

L'INNOVATION, un enjeu d'avenir

C'est prouvé : depuis que l'économie existe, les entreprises qui investissent en Recherche & Développement y gagnent un avantage différentiant par rapport à leurs concurrents. Elles en tirent les moyens d'imposer leurs concepts dans les organismes de normalisation et défendre au mieux leurs intérêts propres. De nombreux services ou technologies sont sortis des laboratoires de Recherche France Télécom puis Orange. Mais les réorganisations et changements de cap de ces dernières années menacent de faire perdre à Orange son Innovation et son indépendance. Au risque d'en déstabiliser sa croissance.

R&D¹, INNOVATION... QUELLE DIFFÉRENCE ?

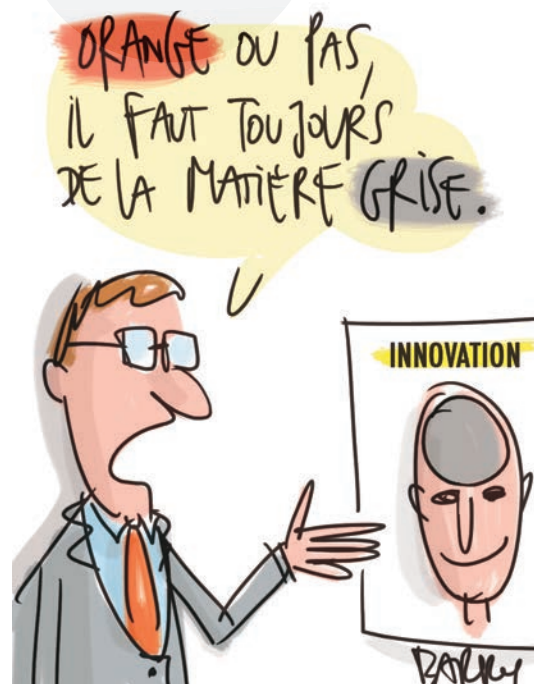
La **R&D** (Recherche et Développement) est normalement destinée au cœur de métier de l'entreprise, et son positionnement est avant tout technologique ou scientifique. Elle est souvent chère, complexe et risquée. La recherche, ça prend du temps. De plus, on n'est jamais sûr de trouver ce qu'on cherchait, ni de garantir un retour sur investissement. Enfin, elle est difficile à mettre en visibilité.

Par opposition, l'**Innovation²** s'inscrit d'abord dans le cadre d'une étude de marché, avant toute question technologique. Elle est destinée à être mise en œuvre plus rapidement et à rencontrer un certain succès sociétal. Elle est plus difficile à protéger, même si elle permet une bien meilleure visibilité.

Ces deux notions sont complémentaires : la R&D va permettre des avancées technologiques et la production de connaissances utiles et nécessaires à l'Innovation, et à sa protection (via les brevets, par exemple). L'Innovation donnera la visibilité et transformera la production R&D en revenus.

On comprend alors pourquoi l'imbrication des deux est nécessaire : l'absence de R&D interne mettrait en péril l'avenir de l'entreprise, et ignorer l'Innovation compromettrait sa croissance.

On comprend aussi pourquoi le législateur oblige l'employeur à consulter chaque année le CCUES sur la politique de R&D technologique de l'entreprise, donc sur son avenir (Selon le Code du Travail, article L2323-12).



Hélas, Orange déforme depuis cinq ans cette obligation en présentant un dossier sur l'Innovation, masquant ainsi la raréfaction de sa R&D. L'intérêt de cet artifice est purement financier : ce qu'on peut classer en Innovation permet, en partie³, de passer les dépenses en investissement (Capex) plutôt qu'en fonctionnement (Opex).

Un détail direz-vous ? Pas vraiment, quand on sait que les coûts d'investissement n'apparaissent plus dans le calcul de l'EBITDA, contrairement aux Opex... Une façon subtile d'améliorer l'affichage de nos résultats annuels, par simple jeu d'écriture comptable !

