

LE

MAGAZINE D'INFORMATION DES CADRES SUPÉRIEURS  
ET DIRIGEANTS DU GROUPE ORANGE

# mag

club  
manager

N°90

2e semestre 2021

acseod orange  
Association des cadres supérieurs et dirigeants



#LiveConvention ACSED  
6 janvier 2022

Orange Gardens

Passions Acsédiennes

Dimitri, ou la passion du tennis  
en faveur de l'inclusion des personnes handicapées

La vie de l'ACSED

Les activités en régions

Conférence

Qu'est-ce que les Metaverses ?

Plus de 2 000  
adhérents  
nous font  
confiance

L'ACSED,  
La force et la solidarité  
d'un réseau

**Nos priorités :**

- **Intervenir** dans les grands dossiers de l'entreprise pour **défendre** les **intérêts matériels, moraux et juridiques** des Cadres supérieurs et Dirigeants
- **Affirmer** la place des Cadres supérieurs dans la réussite du Groupe
- **Constituer** un réseau de soutien collectif et individuel pour nos adhérents.



[www.acsed-orange.com](http://www.acsed-orange.com)

Rejoignez-nous !

Coupon à retourner complété et accompagné de votre règlement à :

**ACSED 13 rue de Javel 75015 PARIS**

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Date de naissance : \_\_\_\_\_ Entité : \_\_\_\_\_

Niveau de fonction : \_\_\_\_\_

Adresse professionnelle : \_\_\_\_\_

E-mail pro : \_\_\_\_\_

Tél. : \_\_\_\_\_ Mobile : \_\_\_\_\_

Adresse personnelle : \_\_\_\_\_

E-mail perso : \_\_\_\_\_

**Virement**

Etablissement	Guichet	Compte	Clé Rib
20041	00001	0166129F020	42
IBAN : FR61 2004 1000 0101 6612 9F02 042			
BIC : PSSTFRPPPAR			

**Règlement à l'ordre de l'ACSED**

- Par chèque joint
- Par virement le  
.....
- Par Pay Pal via le site  
.....

**MONTANT DES COTISATIONS**

IV.1 - IV.2/Bande E 55 €

IV.3 - IV.4/Bande F 75 €

IV.5 - IV.6/Bande G 95 €

Conjoint 50% de l'adhésion\*

CFC/TPS 70% de l'adhésion\*

**Tarif découverte\*\* 30€**

\* Non cumulable avec le tarif découverte  
\*\* réservé uniquement aux nouveaux adhérents

Date et signature

## L'ACSED aujourd'hui et demain

### Chères adhérentes, chers adhérents,

A l'heure où je m'adresse à vous, l'actualité internationale assombrit sensiblement les vœux – certes tardifs – que je m'apprêtais à vous adresser à l'occasion de la publication de ce 90ème numéro du Mag.

C'est ainsi que, alors que la pandémie semblait reculer enfin, allégeant les contraintes sanitaires qui pesaient sur nous depuis 2 ans, de sombres nuages s'accumulaient dans notre ciel européen.

Jusqu'à cette funeste nuit du 23 au 24 février 2022, nous pensions avoir connu une forme de « guerre » (pour reprendre les propos du Président de la République, en mars 2020) contre un ennemi invisible, impalpable. Nos aînés, qui avaient connu les conflits armés du 20ème siècle relativisaient...

Nous comprenons pourquoi, maintenant.

Notre Président, Stéphane Richard, nous a indiqué que nous étions en contact étroit avec notre personnel Orange Business Services basé en Russie ainsi qu'avec nos pays de la zone Europe limitrophes de l'Ukraine : la Moldavie, la Pologne, la Roumanie et la Slovaquie.

Rapidement, des mesures tarifaires ont été mises en place pour faciliter les contacts entre les Ukrainiens vivant dans ces pays, la diaspora vivant en France et en Espagne et leurs familles proches restées en Ukraine. En surveillant de près l'impact sur nos salariés.

Il nous reste l'espoir - même s'il est ténu -, celui de la raison et de la clairvoyance des dirigeants de ce monde, alliées à la solidarité internationale au bénéfice des populations touchées.

Pour Orange, cette année sera celle d'un grand changement, pour notre Groupe : notre Président Directeur Général, Stéphane Richard, va quitter la Présidence du

Groupe, et il sera remplacé par un Président non exécutif et une Directrice Générale Adjointe.

Comme vous le savez, c'est Christelle Heydemann qui a été nommée par le Conseil d'administration. Dès sa nomination, je l'ai contactée pour lui présenter notre association.



Depuis son arrivée dans le Groupe, en 2008, Stéphane Richard nous a quasiment toujours honorés de sa présence lors de nos conventions, comme à l'occasion de rencontres moins formelles. La vidéo souvenir réalisée par Pascal Monnier lors de notre Convention du 6 janvier dernier en témoigne... Pascal la lui a transmise. Nous lui en sommes extrêmement reconnaissants, car chacune de ses interventions était inspirante, motivante, porteuse de vision et sans langue de bois.

Quoi qu'il en soit, nous, cadres supérieurs et dirigeants de l'ACSED, poursuivons nos travaux - ils ne manquent pas ! – avec l'engagement, le professionnalisme et la solidarité qui caractérisent les femmes et les hommes d'Orange et que beaucoup nous envient.

Nous aurons à cœur de relever les défis grâce auxquels nous pérennisons nos succès, tels que la reconnaissance, par l'Arcep, de la qualité de nos réseaux mobiles 4G et 5G, en nous plaçant n°1 pour la 11ème année consécutive, ou notre 1ère place lors de notre 1ère participation à l'élection du Service Client De l'Année, dans la catégorie « Solutions communicantes pour entreprises ».

À l'ACSED, la fin de l'année 2021 a correspondu à la fin de la mandature 2019/2021.

C'est pourquoi, depuis le nouveau siège social de l'ACSED, à Paris 15ème, au 13 rue de Javel, dans lequel nous avons emménagé en octobre dernier, nous avons tenu notre Assemblée Générale, malheureusement en petit comité.

À cette occasion, en présence de Maître Carolle Yana, Huissier de justice à Paris, j'ai présenté le rapport moral et Jean-Marc Cazenave le rapport financier.

Puis nous avons pris connaissance des résultats de vos votes par correspondance pour élire le nouveau

Magazine d'information édité par

ACSED Orange

13 rue de Javel - 75015 PARIS

Tél : 01 45 86 07 45

Mail : [acsed-orange@orange.fr](mailto:acsed-orange@orange.fr)

Site Internet : [www.acsed-orange.com](http://www.acsed-orange.com)

Directrice de publication

Marie-Anne TOURNAIRE

Rédacteur en chef

Thomas TRAISSAC

Ont collaboré à ce numéro

Samuel AUDART, Serge ARMAGAN, Eliane

CAHUZAC, Christine MARTIN, Pascal MONNER,

Cuy SALZIGER et Serge SOAVI

Conception - réalisation - impression

ALBIZIA COMMUNICATION 06 60 23 16 89

Bureau National, qui dans la foulée, a élu la Présidente, le Secrétaire Général et le Trésorier.

J'ai eu l'honneur d'être réélue Présidente de l'ACSED : c'est un grand plaisir et j'en remercie à nouveau les électeurs.

Thomas Traissac, Président de la section Ile-de-France, a été élu Secrétaire Général et Christian Cheloudko Trésorier.

Les 13 membres élus au Bureau national sont : Christian Cheloudko, Paula Des Cognets, Sagar Diouf, Robert Gouttebauge, Christine Martin, Stéphane Rivière, Emmanuelle Rosenzweig, Pascal Rotthier, Christophe Rufin, Hicham Sabre, Marie-Anne Tournaire, Thomas Traissac et Pascal Vieville.

Et, comme nos statuts et notre règlement intérieur le prévoient, j'ai nommé 3 conseillers techniques : Monique Mai, Marc Maouche et Yannick Saint-Omer.

Je tiens, tout d'abord, à remercier chaleureusement les membres du précédent Bureau national, avec lesquels ce fut un plaisir de présider l'ACSED, en particulier Pascal Rotthier - Secrétaire général -, Jean-Marc Cazenave - Trésorier - et Christophe Rufin - délégué général auprès de la FNCDs -.

À l'actif de notre bilan : **115 nouveaux adhérents** que nous avons été ravis d'accueillir. Ils sont l'avenir de notre Association et nous nous en réjouissons. Près de **20 conf calls** « 13h/14h », sous l'égide de la commission veille et stratégie et de la région Ile-de-France, dont certaines ont accueilli jusqu'à 130 auditeurs, **4 conventions semestrielles** et Gervais Pellissier, empêché en dernière minute en juin dernier, nous a accordé un échange d'une heure par téléphone le 21 septembre 2021, nos **partenariats**, toujours fructueux, avec la **GMF** - notre partenaire de confiance depuis de nombreuses années -, l'**AASGO**, dont je salue le Président, Marc Maouche, et la **FNCDs** aux travaux de laquelle Christophe Rufin a activement contribué.

Également, 20 « **Autre Regard** », réalisés par Monique Mai et 4 magazines « **Le Mag** » ont été publiés.

Et parce que l'ACSED porte la voix des cadres supérieurs et salariés, j'ai sollicité Gervais Pellissier sur l'absence de prime de départ à la retraite des cadres supérieurs fonctionnaires.

Le côté « *think tank* » de notre communauté n'a pas été oublié : le 21 septembre dernier, c'est Gervais Pellissier qui nous a sollicités, pour que nous réfléchissions sur l'intergénérationnel. Christine Martin pilote le groupe qui réfléchit sur ce sujet, en priorisant le thème de l'intégration des jeunes.

En parallèle, 5 commissions œuvrent, souvent dans l'ombre, pour l'avancée de leurs sujets :

- Veille et Stratégie : animée par Pascal Rotthier
- Le Pôle Conseils aux adhérents : sous l'égide d'Emmanuelle Rosenzweig
- International : animée par Paula des Cognets
- Pôle éditorial animé par Christophe Rufin, avec le soutien d'Hicham Sabre
- Networking : animée par Rabi Benzakour.

La nouvelle année a connu un démarrage riche, pour notre association, avec la tenue de la dernière partie de notre Congrès (qui n'avait pas pu se tenir le 16 décembre) : des invités de prestige sont venus échanger avec nous, avec entre autres : Fabienne Dulac, Directrice Générale Adjointe, CEO d'Orange France qui a partagé avec nous sa vision de l'actualité, et Jean-Germain Breton, Président d'Orange Concessions et Thierry Papin, Président de TOTEM France, nous ont expliqué leurs défis et ambitions.

Vous trouverez une synthèse de leurs propos dans ce 90ème numéro du Mag Acsed.

Cette nouvelle mandature démarrera dans des conditions ... également très particulières, puisqu'elle verra le départ de son PDG, Stéphane Richard, et l'arrivée d'un nouveau Président du Conseil d'Administration et d'une Directrice Générale.

La nouvelle équipe dirigeante de l'Acсед s'attachera à rencontrer les nouveaux dirigeants, à leur faire prendre conscience de sa valeur, de la richesse des profils qui la composent et les convaincre de nous rencontrer régulièrement et de nous écouter.

Et toujours, faire entrer de nouveaux adhérents, condition *sine qua non* de la prospérité et maintenir le lien qui nous unit, autour de nos trois valeurs : **la confiance, le respect, la solidarité.**

**Marie-Anne Tournaire, Présidente de l'ACSED**



# Assemblée générale du 16 décembre 2021

Siège de l'ACSED

## Election du Bureau national 2022 - 2023

L'assemblée générale de l'ACSED s'est déroulée 13 rue de Javel au siège de l'ACSED où a été élu le nouveau bureau national.

Le nouveau Bureau National composé de 13 membres a réélu Marie-Anne TOURNAIRE Présidente de l'ACSED.

**Thomas Traissac**, Business Partner Communication RSE Innovation Digital DEF et **Christian Cheloudko**, PMO, Responsable relation TTM, prévention et gestion des crises, ont été élus respectivement Secrétaire Général et Trésorier à l'unanimité.

**Monique Mai**, **Yannick Saint-Omer**, Chef de Projet Réseaux et Services et **Marc Maouche**, Délégué Régional Normandie, ont été nommés par la Présidente comme conseillers techniques. **Jean Bardet** et **Eliane Cahuzac** sont membres du Bureau National au titre de l'ACR.

Les Commissions et les Responsables des Commissions seront déterminés lors du premier Comité de gestion de 2022.



**Paula Des Cognets**  
Consultant à l'Agence  
du Conseil Interne



**Sagar Diouf**  
Contrôle de gestion Manager  
revenue assurance,  
Chef de projet PVV AE DOF



**Robert Goutteborge**  
Directeur  
Agence Distribution  
Portes de Paris



**Christine Martin**  
Directrice  
des Boucles d'Amélioration  
des Parcours Clients



**Stéphane Rivière**  
Responsable Digitalisation  
des Services



**Emmanuelle Rosenzweig**  
Directrice  
communication filière RH



**Pascal Rotthier**  
Responsable du département  
Controlling Business Support



**Christophe Rufin**  
Directeur  
Marketing-Innovation  
Délégué général ACSED



**Hicham Sabre**  
Directeur  
de Projet SI



**Pascal Vieville**  
Directeur  
Métier Intervention



**Marc Maouche**  
Délégué Régional  
Normandie



**Monique Mai**



**Yannick Saint-omer**  
Chef de Projet  
Réseaux et Services



**Eliane Cahuzac**  
ACR



**Jean Bardet**  
ACR

## Orange Gardens



Que d'images bienveillantes en introduction de cette convention du 6 janvier. Une foule (à distance) digne des années fastueuses de l'avant Covid où la communauté Acsédienne pouvait se retrouver à l'écoute des interventions et échanger à loisir dans la bonne humeur sans oublier les moments rythmés de rires.

