

Prérapport — Pilote LUMEN pour Orange

Création et capture de valeur nette à 6 mois

Cartographier les pertes invisibles, risques évitables et gisements dispersés, puis les transformer en business cases, plans d'action et amélioration continue

Document de travail — estimations exploratoires à valider sur données internes

Juin 2026

Sources principales : documents financiers et extra-financiers Orange 2024-2026 ; DEU 2025 ; résultats FY 2025 et T1 2026 ; plan de vigilance ; fiches RSE climat, circularité, achats, environnement, éthique/compliance ; réponses AG 2026 ; travaux ISEOR / Henri Savall ; préanalyse LUMEN.

Nicolas Gros de Seta

Consultant en gouvernance systémique / Concepteur du parcours LUMEN
de-seta.com | contact@de-seta.com | [LinkedIn](#)

Table des matières

1. Résumé exécutif.....	3
2. Objet du prérapport.....	3
3. Pourquoi Orange maintenant ?.....	4
4. Hypothèse centrale LUMEN.....	5
5. Ce que LUMEN apporte : une lecture intégrée de la valeur.....	5
IBO – Indice de Biomimétisme Organisationnel.....	6
IPLN – Indice de Production Légale Nette.....	6
IDEC – Indice de Dynamique Émotionnelle Collective.....	7
6. Les sources de valeur analysées.....	7
7. Premiers ordres de grandeur.....	8
8. Premiers gisements identifiés.....	9
8.1 Achats et fournisseurs.....	9
8.2 Énergie, réseaux et systèmes d'information.....	9
8.3 Économie circulaire.....	10
8.4 Confiance client, churn et support.....	10
8.5 Orange Business.....	10
8.6 Compétences et transformation.....	11
8.7 Vigilance et fournisseurs.....	11
8.8 Acceptabilité locale.....	11
9. Coûts de mise en œuvre et valeur nette.....	12
10. Bénéfices par type de direction.....	13
Pour la direction financière.....	13
Pour la stratégie.....	13
Pour RSE, transition et communication.....	14
Pour Orange Business.....	14
Pour la gouvernance et le président du conseil.....	14
11. Ce qui différencie LUMEN.....	14
12. Proposition de pilote opérationnel.....	15
Pilote LUMEN – création et capture de valeur nette à 6 mois.....	15
Phase 1 – Cartographie systémique générale.....	15
Phase 2 – Chiffrage et arbitrage.....	16
Phase 3 – Plans d'action opérationnels.....	16
Phase optionnelle – Accompagnement à la capture.....	16
13. Prochaine étape proposée.....	17
14. Conclusion.....	18
Annexe — Exemple de restitution visuelle LUMEN.....	19

1. Résumé exécutif

Orange dispose déjà d'une architecture avancée de performance, de reporting, de conformité, de durabilité et de gouvernance. Le Groupe publie une information financière et extra-financière dense, structurée et cohérente avec ses enjeux stratégiques : performance opérationnelle, confiance, cybersécurité, réseaux, énergie, circularité, achats responsables, vigilance, compétences, inclusion numérique et transition environnementale.

L'enjeu n'est donc pas d'ajouter un audit supplémentaire. Il est de mieux relier ces informations pour détecter les pertes invisibles, risques évitables et gisements de valeur situés entre les silos de pilotage.

Le Pilote LUMEN propose, en huit semaines, de conduire une première cartographie systémique générale d'Orange, afin d'identifier les zones à fort potentiel de valeur nette, puis de convertir les plus pertinentes en 8 à 10 business cases chiffrés, avec gains bruts, coûts de capture, gains nets, délais, risques, conditions de mise en œuvre et plans d'action opérationnels.

La valeur recherchée n'est pas uniquement financière. Elle est aussi stratégique, opérationnelle, réglementaire, humaine, environnementale, réputationnelle et territoriale.

LUMEN vise à transformer une première cartographie générale des pertes invisibles et gisements dispersés en mécanisme d'amélioration continue, capable d'aider Orange à capter plus rapidement la valeur déjà présente dans son organisation, ses engagements, ses données et ses capacités.

2. Objet du prérapport

Ce prérapport présente l'intérêt d'un Pilote LUMEN de création et capture de valeur nette appliqué à Orange.

