les congés, les formations, les carrières... Si demain on signe une note disant il n'y a plus de plateaux de moins de 250 personnes, c'est 90% de nos plateaux qui sont touchés. Entre la cible idéale et ce qu'on va faire ça va être une approche pragmatique, au cas par cas, basée sur vous tous pour dire comment je fais pour améliorer ? Parfois on va passer en mono activité, parfois en pluri activités. Si sur un plateau de 80 personnes j'ai 3 activités, il est clair que je serai plus efficace avec une seule. Le manager doit évaluer les conséquences. Combien je vais pouvoir emmener de personnes sur cette activité, combien je suis obligée d'en laisser au bord de la route ? C'est une gestion micrométrique en permanence. C'est une affaire qui se traite individu par individu entre le manager et le collaborateur et le soutien actif de la DRH. Moi je sais où l'on doit aller, je sais vérifier que le mouvement se produit mais je ne sais pas dire ce qu'il faut faire à Perpignan.

ACSED : Est-ce qu'on a évalué le nombre de sites et de personnels impactés ? Je pense que oui.

LPW : Non ! Nous pensons trop souvent qu'on peut traiter des problèmes à coup de tableur excel et dans un bureau. Je n'y crois pas. On peut définir une stratégie comme ça, on peut dire, voilà ce que je veux obtenir, et c'est pour ça que je dis que les 16 000 postes en moins sur la France c'est quelque chose qui a du sens. Mais après avoir dit ça je m'arrête là et il faut entrer dans le détail. Il faut travailler ça dans le détail et en faisant remonter la somme on regarde s'il y a un écart ou pas. Je ne peux pas vous dire sur 450 centres le nombre de sites impactés. Je me refuse à faire le boulot des autres. Je compte sur vous pour arriver à l'objectif, en faisant le mieux que vous pouvez et me dire où sont les freins. Je suis obligé de partir et je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de m'exprimer. Le Président compte sur vous mais moi aussi. Nathalie Boulanger va me remplacer.

ACSED : le diagnostic emploi utile est il fait à tous les niveaux de la hiérarchie ?

OB : Vous avez raison de la poser. Quand j'ai parlé des pistes sur le crash programme j'ai dit à tous mes collègues de l'équipe dirigeante que j'allais commencer par eux.

ACSED : Suite à la réorganisation il semblerait qu'il y ait des DT où il y aurait plus d'effectifs que la somme des deux DR !

NB : Je ne pense pas que ce soit le cas, mais si c'était le cas, effectivement ce n'est pas normal, il faudra qu'on regarde ça de plus près.

OB : Elle a la liste des 1200 postes économisés. On va regarder comment les gens se sont recasés.

NB : C'est une analyse que je suis en train de faire avec chacun des DT.

ACSED : Y a-t-il eu une analyse plus fine faite sur les sureffectifs de cadres ? Si oui, où et sur quels métiers ?

OB : Je ne sais pas décomposer les 22 000 entre cadres et non cadres. En revanche quand on prend l'approche de l'annuaire et qu'on regarde les niveaux hiérarchiques on voit que les cadres sont concernés ; il y a des faux jobs d'adjoint... Je ne peux pas le quantifier aujourd'hui mais on va descendre l'escalier. Dans chaque organisation il faut descendre l'escalier. Il faut commencer par les équipes dirigeantes et regarder comment sont constituées leurs équipes, le nombre de niveaux hiérarchiques et

La transformation de l'Entreprise

c'est comme ça qu'on va tomber sur une liste beaucoup plus précise des postes et des personnes qui sont concernés.

ACSED : comme l'a dit le président on change de méthode, le management a un rôle important à jouer. En off avec Guy Salziger, on vous a présenté 1 ou 2 cas difficiles, plus sur la forme que sur le fond. On rentre dans un sujet qui va être difficile à traiter et où la méthode et l'accompagnement vont être important. On a quand même une facilité dans cette entreprise à se mettre dans une logique très militaire du style : « donnez moi des noms ! » Est-ce que ça va se faire comme ça ?