Les intervenants et intervenantes sollicités, avaient répondu à l'appel, dans un 1er temps, en duo, **Jean-Germain Breton, Président d'Orange Concessions** et **Thierry Papin, Président Directeur Général Totem France**, puis à la suite, **Fabienne Dulac, Directrice Générale Adjointe CEO d'Orange France**, **Bruno Navarro, Président de la FNCD** et **Marc Maouche, Président de l'AASGO**, association trop souvent méconnue des salariés, qui opère sur l'actionnariat.

Ces intervenants étaient chargés d'introduire cette matinée riche en informations.

En ce début d'année 2022, **Marie-Anne Tournaire, Présidente de l'ACSED**, dont le mandat a été renouvelé à l'occasion de l'Assemblée Générale du 16 décembre 2021, n'a pas manqué, en présentant ses vœux, d'évoquer la lassitude des collaborateurs de l'entreprise durant ces douze derniers mois et de réitérer l'espoir de jours meilleurs dans ceux à venir. Il ne faut pas perdre de vue que la force de ce combat est de le mener tous ensemble.

Après un rappel des actions menées par l'ACSED au cours de ces deux années peu ordinaires où l'adaptation a été un passage obligé, pour dynamiser les bonnes volontés, les participants derrière leurs écrans étaient prêts et attentifs pour mieux connaître ces différences d'organisations.

**A l'issue de l'intervention de Bruno Navarro, la parole était donnée à Marc Maouche**, ardent défenseur de la cause sur l'importance d'éduquer et de développer

l'actionnariat salarié. Il a rappelé le succès remporté par Together 2021, représentant 1% du capital avec 26 millions d'actions mises en souscription. Les membres de cette association se mobilisent pour interpeller les dirigeants au plus haut niveau afin de multiplier ces opérations.

Le budget alloué n'a d'ailleurs pas été suffisant. 80% des participants n'ont pas eu entière satisfaction. Malgré un cours de bourse plafonnant à moins de 10 Euros, il n'y a pas eu de gêne pour cet investissement qui consolide la part détenue par les 129 000 salariés dont 56 000 retraités détenteurs de 50% des actions, ce qui marque leur attachement.

Un rappel : c'est protéger contre une OPA (Offre Publique d'Achat), l'entreprise et l'outil de ceux et celles qui la font exister, que d'avoir un actionnariat salarié fort. L'objectif est une détention de 10% de droit de votes en Assemblée Générale, qui est aujourd'hui à la hauteur de 9,52%.

**Un autre sujet a été abordé, celui de la sortie d'Altice de la Bourse.**

Une rapide analyse permet de dire que c'est un procédé utilisé pour apporter à court terme, d'éventuels investissements, mais que ce n'est pas gagné à coup sûr. Orange l'a compris en développant la mise en place de la fibre, anticipant ainsi la disparition progressive du cuivre qui a été pendant des années un apport majeur en chiffre d'affaires.

Donner plus d'espace aux opérateurs, passe par la transformation de leurs activités et leur diversité. Celles des télécoms ne font pas rêver les investisseurs aujourd'hui, malgré leur importance dans le monde actuel et au cours de cette période de pandémie jamais encore vécue avec une telle intensité.

Le mobile, la cybersécurité, la banque et le développement à l'international, surtout en Afrique, est un bon mix sur le plan financier ainsi que pour le développement de l'entreprise. C'est partager les risques et non les opposer. L'ensemble en fait un opérateur de 1er ordre et pourtant son cours de bourse est malmené.

A l'issue de ce début prometteur, la 1ère table ronde s'est mise en place, animée conjointement par **Pascal Vieville, membre du Bureau National** et **Marie-Anne Tournaire** pour accueillir les deux dirigeants de ces nouvelles filiales que sont Orange Concessions et Totem.

## La création de ces deux entités méritait quelques éclaircissements.

Après la description du parcours professionnel de Jean-Germain Breton, très opérationnel, il n'a pas manqué de rappeler que la stratégie en matière d'infrastructures a fait l'objet d'un large développement depuis de nombreuses années.

Avec plus de 4,5 millions de prises fibres à terme, Orange sera le 1er opérateur d'infrastructures dans les territoires ruraux en opérant 24 Réseaux d'Initiative Publique (RIP).

Ces 24 RIP couvrent 30 départements en Métropole et sur les territoires ultra-marins et Orange Concessions exploitera à terme la Fibre sur 6 500 communes. La mission d'Orange Concessions concerne la conception, la construction, l'exploitation et la commercialisation des réseaux fibre. Pour la conception, la construction et l'exploitation des réseaux, Orange Concessions s'appuie sur les équipes de son partenaire industriel exclusif, Orange SA.

La création et l'organisation de la filiale Orange Concessions issue d'une alliance entre Orange et un consortium (Caisse des Dépôts, CNP Assurances, et EDF Invest) ont été discutées depuis 2019. L'opération a été finalisée le 3 novembre 2021.

Orange Concessions est le bras armé de Orange SA pour son développement dans les territoires ruraux.

Les principaux opérateurs commerciaux sont d'ores et déjà présents sur les réseaux RIP d'Orange Concessions.

**En termes de gouvernance, la filiale est déconsolidée et autonome.** Les deux actionnaires, Orange SA et le Consortium se répartissent le capital social de la société avec chacun 50%. **Le Conseil d'Administration, composé de 6 administrateurs, se réunit 6 fois /an.**

Dans le cadre du projet, un business plan a été établi,

il constitue désormais un repère pour l'ensemble des parties prenantes.

Au-delà de l'exécution de nos contrats et du respect de nos engagements, une des priorités d'Orange Concessions concerne son développement pour faire croître la part de marché réseau d'Orange sur la zone d'initiative Publique.

L'activité est complexe et les actionnaires sont actifs et curieux de voir l'avenir de cette organisation et son évolution.

Orange Concessions c'est aujourd'hui : 94 collaborateurs dont 30 recrutés au sein du Groupe en 2021 dont 35% de femmes avec à la cible un effectif de 100 personnes en majorité de cadres **supérieurs**.

Orange Concessions dispose d'un effectif expérimenté avec une grande diversité de compétences dans de très nombreux domaines d'activité (SI, finances, commercial, marketing, management de filiales, business développement, etc...)

Quelques opportunités restent à pourvoir en 2022.

Cette découverte a suscité un grand intérêt de la part de l'assemblée qui s'est manifestée à travers le digital de façon aussi enthousiaste qu'en présentiel.

## Et qu'en est-il de Totem, jeune filiale mise en place le 2 novembre 2021 ?

Thierry Papin, son Directeur Général, n'a pas manqué de fournir autant d'explications que Jean-Germain Breton pour la faire connaître sachant que leurs profils marquent quelques différences. Ces différences sont dans leurs modes de création et de fonctionnement avec une exception. Ces jeunes pousses inscrites dans une logique d'entités autonomes vis-à-vis d'Orange SA, ne demandent qu'à croître par leur dynamisme dans leur secteur respectif.

**Pour Totem**, ce sont des actifs transférés dans leur totalité qui va permettre de renforcer la position de l'opérateur dans les infrastructures mobiles passives (gestion des sols, baux, contrats de location etc...)

Totem saura le faire. Il a les compétences et la valeur du parc fait déjà sa richesse. Il saura s'appuyer sur les 58% de pylônes, les 30% de toits et terrasses et 12% d'autres implantations et tirer profit de ces emplacements exceptionnels et mettre en avant la mutualisation des réseaux.



Totem saura le faire. Il a les compétences et la valeur du parc fait déjà sa richesse. Il saura s'appuyer sur les 58% de pylônes, les 30% de toits et terrasses et 12% d'autres implantations et tirer profit de ces emplacements exceptionnels et mettre en avant la mutualisation des réseaux.

A l'heure de l'optimisation des implantations des antennes, les offres de mutualisation déjà servies par Orange à ses concurrents, prennent toute leur importance et se poursuivra d'autant plus que c'est dans l'intérêt de son développement.

Orange est un des derniers opérateurs à procéder à ce transfert, commencé aux USA sur le marché des TELCO qui a ses propres règles de valorisation.

La filiale devrait être un relais de croissance dans ce domaine.

Son management et son fonctionnement opérationnels sont totalement indépendants d'Orange.

Avec ses 26 000 sites dont 19 000 en France, ce nombre important demande de très forts investissements, ce qu'Orange a toujours fait dans ce domaine. Cette politique a été payante puisque la qualité du réseau est saluée par l'ARCEP.

Totem a des préoccupations de dimensions opérationnelles en marge des processus très complexes des opérations dues à la construction du patrimoine. Elle doit être en capacité de construire des évolutions comme celles de la 5G en futur.

Elle doit aussi apprendre à appréhender et maîtriser les nouveaux processus pour approcher les autres opérateurs.

**Du côté de la gouvernance c'est Nicolas Roy**, Directeur Général de Totem Groupe, qui pilote conjointement le territoire France ainsi que l'Espagne. Il a l'ambition d'en faire un leader européen avec un rôle de holding (maîtrise de groupe, mutualisation du SI, des savoirs faire, des équipements, connaissances des équipes) et des fonctions corporate en développant le *business*, en commercialisant l'existant et en l'augmentant.

Le Groupe en est bénéficiaire. Sa valorisation sur les marchés externes sera regardée en tant que TowerCo. Lorsque l'on cherche des partenaires cette valorisation est examinée. Il étudiera la possibilité d'intégrer d'autres actifs d'infrastructures « passives mobile » comme construire des tours dans d'autres pays et pourquoi pas, à titre d'exemple, en Italie.

La mutualisation des solutions de couverture pour mieux connecter les environnements denses, va dans



le bon sens et c'est réclamé par la société du fait des préoccupations écologiques.

Totem est un acteur neutre et indépendant avec des atouts indéniables qui ne peuvent être qu'appréciés dans le monde des collectivités locales notamment dans le choix des emplacements. Il faut s'appuyer sur ces caractéristiques, leur montrer cet intérêt et les convaincre.

Orange comme seul actionnaire de Totem se doit de garder son contrôle, c'est un point fort de la gouvernance.

A noter que la filiale est dotée d'un conseil d'administration qui existera à partir de février 2022.

Totem est aujourd'hui forte de 67 collaborateurs répartis sur 7 sites en France (Lille, Nantes, Toulouse, Marseille, Paris, Lyon et Donges) qui devraient être 100 à la cible, essentiellement recrutés, en interne à Orange SA.

Des recrutements externes seront cependant envisagés et nécessaires dans les domaines de sécurité humaine en raison des travaux sur les tours, des postures commerciales etc....

Les missions de la filiale sont de fédérer toutes les parties prenantes pour répondre aux besoins croissants des connectivités.

Les collaborateurs doivent avoir envie de créer, d'être force de propositions mais on a le droit de se tromper et le retour en arrière toujours possible d'où la nécessité de l'agilité, de l'adaptabilité aux situations.

À ce jour tout est à créer, même dans la logistique simple. On oublie trop souvent tous ces services qui sont dans la pénombre, mais quand une entité voit le jour, elles sont cruciales.

Après plusieurs mois de travail, **Thierry Papin** tient à féliciter l'ensemble des équipes qui ont œuvré pour la mise en place des structures et rendre la filiale opérationnelle dès son lancement.

La matinée s'est poursuivie avec Fabienne Dulac, Directrice Générale Adjointe, CEO d'Orange France.

**Marie-Anne Tournaire : Fabienne, peux-tu nous parler des grands enjeux du Groupe au niveau du COMEX ? En particulier comment la stratégie d'Orange va-t-elle répondre aux contraintes économiques très difficiles et exigeantes en ce moment et qu'attend Orange de ses cadres supérieurs ?**

**Fabienne Dulac :** cette année 2022 commence de façon un peu complexe en raison du contexte sanitaire, mais nous connaissons déjà les défis que nous relevons depuis des années. Le monde entier en relève un depuis quelques années qui est aussi sources d'opportunités.

L'année 2022 est une année clé pour la stratégie du Groupe car nous sommes à mi-parcours de notre plan Engage2025. Nous devons nous concentrer sur son exécution et c'est ce que nous faisons.

Il y a 4 grands enjeux qui n'ont pas changé et que nous devons exécuter plus que jamais :

- Les relais de croissance
- Réinventer l'opérateur de télécommunication
- La Data, l'IA et la transformation
- Les compétences.