Il ne constitue pas un audit exhaustif ni une évaluation définitive des pertes ou des gains du Groupe. Il s'agit d'un document exploratoire, construit à partir d'une première lecture documentaire, destiné à démontrer qu'un pilote court pourrait d'abord cartographier les principales interfaces de création et de perte de valeur, puis identifier, chiffrer et prioriser les leviers activables en six mois ou moins.

Le Pilote LUMEN n'a pas vocation à remplacer les dispositifs existants d'Orange : reporting financier, contrôle interne, RSE, conformité, plan de vigilance, pilotage environnemental, politique achats, stratégie climat, cybersécurité ou dialogue parties prenantes. Il vise à les relier dans une logique opérationnelle de valeur nette.

Les estimations financières mentionnées dans ce document sont exploratoires. Elles doivent être validées à partir de données internes, retraitées pour éviter les doubles comptes, puis converties en business cases nets.

La finalité du pilote est donc de :

- cartographier de manière systémique les pertes invisibles et gisements dispersés ;
- identifier les zones à fort potentiel ;
- les traduire en catégories de valeur ;
- chiffrer les gains bruts et les coûts de capture ;
- prioriser les actions à ROI net ;
- produire des plans d'action opérationnels ;
- installer une logique d'amélioration continue.

3. Pourquoi Orange maintenant ?

Orange entre dans une phase stratégique où la confiance, l'efficacité opérationnelle, la résilience, la qualité de service, la cybersécurité, l'intelligence artificielle, la sobriété énergétique, la circularité et la transformation des compétences deviennent des conditions directes de performance.

Le plan Trust the future place la confiance au cœur de la stratégie. Cette confiance ne relève pas seulement de la communication ou de la réputation. Elle devient un actif économique : confiance client, confiance réglementaire, confiance des fournisseurs, confiance des salariés, confiance des investisseurs, confiance territoriale et confiance dans les infrastructures numériques.

Dans ce contexte, la valeur ne se joue plus uniquement dans les lignes budgétaires visibles. Elle se crée ou se détruit dans les interfaces :

Interface	Enjeu de valeur
Achats ↔ fournisseurs ↔ RSE	coût total, conformité, vigilance, dépendances, circularité
Réseau ↔ énergie ↔ CAPEX	efficacité énergétique, résilience, maintenance, cash-flow
Client ↔ support ↔ churn	revenus protégés, satisfaction, fidélisation, qualité de service
Conformité ↔ risques ↔ rework	coûts évités, sanctions évitées, simplification
Stratégie ↔ terrain ↔ exécution	vitesse d'exécution, cohérence, capacité d'adaptation
Transformation ↔ compétences ↔ productivité	employabilité, engagement, adoption, efficacité
Reporting ↔ décision financière	arbitrage, priorisation, preuve de valeur

LUMEN propose de faire de ces interfaces non plus des zones de friction, mais des zones de capture de valeur.

4. Hypothèse centrale LUMEN

L'hypothèse LUMEN est que les organisations matures ne perdent pas seulement de la valeur par absence de pilotage, mais par fragmentation du pilotage.

Orange dispose déjà d'indicateurs, de politiques, d'objectifs et de dispositifs puissants. Mais comme dans toute grande organisation, ces dispositifs peuvent rester partiellement séparés : finance, RSE, conformité, risques, achats, métiers, ressources humaines, innovation, stratégie, relation client, infrastructure.

Les pertes invisibles apparaissent quand les indicateurs financiers, opérationnels, RSE, juridiques, humains et stratégiques ne sont pas reliés dans une même logique d'arbitrage.

Inversement, les gisements de valeur apparaissent lorsque ces dimensions sont reconnectées :

- réduction de coûts cachés ;
- coûts évités ;
- revenus protégés ;
- nouveaux revenus ;
- CAPEX/OPEX optimisés ;
- risques réduits ;
- confiance renforcée ;
- meilleure capacité d'exécution ;
- meilleure acceptabilité sociale et territoriale ;
- meilleure cohérence entre engagements publics et décisions opérationnelles.

LUMEN vise donc à transformer la complexité documentaire et organisationnelle d'Orange en système de détection, de chiffrage et d'activation de valeur nette.

