

La directrice générale d'Orange ébauche sa nouvelle stratégie

Vente d'OCS, partenariat dans la banque... Le plan de Christel Heydemann commence à se dessiner. Objectif : se recentrer sur les services de télécoms

C'est déjà clair dans l'esprit de Christel Heydemann. Aux commandes depuis le 4 avril, la directrice générale d'Orange connaît, à quelques détails près, les contours de la nouvelle stratégie de l'opérateur télécoms qu'elle doit dévoiler le 16 février. Plusieurs semaines de réflexion, avec l'appui des cabinets de conseil Bain & Company et le Boston Consulting Group (BCG), ont permis à la dirigeante de forger sa conviction : Orange ne doit plus s'éparpiller dans de

nouvelles activités. La décision de vendre la plate-forme vidéo OCS et l'ouverture de nouvelles réflexions sur l'avenir d'Orange Bank confirment la volonté de la directrice générale de concentrer l'opérateur sur ce qu'il sait faire le mieux : les services de télécoms aux particuliers et aux entreprises.

Orange ne commente pas le processus de cession d'OCS et d'Orange Studio à Canal+, déjà détenteur de 34 % du capital, mais les discussions entre les deux parties se sont accélérées ces der-

nières semaines, confirme un proche du dossier. L'opérateur télécoms s'était lancé dans la vidéo et le cinéma en 2008 sous l'impulsion de Xavier Couture, ancien dirigeant de TF1 et de Canal+.

Troisième banque mobile

Mais la greffe des contenus sur les télécoms n'a jamais pris. Malgré ses 3 millions d'abonnés, OCS a accumulé plus de 400 millions d'euros de pertes depuis sa création. L'arrêt annoncé fin 2022 du contrat d'exclusivité pour diffuser en France les séries du studio

américain HBO, dont *Game of Thrones*, a scellé le sort d'OCS. Vu ses finances, Orange devra payer Canal+ pour qu'il lui reprenne sa filiale. Les discussions actuelles portent sur le montant de la soulte et sur l'engagement du groupe de télévision à reprendre les quatre-vingts salariés d'OCS et du studio.

Les réflexions sur l'avenir d'Orange Bank, confiées à la banque Lazard comme l'ont révélé *Les Echos* le 12 octobre, sont moins avancées mais, là encore, Christel Heydemann est convaincue que l'opérateur n'est pas le mieux placé pour développer une banque en ligne. La directrice générale refuse de parler d'échec, en brandissant le 1,4 million de comptes Orange Bank en France, ce qui en fait la troisième banque mobile. Mais elle sait aussi que pour gagner des clients et suivre le rythme imposé par Boursorama, la filiale de la Société générale, leader du marché avec 3,3 millions de clients et un objectif de 4,5 millions en 2023, il faut dépenser plusieurs dizaines de millions d'euros chaque année.

Or, Orange Bank a déjà accumulé 880 millions d'euros de pertes depuis sa création en novembre 2017. Cela ne peut plus durer. Christel Heydemann préfé-

Orange Bank a déjà accumulé 880 millions d'euros de pertes depuis sa création, en novembre 2017

rait ne pas avoir à se séparer de cet actif qu'elle juge clé et penche pour la recherche d'un partenaire bancaire sur lequel s'appuyer. Mais l'échec d'une première tentative de rapprochement en 2021 avec BNP Paribas a montré la complexité de ce dossier. La directrice générale devra apporter une réponse claire le 16 février.

Dans l'entourage de Christel Heydemann, on minore le poids de ces deux dossiers déficitaires, en insistant sur le fait que les réseaux de télécoms en France, en Europe et en Afrique, et les activités pour les entreprises (Orange Business Services, OBS) seront les poutres maîtresses de la future stratégie. Dans l'Hexagone, l'opérateur a déjà commencé à réformer son réseau de boutiques pour réduire son coût de fonctionnement. Objectif : passer de 528 points de vente en 2022 à 600 en 2026, tout en doublant le nombre de boutiques gérées par sa filiale Générale de téléphone, aux conditions salariales moins favorables.

Acquisitions et embauches

Une réorganisation est également en cours chez OBS. Dans ce domaine, Christel Heydemann ne veut plus que cette filiale se contente de vendre des solutions de connectivité aux entreprises. Elle doit devenir une vraie entreprise de services numériques. C'est pourquoi la cybersécurité, métier dans lequel Orange est déjà numéro cinq européen, sera centrale dans le nouveau plan stratégique. « Oui, la cyber est un des leviers de croissance pour Orange », a confirmé Christel Heydemann, le 25 novembre, lors

d'une visite des bureaux lyonnais d'Orange Cyberdefense, à laquelle *Le Monde* était convié.

