Tarifs, couacs de la fibre, concurrence, projets... La directrice d'Orange répond

« Notre vraie différence, c'est l'ancrage territorial et la maîtrise des réseaux », argumente Christel Heydemann.

Joël Le Gall, Ouest-France

Christel Heydemann est l'une des trois patronnes du Cac 40. Elle vient de participer au Forum économique breton. L'occasion de l'interroger sur les préoccupations des usagers et l'ancrage territorial de son groupe.

Orange était attendu au tournant sur les Jeux olympiques. Comment cela s'est-il passé ?

Nous étions le seul opérateur à connecter l'ensemble de la compétition, là où il y en avait cinq à Tokyo en 2021. C'était une grande fierté pour les équipes d'Orange. Notre réseau a parfaitement joué son rôle, avec des pics de trafic historiques lors de la finale du 200 mètres papillon de Léon Marchand ou celle de judo de Teddy Riner ! Nous laissons également un réseau 4G/5G renforcé qui va perdurer dans de nombreux endroits.

Que représente Orange en France et dans le monde ?

Orange compte près de 130 000 collaborateurs dans le monde. Dont

environ la moitié en France, en incluant les filiales : Orange Business, Orange Cyberdéfense, Orange Marine... La répartition est comparable pour le chiffre d'affaires : environ 40 milliards d'euros en 2023, dont un peu plus de la moitié en France.

En France, tout le monde ou presque a un téléphone mobile ou une box. Quels sont vos leviers de croissance ?

Il est vrai que nous ne sommes plus à l'ère où tout le monde s'équipait en téléphone portable. C'était il y a une quinzaine d'années. Mais nous sommes à l'ère de la migration vers la fibre *(Internet très haut débit)*. La France est le pays le plus fibré d'Europe. Orange est très fier d'y avoir largement contribué : nous avons investi 13 milliards d'euros depuis 2012. La fibre, c'est davantage de débit. Les clients qui passent de l'ADSL *(Internet haut débit via la ligne téléphonique cuivre)* à la fibre paient donc un peu plus cher en moyenne. Mais il existe plusieurs offres car ce marché reste très concurrentiel. Quant au mobile, sa croissance est tirée par la 5G *(cinquième génération de téléphonie mobile).* On a aussi lancé des offres pour le grand public autour de la cybersécurité, afin de se protéger de la fraude en ligne.

Dans un marché « mature », êtes-vous condamnés à capter les clients des autres opérateurs ?

Quand on est numéro un du marché, l'enjeu est d'abord de conserver nos clients. Notre stratégie, c'est donc l'innovation, le service, le fait de répondre au besoin croissant de connectivité, avec le télétravail. Depuis treize ans, l'Arcep *(le régulateur des télécoms)* classe le réseau mobile Orange comme le meilleur.

Quelles sont vos parts de marché ?

Elles s'élèvent à près de 40 % sur les box. Et environ 30 % sur le mobile.

Si on regarde les comparateurs, les tarifs d'Orange sont souvent un peu plus élevés. Pourquoi ce positionnement ?

Dans un contexte de pouvoir d'achat contraint, il est important d'offrir toute une palette de prix, ce qui est le cas chez Orange et Sosh. Nos prix

d'entrée de gamme sont un ou deux euros plus élevés que la concurrence, mais nous nous alignons sur les dynamiques de marché.

Les tarifs moyens des forfaits mobiles ont baissé de 10 % depuis un an. Est-ce à nouveau la guerre des prix ?

Certaines marques *low cost* (à bas coût) ont des positionnements très agressifs sur les tarifs d'entrée de gamme, ce qui a fait diminuer les prix moyens. Mais, à côté de cela, on a aussi des clients qui consomment davantage, qui passent de la 4G à la 5G. Si bien qu'en ce qui nous concerne, on observe plutôt des prix moyens un peu en hausse.

Quels sont ces prix moyens ?

Pour le mobile, ils s'élèvent à environ 18 € par mois hors taxe. Pour la box, environ 38 €. Et, en moyenne, 76,50 € pour les clients « convergents », ceux qui ont à la fois la box et le mobile chez Orange. Je rappelle que nous avons en France près de 22 millions de clients particuliers pour le mobile, plus de 12 millions pour la box (dont 71 % connectés par la fibre et les autres essentiellement par l'ADSL) et 6 millions en convergence.

Orange pousse-t-il parfois à la consommation, en proposant des forfaits avec davantage de data, moyennant une hausse tarifaire ?

Il nous arrive de soumettre des offres permettant de bénéficier d'un forfait, par exemple avec dix ou vingt gigas supplémentaires, pour 2 € de plus. À la fin, c'est toujours le client qui décide.

Sauf que parfois, l'ancien abonnement n'existe plus...

Nous proposons toujours une solution alternative. Nous avons un portefeuille d'offres grand public et professionnelles complexe. Et nous essayons de le simplifier. Notre objectif est d'être l'opérateur de confiance. On veut des clients qui choisissent d'être chez Orange, pas qui le subissent.

Que pensez-vous de la stratégie de Free ?

Nous respectons les concurrents. Free est arrivé plus tard sur le mobile. Il utilise en partie notre réseau, puisqu'on a un contrat d'itinérance avec lui, qui est en cours d'achèvement. Chacun joue sa partition. Ce n'est pas le même service. Nous avons des boutiques, des équipes dans les territoires. Les clients le savent, particulièrementles entreprises. En cas de tempête, de perturbations sur le réseau, nos équipes sont sur le terrain. Notre vraie différence, c'est l'ancrage territorial et la maîtrise des réseaux.