5. Ce que LUMEN apporte : une lecture intégrée de la valeur

LUMEN propose une lecture intégrée de la valeur. La valeur nette ne se réduit pas à une économie comptable immédiate. Elle inclut aussi la réduction de risques, la protection de revenus, l'amélioration de la confiance, la capacité de transformation, la robustesse

réglementaire, la qualité de coopération, la résilience environnementale et l'alignement entre engagements publics et exécution opérationnelle.

Le pilote repose sur trois capteurs complémentaires.

IBO – Indice de Biomimétisme Organisationnel

L'IBO permet de détecter les pertes organisationnelles : silos, rework, flux mal optimisés, ressources sous-utilisées, complexité excessive, absence de boucles courtes, manque de circularité, faible adaptation locale, défaut de coopération.

Pour Orange, il peut éclairer notamment :

- la coordination entre directions ;
- la circulation de l'information utile ;
- les coûts de complexité ;
- les pertes de productivité ;
- les frictions entre stratégie et terrain ;
- la sous-utilisation de ressources, données, équipements ou compétences ;
- les possibilités de réemploi, mutualisation et simplification.

IPLN – Indice de Production Légale Nette

L'IPLN permet de détecter les pertes normatives et de confiance : conformité coûteuse, vigilance, fournisseurs, droits humains, protection des données, cybersécurité, réputation, cohérence entre engagements publics et pratiques opérationnelles.

Pour Orange, il peut éclairer notamment :

- la transformation des obligations réglementaires en leviers de valeur ;
- la prévention des coûts de non-conformité ;
- la réduction des risques fournisseurs ;
- la qualité des preuves ESG ;
- la confiance client et institutionnelle ;
- la robustesse du plan de vigilance ;
- le lien entre RSE, conformité, stratégie et finance.

L'intégration possible d'indicateurs de référence comme MONET 2030 peut servir d'adossement ODD, non comme grille d'audit d'entreprise, mais comme couche d'objectivation des liens entre performance, durabilité et valeur nette.

IDEC – Indice de Dynamique Émotionnelle Collective

L'IDEC permet de détecter les pertes humaines et collectives : irritants, adhésion, confiance, qualité de coopération, acceptabilité territoriale, capacité d'apprentissage et de transformation.

Pour Orange, il peut éclairer notamment :

- l'adhésion aux transformations ;
- les tensions internes ou locales ;
- les freins à l'exécution ;
- la qualité de coopération entre métiers ;
- le vécu des équipes face à la transformation ;
- l'acceptabilité territoriale des infrastructures ;
- la capacité d'apprentissage collectif.

Ces trois capteurs permettent de relier la performance financière aux conditions systémiques qui la produisent ou la détruisent.

6. Les sources de valeur analysées

Le Pilote LUMEN ne se limite pas aux coûts cachés. Les coûts cachés constituent une catégorie importante, mais non exclusive, de la valeur activable.

Le potentiel financier doit être compris comme un potentiel composite, à consolider après validation, retraitement des doubles comptes et estimation des coûts de capture.

Source de valeur	Exemples	Effet recherché
Coûts cachés récupérables	rework, surtemps, non-qualité, complexité, sous-productivité	économies, productivité
Risques / coûts probabilisés évités	litiges, incidents, ruptures fournisseurs, non-conformité	coûts évités, continuité
Revenus protégés	churn évité, confiance client, qualité de service	marge préservée
Nouveaux revenus	circularité, services de confiance, offres durables	marge additionnelle
CAPEX/OPEX optimisés	achats, énergie, équipements, maintenance	cash-flow amélioré
Valeur stratégique	différenciation, confiance, exécution du plan	avantage compétitif
Valeur RSE / réputationnelle	crédibilité ESG, preuve, parties prenantes	confiance, acceptabilité
Valeur humaine	engagement, compétences, coopération	capacité de transformation

La valeur nette correspond au résultat après prise en compte du coût réel de capture :

Gain net 6 mois = gain brut × taux de capture probable – coût de mise en œuvre

Cette logique évite de vendre un “gros chiffre” non vérifié. Elle transforme les gisements en décisions d’investissement comparables.