« Nous avons pris la décision d'investir des centaines de millions d'euros dans la cyber depuis de nombreuses années. Je veux amplifier » ce mouvement, a-t-elle insisté. Des acquisitions sont au programme. Des embauches aussi : « On recrutera 600 personnes en France en 2023. » Orange Cyberdefense compte déjà 2700 salariés. Objectif : atteindre un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2023, après plus de 900 millions cette année, dont plus de la moitié hors de France. Le groupe ne donne pas le niveau de rentabilité de cette filiale.

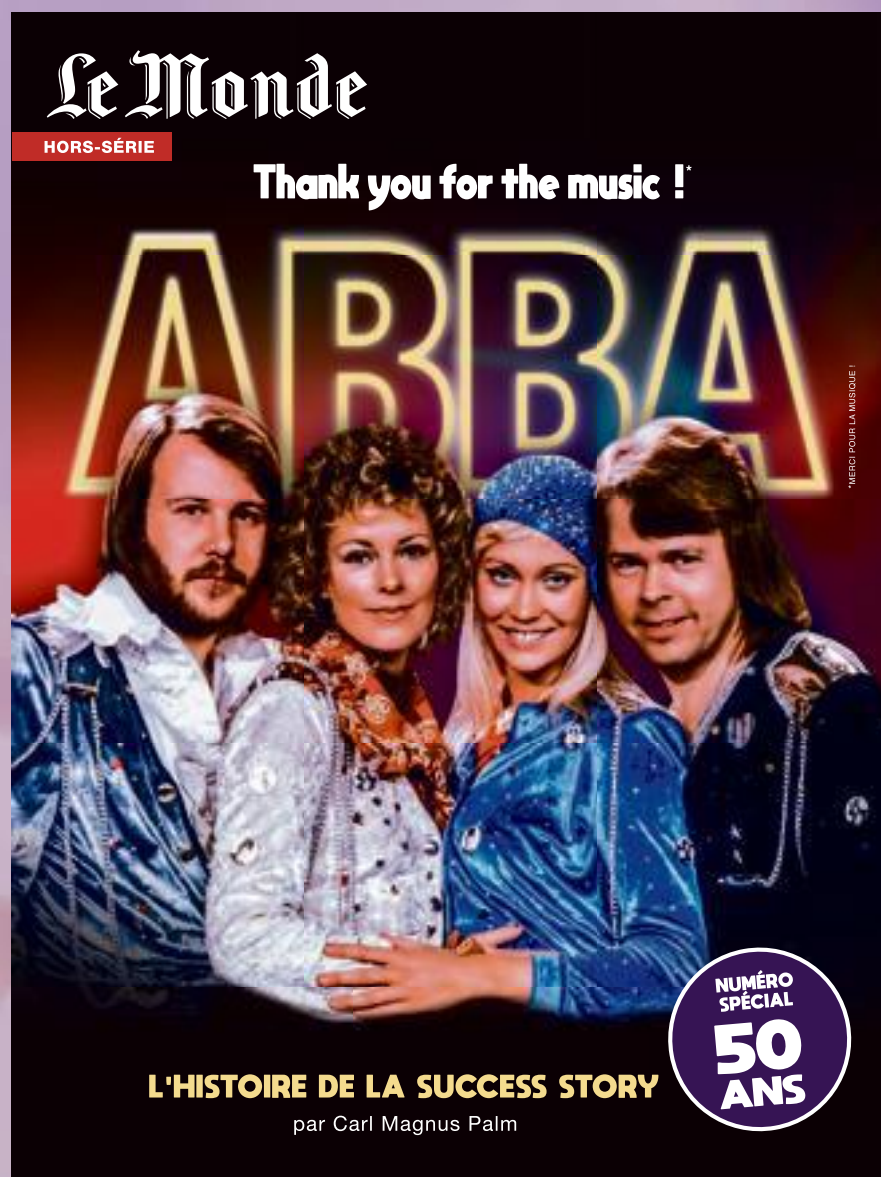
Sous Stéphane Richard, l'ancien directeur général, Orange avait envisagé de mettre en Bourse cette activité, pour en extraire sa pleine valeur. Christel Heydemann, elle, tempore : « Ouverture du capital, mise en Bourse... on ne s'interdit rien. Mais la vraie question est pour quoi faire ? Ce type d'opérations doit être un moyen d'appuyer la croissance d'Orange Cyberdefense. On n'en a pas besoin aujourd'hui. »