Pour une entreprise, la croissance est nécessaire et il faut aller la chercher. Les relais de croissance identifiés sont : l'Afrique qui est capable d'aller chercher une croissance à 2 chiffres. Le potentiel est là, la convergence, la cyber défense avec laquelle nous avons prévu de faire 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2023. La croissance de 2021 est au rendez-vous comme celle de tous les opérateurs européens. Il faut donc continuer.

Pour la France la stabilité est prévue en 2025 compte-tenu de notre *business model* et là-aussi nous avons les moteurs pour aller la chercher. Ainsi nous sommes en train de valoriser les transferts de valeur dans les mois et les années à venir car les opérateurs de télécoms ont 2 challenges aujourd'hui : répondre au



besoin de connectivité que la crise sanitaire a rendu plus fort que jamais et donc être en permanence un opérateur près de ses clients, et en même temps se réinventer dans un monde d'opérateurs qui doivent prouver qu'ils peuvent créer de la valeur face aux GAFAM.

Engage2025 c'est aussi la transformation que nous avons enclenchée autour de la Data et de l'IA et qu'il faut poursuivre. C'est aussi l'enjeu des compétences et de la transformation. Pour exemple, 30% seulement des métiers que nous connaissons aujourd'hui seront présents en 2030.

2022 va être l'année du virage écologique. Nous avons été précurseurs en mettant ce sujet au cœur de notre projet dès 2019 et nous commençons à récolter les bénéfices sur les émissions de CO2. Nous sommes le premier opérateur en France à avoir signé des PPA (Power Purchase Agreement) pour les énergies renouvelables. Orange France est le seul opérateur européen à avoir obtenu pour la troisième année consécutive la certification ISO14001, qui récompense le système de management environnemental et ISO50001, qui est la capacité à réduire notre consommation électrique et la production de CO2. Il faut continuer nos efforts.

C'est pourquoi les cadres devront exécuter cette transformation. Nous avons défini le quoi et il faut désormais se concentrer sur le comment en mettant en place les conditions de succès de la réalisation de ce que l'on va faire. Nous avons pris les bonnes décisions dans énormément de cas. C'est le talent des dirigeants, qui sont nombreux dans cette entreprise, et c'est une chance.

## **Pascal Monnier : quelles sont les réussites et les performances de l'année 2021 ?**

**FD :** le bilan d'Orange France est bon. Les engagements financiers ont été tenus et la dynamique commerciale a été excellente sur la fibre et le mobile. Nous sommes au rendez-vous des objectifs que nous nous étions fixés, dans le cadre d'un changement de *business model* complexe. La bascule du cuivre vers la fibre comporte 2 enjeux, une perte de chiffre d'affaires massive sur le *wholesale* (vente en gros) et le cuivre. Pour la première fois de notre vie, nous achetons à un réseau tiers un droit d'usage réseau qui vient fortement grever les coûts. Il y a un double impact, moins de recettes, plus de dépenses. Notre objectif est de compenser ces pertes et notre objectif 2021 est en décroissance par rapport à 2020, mais nous avons fait un peu mieux que prévu et c'est très bien.

Pour moi, les autres grandes victoires de 2021 sont l'inversion du mix de notre croissance sur le mobile qui était beaucoup portée par Sosh et qui depuis le 2e semestre est entièrement portée par la marque Orange. C'est formidable car c'est de la croissance et de la valeur. La stratégie de valeur d'un opérateur qui est sur un marché à 60% sur le *low-cost*, c'est un challenge incomparable.

Le défi le plus difficile est celui de l'expérience client. Être N°1 en 2021 sur la satisfaction client sur le marché pro PME est une belle réussite. Sur le marché grand public nous avons un NPS (*Net Promotor Score*) à 22,7 malgré la crise des services d'urgences qui nous avait fait un peu chuter. Nous avons gagné alors que tous nos concurrents ont perdu entre 14 et 10 points. C'est un succès formidable qui conforte Orange dans son rôle de leader et nous pouvons en être extrêmement fiers car c'est grâce au travail et à l'implication de tous.

## **PM : peux-tu nous parler du problème que nous avons eu en juin dernier ?**

**FD :** cette crise des services d'urgence nous a amenés à mettre en place un certain nombre d'actions qui ont été définies par l'audit interne nous avons fait ainsi que l'ANSSI (Agence Nationale de la Sécurité des

Systèmes d'Information). Il y avait initialement 18 recommandations et à la fin de l'année nous en avons mis en place 60%. Nous avons même élargi le travail à 60 points de vigilance, qui n'étaient pas liés spécifiquement à la crise. Nous continuons à travailler sur la solidité et sur la résilience sur ces sortes de crises. Une simulation de crise a été élaborée afin de vérifier l'efficacité de ces recommandations. Nous sommes prêts pour les tests de simulation que le gouvernement souhaite mettre en place pour tous les opérateurs au premier semestre 2022.

## **PM : peux-tu nous parler des engagements qui nous attendent en 2022 ?**

**FD :** 2022 est une année importante pour notre *business model*. Il va falloir plus que jamais tenir les objectifs de chiffre d'affaires et de croissance car sur les 3 premiers trimestres de 2021, c'est Orange qui était en tête de tous les opérateurs et c'était la première fois que cela arrivait. Il va falloir se maintenir et continuer à se transformer. Les 11 programmes prévus l'année dernière ont commencé à délivrer. 96 millions d'euros d'économie ont été réalisés grâce à ces programmes. Cela fonctionne et nous allons continuer à nous concentrer sur les programmes qui vont nous permettre d'améliorer notre efficacité et d'accélérer notre transformation afin d'aller chercher de la rentabilité.

Je vais vous parler de 2 nouveaux challenges. Il va falloir réussir la transformation de ce que nos équipes ont préparé en 2021, le déploiement de la 5G par lequel nous allons devoir aller chercher un nouveau relai de croissance, la fibre étant arrivée à son apogée, c'est bien la phase de déploiement qui commence à ralentir. Il va falloir persuader les clients d'effectuer cette bascule.

2ème point, c'est l'arrivée de la Data et de l'IA qui seront du même niveau de transformation dans les 10 années à venir. Michel Jumeau et son équipe effectuent un travail formidable de préparation et de tests qui va nous amener à plus nous concentrer sur le client que sur les offres en leur proposant des offres personnalisées plus adaptées. Nous devons aller chercher 70 millions d'euros de chiffre d'affaires d'ici 2023. C'est énorme.

Nous allons commencer dans les boutiques, puis avec les offres clients. Toute la maison va changer de paradigme. La Data et l'IA sont des leviers de transformation et d'efficacité de performance, sans oublier la façon dont on s'adresse aux clients en matière de relation client sur le réseau. Ce sont 2 enjeux fondamentaux.

**PM : j'avais relevé que la data faisait partie des 11 chantiers prioritaires de cette année. Certains sont-ils déjà aboutis ? L'IA et la Data étant encore dans en phase de rodage ou en tout cas de lancement.**

**FD :** les 11 chantiers devaient concourir à trois enjeux : le NPS et nous avons réussi. Des économies, 96 millions d'euros dont 40 millions rapportés par le SAV *broadband*. Et le troisième enjeu, 25 % de croissance du CA.

Nous sommes en train de tirer le bilan de ces 11 chantiers, de ces 11 programmes et certains ont délivré et vont pouvoir revenir en *run*. Nous allons en fermer certains, ce qui va nous permettre d'en substituer de nouveaux, car je ne veux pas qu'il y en ait plus que 11.

Il y a notamment un programme qui me tient à cœur qui est celui du *delivery* dans le domaine du B2B qui pourrait être un véritable sujet sur lequel se concentrer pour parvenir à ce que l'on a réussi à faire sur le *broadband* et le SAV. On voit que l'on peut réussir, en se concentrant, à aller chercher des résultats significatifs. Nous communiquerons d'ici très peu de temps sur le bilan. Mais en tout cas, ce que je veux que l'on retienne c'est que lorsqu'on se concentre, lorsqu'on priorise, d'abord nous réussissons, nous réussissons à craquer des sujets qui sont des points douloureux depuis des années, le SAV *broaband* en est un. Les chiffres en sont témoins, nous avons réussi à faire ce que nous ne réussissions pas jusqu'à maintenant. Le taux d'échec de production, pareil ! Que ce soit sur le marché grand public ou sur le marché B2B. Pour moi c'est le message à retenir en tant que dirigeant et en tant que manager.

**PM : l'accord intergénérationnel vient d'être signé. Peux-tu nous en dire quelques mots et peut-être aussi peut-on avoir une projection sur sa déclinaison ?**

**FD :** c'est effectivement un des grands sujets de l'année 2022. C'est évidemment un sujet clé qui s'adresse à deux typologies de collaborateurs. D'abord les collaborateurs qui vont bénéficier de ce programme et que l'on va accompagner, comme nous l'avons toujours fait dans des logiques d'intergénérationnel, à quitter l'entreprise après des engagements forts donnés à cette entreprise. Puis ma priorité, qui est aussi la priorité des managers, va être évidemment de se concentrer sur ceux qui restent et notamment sur la charge de travail qui va être induite par cette transformation importante, au-delà du transfert des savoirs et des compétences.

Pour moi nous avons trois enjeux derrière ce chantier. Le premier, évidemment, est celui de vérifier que la charge de travail, l'organisation du travail va pouvoir être solide et être compatible avec ces départs. Elle peut l'être parce que nous avons depuis longtemps travaillé sur ce projet, que nous le préparons et nous allons continuer de le préparer avec les managers. Nous sommes en train de structurer une équipe. J'ai d'ailleurs nommé Jean-Marc Escalette comme directeur de programme pour concentrer toute son énergie à la fois en tant qu'ancien DO et en même temps connaissant bien les directions métiers, pour que nous soyons les plus vigilants possibles sur la gestion de ce programme et de ses impacts.

Finalement cet accord intergénérationnel va nous poser plusieurs questions : des questions de compétences avec des recrutements de jeunes mais qui devront monter en compétence. Il va nous permettre aussi d'être un levier de transformation, d'accélération/transformation en arrêtant des projets non nécessaires, en arrêtant des sujets qui ne sont pas prioritaires, en continuant de mutualiser, en continuant d'automatiser. C'est vrai qu'il y a des activités que nous n'avons pas automatisées parce que nous avons encore des équipes et des salariés. Nous allons devoir enclencher un cycle vertueux entre départs et automatisations. Et puis, nous allons aussi aller chercher cet équilibre qui est nécessaire entre les fonctions supports et les fonctions opérationnelles. Je rappelle que c'était le projet initial que Stéphane Richard avait mis sur la table à travers ce programme et il est nécessaire. Il l'est d'autant plus que nous savons bien que ces dernières années un déséquilibre s'est installé. Trois enjeux, pas simples

mais sur lesquels nous avons travaillé, sur lesquels nous mettons une équipe en place, dédiée, pour accompagner toute la ligne managériale parce que ça va être l'enjeu des dirigeants qui sont là et qui sont à la manœuvre.

**MAT : en ce moment on ne peut pas évoquer la gouvernance du Groupe sans parler de Stéphane Richard. Nous souhaiterions avoir ton sentiment sur cette nouvelle double gouvernance à 2 têtes. Quel est ton avis sur ce sujet ?**

**FD :** il faut un peu de recul pour répondre à cette question. Il faut d'abord se dire que la France est assez atypique dans le monde. Quand on regarde les États-Unis, l'Allemagne, l'Angleterre, la dissociation des fonctions de président et de directeur général est une pratique courante et usuelle mise en place depuis déjà plusieurs années. Pourquoi ? Parce que le monde économique dans lequel nous vivons est de plus en plus complexe, de plus en plus difficile, de plus en plus incertain et il demande finalement une rapidité de décision de plus en plus forte. Les défis de toutes les entreprises sont doubles. Il faut définir une vision, qui n'est pas simple à trouver pour les opérateurs de télécommunications, et c'est encore plus particulièrement complexe compte tenu du défi dans lequel nous sommes, de se concentrer sur l'exécution, de se concentrer sur les opérations. La plupart des entreprises dans le monde ont fait ce mouvement-là. C'est pour cela qu'en France, ce mouvement aussi s'est opéré dans toutes les grandes entreprises, toutes les entreprises complexes, chez tous les grands opérateurs, et je ne parle pas que des télécoms, la dissociation se fait. Renault, Air France, ENGIE, Air Liquide, l'Oréal, toutes les grandes entreprises qui ont des empreintes internationales et qui ont des challenges colossaux. Je pense qu'elle est nécessaire parce qu'elle rendra l'entreprise plus forte. C'est un point très positif.

Il y a un dernier point que je voudrais mettre en avant, qui est la façon dont les entreprises sont notées. L'extra-financier dont on parle encore peu chez

Orange va être aussi l'un des grands changements à venir. L'extra financier est basé sur l'inclusion, les salariés, l'équilibre, les enjeux environnementaux et les règles de gouvernance, les entreprises étant de plus en plus notées sur les bonnes pratiques de gouvernance. Je pense que toutes les entreprises vont devoir passer par cette dissociation parce que c'est considéré, par les grands acteurs des notations extra financières, comme une règle sur laquelle ils sont de plus en plus attentifs pour noter les entreprises. C'est un sujet extrêmement important de demain et donc je pense que nous sommes dans le bon timing.