7. Premiers ordres de grandeur

Une première lecture documentaire fait apparaître plusieurs zones visibles : achats, énergie, circularité, confiance client, fournisseurs / conformité, transformation des compétences, Orange Business, acceptabilité territoriale.

Sur quelques cas visibles seulement, un potentiel exploratoire de 100 à 250 M€ peut être envisagé. Ce montant n’est pas un chiffre de revenus, ni un gain net validé. Il correspond à un potentiel composite : économies, coûts évités, revenus protégés et premiers gisements de valeur.

Les travaux ISEOR / Henri Savall permettent par ailleurs d’évaluer l’ordre de grandeur théorique des coûts cachés dans les grandes organisations. En appliquant à titre indicatif des ratios annuels de coûts cachés par collaborateur, puis en les proratisant sur six mois, l’échelle de 123 500 collaborateurs suggère un flux théorique de coûts cachés de l’ordre de 0,9 à 3,7 Md€ sur six mois.

Cette estimation ne concerne que les coûts cachés. Elle ne comprend pas nécessairement les revenus protégés, les nouveaux revenus issus de la circularité, les services de confiance, les CAPEX/OPEX optimisés ou les coûts probabilisés évités.

Elle ne signifie pas non plus qu’Orange pourrait récupérer l’ensemble de ce montant. Elle indique seulement qu’à l’échelle d’un groupe de cette taille, même une fraction limitée des pertes invisibles peut représenter un enjeu majeur.

L’objectif raisonnable d’un Pilote LUMEN complet serait donc de commencer par une cartographie systémique générale, afin d’identifier une fraction activable, rapide et mesurable de chaque source de valeur.

La préestimation actuelle est donc :

300 à 700 M€ de potentiel financier priorisable à six mois, à convertir en gains nets par business case après validation interne, retraitement des doubles comptes et estimation des coûts de capture.

8. Premiers gisements identifiés

Les exemples ci-dessous ne constituent pas une cartographie générale d'Orange. Ils servent uniquement à montrer que plusieurs zones de valeur sont déjà visibles à partir d'une première lecture documentaire. La Phase 1 du Pilote LUMEN aurait précisément pour objet de cartographier plus systématiquement ces zones, de les comparer et d'identifier celles qui méritent un approfondissement prioritaire.

Les montants indiqués sont des ordres de grandeur exploratoires. Ils ne sont pas additionnables mécaniquement à ce stade. Le pilote devra distinguer les flux, vérifier les chevauchements, estimer les coûts de capture et produire une consolidation nette.

8.1 Achats et fournisseurs

Signal documentaire

Achats externes et loyers significatifs ; politique d'achats responsables ; clauses RSE ; dépendances fournisseurs.

Nature du potentiel

Économies, risques évités, standardisation, conformité, circularité.

Approfondissement possible sous six mois

Cibler deux ou trois familles d'achats à fort volume et croiser coût total, performance RSE, dépendance fournisseur, risques de continuité et potentiel de circularité.

Valeur indicative

20–60 M€.

8.2 Énergie, réseaux et systèmes d'information

Signal documentaire

Réseaux, systèmes d'information, data centers, flottes et achats techniques fortement concernés par les enjeux d'énergie et de transition.

Nature du potentiel

Baisse d'OPEX, efficacité énergétique, résilience, maintenance optimisée.

Approfondissement possible sous six mois

Construire un plan 100 jours sur des sites ou processus prioritaires : mise en veille, optimisation locale, mesure fine, maintenance prédictive et réduction des consommations évitables.

Valeur indicative

15–50 M€.

8.3 Économie circulaire

Signal documentaire

Collecte mobile, reconditionnement, CPE, DEEE, équipements fixes, valeur résiduelle des équipements.

Nature du potentiel

Achats évités, nouveaux revenus, marge additionnelle, image et preuve ESG.

Approfondissement possible sous six mois

Accélérer les flux à valeur : reprise, reconditionnement, retour SAV, équipements fixes collectés, réemploi interne et valorisation des équipements.

Valeur indicative

10–35 M€.

8.4 Confiance client, churn et support

Signal documentaire

Le plan Trust the future fait de la confiance un avantage compétitif. Les enjeux de proximité client, de fidélisation, de qualité de service et de réduction de la résiliation sont directement liés à la valeur protégée.