Cette même question se pose aussi pour Totem, la société nouvellement créée pour regrouper les infrastructures (pylônes, mâts, toits...) de téléphonie mobile d'Orange France qui vient de signer avec Free son premier accord avec un opérateur tiers. Ces métiers étaient extrêmement prisés des investisseurs et valaient souvent plus cher que les opérateurs eux-mêmes. C'est pourquoi Vodafone et Deutsche Telekom ont décidé cette année de vendre un bout de leurs filiales d'infrastructures à des investisseurs financiers.

Mais la remontée des taux d'intérêt et l'inflation ont grippé ces dernières semaines la martingale financière. Orange, qui a toujours dit vouloir garder le contrôle de Totem, ne pourra peut-être pas en retirer la valeur espérée. Dans le même esprit, une réflexion a été engagée sur les infrastructures télécoms des filiales africaines. ■

OLIVIER PINAUD

UN HORS-SÉRIE | *Le Monde*



L'histoire fabuleuse de ce groupe mythique

Un hors-série collector de 128 pages avec des photos et des interviews inédites.



CHEZ VOTRE MARCHAND DE JOURNAUX ET SUR [LEMONDE.FR/BOUTIQUE](https://www.lemonde.fr/boutique)



PERTES & PROFITS | BOURSE

PAR PHILIPPE ESCANDE

Le virus qui a changé le monde

La colère a été trop forte. En dépit des interdictions, des caméras et de la police, ils sont descendus le week-end du 26 et 27 novembre dans les rues de Pékin, Shanghai, Canton ou Wuhan. La jeunesse chinoise n'en peut plus, et pour la première fois, le président Xi Jinping est fragilisé. Sera-t-il la prochaine victime d'un minuscule virus qui a plus transformé l'économie que bien des révolutions. Le 17 novembre 2019, un premier cas de Covid est signalé dans la ville de Wuhan, le 23 janvier 2020, la ville est bouclée.

Trois ans, trois histoires. 2020 fut l'année des confinements et des politiques massives de soutien budgétaire des Etats pour éviter l'effondrement. 2021 fut celle d'une reprise d'autant plus vigoureuse qu'elle a été stimulée par les aides gouvernementales. La logistique, désorganisée par la pandémie, ne suit plus, les pénuries s'installent, les tarifs grimpent. 2022 sera celle du réveil de l'inflation... et des banques centrales. Le conflit en Ukraine ajoute un peu de carburant à ce cocktail inflammable. Les prix montent en flèche, notamment dans l'énergie, et les taux d'intérêt remontent à une vitesse jamais vue depuis quarante ans.

Pour synthétiser ce basculement, l'hebdomadaire *The Economist* a compilé les valorisations boursières des 500 premières entreprises américaines, rassemblées dans l'indice S&P 500. A sa

manière, parcellaire et agitée, cette évolution raconte l'histoire du point de vue des entreprises. Premier constat, le retour des fondamentaux. A commencer par l'énergie, carburant de toute croissance économique.

Gloires de l'Internet

Depuis les années 2010, les valeurs énergétiques étaient largement dépassées par les stars de la technologie. Début 2020, Facebook (renommé Meta) valait deux fois plus cher que le premier pétrolier américain Exxon. Depuis cette date, les valeurs énergétiques ont bien rattrapé leur retard. Ce secteur est celui qui a le plus progressé en trois ans, largement devant les gloires de l'Internet. Aujourd'hui, c'est Exxon qui vaut deux fois plus cher que Facebook/Meta. Individuellement, les deux vedettes de la progression boursière traduisent aussi cette nouvelle donne : un laboratoire pharmaceutique, Moderna, avec une hausse de 800 % et un constructeur automobile, Tesla, en progression de 550 %.

Grands gagnants de la dernière décennie, Google, Amazon, Facebook, Netflix ou Apple ont profité des périodes d'argent peu cher, voire gratuit, pour investir massivement dans les centres de données, les réseaux de câbles, la production de contenus, les magasins. C'est désormais fini, l'argent devient cher, et un cycle nouveau s'amorce, moins favorable. ■