Marie-Anne Tournaire remercie Fabienne, avant de passer à la séance d'interactivité. Première question en vidéo de **Yannick Saint-Omer de la région Auvergne Rhône-Alpes.**



**YSO : Pourrions-nous en savoir plus sur la stratégie immobilière d'Orange en France. De nombreux sites comme celui de Bridge ou celui d'Orange lumières à Lyon sont passés en flex office avec la volonté de regrouper les équipes. Aurais-tu les premiers retours sur cette organisation et par ailleurs l'éloignement des grands chefs d'état-major des équipes en régions, représente-t-il un défi ?**

**FD :** l'immobilier est effectivement une question clé. C'est une question qui n'est pas simple aujourd'hui pour toutes les entreprises car elle est bousculée par l'évolution de l'organisation du travail et de ce mode hybride qui est en train de se mettre en place et qui nécessite que l'on continue de se poser des questions comme on s'en pose depuis plusieurs années sur l'immobilier.

Quelques chiffres : Orange France c'est 15 000 sites, 786 sites tertiaires, 5 millions de mètres carrés dont 2,4 millions de mètres carrés tertiaires. C'est un challenge fondamental. Évidemment nous avons fait un certain nombre de choix, des choix d'optimisation de nos sites qui représentent 600 millions d'euros de loyer mais en même temps 100 millions d'euros que nous mettons, tous les ans, pour améliorer nos

locaux. C'est un sujet qui n'est pas seulement financier. C'est avant tout un sujet humain. Nous devons en permanence nous poser la question, à quoi doit ressembler notre immobilier et quel sont ces enjeux ? L'organisation du travail est en pleine évolution, en mode hybride, en mode plus agile, avec des jeunes générations arrivant de plus en plus nombreuses et ayant des attentes différentes.

Nous devons continuer à travailler et à penser notre immobilier sous quatre angles, la sécurité, l'optimisation de l'implantation, les conditions de travail en *flex office* et puis l'empreinte environnementale de notre immobilier. L'immobilier est en permanence en transformation, nous avons pour objectif de diminuer le nombre de locaux parce que nous en avons beaucoup et qu'il y en a un certain nombre qui ne correspondent plus à ces critères, en matière de sécurité par exemple. Nous sommes en permanence dans une évolution de cet immobilier qui reste néanmoins un atout d'Orange parce que nous sommes présents sur de nombreux territoires ce qui nous donne de la flexibilité. Nous devons continuer les travaux d'évolution qui doivent aujourd'hui s'adapter à un mode hybride, à une organisation du travail qui est assez complexe avec un télétravail sanitaire qui ne nous aide pas non plus pour redéfinir les bonnes règles et finalement tirer toutes les conclusions du *flex office* ou pas, compte tenu du fait que nous n'avons jamais vraiment réussi à l'opérationnaliser.

Je voudrais terminer en disant que c'est peut-être le sujet le plus préoccupant de tous les CEO (*Chief Executive Officer*) en France sur lequel j'ai échangé avec tous les patrons parce que nous avons tous la même question : « à quoi doit ressembler notre organisation du travail ? à quoi doit ressembler notre immobilier de demain ? ». C'est le sujet que nous évoquons le plus entre nous. Nous avons essayé de croiser les bonnes pratiques, les expérimentations que nous menons tous différemment dans nos grandes entreprises pour essayer, finalement, collectivement, de trouver les solutions sur ce que sera le travail de demain, à la fois dans son organisation, dans son collectif, qui est clé et chez nous plus qu'ailleurs, et en même temps dans sa configuration physique qu'est l'immo-

bilier et qui n'est que l'aboutissement de ces éléments-là. Pour moi il y a un point qui sera fondamental, c'est le collectif. « Où sont mes camarades où est ce collectif pour lequel je suis venu ? ».

Nous trouverons l'équation, en évitant de nous précipiter, en continuant de faire des tests. Je pense que l'on a suffisamment de nouveaux bâtiments qui ont été ouverts et lancés ces dernières années pour avoir des bilans qui nous aideront à trouver le bon équilibre.

**MAT : avec une caractéristique en région, avec nos grandes régions dont la particularité est d'avoir des équipes qui se trouvent assez éloignées des centres de décision régionaux.**

**FD :** là aussi va falloir que l'on fasse un vrai changement de paradigme : où est le centre de décision ? J'ai une conviction, vous le savez, c'est que le centre de décision doit être au plus près du client, au plus près des opérations, au plus près de là où s'opérationnalise l'activité. Souvenez-vous que lorsque nous sommes passés de 11 DO à 5 DO j'ai refusé qu'il y ait des sièges de DO. Pourquoi ? parce qu'il n'y a pas un siège de DO, mais il y a des sites sur lequel nous sommes et où se prennent des décisions et la responsabilité au plus près des opérations. Bien sûr qu'une définition d'une stratégie d'entreprise se fait au siège en France de même qu'une stratégie d'opérations au niveau du Groupe se fait à Bridge. Mais c'est le quoi, et le comment est l'opérationnel sur la décision. C'est important, le quoi c'est : je décide ce que je fais, le comment, c'est je décide comment le faire. Finalement, qu'il y ait de l'espace, de la distance, ce n'est pas le sujet. Le sujet c'est : est-ce que nous sommes face aux clients ? Est-ce que nous sommes au bon endroit sur le territoire, avec un territoire qui bouge, avec des clients qui bougent ? Je voudrais que l'on n'oublie pas ce qui est en train de se passer. Entre 5 et 6 millions de Français ont déménagé cette dernière année. Ils ont quitté les grands centres-villes pour aller vers des zones non plus périurbaines mais péri-rurales. Sommes-nous au bon endroit, nos boutiques sont-elles

au bon endroit, nos techniciens sont-ils au bon endroit ?

Ce que je vois, c'est que les 50 mailles qui ont émergé, qui effectuent ce travail formidable de collaboration pour être au plus près du client et qui font ce travail de façon extrêmement efficace, me prouvent que, oui, nous sommes au bon endroit et qu'effectivement l'immobilier doit s'adapter mais que ce n'est pas automatiquement sur les grands sites ni dans les grandes villes et c'est cela qui est complexe. C'est là aussi un changement de paradigme, de culture d'entreprise et on reviendra sur ce sujet de la culture d'entreprise qui va être un des sujets de l'année 2022, parce que là, il va falloir que nous bougions.



**PM : sur le sujet d'ancrage territorial, peut-on faire un bilan des diverses déclinaisons ou adaptations ?**

**FD :** c'est en 2011 que l'on a décidé de créer les DO (Directions Orange) et finalement Ancre territorial c'est pour moi une vision de l'entreprise qui va effectivement s'adapter au fur et à mesure à nos enjeux, à nos priorités, à nos équipes, à la déformation et à la reformation de nos enjeux, avec un objectif qui est celui de continuer à conserver la responsabilité au plus proche de l'action et au plus proche des opérations. J'ai fait évoluer et nous faisons évoluer avec le Comité de direction, notre organisation pour qu'elle soit la plus proche possible de là où sont nos clients. Effectivement le passage de 11 à 5 régions a renforcé les DO et a notamment amené en DO, avec la création des directions réseaux, la capacité à un moment clé, je ne regrette pas d'avoir fait ce choix,

de mettre au plus près du territoire cet enjeu de non pas définir la stratégie des réseaux d'Orange France qui est la décision que je prends avec Marc Blanchet et Michel Jumeau, mais de savoir comment finalement on la rend la plus pérenne possible avec une vision territoriale au plus près du client.

Comment la Fibre, la 4G et la 5G s'articulent-elles ? Faut-il remettre de l'investissement sur la boucle locale cuivre ou est-ce que finalement je vais plutôt pousser du satellite ? etc. Pour moi Ancre territorial se renforce, s'adapte et prend en compte cette évolution qu'effectivement qu'un client est de plus en plus digital, va peut-être un peu moins dans les boutiques de grandes villes mais plus dans les boutiques de centre-ville, de zones rurales. Nous sommes en train de faire des tests avec des petites boutiques qui s'adaptent à cet enjeu du réseau qui est un enjeu d'adhérence locale et qui va continuer dans les années à venir, en ne perdant pas de vue que c'est un outil pour nous d'efficacité d'être au plus près de la décision, d'être plus près de la responsabilité et qui va continuer de vivre.

Je voudrai vous raconter une petite anecdote qui nous a beaucoup fait sourire. Deutsche Telekom avec qui nous travaillons beaucoup sur le déploiement de la fibre a découvert notre organisation d'Ancre territorial et vous savez que l'Allemagne est un pays fédéral donc quand même assez proche de ce type d'organisation. Et bien, ils nous ont trouvé encore plus puissants qu'eux, ils sont en train de regarder notre modèle de maille et de se demander comment ils vont l'appliquer parce qu'ils pensent que c'est un des facteurs clés de succès d'un opérateur historique ! Cela a été pour eux une très bonne surprise. J'en suis assez fière car on nous parle souvent de l'Allemagne qui gagne toujours au football et là au moins, c'est la France qui aura gagné sur Ancre territorial !

**MAT : comment va notre Président ?**

**FD :** notre président est solide et il va bien. Il est toujours à la manœuvre, il est toujours là effectivement

pour nous accompagner et nous aider à enclencher cette année 2022. Nous avons un Président qui a toujours été solide et qui le reste.

**PM : quid de l'égalité de traitement entre AFO et ACO au moment du départ à la retraite ? une prime à zéro pour les cadres AFO pouvant atteindre 60% pour les AFO. C'est une question un peu technique mais qui revient régulièrement.**

**FD :** C'est une question très technique sur laquelle je ne suis pas à même de répondre mais sur laquelle je vais essayer de vous donner un peu de vision. C'est une question d'égalité de traitement AFO ACO et ce n'est pas qu'au niveau de la retraite. C'est un sujet que l'on a tout au long de notre vie et de notre parcours professionnel parce qu'il y a des biais qui sont parfois en faveur des AFO, parfois en faveur des ACO et qui effectivement au moment de la retraite s'inversent. Le déséquilibre est de bout en bout et l'entreprise essaye à la fois par le cadre réglementaire, le cadre de la loi, qui est très contraignant, de trouver le meilleur équilibre possible. La seule chose que je peux dire, c'est de ne pas uniquement se concentrer sur cette période de départ en retraite mais de regarder toute sa carrière. Ce déséquilibre qui existe par la loi, par notre organisation, s'estompe peu à peu avec le temps par le nombre de fonctionnaires qui diminue. L'entreprise a toujours essayé dans un cadre contraint de trouver le meilleur équilibre.

Il y a effectivement des moments de vie où vous a été favorisé, des moments durs et défavorisés mais ce qu'il faut regarder c'est l'équation globale.

**PM : nous avons parlé tout à l'heure de la RSE et de la neutralité carbone, qui sont des sujets qui intéressent le monde entier. Nous sommes dans un domaine un peu particulier puisque nous sommes dans l'augmentation des usages. Dans quelle équation va-t-on pouvoir s'engager pour contribuer à ce qu'on voudrait faire pour l'environnement et pour les attentes de nos clients ?**

**FD :** c'est une très bonne question et elle n'est pas simple. Nous l'aurons comme beaucoup d'autres entreprises. Notre volonté est d'être net zéro carbone d'ici 2040 en étant à la fois sur le scope 1, le scope 2 et le scope 3. Scope 1 et 2 sont à la main de l'entreprise et nous y travaillons à travers trois grands enjeux. Premièrement, l'efficacité énergétique à la fois de nos réseaux, de nos Data Centers et nous sommes plutôt bien orientés. Deuxièmement intégrer des énergies renouvelables et avoir un mixte énergie renouvelable à 50% pour être capable d'absorber finalement une énergie qui est consommatrice et est décarbonée et puis aller chercher des puits carbonés pour compenser les 20% qui nous manquent. En trois, évidemment, pousser une économie circulaire, une éco conception qui là aussi va nous permettre de réduire l'empreinte carbone de nos produits de terminaux, etc.

80% de notre empreinte carbone sont dans le Scope 3 et sont portés par les usages de nos consommateurs, notamment par les terminaux et les boxes. C'est pour cela que nous avons lancé l'année dernière une application à la fois pour le mobile et pour le fixe pour que les consommateurs se rendent compte de leurs usages.

C'est une sorte d'équation entre l'usage en consommation carbone et la maîtrise au maximum cette équation. Par exemple : comment on débranche son téléphone, au lieu de le laisser charger toute la nuit, alors qu'au bout de 10 minutes il est chargé.

Nous allons devoir travailler dans une logique de pédagogie pour aller chercher collectivement ces 75 à 80% qui sont détenus par les usages et les usagers et ça c'est le challenge qu'ont toutes les entreprises. C'est le Scope 3, qui est détenu par les mains des usagers, qui est le plus compliqué. Nous commençons à travailler sur ce sujet avec Gaëlle Le Vu et avec Elisabeth Tchoungui. Nous ne sommes pas en retard, mais c'est effectivement encore devant nous. Nous avons déjà un certain nombre de sujets d'applications qui sont en cours et qui tiennent.