Nature du potentiel

Revenus protégés, coûts SAV évités, marge préservée, amélioration de l'expérience client.

Approfondissement possible sous six mois

Détecter les irritants clients récurrents, réduire les ruptures de parcours, corriger les causes de réclamation et relier satisfaction client, churn évité et coûts de support.

Valeur indicative

15–45 M€.

8.5 Orange Business

Signal documentaire

Transformation vers les solutions de confiance, cloud, IA, cybersécurité et offres B2B à valeur ajoutée.

Nature du potentiel

Simplification, amélioration du win rate, baisse du rework, nouveaux revenus, meilleure qualité d'exécution.

Approfondissement possible sous six mois

Cartographier les principales frictions entre vente, delivery et exploitation ; clarifier les offres prioritaires ; identifier les points de complexité qui freinent la conversion ou la marge.

Valeur indicative

15–50 M€.

8.6 Compétences et transformation

Signal documentaire

Transition juste, transformation des métiers, compétences, inclusion, employabilité, IA, data, cloud et cybersécurité.

Nature du potentiel

Productivité, baisse des frictions RH, adaptation, engagement, capacité de transformation.

Approfondissement possible sous six mois

Réaliser un microdiagnostic sur les populations ou métiers critiques, prioriser les irritants, identifier les compétences sous-utilisées et organiser les premiers redéploiements à forte valeur.

Valeur indicative

10–35 M€.

8.7 Vigilance et fournisseurs

Signal documentaire

Plan de vigilance, santé-sécurité, droits humains, environnement, fournisseurs et sous-traitants.

Nature du potentiel

Litiges évités, réputation protégée, continuité d'activité, robustesse de la chaîne de valeur.

Approfondissement possible sous six mois

Relier les plans correctifs fournisseurs aux coûts opérationnels, aux risques financiers, aux risques de continuité et aux exigences de preuve ESG.

Valeur indicative

5–25 M€.

8.8 Acceptabilité locale

Signal documentaire

Infrastructures, réseaux, territoires, acceptabilité, qualité du dialogue local et confiance territoriale.

Nature du potentiel

Retards évités, coûts de remise en état évités, confiance territoriale, meilleure continuité des déploiements.

Approfondissement possible sous six mois

Mettre en place un protocole de détection des tensions locales, d'écoute territoriale, de médiation rapide et de partage de preuves compréhensibles.

Valeur indicative

5–20 M€.

Ces premières zones visibles justifient l'intérêt d'une cartographie systémique générale. Elles ne doivent pas être considérées comme des périmètres déjà arrêtés, mais comme des signaux initiaux permettant de préparer une comparaison plus rigoureuse des zones à fort potentiel.

9. Coûts de mise en œuvre et valeur nette

Après la cartographie générale et l'identification des zones à fort potentiel, chaque action prioritaire devra être évaluée en business case minimal.

La logique n'est pas : "Cette action peut rapporter X M€."

Mais : "Cette action présente un potentiel brut, un taux de capture probable, un coût de mise en œuvre, un délai, un risque et un gain net mesurable."

La formule d'arbitrage est :

Gain net 6 mois = gain brut estimé × taux de capture probable – coût de mise en œuvre

Le pilote ne doit donc pas vendre seulement des opportunités. Il doit comparer les opportunités à leur coût réel de capture :

- temps interne ;
- accès aux données ;
- outils ;
- formation ;
- conduite du changement ;
- risques sociaux ;
- complexité technique ;
- dépendances fournisseurs ;
- coût d'opportunité ;
- contraintes juridiques ou réglementaires.

Exemple de lecture :

	Gain brut	Taux de capture	Coût de mise en œuvre	Gain net
Optimisation ciblée achats	50 M€	70 %	6 M€	29 M€
Plan énergie 100 jours	40 M€	60 %	8 M€	16 M€
Circularité équipements	30 M€	60 %	5 M€	13 M€
Réduction irritants clients	45 M€	50 %	7 M€	15,5 M€
Simplification Orange Business	50 M€	50 %	10 M€	15 M€

Ces exemples sont illustratifs. Le pilote servira précisément à remplacer ces hypothèses par des business cases consolidés et validables.