PAS D'INNOVATION SANS R&D

Certes la R&D interne coûte cher, malgré le Crédit Impôt Recherche plafonné à 30 % du budget jusqu'à 100 M€ dépensés. Il serait cependant périlleux de trop l'externaliser, au nom d'une stratégie d'**open-R&D** ou **open-innovation**. Les sujets au cœur du métier de l'entreprise ne devraient en l'occurrence jamais être externalisés. C'est ainsi qu'Apple a su retrouver un juste équilibre et la croissance depuis 1997, en confiant la R&D de ses pôles stratégiques ou d'excellence à ses équipes internes. Le problème est donc de savoir identifier quels sont les sujets ►

¹ Le document de référence qui définit ce qu'est (et ce qui n'est pas) de la R&D est le manuel de Frascati (OCDE, 2002).

² Le document de référence qui définit ce qu'est l'Innovation est le manuel d'Oslo (OCDE, 2005).

³ Selon les critères de la norme comptable internationale IAS38.

► stratégiques ou prioritaires à garder en interne? Une priorisation trop marquée se ferait forcément au détriment d'un socle de connaissances qui, elles, pourraient devenir incontournables plus tard. Par exemple, il serait fou de prioriser les moyens de recherche sur le **tout logiciel** et quelques autres sujets, au détriment de pans entiers tels l'optique, ou la transmission radio. Comment pourrait-on alors nous différencier des GAFAM⁴? Il serait tout aussi déraisonnable de vivre dans le passé et d'ignorer les nouveaux défis technologiques (virtualisation des réseaux, big data, sécurité...).

Au-delà donc des priorités « gold » du moment, il s'agit de ménager des moyens financiers, et humains suffisants (qu'ils soient chercheurs purs, ingénieurs, ou en support) pour entretenir les compétences internes des équipes.

Rappelons également que les plus grandes réussites naissent de la conjonction de talents et d'opportunités, que même les recherches exploratoires aux frontières, souvent pleines d'incertitudes, sont riches d'enseignements...

LA R&D DANS LE MONDE

Que ce soit les constructeurs, les opérateurs ou les GAFAM, tous investissent en R&D pour rester en pointe de la technologie. Le principe même de croissance dépend de la R&D.

Pour preuve : dès 2000, le Conseil Européen de Lisbonne faisait le constat d'une faible croissance économique de l'Union, et définissait une stratégie à dix ans visant à retrouver « **une économie compétitive, dynamique, et fondée sur la connaissance** ». Pour ce faire, le Conseil de Barcelone fixait, deux ans plus tard, un objectif de 3 % du taux d'investissement public et privé en R&D, par rapport au PIB Européen. Cet objectif est toujours revendiqué aujourd'hui.

L'accent devait être mis sur « **les technologies d'avant-garde** », comprenez par-là les secteurs exigeant un investissement R&D fort comme l'automobile (14,1 % en 2014 selon le Ministère

de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche), l'aéronautique et le spatial (11,3 %) ou l'activité pharmaceutique (9,7 %). L'économie numérique et les télécoms ne sont pas en reste, avec 3 % estimés.

Cette logique de croissance par la R&D est d'ailleurs confirmée par la Banque Mondiale qui atteste en 2013 que les pays placés en tête du taux de dépenses R&D rapporté au PIB, sont ceux qui ont la plus forte croissance : République de Corée (avec notamment Samsung et LG), Israël, Japon.

Côté européen, l'objectif de Barcelone avait été atteint ou approché par de nombreux pays. La France reste en revanche assez loin derrière, au 12^e rang mondial avec 2,24 % du PIB en dépenses R&D.

LA R&D ORANGE

VERS UN EFFACEMENT PROGRESSIF?

Alors que France Télécom possédait un des plus gros et des plus prestigieux centres de R&D européen en matière de télécom (le CNET, puis FTR&D), les réorganisations successives appliquées depuis 2012 ont eu pour conséquences de diluer la R&D, la déporter vers la conception/déploiement, et petit à petit laisser s'échapper notre expertise. Au risque d'en perdre notre stratégie.