OB : je connais les qualités et les points de faiblesse de cette maison. Insistons sur les qualités : quand on donne une direction en général elle est prise ce qui n'est pas toujours le cas dans toutes les entreprises. La fonction RH va avoir un rôle clé pour faire cet accompagnement. Je conçois tout à fait qu'un certain nombre de managers ne sont pas préparés à ça. On fera des formations. La fonction RH devra être beaucoup plus proactive. Je sens bien que GP Chérouvrier et moi avons plus de mal à faire passer les messages. Pendant quelques mois on va verticaliser la fonction. C'est-à-dire que les DRH remonteront à la DRH Groupe de façon à avoir une fonction RH au combat avec les moyens de l'être. Ca va être un exercice difficile. Il va falloir le faire parce que 6000 recrutements ce n'est pas suffisant. Si on veut que la pyramide des âges ressemble à celle de nos clients on est obligé de recruter plus. Donc il faudrait encore plus de 22 000 mais aujourd'hui on en reste à 22000. Je cherche 100 millions d'euros sur le coût du travail et je me suis engagé à les trouver sur le monde.(baisse d'effectifs mais aussi rémunération)

ACSED : Les bassins des DT sont verrouillés pour l'instant, il est difficile de trouver des compétences en particulier dans le domaine commercial, comment envisagez vous de favoriser les mouvements vers ce type de poste.

NB : C'est le rôle des espaces de développement d'accélérer les départs vers l'extérieur de l'entreprise, et d'accélérer les redéploiements vers les métiers face aux clients. Ce travail doit être fait en étroite collaboration avec les managers.

ACSED : donc en ne faisant plus appel au volontariat ?

OB : On peut dire aux personnes qu'il n'y a pas beaucoup d'entreprises dans le monde qui au moment où elles se restructurent ou elles changent de métiers disent aux gens on ne fait pas un plan de licenciement, on vous propose des reconversions, des mobilités, on met de l'argent sur la table, si vous partez vous avez 10 ans pour revenir avec une année de salaire sur la table. Il ne faut quand même pas exagérer. Il faut comprendre qu'on est une entreprise totalement privée, totalement en concurrence. L'enjeu de 2007/2008, ce n'est pas seulement le plan social mais c'est aussi ce qui va se passer avec Deutsh telekom. Il faut qu'on soit plus fort si on se rapproche. Cela peut venir très vite. On ne va pas faire dans la dentelle. Il faut mettre les gens en face de la réalité de la vie. La réalité de la vie c'est qu'on a encore la possibilité de préparer l'avenir dans des conditions exceptionnelles mais que ça ne durera pas si on ne tient pas les objectifs.

NB : Le rôle du manager c'est de construire l'avenir de l'entreprise et de préparer ses équipes à l'avenir. Pour ça il faut qu'on se dise les choses. On a trop longtemps pâti de ça dans l'entreprise.

ACSED : Pourquoi la FP ne fonctionne pas ?

OB : il y a une raison conjoncturelle. En lançant ACT et les espaces développement on a mis sous l'éteignoir les mobilités FP. Le sentiment d'urgence a un peu disparu.

La transformation de l'Entreprise

ACSED : j'ai analysé les chiffres : les candidats qui postulent sont issus plus souvent du domaine commercial et moins du technique alors que la plupart des offres correspondent plus à des profils techniques.

OB : Je sais qu'on a moins de candidats/offres qu'il y a un an. On a un stock d'offres qui croît. On continue à avoir plus de départs vers la fonction publique de l'Etat alors que l'Etat ne recrute quasiment pas. Je connais peu de gens qui aient toujours fait des fonctions commerciales. Il y a des offres qui requièrent un profil commercial (accueil, RH) moyennant un peu de formation technique. Je pense que c'est d'abord une question d'organisation.

ACSED : Pourquoi ne pas élaborer un bon plan social, type société US : plus rapide, 2 ans de salaire ?

OB : ne tombons pas dans les clichés. Les plans sociaux ne sont pas plus faciles à faire aux US. Au lieu d'avoir le code du travail, vous avez toutes les lois sur la discrimination. Sur le plan juridique et technique c'est au moins aussi compliqué qu'en France. Les avocats surveillent que les proportions d'étrangers sont bien respectées, que vous ne pénalisez pas les plus de 40 ans.... L'inspection du travail vous envoie une lettre recommandée vous disant vous avez licencié plus de femmes que d'hommes, vous devez payer 50 millions de dollars et vous êtes excusé. Vous négociez avec l'administration américaine du travail comme vous négocieriez un contrat commercial. C'est plus brutal, c'est vrai. Il n'y a pas de préavis. Ce n'est pas forcément mieux indemnisé.