Comment évolue votre chiffre d'affaires en France ?

Il est légèrement en baisse depuis plusieurs années. Cela ne tient pas seulement au marché. C'est aussi pour des raisons structurelles. En tant qu'opérateur historique *(ex-France Télécom),* nous étions en situation de monopole sur le réseau cuivre. Et il était loué par les autres opérateurs pour l'ADSL. Cette activité est en repli structurel.

Pour quelle raison ?

Parce qu'on est en train de basculer vers la fibre. Nous avons l'obligation de fermer le réseau cuivre à l'horizon 2030. Par ailleurs, nous sommes très bien positionnés sur les services aux entreprises.

Quels sont les secteurs les plus dynamiques ?

Dans la cybersécurité, notre activité progresse de plus de 10 %, depuis plusieurs années. D'autres marchés sont également très dynamiques : la data *(traitement des données)* ou l'IA *(intelligence artificielle)*... Dans ces métiers, on forme beaucoup et on recrute.

Vous réorganisez Orange Business. Où en est votre plan de départs volontaires ?

Nous avons signé avec les partenaires sociaux un plan qui porte sur 643 postes, dont moins de 150 dans la région Ouest. Ce plan est en ligne avec l'évolution de nos activités, en tenant compte de l'arrêt ou de la réduction de certaines d'entre elles (vente de téléphonie fixe traditionnelle...). Les volontaires peuvent se déclarer jusqu'à fin septembre. Cela inclut aussi des possibilités de mobilité interne.

De source syndicale, seuls 200 salariés auraient accepté le plan. Que se passera-t-il si vous n'atteignez pas ces 643 postes ?

Je rappelle que ce plan est toujours en cours ! Il n'y aura pas de licenciement, ce n'est pas un plan social.

En termes géographiques, l'Afrique est-elle votre seul salut pour croître ?

La dynamique du marché télécoms est très différente entre l'Europe – où nous sommes l'acteur qui a le plus consolidé le marché ces deux dernières années pour créer des synergies – et l'Afrique. La démographie y est tout autre. On y a encore des moteurs de croissance en mobile. Par ailleurs, les applications de paiement mobile comme Orange Money sont au cœur de l'économie dans beaucoup de pays d'Afrique, dans lesquels il y a très peu de bancarisation. Enfin, la fibre s'y développe aussi.

En France, pourquoi le rythme de déploiement de la fibre a-t-il ralenti en 2023, selon l'Arcep ?

On a plutôt remis le pied sur l'accélérateur...

Mais l'Arcep vous a infligé en novembre une amende de 26 millions d'euros...

C'est technique, mais cela portait sur un engagement de déploiement dans des zones moyennement denses, pris pour 2020, année du Covid. Nous l'avons contestée devant le Conseil d'État car nous ne sommes pas d'accord sur le constat de l'Arcep et la proportionnalité de la sanction.

Mais que répondez-vous aux usagers qui s'impatientent, comme aux Sables-d'Olonne ?

Aux Sables, nous avons bien relancé le déploiement. Je préfère regarder le verre à moitié plein : en Allemagne, moins d'un tiers des foyers sont fibrés. Évidemment, il reste toujours des Français qui ne le sont pas parmi vos lecteurs, et je comprends leur attente. Leur demande numéro un, et celle des

élus, était : « Dites-moi quand la fibre arrive. » Et lorsqu'on a des cas où l'on ne sait pas donner de date précise, je comprends que cela exaspère.

Quelles sont vos solutions ?

Nous avons signé au niveau national en mars dernier un accord avec l'État pour sécuriser le cadre juridique – parce qu'il y avait beaucoup d'incertitudes et de risques d'amende – et nous avons remis l'accélérateur sur les déploiements. Les derniers kilomètres sont toujours les plus durs à atteindre, mais je peux vous assurer qu'on est les plus engagés à le faire. Et nous y avons aussi intérêt, car notre réseau de cuivre vieillit et on nous en vole. Nous avons subi 1 600 vols de câbles l'an dernier en France, soit huit fois plus qu'il y a trois ans. Et en août 2024, nous en étions déjà à plus de 1 300 vols... Cela nécessite l'intervention de plusieurs techniciens sur plusieurs journées et de travailler avec les préfets, procureurs et forces de l'ordre.

Interdisez-vous à vos sous-traitants qui installent la fibre de débrancher les lignes concurrentes ?

Vous pensez bien qu'on leur interdit de le faire, car même pour nous, c'est de la perte. Cela s'est néanmoins largement amélioré. Il y a eu beaucoup de problèmes de qualité sur le déploiement des réseaux fibre pour tous les opérateurs. Au moment de raccorder un client, le technicien ne trouvait pas de place dans le tableau et en débranchait un autre. Nous avons fait des formations, mis en place des contrôles, comme des solutions d'intelligence artificielle pour analyser des photos avant/après. Les sous-traitants ont des pénalités en cas de mauvaise pratique.

L'Ouest reste-t-il un terreau d'innovation pour vous ?

Nous y avons des pôles de compétence historiques et très forts, y compris pour l'international. Dans les réseaux d'abord : c'est à Pleumeur-Bodou (Côtes-d'Armor) qu'a été réalisée la première transmission vidéo par satellite entre les États-Unis et la France ! Nous avons fêté, il y a un an, les 60 ans de notre site de Lannion, où l'on a des compétences clés pour les box de nouvelle génération, la data, l'IA. À Rennes (Ille-et-Vilaine), nous sommes le premier employeur privé dans la cybersécurité.

Propos recueillis par Gaëlle FLEITOUR *et* Jacques SAYAGH.