Pour information, les scopes ont été définis par la Cop21. Ils sont une organisation et une réglementation mondiale et tous les pays ont Scope 1, Scope 2 et Scop 3. À chaque fois nous sommes attaqués sur le Scop 3 qui est le plus difficile car c'est l'indirect, c'est celui qui n'est pas à la main de l'entreprise et c'est celui qui reste aujourd'hui le plus ouvert.

**MAT : une question maintenant sur l'attractivité d'Orange en tant qu'employeur. Même si nous sommes tous fiers de ce qui a été réalisé, pour autant Orange ne figure pas dans les tops 20. As-tu une explication, est-ce parce que les métiers du numérique n'attirent pas ?**

**FD :** c'est une bonne question parce que c'est une question à laquelle je réfléchis tous les jours. Je n'ai pas toutes les réponses et je vais juste vous donner des pistes de réflexion. Ce qui m'a frappé, et je vais partir du point positif, c'est qu'au final Orange est quand même l'entreprise préférée des stagiaires. D'après une étude qui a été faite l'année dernière sur toutes les grandes entreprises et qui a interrogé tous les stagiaires de toutes les grandes entreprises - je rappelle que nous avons 2 500 stagiaires chez Orange France tous les ans -, Orange est l'entreprise numéro 1 dans l'esprit des stagiaires à 92% et devant tout le monde. Orange est considéré comme l'entreprise qui

sait accueillir, qui est bienveillante, qui sait former et qui prépare à l'avenir. Nous avons une force interne en tant que marque employeur qui est celle de l'employabilité, qui est historique et dans notre ADN, celle de l'intergénérationnel dont on parlait précédemment, celle de l'alternance, du mentorat, de l'accompagnement des jeunes. Nous avons cela dans notre ADN, ce qui fait qu'au final quand les jeunes passent la porte de chez nous, ils nous plébiscitent même s'ils ne restent pas. Nous avons cette force-là que nous n'arrivons pas à rendre évidente pour ceux qui n'ont pas poussé la porte. Qu'est-ce qu'être une marque employeur demain ? C'est la question que je me pose. Qu'est-ce qui rend attractive une marque employeur et comment je dois partir de mes forces pour essayer peut-être de me rendre attractif auprès des jeunes, en partant de ce qu'attendaient les jeunes.

**FD :** c'est une bonne question parce que c'est une question à laquelle je réfléchis tous les jours. Je n'ai pas toutes les réponses et je vais juste vous donner des pistes de réflexion. Ce qui m'a frappé, et je vais partir du point positif, c'est qu'au final Orange est quand même l'entreprise préférée des stagiaires. D'après une étude qui a été faite l'année dernière sur toutes les grandes entreprises et qui a interrogé tous les stagiaires de toutes les grandes entreprises

- je rappelle que nous avons 2 500 stagiaires chez Orange France tous les ans -, Orange est l'entreprise numéro 1 dans l'esprit des stagiaires à 92% et devant tout le monde. Orange est considéré comme l'entreprise qui sait accueillir, qui est bienveillante, qui sait former et qui prépare à l'avenir. Nous avons une force interne en tant que marque employeur qui est celle de l'employabilité, qui est historique et dans notre ADN, celle de l'intergénérationnel dont on parlait précédemment, celle de l'alternance, du mentorat, de l'accompagnement des jeunes. Nous avons cela dans notre ADN, ce qui fait qu'au final quand les jeunes passent la porte de chez nous, ils nous plébiscitent même s'ils ne restent pas. Nous avons cette force-là que nous n'arrivons pas à rendre évidente pour ceux qui n'ont pas poussé la porte. Qu'est-ce qu'être une marque employeur demain ? C'est la question que je me pose. Qu'est-ce qui rend attractive une marque employeur et comment je dois partir de mes forces pour essayer peut-être de me rendre attractif auprès des jeunes, en partant de ce qu'attendaient les jeunes.

En termes de RSE, et je pense que nous sommes plutôt bien orientés et que nous avons plutôt une bonne image. Je pense qu'il faut repartir de nos forces et de nos faiblesses, car il en existe quelques-unes, pour effectivement redéfinir ce que c'est que d'être attractif en tant que marque employeur.

Ce n'est pas grâce à notre cours de bourse. C'est peut-être en revanche le secteur des télécommunications qui n'est pas très attractif en ce moment car aucun opérateur de télécoms n'arrive à faire rêver. J'entendais à une émission sur France Inter il y a quelques semaines sur les jeunes et les grandes entreprises que le *bashing* des jeunes sur les grandes entreprises est très important, il est très violent. Je ne nommerai pas les entreprises citées, mais ce sont des entreprises qui sont parmi les plus grandes de la grande distribution, des pétroliers jusque dans le luxe. Cette question n'est pas simple et toutes les entreprises se posent la même parce qu'il y a une guerre des talents aujourd'hui qui est en train de s'opérer. Elle l'est un peu plus pour nous parce que les télécoms ne font

pas rêver mais c'est le moment ou jamais de se poser la question parce que je pense que toutes les entreprises ne sont plus attractives pour les jeunes. Nous avons donc ce travail à opérer et je suis assez confiante sur le fait que nous avons des forces qui ne sont peut-être pas assez exploitées alors que dans notre ADN nous avons la capacité d'accueillir les jeunes.

C'est peut-être à partir de tout cela qu'il faudrait réécrire ce qu'est une marque employeur qui pourrait peut-être nous différencier des grandes entreprises et redonner de l'attractivité à Orange. N'oublions pas que nous avons une marque qui fait partie des 5 plus grandes marques françaises dans le monde et c'est un véritable atout même si la tâche est devant nous.

**MAT : par rapport aux concurrents SFR et FREE qui ont quitté la bourse, as-tu noté un changement de stratégie depuis ce départ ?**

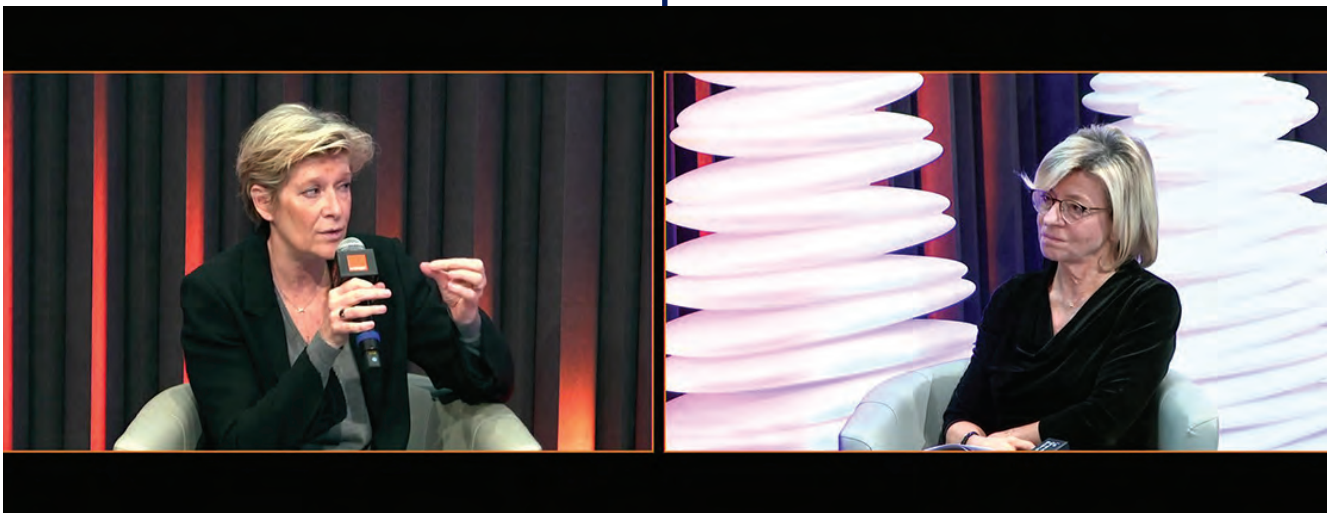
**FD :** globalement, sur l'année 2021, nous avons noté une forme d'apaisement du marché dans l'agressivité commerciale et plutôt un déplacement d'une agressivité commerciale qui était très orientée mobile vers la partie fibre.

Ensuite, non, nous n'avons pas noté plus d'agressivité de la part de ces deux opérateurs qui ont quitté la bourse. Pourquoi ? Parce que je pense qu'il faut expliquer et comprendre pourquoi ils ont quitté la cotation boursière et leur démarche n'est pas la même. Iliad est clairement sorti de la bourse pour se redonner des marges de manœuvre en matière d'investissement et pas du tout pour se donner des marges de manœuvre en matière d'agressivité commerciale. Souvenez-vous qu'à la fin du premier trimestre Iliad annonce qu'il va augmenter ses Capex et les investissements de 400 millions d'euros et il perd 30% à la bourse le jour même. Certains le font pour se donner des marges de manœuvre en matière d'investissement, pour pouvoir augmenter leurs Capex sans qu'ils se fassent taper sur les doigts, parce que l'on sait très bien qu'au final, investir, c'est

aujourd'hui le nerf de la guerre d'un opérateur de télécoms de demain. C'est le carburant du chiffre d'affaires de demain.

SFR est dans une stratégie un peu différente que nous avons un peu plus de mal à comprendre. SFR est plutôt dans une logique où il a séparé ses infrastructures et la partie commerciale. On voit qu'effectivement le FAI (Fournisseur d'Accès Internet) a pas mal de difficultés à la fois en termes de croissance de chiffre d'affaires, de croissance de volumes de parcs d'acquisitions, de parts de conquêtes et de

inauguré il y a deux ans avec Sébastien Lecomu, qui à l'époque était ministre de la Région, et sur lequel on a installé des tiers lieux sur lesquels se retrouvent à la fois des services clients pérennes, de l'AE, de l'intervention et de l'Agence pro/PME. Nous avons des sites tiers lieu en propre et des sites que nous partageons avec d'autres entreprises. Il va falloir aller en chercher d'autres dans ce maillage dont je parlais tout à l'heure pour être au plus près de là où sont nos opérations. Il y a énormément d'expérimentations en ce moment que nous allons poursuivre avec des



parts de marchés en matière d'expérience client. C'est plus difficile pour nous de comprendre pourquoi il est sorti la bourse mais en tout cas ce n'est pas pour être automatiquement plus agressif. C'est peut-être pour être un peu moins en visibilité sur une performance qui n'était pas tout à fait à la hauteur de ce qu'il attendait même si SFR reste un acteur évidemment très solide sur ce marché.

**MAT : une toute dernière question à propos du télétravail. Orange développera-t-il les tiers lieux pour faire du télétravail sur un site à proximité ?**

**FD :** nous faisons beaucoup de choses et nous estimons que les tiers lieux sont importants. Il peut y avoir différents types de tiers lieux organisés par Orange comme le site d'Anonay que nous avons

modèles qui existent. Il faut cependant continuer avec des modèles à inventer, être le plus créatif possible surtout sans fermer l'expérience salariés de demain en lieu de travail, parce que même si je crois au bénéfice du télétravail, je crois fondamentalement et tous les salariés l'expriment, au besoin de se retrouver entre soi, avec son manager, d'être dans une dynamique de travail, parce que nous n'avons pas tous les mêmes conditions de travail à la maison. Je pense que nous avons 10 ans devant nous d'inventions, de réinvention, de ce que sera à la fois l'organisation du travail, le collectif et en même temps effectivement les lieux de travail.

**MAT :** il nous reste à te remercier infiniment de cet échange que nous avons trouvé très intéressant sur des sujets passionnants.

## Bruno Navarro, Président de la FNCDS

**Bruno Navarro :** Je remercie l'ACSED de m'avoir invité. C'est une ancienne pratique entre nous et c'est toujours avec plaisir que je viens. Je découvre en plus ce fantastique outil qu'est Orange Gardens. Félicitations à Orange qui est un des fleurons de l'activité économique française.

Je porte plusieurs casquettes. Je suis tout d'abord le président de la Fédération Nationale des Cadres Dirigeants Supérieurs de l'Energie (FNCS). C'est une vieille dame qui est née en 1946, très semblable à l'ACSED, et qui a vocation à porter la voix des dirigeants dans ces deux grands groupes historiques, EDF d'un côté et Gaz de France de l'autre, qui au fil des fusions est aujourd'hui le Groupe ENGIE.

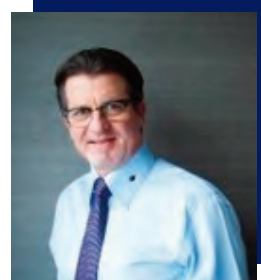
C'est une tâche qui m'occupe au quotidien parce qu'il faut savoir que je suis moi-même un dirigeant du Groupe ENGIE. Le Groupe a fait le choix, il y a quelques années, de mettre en place une entité juridique spécifique dédiée à la gestion du contrat de travail de ses quelque 350 dirigeants. Cela a supposé de mettre en place des institutions de représentation du personnel, conformément à la loi, et il se trouve que j'ai été sollicité pour représenter mes pairs au sein de ce qui s'appelait encore à l'époque un C.E. et qui s'appelle aujourd'hui un CSE. J'ai donc été élu sur une liste FNCS qui a été largement plébiscité et de fil en aiguille je suis devenu secrétaire de ce CSE et délégué syndical.