Sur le niveau d'indemnisation : je suis responsable du cash. Je ne crois pas à l'élasticité de la somme qu'on verse. On est vraiment dans le culturel et le managérial. Je ne pense pas qu'en rajoutant 3 mois on modifie fondamentalement ce qui se passe dans la tête des gens. D'ailleurs c'est bien rare que l'argent soit l'élément déclenchant. Le déclic se fait sur un projet, sur l'envie d'avoir une vie nouvelle, sur une frustration qu'on ressent chez FT. On est tous traumatisé par les changements. On les accepte quand un certain nombre de critères sont réunis. L'argent n'est pas le premier critère. Le travail des espaces développement, qui rapporteront aux RH, doivent déclencher la lueur d'espoir.

ACSED : Si on n'atteint pas le nombre des 22000, faites vous l'impasse sur les augmentations 2007 ?

OB : Aucune décision n'est prise. Dans les dispositions que je présenterai lundi, il y aura des dispositions concernant les coûts du travail. Il faudra penser à des mesures salariales. Quand dans un pays, l'emploi souffre et que des gens partent il faut que ceux qui restent ne soient pas trop malheureux. Il faut manier les deux outils, emploi et salaire mais pas dans les mêmes proportions. Dans les pays où on a un problème de sureffectifs (Pologne, GB, Espagne), la réponse salaire se traduit par une politique extrêmement sélective. En France en 2007 on va renforcer la sélectivité des augmentations.

Il y a des pays où on a des problèmes pour attirer les meilleurs, les garder et donc il faut les motiver par les salaires.

ACSED : on a vu que le manager était fortement impliqué. L'école du management se met en place. Ne faut-il pas étendre ce dispositif qui concerne le DUO et son conseil d'unité à l'ensemble des managers de terrain mal armés pour avoir ce type de discours ?

OB : Oui, mais on se heurte à une question de volume, de temps et de moyens. Le dispositif école de management est conçu pour faire passer 4000 personnes en 12 mois. Il faudrait utiliser les écoles métiers qui sont en place.

NB : On peut utiliser les écoles métiers avec une plateforme managériale commune pour accueillir les managers de premier niveau.

ACSED : Où en est-on des actions gratuites ?

La transformation de l'Entreprise

OB : l'AG a donné son approbation. On va lancer le programme au premier trimestre 2007. On doit en reparler au CA de FT. Les challenges et les contraintes actuels ne nous ont pas fait renoncer

ACSED : Quelles sont vos deux priorités ?

NB : ACT

OB : Pour moi, j'aurai échoué si on rentre dans une logique de plan social. Pour le groupe c'est les 7 milliards.

ACSED : si nous avons un message à vous faire passer ce serait de traiter les personnes humainement.

OB : Je ne jette pas la pierre à ceux qui n'y arrivent pas car c'est un métier très difficile. Je fais des PPA. C'est la partie la plus difficile de mon job. Il faut demander de l'aide. Lorsqu'un manager envoie un mail pour informer un cadre qu'il se retrouve sur un plateau le lundi matin, il faut d'abord aider le manager dans sa fonction. Si ACT c'est ça et si le crash programme se passe comme ça on fait sauter la maison.

ACSED : merci pour le parler vrai.

Discours clôture Guy Salziger

Merci

On peut le dire tout de suite que la convention est une pleine réussite. On a eu des messages forts, du parler vrai, de part et d'autre, atmosphère détendue. On a communiqué avec bcp d'enthousiasme. Il y a eu de la qualité par la richesse des intervenants, richesse aussi par le nombre de participants.

J'ai apprécié la discipline à travers les questions posées par papier.

Le Président nous a donné des exemples du bien fondé de la stratégie et des premières retombées. Il n'a pas éludé la question de l'emploi. On aurait échoué si on entrait dans cette période de plan social. Il faut donc se bouger pour l'éviter et bouger aussi certaines personnes autour de nous qui, elles, ne veulent pas bouger.

Ce qui est encourageant c'est la partie marketing stratégique ce qu'on avait appelé il y a un an le chaînon manquant. On compte avec tout ce qu'on a sous le pied qu'on sorte les produits pour récupérer rapidement du CA et du cash on a bien compris pourquoi.

On a bien compris aussi qu'il y avait eu des partenariats stratégiques avec Microsoft qui ne sera sûrement pas le dernier.

On voit aussi qu'on va se rapprocher des grands médias US.

Occuper le terrain médiatique, montrer la puissance de tir de FT, réaffirmer notre position de leader.

On a bien compris qu'il faut réussir ACT et c'est par là que passe la réussite de la Transformation. On a des marges de progrès : plus de professionnalisme, de rigueur. Aller bcp plus vite.

Prochain événement : congrès 2007 en juin Lyon.

Remerciements