De la R&D à l'Innovation : Projet Nova+

Initié en 2012 et mis en œuvre en 2013, le projet Nova+ réorganisa toute l'activité Innovation interne du groupe Orange en 3 ensembles : d'un côté l'activité Réseaux (OLN), de l'autre l'activité Produits & Services (OLPS), en enfin le Technocentre pour assurer l'adéquation marketing entre les besoins des pays et l'innovation produite.

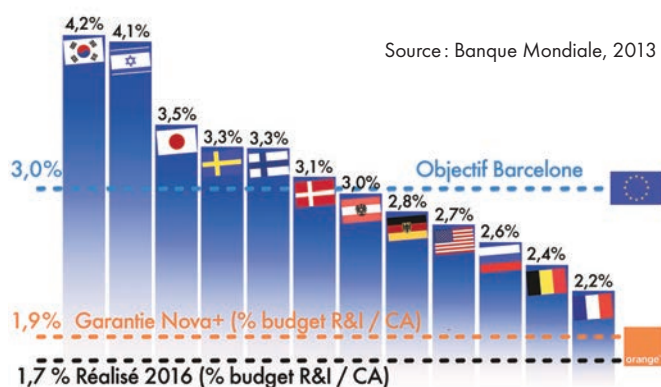
La Recherche (pilotage par OLR) fut concentrée en 12 sujets appelés **terrains de conquête**, contre 31 **objets de recherche** avant 2012 mais sans moyens propres.

Les quelques engagements de la Direction furent alors la garantie d'un budget Recherche & Innovation à 1,9 % du Chiffre d'Affaires d'Orange, et le maintien des équilibres entre activités Delivery (Innovation court terme, environ 60 %), Anticipation (Innovation moyen terme, environ 25 %), et Recherche (environ 15 %). D'entrée donc, on mesure que cet objectif de 1,9 % (qui englobe l'Innovation) manquait déjà d'ambition par rapport aux 3 % (pour la stricte R&D) recommandés par l'Europe à Barcelone.

Nova+ fut aussi marqué par le passage en mode projet intégré, avec pour conséquences une transformation très importante du travail des équipes. Jusque-là, nos laboratoires essayaient de travailler avec une longueur d'avance, sur le long terme, afin de pouvoir proposer des solutions et produits très innovants, en rupture avec le marché.

La nouvelle gouvernance mise en place organisa l'Innovation en **priorité** pour qu'elle soit au service des besoins immédiats des

Ratio Dépenses R&D / PIB



⁴ GAFAM : Google, Amazon, Facebook, Apple, Microsoft.

Pays (France O-Fr, Europe EME, Afrique MEA, et Business OBS, dans le jargon de l'entreprise). Ainsi les métiers et les enjeux ont radicalement changé : il ne s'agit plus de rester à la pointe de l'expertise pour pouvoir influencer la communauté scientifique dans le sens des intérêts d'Orange (en normalisation par exemple) ni d'imaginer des solutions qui feront le marché des télécoms dans 5 ou 10 ans.

Avec Nova+, Orange se positionnait essentiellement en suiveur des évolutions du secteur, ne gardant que le niveau d'expertise nécessaire pour répondre aux besoins marketing court terme. L'amalgame entre R&D et Innovation était consommé.

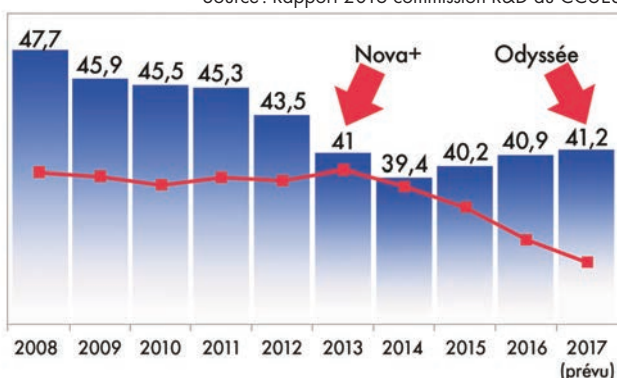
Fin 2016, quel bilan ? Trois tendances :