C'est l'occasion de vous dire que finalement je suis un petit peu, quelque part, l'homme de l'oxymore dans la mesure où je suis un dirigeant syndicaliste. J'ai toujours du mal à expliquer cela, mais vous verrez que si on rentre dans l'explication on s'aperçoit qu'il n'y a rien d'inconvenant à cet oxymore-là.

J'étais de longue date conseiller au sein d'une confédération qui s'appelle la FNCDS (Fédération Nationale des Cadres Dirigeants Salariés), dont un président emblématique a été quelqu'un que vous connaissez bien dans cette maison. C'est à ce titre que j'ai longtemps œuvré et il se trouve qu'à un moment donné on m'a sollicité pour prendre également cette présidence. J'ai voulu y voir une opportunité de synergie entre l'action que je porte au sein du Groupe ENGIE et dans le domaine de l'énergie en général, puisque je ne m'occupe pas que d'ENGIE, mais également de cet autre grand Groupe qu'est EDF. Je suis donc président de cette confédération et j'espère avoir l'occasion de dire quelle est sa feuille de route.

**Thomas Traissac :** merci Bruno, combien la FNCDS représente-t-elle d'adhérents et qui sont-ils ?

**BN :** je précise toujours que la FNCDS est une confédération, qui bien évidemment regroupe parmi les « poids-lourds » l'ACSED, la FNCS Energie, mais aussi les cadres des mutualités et coopératives agricoles, les cadres de la santé agricole, puisque la FNCDS est historiquement née juste après la 2e guerre mondiale dans le milieu de l'agriculture. La FNCDS, c'est au total - c'est ce que j'expliquais à un parlementaire récemment et qui n'en avait pas la conscience - pratiquement 50 000 dirigeants salariés en France.



**TT :** qu'elle est l'influence d'une communauté de cadres ?

**BN :** en posant cette question on met le doigt sur ce qu'est l'essence de ce qu'est notre démarche. Je pense que l'époque a vécu, qui consistait à voir dans une forme de syndicalisme, une partition finalement assez clivante entre d'un côté de la table ceux qui étaient censés détenir le pouvoir dans l'entreprise et de l'autre côté ceux qui au nom des « forces de progrès » étaient censés porter les doléances des techniciens et des ouvriers. Je pense que ce système a vécu et qu'il faut plutôt dans un esprit de convergence et de cohérence de l'ensemble du corpus social dans les entreprises, regarder les choses de façon un peu plus unitaire et considérer que l'ensemble des acteurs de l'entreprise a légitimement le droit de se prononcer sur un certain nombre d'orientations et de partager ses convictions. Je ne suis pas là entrain de plaider pour une forme de cogestion, certainement pas, la direction doit jouer pleinement son rôle.

Je pense néanmoins, qu'en libérant notamment la parole des dirigeants au sein d'instances *ad hoc* dédiées, on enrichit grandement le dialogue social et je peux vous dire, parce que je le vis au quotidien, qu'en tant que secrétaire du CSE d'un grand Groupe comme ENGIE, en ayant constitué une communauté de dirigeants, qui regroupait d'ailleurs des gens qu'ils ont élus en connaissance de cause, je dois dire que sur la liste qui est la mienne et qui a été élu, on retrouve des dirigeants de tout premier niveau du groupe ENGIE.

Nous avons réussi, ce faisant, à instaurer un dialogue de qualité avec le plus haut niveau de la gouvernance d'autres groupes.

**TT : nos adhérents reçoivent les parutions de la FNCS “Réseaux” et sont invités aux Assises Nationales qui ont lieu tous les ans. Quelle est la volonté de la FNCS en matière de communication ?**

**BN :** comme toutes les organisations et bien sûr vous n'échappez pas la règle, nous rencontrons aujourd'hui une difficulté à animer les adhérents, parce que, cette bonne vieille tradition gauloise de nous retrouver entre nous, de ripailler dans une certaine mesure nous est interdite par l'époque. Pour l'essentiel notre sujet est d'arriver à convaincre un certain nombre d'acteurs en France et quand je dis un certain nombre d'acteurs, cela passe par les leaders d'opinion et aussi beaucoup par les parlementaires.

Plus nous arriverons à mettre en place les bases d'un certain paritarisme, plus nous arriverons à des co-constructions qui permettront d'accélérer la transformation, en tout cas la capacité de transformation des entreprises et je cite très souvent l'exemple de la flexy-sécurité dans les pays scandinaves où il faut d'ailleurs remarquer qu'il y a une corrélation très évidente entre le taux de syndicalisation et le taux de conflictualité. Pour faire simple, plus les gens sont syndiqués moins on a de conflit dans les entreprises et d'une façon générale dans les sociétés civiles.

Construire à une forme de paritarisme, je pense que ça permet de fluidifier des rapports qui parfois dans nos sociétés sont un petit peu figé et ancré dans des pratiques anciennes. Nous voyons bien que dans un pays comme la France, qui a un énorme besoin de se réformer, prôner ce genre de pratique me semble être une bonne chose. C'est tout l'objet de la FNCS et c'est la raison pour laquelle nous essayons de communiquer et que nous envoyons à l'ensemble de nos réseaux l'évolution de ces missions-là et ce n'est pas une chose facile.

**TT : merci Bruno, avec Élisabeth Tchoungui, le Groupe Orange a un enjeu fort sur l'énergie verte, la RSE et l'empreinte carbone. Est-ce que vous réfléchissez aussi à la RSEG, cela fait-il partie de vos préoccupations de demain ?**

**BN :** Dans la feuille de route de la FNCS nous avons identifié pas moins de 85 parlementaires dont on a le sentiment - parce qu'il faut savoir que notamment il y a quelques parlementaires qui sont adhérents à titre personnel, parce qu'ils ont compris l'intérêt notre action - que la grande majorité aura une écoute attentive sur les sujets de la RSEG. Je pense qu'il y a un vrai sujet de gouvernance dans les entreprises, qu'il faut dans un souci de plus grande démocratie sociale

essayer de porter les thèses de la FNCS et de la FNCS. Je suis partisan de la politique des petits pas. Il s'agit de convaincre au quotidien, d'expliquer ce qu'est notre mission, de casser ce mythe dont je parlais tout à l'heure qui est une forme d'oxymore entre dirigeants et syndiqués. Je pense que si on est capable d'expliquer que les dirigeants ont besoin de structures qui portent leur voix ont fait avancer le dialogue social.

Je voudrais quand même évoquer une anecdote. Nous avons tous, dans nos carrières, connu ces grand-messes dans lesquelles on invite les gens s'exprimer librement et j'ai remarqué que plus on les invite dans ces cénacles à s'exprimer librement, moins ils le font. J'ai dans mes souvenirs personnels le souvenir précis d'une ou d'un autre, qui, emporté par cet élan, s'est levé et a dit sont fait à tel président ou à telle direction générale et qui par la magie des choses a assez vite disparu des radars. Parce qu'ainsi est la vie. Je module mon propos, parce qu'ayant été invité nombre de fois à des conventions ACSED, j'ai remarqué à quel point il avait une forme d'harmonie et de transmission directe entre la direction générale et les membres de l'ACSED. Mais c'est probablement une règle d'exception et je pense qu'il faut absolument que nous arrivions dans ce pays à mettre en place des instances qui sont un petit peu plus paritaire et qui permettent de porter la voix des dirigeants, notamment sur des sujets qui sont par exemple celui des retraites supplémentaires. Je pourrais en parler pendant des heures, mais c'est un sujet compliqué qui est un enjeu important pour les dirigeants.

**TT : cette année étant une année d'élection présidentielle, est-ce que la FNCS va envoyer une lettre aux candidats ou au président pour faire des recommandations ?**

**BN :** très précisément nous ne manquerons pas cette occasion de faire connaître à l'ensemble des candidats, sans exclusion aucune, la feuille de route de la FNCS. Je pense que c'est une opportunité qu'on ne peut pas manquer et je suis moi-même à disposition pour les rencontrer s'ils le veulent bien.

Ils ont tous un programme chargé, mais je me souviens qu'en son temps nous avons rencontré des candidats à la présidence de la république, je ne donnerai pas de nom, mais l'un d'entre eux était venu nous rencontrer au Cercle interarmées de la place Saint-Augustin. Je pense qu'il faut faire l'exercice et le faire sans exclusion car notre sujet est un sujet de démocratie sociale.

Marc Maouche, Président de l'AASGO

**MAT :** Marc, tu es Président de l'AASGO (Association des Actionnaires Salariés du Groupe Orange), dont tu vas nous parler et dans la vraie vie, tu es délégué régional Orange de la belle région de la Normandie. Avant de répondre aux questions, peux-tu rappeler ce qu'est l'AASGO ?

**Marc Maouche :** bonjour à tous ! l'AASGO a été créée en 1996 au moment de l'ouverture du capital d'Orange, qui était encore France Telecom, en partie avec des membres de l'ACSED d'ailleurs. Nous nous sommes dit, à l'époque, qu'il fallait une association d'actionnaires salariés dans le Groupe France Telecom, parce qu'il y a un besoin « d'éduquer » aux enjeux financiers, il y a besoin de comprendre ce qu'est l'actionnariat salarié et puis surtout le besoin de le développer. Plus l'actionnariat salarié est développé, plus la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise est importante. Tout l'enjeu pour l'AASGO, depuis plus de 25 ans maintenant, c'est effectivement de développer l'actionnariat salarié et d'interpeller l'ensemble des dirigeants. De Michel Bon jusqu'à Stéphane Richard aujourd'hui nous n'avons cessé de harceler nos patrons de façon à ce qu'il y ait des opérations d'actionnariat salarié de plus en plus importante, en particulier la dernière qui était la plus importante depuis de très nombreuses années.

**MAT :** ce lobbying a payé finalement, que peux-tu nous dire sur l'année 2021 ?

**MM :** vous avez quasiment tous participé à l'ORP (Offre Réserve au Personnel) Together 2021, qui était une offre réservée à la fois au personnel France, au personnel en dehors de France et aussi aux anciens qui étaient encore détenteurs de parts dans le plan d'épargne du Groupe. Ce qui est important à voir c'est qu'elle portait sur 1% du capital, c'est celle qui était la plus importante en termes de participation et ça représentait donc 26 millions d'actions. C'est un chiffre très important. Malgré tout, bien que ce chiffre soit le plus élevé qu'on ait jamais eu depuis 1997, la souscription a été deux fois plus élevée que l'offre. Chacun d'entre nous a demandé plus que ce qui était possible de distribuer. C'est certainement dû au fait que nous avons négocié avec la direction et parfois avec l'accord ou le désaccord des syndicats un certain nombre de dispositions. La première c'était la décote du cours de bourse de 30% en plus des dispositifs d'abondement. Le problème c'est que

nous avons tellement été bons dans cette négociation, que le budget affecté au projet n'a pas été suffisant.

80% des souscripteurs n'ont pas eu tout ce qu'ils voulaient ! Ce succès a été tel, que le

seul message qu'il puisse délivrer, c'est qu'il faut continuer puisque l'ensemble des salariés est prêt à s'engager dans l'entreprise et est prêt à investir dans l'entreprise.



**MAT :** finalement, ce cours de la bourse pour Orange qui plafonne, voir qui baisse et qui est en dessous des 10 €, au fond ça n'a pas été vraiment un empêchement pour les salariés ?

**MM :** effectivement ça n'a pas été une gêne pour les salariés. Je pense qu'ils ont bien compris que quand on a un cours de bourse qui est maltraité, qui est très bas et qu'on a eu l'opportunité, dans son histoire personnelle, d'acheter des actions plus chères, c'est l'occasion de moyenner à la baisse. Une moyenne de son portefeuille qui coûte un peu moins cher ramenée à l'action, de la part pour être précis. Cela permet d'investir à moindre coût. Nous avons pu avoir des actions à 6,60 € pour un cours moyen de 10 €. Ce qui est déjà un gain important, mais par rapport à d'autres qui avaient pu acheter leurs actions à 17 ou 18 € ça permet de moyenner le coût et donc éventuellement de faire des plus-values plus importantes après.

Je voudrais rappeler que l'actionnariat salarié pour l'AASGO, ce n'est pas simplement de la spéculation. C'est d'abord et avant tout protéger l'entreprise par le poids des salariés actionnaires en cas d'OPA par exemple et on sait très bien que le risque qu'on a avec un cours bas, surtout si demain l'État sort complètement ou très fortement du capital, c'est une OPA hostile et donc l'intérêt est que les salariés puissent défendre leurs propres intérêts et leur propre outil de travail.

**MAT :** justement peux-tu nous dire deux mots de ton analyse, en tant que Président de l'AASGO, de ce cours qui plafonne en ne dépassant pas les 10€, qui est sorti de l'Euronext, certains compétiteurs étant carrément sortis de la Bourse.