10. Bénéfices par type de direction

Le prérapport s'adresse à plusieurs directions. Il ne doit donc pas limiter LUMEN à une logique financière, même si la capacité de chiffrage est essentielle.

Pour la direction financière

LUMEN apporte une capacité à transformer des signaux dispersés en business cases comparables : gain brut, coût de capture, gain net, délai, risque, niveau de confiance.

La valeur pour la direction financière est de disposer, après cartographie générale et sélection des zones à fort potentiel, d'un portefeuille priorisé d'actions, avec une lecture claire des gains, des coûts, des risques et des conditions de capture.

Pour la stratégie

LUMEN permet une lecture systémique de Trust the future : confiance, IA, excellence opérationnelle, simplification, croissance par innovation, cohérence entre modèle d'affaires et exécution.

La valeur stratégique est de mieux identifier où Orange crée ou détruit de la valeur dans ses interfaces internes et externes, puis de convertir les zones les plus prometteuses en relais de valeur activables.

Pour RSE, transition et communication

LUMEN permet de renforcer une logique ESG by Design : relier double matérialité, IRO, fournisseurs, climat, circularité, inclusion, preuves ESG et création de valeur.

La valeur RSE est de transformer des engagements déjà structurés en leviers opérationnels, financiers, réputationnels et territoriaux mesurables.

Pour Orange Business

LUMEN peut aider à détecter les frictions entre stratégie d'offre, vente, delivery, cloud, IA, cybersécurité, services de confiance et expérience client.

La valeur pour Orange Business est de relier simplification, différenciation, qualité d'exécution et nouveaux revenus de confiance.

Pour la gouvernance et le président du conseil

LUMEN apporte une lecture intégrée des risques systémiques : confiance, conformité, réputation, exécution stratégique, cohérence entre engagements publics et performance durable.

La valeur pour la gouvernance est de disposer d'une lecture intégrée des conditions de création de valeur durable, sans ajouter une transformation lourde ou un reporting supplémentaire.

11. Ce qui différencie LUMEN

Les grands cabinets peuvent identifier des économies, rationaliser des coûts et construire des plans de performance. LUMEN ajoute une capacité spécifique : relier la performance financière aux conditions systémiques qui la produisent ou la détruisent.

La différence tient à quatre points.

D'abord, LUMEN ne cherche pas seulement des réductions de coûts, mais des pertes de cohérence : là où l'organisation dépense de l'énergie, du temps, du capital ou de la confiance sans produire de valeur proportionnée.

Ensuite, LUMEN traite ensemble les dimensions organisationnelles, juridiques, environnementales, financières et humaines. Cela évite de considérer séparément des phénomènes qui, dans la réalité, sont liés : confiance client, conformité, qualité du travail, circularité, énergie, fournisseurs, réputation, compétences et exécution stratégique.

Troisièmement, LUMEN transforme les principes du vivant en critères d'action : sobriété, boucles courtes, réemploi, adaptation locale, coopération, diversité, résilience, optimisation des flux. Les actions proposées ne sont donc pas seulement des coupes budgétaires ; ce sont des corrections de fonctionnement.

Enfin, LUMEN vise l'amélioration continue. Le pilote n'est pas seulement un rapport de diagnostic. Il commence par une cartographie systémique générale, puis installe un mécanisme de détection, chiffrage, arbitrage, action et apprentissage.

12. Proposition de pilote opérationnel

Pilote LUMEN – création et capture de valeur nette à 6 mois

Modalités à cadrer après échange exploratoire : le présent prérapport constitue une préanalyse exploratoire réalisée à partir des informations publiques disponibles. Toute cartographie systémique générale, tout accès à des données internes, toute conduite d'entretiens ou toute production de business cases devra faire l'objet d'une lettre de mission ou d'un bon de commande précisant le périmètre, les livrables, le calendrier, les conditions d'accès aux informations et les modalités de réalisation.

Périmètre de la prestation : cartographie systémique générale, détection, chiffrage, business cases et plans d'action.

Hors déploiement opérationnel complet.

La mise en œuvre opérationnelle complète peut faire l'objet d'une phase optionnelle d'accompagnement à la capture, à cadrer après validation des business cases.