1. La baisse généralisée des budgets Innovation

Quand en 2008 Orange consacrait 900 M€ à sa seule Recherche & Développement, il ne reste plus en 2016 que 704 M€ pour toute l'innovation, dont à peine 92 pour l'activité Recherche. Pire : depuis 2015, un nouveau tour de passe-passe comptable a intégré dans ce même budget une partie de l'activité du SI Groupe, d'Orange Vallée et de filiales comme Soft@Home. Les engagements budgétaires de Nova+ (indexant à 1,9 % du CA le budget consacré à l'Innovation) n'ont même pas été respectés, puisque, bien que le Chiffre d'Affaires d'Orange ait augmenté en 2016, seul 1,72 % de celui-ci a été consacré à l'Innovation.

CA d'Orange (Mds €) et % Innovation

Source : Rapport 2016 commission R&D du CCUES



La baisse des budgets est beaucoup plus marquée dans les entités Orange Labs que dans les filiales (qui financent principalement la R&I externe). On assiste donc à un transfert progressif de la R&I interne vers l'externe (+14,5 % en seulement deux ans).

	2014 (en M€)	2016 (en M€)	
Orange Labs	504	452	▼ -10,3 %
Filiales	62	71	▲ +14,5 %
Autre innovation	160	160	
	726	623	

2. La baisse constante des effectifs

Pas moins de - 8.1 % de CDI actifs des Orange Labs depuis décembre 2013. Les perspectives 2017 confirment cette même tendance : si la direction d'IMT annonce fièrement la possibilité de 38 recrutements externes en Innovation, ils ne remplaceront pas les quelque 130 départs définitifs d'ores et déjà connus à ce jour. Orange a dans le même temps drastiquement réduit la participation de nos chercheurs dans les différentes instances internationales : colloques, instances de normalisation... Raison invoquée : « **rationalisation des frais de déplacement** ». Or, absente de ces grands rendez-vous internationaux, Orange pourrait, peu à peu, perdre de son influence.

3. L'évolution des modes de travail

Pour pallier les problèmes d'effectifs, on prône à présent de plus en plus d'agilité. On demande aux salariés d'être plus solidaires entre eux dans les collectifs projets, plus polyvalents, plus responsables... plus « **précillents** ». Mais avec des objectifs qui bougent tout le temps, dans une organisation du travail fondée sur des cycles courts et centrés sur ce que veut le client. Or on sait qu'en matière d'Innovation, le client opérationnel sait rarement ce qu'il veut, et donc change assez souvent d'avis...

Odyssée : le chant des sirènes ?

Initiée depuis fin 2015, la nouvelle réorganisation Odyssée est en cours de mise en place, afin de répondre au mieux aux prochains enjeux technologiques : virtualisation des fonctions réseaux (NFV), Big Data, Sécurité...

Odyssée prévoit de rapprocher plusieurs entités, afin d'adapter la gouvernance des futures infrastructures réseau (qui convergent vers le SI), et de la sécurité. Les trois tendances évoquées plus haut sont amplifiées, avec par exemple un objectif fixé à 40 % de projets en mode Agile, contre 10 % aujourd'hui.

Odyssée cherche également à faire l'économie des tests unitaires (renvoyés à la responsabilité des fournisseurs), en revendiquant les tests de bout en bout.

Enfin, les sujets de Recherche se réduisent encore, passant de 12 à 9 **domaines de Recherche**. La R&D sera ainsi plus que jamais réduite et diluée dans une activité Innovation qui, elle, est soumise à la pression croissante des marchés. Jusqu'à quand ce modèle tiendra-t-il ?

Une autre question demeure : cette nouvelle organisation est-elle en mesure de répondre efficacement aux enjeux, tout en respectant les salariés et leurs conditions de travail ?

DES CONSÉQUENCES DÉJÀ VISIBLES...