**MM :** Altice est effectivement sorti de la bourse. Quand on sort de la Bourse, cela veut dire qu'elle

n'apportait pas grand-chose. Quand on va en bourse c'est pour obtenir de l'argent de la part des investisseurs, c'est une façon de gérer l'achat de sa dette ou du financement de ses investissements. Quand cela ne fonctionne pas, et c'est valable pour l'ensemble des opérateurs en Europe car il y a une telle concurrence, qu'en fait, personne ne voit à court terme, en tout cas un terme anticipé dans les cours, de lumière qui s'allume et de possibilité de libérer le marché pour que des opérateurs puissent progresser tant en chiffre d'affaires qu'en marge. Aujourd'hui la concurrence est telle que personne n'est très motivé et en plus nous sommes dans une période où les investissements sont très élevés.

C'est une espèce de cercle, plutôt pervers, pour l'évolution du cours et donc pour en sortir il n'y a pas beaucoup de moyens. C'est donner un peu plus d'espaces de liberté aux opérateurs ou alors des opérateurs qui cherchent des nouvelles activités et qui se transforment. C'est ce qu'a fait Altice en allant chercher des ressources à l'étranger, c'est ce qu'a fait Deutsche Telecom en allant chercher des activités aux Etats Unis. Aujourd'hui, c'est plus un opérateur américain qu'un opérateur allemand.

Notre choix est d'être allé en Afrique et dans des pays au-delà de la France en Europe. Certains sont une parfaite réussite et d'autres vont moins bien aujourd'hui, comme l'Espagne par exemple. Il faudrait peut-être aussi que la France et l'Espagne réduisent le nombre d'opérateurs.

**MAT : il est important de rappeler quand même que grâce à ses investissements Orange est le premier opérateur européen dans la fibre.**

**MM :** nous avons effectivement investi énormément dans la fibre mais aussi dans le mobile et dans des achats externes comme la cyber sécurité et puis l'activité banque. Ce sont des investissements qui vont porter leurs fruits plus tard. L'investissement fibre a toujours été vu un peu bizarrement, certains analystes imaginant que cela allait concurrencer le cuivre et que le réseau cuivre ayant un certain niveau de rentabilité pourquoi réinvestir dans ce réseau fixe ? Je pense que c'était un plan anticipé car on sait que pour faire ce type d'investissement et pour qu'il commence à être efficace il faut plus de dix ans.

**Question Msurvey d'adhérent : est ce que Together 2021 était un succès parce que c'était un bon plan financier ou plutôt parce que c'était la volonté d'acheter des actions de son entreprise ?**

**MM :** c'est un mixte. Les gens étant contraints de garder leurs actions 5 ans, à date, c'est un investissement rentable, ne serait-ce que par la réduction de 30% et puis c'est aussi pour beaucoup la volonté d'être actionnaire de son entreprise, de partager les risques et de contribuer au financement de l'entreprise.

Je pense qu'il ne faut pas opposer les deux. Quasiment 100% des salariés français sont actionnaires et une très grande partie des salariés hors de France sont également actionnaires. Il y a aussi des retraités qui restent fidèles et qui sont eux aussi (plus de 40 000) encore actionnaires de l'entreprises.

On voit bien que ce n'est pas qu'une question financière, c'est aussi une question d'attachement à la société.

**MAT : tu es un ardent défenseur des retraités et tu l'as prouvé à plusieurs reprises.**

**MM :** c'est très clair pour moi, il n'est pas question de distinguer les actionnaires salariés actifs de ceux qui sont ceux qui sont retraités. La loi prévoit déjà des règles de distinctions. Je pense que ce n'est pas la peine d'aller au-delà de ce que la loi prévoit.

**MAT : pour finir et en conclusion, Marc, qu'est-ce que tu dirais à nos adhérents, de l'ACSED, pour leur donner l'envie d'adhérer à ta belle association ?**

**MM :** nous sommes déjà beaucoup à être membres de l'AASGO et membres de l'ACSED et ce serait bien que tout le monde le soit. La deuxième chose est que nous sommes les seuls à défendre l'actionnariat salarié dans une logique à la fois patrimoniale et de gouvernance de l'entreprise. Nous ne confondons pas l'action syndicale, dont le métier est de défendre les salaires et les conditions de travail, et l'actionnariat salarié qui est une raison d'engagement personnel et qui est son propre choix de gérer son propre argent.

**MAT : merci beaucoup Marc.**



## Le mot de la GMF



“ Mesdames, Messieurs, cher Partenaire,

Je vous remercie de m'accueillir une nouvelle fois à votre congrès. C'est toujours un privilège de partager ces moments avec vous, avec en ligne de mire la perspective agréable, j'en renouvelle encore cette année le souhait, de vous retrouver sur notre site de Levallois pour votre prochaine rencontre.

Je vais vous dire quelques mots de notre actualité.

La période, à bien des égards, particulière, comme toute période de crise, met en exergue les enjeux majeurs qui fondent notre action.

J'aborderai donc comment nous GMF, nous sommes efforcés d'être concrètement au rendez-vous de nos valeurs, nos valeurs mutualistes de solidarité et d'entraide.

Nous les inscrirons au sein de deux grands chapitres convergents : le premier, notre politique RSE : notre Groupe entend clairement qu'elle se manifeste à travers des actions concrètes, résolues et lisibles. Nous avons retenu 5 thèmes. Les 3 principaux sont : l'égalité des chances, la diffusion des savoirs et le développement durable - et les deux autres : la prévention (plus habituel pour un assureur) et les territoires.

Nous travaillons l'égalité des chances et la diffusion des savoirs nationaux de France au titre de la protection de l'environnement et la biodiversité. Nous exprimons également nos engagements en la matière avec nos produits d'assurances et des avantages spécifiques qui permettent de bénéficier de réductions sur les véhicules propres.

A propos des territoires, une des illustrations de notre action est notre partenariat avec la Fédération Française de Rugby qui bénéficie aux clubs présents sur toute la France. C'est aussi le choix d'une présence très régionale de GMF avec ses agences et centres de gestion.

Je pense aussi à notre participation au Grand prix des Maires qui vient valoriser les actions des communes sur la thématique « sociale et solidaire (cette année le lauréat est la Ville d'Evian).

S'agissant de la prévention, elle concerne notamment ce que nous pouvons faire en matière routière : nous développons des jeux pour les établissements scolaires avec des modules pour toutes les classes d'âge, proposons des formations aux gestes de premiers secours, intervenons sur les sites des collectivités locales (simulateur de conduite etc.) ou encore avons conçu le prix Route 18 pour les pompiers de France.

La prévention s'exerce aussi dans le domaine sportif et

la conception avec la FFR d'une chasuble de plaquage dont les imprimés très visuels guident les gestes du plaqueur à la bonne hauteur.

Parallèlement à ce chapitre RSE, nous développons de nombreux partenariats qui manifestent la solidarité de GMF avec eux qui s'engagent pour les autres : il y a bien sûr les œuvres sociales de ceux dont les métiers les exposent aux risques les plus grands, je pense aux militaires et aux policiers.

Cela peut porter aussi sur le soutien à des fédérations sportives et les clubs affiliés : la Fédération des Clubs de la Défense, la Fédération sportive de la police Nationale (nous avons récemment financé l'aménagement de salles de sport).

Notre objectif est alors de manifester notre reconnaissance et notre gratitude pour leurs actions.

Nous soutenons également l'Unapei, avec des actions emblématiques comme celle relative au programme S3A qui permet d'identifier les lieux de service dont les conditions d'accueil répondent aux exigences particulières et légitimes des personnes en situation de handicap, la participation à un programme de formation des gendarmes à l'accueil des plaintes de personnes en situation de handicap, ce dont les plus fragiles bénéficient tous en définitive.

Nous avons également des approches vis-à-vis des hospitaliers et les autres fonctions publiques (notamment s'agissant de la QVT).

Je ne peux être exhaustif mais souhaitais surtout vous donner avec ces quelques grandes lignes la philosophie de notre démarche générale.

Enfin, notre solidarité s'exprime évidemment avec nos sociétaires dans notre propre fonctionnement mutualiste, notamment à travers le Fonds d'Entraide GMF Solidarité qui apporte son aide à ceux d'entre eux qui se trouvent confrontés à des difficultés graves non assurables ou à des entités et institutions porteuses des mêmes valeurs que les nôtres.

Voilà les quelques mots que je pouvais vous dire sur l'actualité de nos engagements mutualistes.

Pour finir, avant de vous quitter je vous présente à toutes et tous mes meilleurs vœux pour cette nouvelle année que je vous souhaite, ainsi qu'à vos proches, excellente en tous points.

Merci de votre attention et à bientôt”

**Emmanuel Kestenare, Directeur des partenariats et relations marque chez GMF**



# Quelques gagnants du Quizz de la GMF



Astrid REGAUD



Benjamin BIREE



Philippe RADEL



Yannick SAINT OMER

## Challenge | pour | minimum



**Vous avez été nombreux à relever ce challenge en 2021 : chaque membre de l'ACSED a été mis au défi de faire entrer au moins un ou une nouvel(le) adhérent(e).**

Vous avez convaincu **55 nouveaux adhérents** à rejoindre l'ACSED.

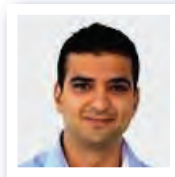
Les nouveaux adhérents qui nous ont rejoint au 2ème semestre.



**Fabrice ABIBI**  
Consultant interne  
en transformation agile



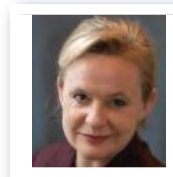
**Nabyl BELDJOURI**  
Détaché syndical



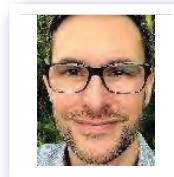
**Haithem BOUSBIH**  
Manager de projets



**Catherine BRETON**  
Directrice Marketing Smartlife



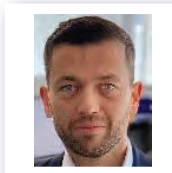
**Christine CHANU**  
Contrôleur  
de Gestion Corporate



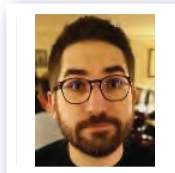
**Benoit CZEBOTAR**  
Directeur du département  
Back Office Occitanie



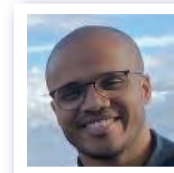
**Emmanuel DALISSON**  
Directeur du Portefeuille d'Innovation  
Mobile Payment & Financial Services



**Olivier DEMAUTIS**  
Manager Equipe  
Santé Occitanie



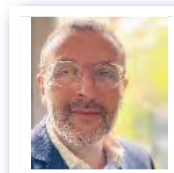
**Arnaud DEPOND**



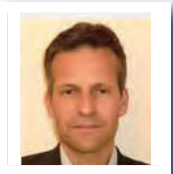
**David GILLET**  
Chef de projet SI Métier



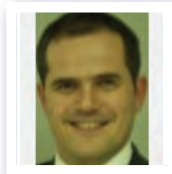
**Jean-Luc GIROD**  
Délégué Régional  
Ile-de-France Ouest



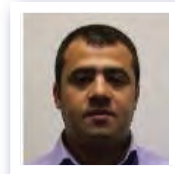
**Guillaume HAPULAT**  
HOPE Program Director



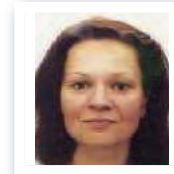
**Richard Vincent HITA**  
Responsable Département  
Amélioration et Performance



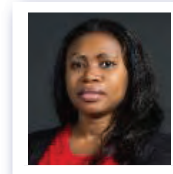
**Eric LEGER**  
Directeur de la couverture  
commerciale A2PGSO



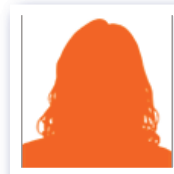
**Adel MABROUR**  
Responsable département  
Intervention Réseau



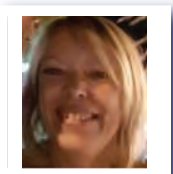
**Annie MASSIOT**  
Chargée de Mission



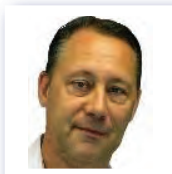
**Ndeye Coura MBAYE**  
Responsable  
du Pilotage de la Performance



**Lucie NICOLAS**  
Enquêtrice



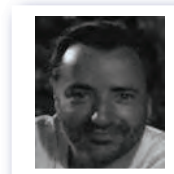
**Monique PARDO GRAMAGE**  
Sécurité, Privacy Information  
et Technologie Numérique



**Jean-Denis POUILLAIN**  
Chargé de mission



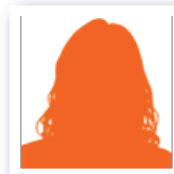
**Christophe ROBLIN**  
Consultant Interne



**François ROUVERA**  
Manager équipe  
Concepteurs/Administrateurs



**Van TRANIE**  
Account Manager



**Anne Laure VANDAMME**  
PMO 5G  
Programme B2C/Soho

## Dimitri, ou la passion du Tennis en faveur de l'inclusion des personnes handicapées

**Chef de projet à la Direction Marketing Europe chez Orange Innovation depuis une dizaine d'années, Dimitri Merchez a en charge un portefeuille de produits et services dans l'univers de la communication (services de voix, téléphone...) pour lesquels il travaille avec les directions Marketing des pays, notamment pour la promotion et les lancements d'offres dans ces pays où nous sommes présents. Issu d'une formation d'ingénieur avec un double cursus avec une spécialisation Business School et Marketing, il a entamé son parcours professionnel au sein du bureau de France Télécom à New York en tant qu'analyste stratégique sur les nouveaux métiers jusqu'à son retour en France en 2005. Mais sa passion, c'est le Tennis, doublé pour son engagement pour le sport en faveur des personnes à mobilité réduite.**



### Comment cet engagement t'est-il venu ?

3ème série et à mon arrivée sur le site d'Orange Gardens, je me suis rendu compte qu'il y avait près de notre site un très beau Tennis Club, Arsenal-Chatillon, créé peu de temps après la seconde guerre mondiale et qui a une très forte connotation aéronautique en raison de la présence de nombreuses entreprises liées à l'industrie aéronautique dans la région où les acteurs du secteur sont nombreux. C'est un très beau site en terre battue qui bénéficie d'une bulle en hiver. À mon arrivée sur site, je suis allé au Club, déjà à titre individuel, et en arrivant, on m'a immédiatement parlé de la possibilité de monter un partenariat de type CE avec Orange. Vous savez, quand vous avez la chance d'avoir un Groupe avec un site hébergeant 2 000 salariés, on sait pertinemment que 3% des salariés potentiels peuvent être intéressés. Le but, c'est aussi de créer du lien interprofessionnel. Si le sport est individuel, les cours sont collectifs. C'est donc un formidable moyen pour rapprocher les salariés. C'est notre 6ème saison avec une moyenne de 90 salariés inscrits par groupes de niveaux. L'équipe pédagogique est de très haut niveau avec des joueurs classés qui ont su créer une relation privilégiée avec cette équipe pédagogique.