Phase 1 – Cartographie systémique générale

Objectif : réaliser une première cartographie générale d'Orange sous l'angle LUMEN, afin de repérer les pertes invisibles, risques évitables, coûts cachés, gisements dispersés et zones à fort potentiel de valeur nette.

Cette phase ne consiste pas à choisir d'emblée un thème étroit. Elle vise au contraire à observer les interfaces principales du Groupe : finance, RSE, opérations, fournisseurs, risques, données, confiance, compétences, transformation, stratégie et gouvernance.

Livrables :

- cartographie générale des pertes invisibles et gisements de valeur ;
- classification IBO / IPLN / IDEC ;

- typologie financière : coûts cachés récupérables, risques / coûts probabilisés évités, revenus protégés, nouveaux revenus, CAPEX/OPEX optimisés ;
- premières hypothèses de valeur ;
- identification des zones à fort potentiel ;
- recommandations sur les terrains systémiques à approfondir en Phase 2.

Phase 2 – Chiffrage et arbitrage

Objectif : convertir les zones à fort potentiel issues de la cartographie générale en business cases chiffrés.

Livrables :

- 8 à 10 business cases ;
- gain brut ;
- taux de capture probable ;
- coût de mise en œuvre ;
- gain net à six mois ;
- risque, délai, complexité, dépendances ;
- niveau de confiance ;
- retraitement des doubles comptes ;
- priorisation des actions selon valeur nette, faisabilité et délai de capture.

Phase 3 – Plans d'action opérationnels

Objectif : rendre les solutions prioritaires activables.

Livrables :

- plan d'action pour chaque solution prioritaire ;
- responsables cibles ;
- calendrier 30 / 60 / 90 / 180 jours ;
- indicateurs de preuve ;
- tableau de bord exécutif ;
- recommandations pour la phase d'accompagnement à la capture.

Phase optionnelle – Accompagnement à la capture

Objectif : accompagner le déploiement opérationnel des actions retenues.

Cette phase pourrait inclure :

- suivi des gains ;
- animation de la gouvernance de capture ;

- ajustement des plans d'action ;
 - levée des blocages ;
 - consolidation des indicateurs ;
 - préparation d'une généralisation.
-

13. Prochaine étape proposée

La prochaine étape ne consiste pas à engager immédiatement une transformation lourde ni à choisir d'emblée un périmètre métier étroit. Elle consiste à organiser un échange de cadrage court, afin de vérifier l'intérêt de l'approche et de cadrer les conditions d'une Phase 1 de cartographie systémique générale.

Cet échange pourrait permettre de :

- confirmer les priorités actuelles d'Orange ;
- préciser les données et documents nécessaires à une première cartographie ;
- identifier les directions à associer ;
- définir le niveau de granularité attendu ;
- cadrer les modalités de restitution ;
- préparer l'identification des zones à fort potentiel de valeur nette.

La proposition est donc :

Organiser un échange de cadrage de 30–45 minutes pour préparer une première cartographie systémique générale d'Orange, destinée à faire émerger les zones à fort potentiel avant tout choix de terrain d'approfondissement.

Si cet échange confirme l'intérêt de la démarche, la suite logique serait la formalisation d'une **lettre de mission** ou d'un **bon de commande** permettant de lancer la **Phase 1 — Cartographie systémique générale**.

Cette approche permet de préserver la force de LUMEN : ne pas partir d'un thème isolé, mais observer les interfaces où se créent ou se perdent la valeur, puis choisir les terrains d'action à partir de cette lecture systémique. Elle permet aussi de distinguer clairement la présente préanalyse exploratoire du travail opérationnel qui nécessiterait un cadrage formalisé.

14. Conclusion

Orange ne manque pas d'indicateurs, de reporting ou d'engagements. L'enjeu est désormais de transformer cette richesse documentaire, opérationnelle et stratégique en mécanisme intégré de création et capture de valeur.

LUMEN propose un pilote court, limité et contrôlable, commençant par une cartographie systémique générale des pertes invisibles, coûts cachés, risques évitables et opportunités non captées, avant de chiffrer les gisements prioritaires, construire des business cases et produire des plans d'action opérationnels.

La finalité n'est pas seulement financière. Elle est aussi stratégique, réglementaire, organisationnelle, humaine, environnementale et réputationnelle.