Avec moins de moyens financiers et humains, et une priorisation de l'activité sur le court terme, les conséquences deviennent sensibles. On constate une baisse sur nos participations à des projets de recherche collaboratifs, sur le nombre de thèses lancées, sur le nombre de publications scientifiques, notre

Questions de Fond

ÉTÉ 2017

ÉDITÉ PAR LA FÉDÉRATION
SYNDICALISTE FORCE OUVRIÈRE
DE LA COMMUNICATION

60 RUE VERGNAUD • 75013 PARIS
TÉL. 01 40 78 31 50 • FAX. 01 40 78 30 58

www.focom-orange.fr
dsc.ft@fo-com.com



- réseau d'expertises perd de son influence. Quand en 2004 par exemple, France Télécom comptait pas moins de 512 brevets déposés, en 2016 Orange n'en déposait plus que 206. Ce dernier point est préoccupant, car à terme, c'est non seulement l'indépendance et la protection de l'Innovation d'Orange qui est menacée, mais aussi la baisse de ses revenus réguliers, grâce à ses brevets. C'est entre autres ce que met en évidence le rapport de la Commission R&D du CE IMTW (présidée par FOCOM).

TROP D'OPEN INNOVATION TUE L'INNOVATION...

Comment se fera l'Innovation d'Orange dans les prochaines années ? La tendance est à l'*Open-Innovation*, reformulation de ce que Didier Lombard appelait déjà dès 2008 la *R&D 2.0* dans son livre *Le village numérique mondial*. Il s'agit en réalité d'élargir le premier cercle de nos productions internes, en y intégrant des Innovations « empruntées à d'autres acteurs de la chaîne de valeur ou à des universités ».

Concrètement, cette ouverture vers l'extérieur se traduisait surtout par des partenariats avec les universités (comme CREMANT2 à Sophia pour les antennes) ou les Instituts de Recherche Technologique (comme B-COM), qui ont représenté près de 200 M€ d'investissement en 2016.

On observe désormais des orientations plus financières, avec la mise en place de fonds d'investissement finançant des start-up, comme Orange Digital Venture (24,50 M€ en 2016), ou mutualisés avec d'autres investisseurs comme IRIS Capital (75 M€ en 2016). Orange propose par ailleurs d'aider les start-up à se développer en les mettant en visibilité et en leur apportant notre expertise, via les Orange Fab. Enfin, notre plateforme Datavenue et son interface applicative ouverte (API) facilitent l'accès des start-up à nos services, avec l'espoir qu'on puisse à terme intégrer leur production dans nos offres.

En bref, quand les moyens internes à l'Innovation sont en baisse constante, le financement de l'Innovation produite en dehors du Groupe, et achetée *sur étagère*, croît sans cesse. Pas de quoi rassurer les salariés d'Orange et encore moins ceux d'IMT, avec cette stratégie qui risque à terme de nous faire perdre définitivement notre savoir-faire et notre indépendance. 🍷



LES POINTS DE VIGILANCE POUR FOCOM

- La part de l'Innovation interne par rapport à l'Innovation externe et aux partenariats.
- Les moyens humains et budgétaires à la hauteur des besoins.
- L'activité recherche sacralisée sur les coeurs de métier.
- La reconnaissance du travail de chacun.
- Le maintien de nos experts et de notre expertise sur nos coeurs de métier, y compris sur les domaines non prioritaires du moment.

Pour FOCOM, il est indispensable de défendre une R&D indépendante et innovante.

IL FAUT DONC SELON NOUS :

- Redonner sa place à la Recherche, en termes de visibilité, de moyens humains et financiers.
- Recruter pour compenser les départs, avec anticipation pour permettre le transfert de savoirs sur ces domaines complexes. Ça passe par une GPEC digne de ce nom et réajustée.
- Rétablir le budget Innovation interne à 1,9 % minimum du CA à périmètre constant (toute intégration nouvelle future, comme OINIS par exemple, devant être ajoutée à ce seuil plancher).
- Fixer et respecter un budget Recherche minimum, sur le coeur de métier d'Orange et non seulement sur des sujets prioritaires.
- Appliquer une politique RH bien plus ambitieuse et attractive (promotions, formations, taux de féminisation...), à l'instar de ce que FOCOM revendique pour tous les services.