### Et le projet de Tennis fauteuil ?



Comme vous le savez, Orange est engagé depuis longtemps en faveur de l'inclusion. C'est dans son ADN. Et puis un jour Jérémy Amiach, un des professeurs du club, et connaissant notre engagement en faveur des questions liées à la RSE, a poussé le projet de Tennis Fauteuil. Il a soumis l'idée à son comité de direction. Bien évidemment, cela a été pour nous une formidable opportunité de monter ce partenariat avec la Fédération Française du Handicap, la FFT. Et puis, sous la houlette de Monique Mai, également joueuse de Tennis - membre de l'Acсед et rédactrice de la revue « un autre regard » -, aujourd'hui en retraite, les choses ont rapidement avancé. Il y a quelques mois, nous devons même organiser ensemble une « conférence table ronde » animée par Christine Lamoureux-Rabret, Directrice de la Diversité d'Orange Innovation, avec Bruno Bouvier, Directeur au sein de la Direction Engagement Sociétal et Accessibilité et la participation de Ryadh Sallem, champion paralympique. En raison des restrictions liées à la pandémie, elle a malheureusement dû être annulée. Dire que nous avons un partenariat informel n'est pas exagéré.



### Des projets ?

Au travers des joueurs collègues qui sont engagés dans ce projet, il y a des liens qui se mettent en place. Le projet immédiat c'est notre participation à la semaine inclusive, qui aura son point d'orgue, le 3 décembre.

Propos recueillis par Serge ARMAGAN

# La vie de l'ACSED

## Les activités en régions



### ACSED IDF

Bonne et heureuse année  
2022 avec l'ACSED IDF

L'année 2021 a encore été une année très bizarre à gérer à tous points de vue. Nous espérons que 2022 sera sous le signe de l'optimisme et du retour à la vie normale.

Coté ACSED IDF nous avons accéléré le rythme de nos animations digitales en les étendant au national pour garder le lien autrement et partager dans cette période spécifique.

Je tiens à remercier votre état d'esprit de solidarité en tant qu'adhérent qui a nous a permis de garder le cap et la bonne humeur au bureau ACSED IDF. D'ailleurs notre bureau est toujours ouvert à de nouveaux adhérent(e)s. Si vous voulez nous rejoindre pour co construire et participer au plan d'actions ACSED IDF *you're welcome*. Ainsi dès demain nous reviendrons vers vous très vite pour vous proposer notre plan d'animation 2022.

De toutes façons nous voyons le bout du tunnel et projetons-nous sur nos beaux évènements sportifs à venir : **la coupe du monde de rugby 2023 et les JO Paris 2024**.

Que ce soit une belle fête populaire, fraternelle et de communion intergénérationnelle !



Pour notre *meeting* de rentrée nous avons accueilli un nouveau membre au bureau ACSED IDF, Sébastien Faucher, Directeur Projet.

Le bureau ACSED IDF vous souhaite un joyeux noel et de bonnes fêtes de fin d'année - RDV en 2022, profitez bien de vos familles, vos amis...



Thomas TRAISSAC, Président de la région IDF



### ACSED OCCITANIE

1er Café Acsédien d'Occitanie  
post Covid

Jeudi 21 octobre les Acsédiens d'Occitanie ont eu le plaisir de se retrouver en physique pour la première fois depuis le début de la crise Covid.

Samuel Audart, Président de la section Acsed Midi Pyrénées et Serge Soavi Président de la section Acsed Languedoc Roussillon ont proposé aux Acsédiens d'Occitanie de se retrouver en physique pour la première fois depuis 18 mois sur les tous nouveaux Campus Tolosa et Le Patio. Une connexion Visio était également proposée aux personnes ne pouvant s'y déplacer.

A l'ordre du jour, un invité de marque, Pierre Alain Orliac, directeur de la nouvelle Unité Service Client Grand Sud-Ouest venait présenter son unité née au 1er avril 2021 et répondre aux questions, au combien nombreuses, des Acsédiens d'Occitanie.



Avant tout chose, Pierre Alain revenait sur le projet USC (Unité Service Client) : *"Repenser la relation client, la proposition de valeur" "Débrouiller toutes les situations dans tout le cycle de la vie du client, agir là où on ne peut plus industrialiser les choses..."*.

S'en suivait un temps d'échanges. Les questions étaient nombreuses, tant sur la construction du projet et les enseignements tirés après quelques mois de fonctionnement de l'USC GSO, que sur les questions RH.

Pendant près d'une heure trente les échanges ont fusé au grand bonheur de tous !



Samuel Audart, Président de la section Acsed Midi Pyrénées et Serge Soavi Président de la section Acsed Languedoc Roussillon

# La vie de l'ACSED

## Les activités en régions



### ACSED Auvergne Rhône Alpes

L'ACSED Rhône Alpes Auvergne et tous ses membres vous souhaitent une belle Année 2022 pour vous-même et tous ceux qui vous sont chers !



2021 est encore une année particulière mais nous



avons réussi avec les autres Régions et les membres du Bureau National à organiser des *calls* et des échanges réguliers tout au long de l'année sur les sujets qui vous importent !

Nous avons même pu nous retrouver le 14 décembre 2021 autour d'un repas de Fêtes pour préparer ensemble 2022.

Merci à tous pour vos retours et vos propositions. N'hésitez pas, nous sommes à votre écoute !

**Christine Martin,**  
Présidente de la région Rhône Alpes Auvergne

## Les prochains événements

	2022					
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin
<b>Evènement national</b>	Convention ACSED	CALL adhérents	Nouveaux adhérents	CALL adhérents	Nouveaux adhérents	Convention ACSED
<b>Confcalls National</b>	18-01 : accord intergénérationnel	27-01 : CES Las Vegas	10-03 : Metaverse	18-03 : Orange collaborative	Win ???	
<b>Ateliers</b>	TEAMS collaboratif					
	GT ACSED ACSON – les nouveaux modes de travail suite covid					
	Intergénérationnel					
<b>Veille stratégique</b>	Un autre regard sur l'actualité	Un autre regard sur l'actualité	Un autre regard sur l'actualité	Un autre regard sur l'actualité	Un autre regard sur l'actualité	Un autre regard sur l'actualité
<b>Publications</b>	Bienvenue chrystel Hedemann	Mag ACSED	Newsletter ACSED IDF	Newsletter ACSED IDF		
	Lettre candidats					
<b>Fun</b>	Rencontres DO des petits dej, des rencontres, Lab, musée, théâtre...					
	Animations régionales (dej, 5G LAB, theatres,...)					

Nous en entendons énormément parler depuis quelques mois, notamment avec le changement de nom de Facebook au profit de Meta, mais qu'est-ce qu'un métavers ? **Yannick SAINT-OMER**, Chef de projet réseaux et services à DTSI et Conseiller technique au Bureau National de l'ACSED prenait la parole le jeudi 10 mars dernier pour une conférence sur la thématique des métavers. En quelques mots :

## Les origines du Metavers

Tout d'abord, nous parlons de metaverse en anglais et de métavers en français. Le concept nous vient de la littérature à travers le roman *Simulacron3* paru en 1964. Et depuis, cette notion s'est enrichie notamment au travers d'œuvres cinématographiques comme *Ready Player One* en 2018. Cependant, c'est le secteur du jeu vidéo qui a permis le travail pionnier de la création des métavers, on citera par exemple les jeux : « Habitat » en 1985, « Le Deuxième Monde » en 1997 ou « *Second Life* » en 2003.

## C'est quoi un Métavers ?

Aujourd'hui, des métavers existent déjà, certains sont issus du secteur du jeu vidéo comme Fortnite ou Minecraft, d'autres ont été conçus en tant que tel comme Decentraland, The Sandbox ou Meta. Bien que le concept de métavers ne soit pas encore clairement défini, on peut s'arrêter sur les critères suivants :

**Il n'y a pas un seul métavers mais des métavers.** Comme la *blockchain* et les NFT (*Non Fungible Tokens* - Jeton non fongible, non interchangeable avec un autre même type de jeton -), le métavers est un phénomène décentralisé. Il n'y a pas d'autorité dans cette réalité virtuelle mais différentes entités qui peuvent ou non être compatibles entre elles.

**Persistant.** C'est-à-dire qu'il ne s'arrête pas. Il est permanent et s'écoule que vous soyez présent ou non.

**Synchrone et en direct.** Tout le monde peut avoir la même expérience du métavers, en temps réel.

**Sans limite.** Tout le monde peut y participer, il n'y a pas de taille maximum.

**Une économie propre.** Elle permet à toute personne ou entité d'acheter des biens, de vendre, de posséder, de créer de la « valeur », ...

**Interopérabilité.** Même si le sujet n'est toujours pas clair sur la facilité des passerelles entre chaque univers, le système de la *blockchain* et des NFT devraient permettre une certaine fluidité d'échanges entre métavers.

**Représentation.** On y est représenté par un avatar et un nom



Boutique Samsung dans le métavers Decentraland

## Qu'est-ce que les Metaverses ?

ou un pseudo. Cet avatar pourra à terme prendre la forme que l'on souhaitera que ce soit forme humaine, animal ou même d'un objet.



**Accessibilité.** Tous les métavers ne s'alignent pas sur une méthode d'accès exclusive. Mais, on peut y accéder par un terminal connecté à internet (PC, mobile, ...) pour certains ou par un casque de réalité augmentée ou de réalité virtuelle pour d'autres.

## Des Métavers à suivre ?

Trois métavers sortent actuellement du lot : Horizon, Decentraland et The Sandbox. Mais de nombreux autres acteurs vont proposer les leurs comme Apple, Microsoft, Google, Tencent ou Epic Games.

## En quelques chiffres

Gartner nous annonce qu'à partir de 2026, une personne sur quatre passera plus d'une heure par jour dans les métavers. Dans ce contexte, un certain nombre d'entreprises se positionne déjà dans les métavers existants. Dans The Sandbox l'une des références des métavers, une parcelle coûte approximativement 10 000€ et on estime que 15 à 20% des *lands* (parcelle digitale) appartiennent à des entreprises. Pour exemple, Adidas a acquis 144 parcelles pour un total de 1,7 million de dollars. Les secteurs représentés sont divers. Il est possible de trouver les entreprises suivantes : Gucci, Warner music, Ubisoft, Samsung qui proposent déjà leurs produits via des NFT et organisent des événements à destination du public. L'objectif pour ces entreprises n'est pas de faire un copier-coller du monde physique mais bien de se réinventer quitte à changer de secteur de *business* dans leurs nouvelles propositions.

Les usages promis et déjà permis sont divers : Le divertissement, le sport, le télétravail, l'éducation... Ces environnements immersifs promettent de pouvoir regarder un film, jouer à un jeu avec un ami de l'autre côté de la planète, d'assister à un concert de sa star préférée, ou encore de permettre le télétravail dans un environnement inclusif et partagé avec vos collègues favorisant ainsi la productivité.

Les métavers n'en sont qu'à leurs balbutiements, imaginez-vous dans les années 70 à essayer de définir ce que sera Internet et vous comprendrez mieux la complexité à décrire ce que sont les métavers. Beaucoup de choses à venir et leur premier objectif est de convaincre les populations de l'intérêt de ces mondes virtuels et de toutes les possibilités qu'ils offrent.

Vous êtes curieux d'en savoir plus, le replay de la conférence est disponible sur YouTube. Vous y trouverez la définition d'un certain nombre de concepts et les bases pour comprendre les enjeux autour des métavers pour les années à venir.

**Yannick SAINT-OMER,**  
conseiller technique rattaché au Bureau National