La préestimation actuelle – **300 à 700 M€ de potentiel financier priorisable à six mois** – ne doit donc pas être comprise comme une promesse de gain, mais comme un ordre de grandeur à convertir en business cases nets après cartographie, validation interne, retraitement des doubles comptes et estimation des coûts de capture.

Le véritable enjeu n'est pas de promettre un chiffre isolé, mais d'installer un mécanisme d'amélioration continue capable de convertir la complexité d'Orange en valeur nette mesurable.

Autrement dit :

Quelques gisements visibles suffisent déjà à justifier l'intérêt d'un pilote. Le véritable enjeu est d'aller au-delà de cet aperçu : cartographier de manière systémique les pertes invisibles, coûts cachés, risques évitables et opportunités non captées, afin de transformer une fraction réaliste de ce potentiel en valeur nette mesurable.

Annexe — Exemple de restitution visuelle

LUMEN

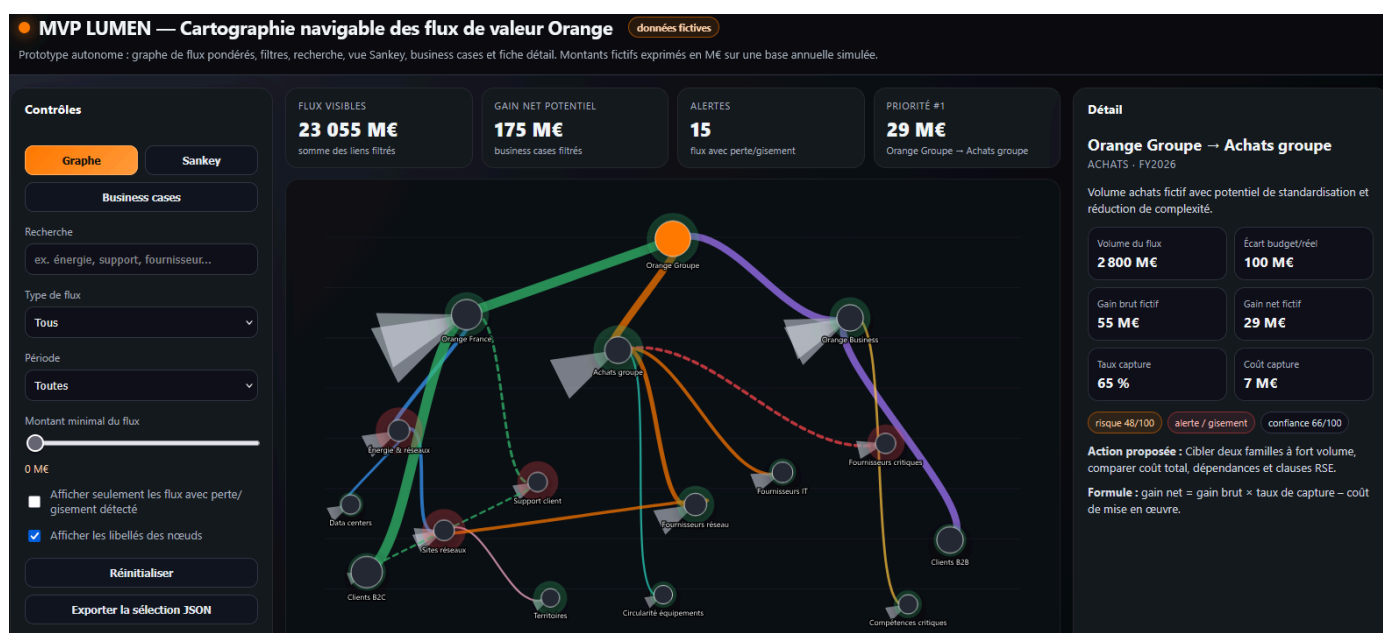
Les visuels ci-dessous illustrent le type de restitution qu'une Phase 1 — Cartographie systémique générale pourrait produire.

Il s'agit d'un **MVP démonstratif**, construit sur des **données fictives**. Il ne constitue pas une analyse réelle d'Orange, mais une illustration de la logique de restitution possible : cartographier les flux, rendre visibles les interfaces, repérer les zones de friction, isoler les anomalies et préparer la conversion des zones prioritaires en business cases.

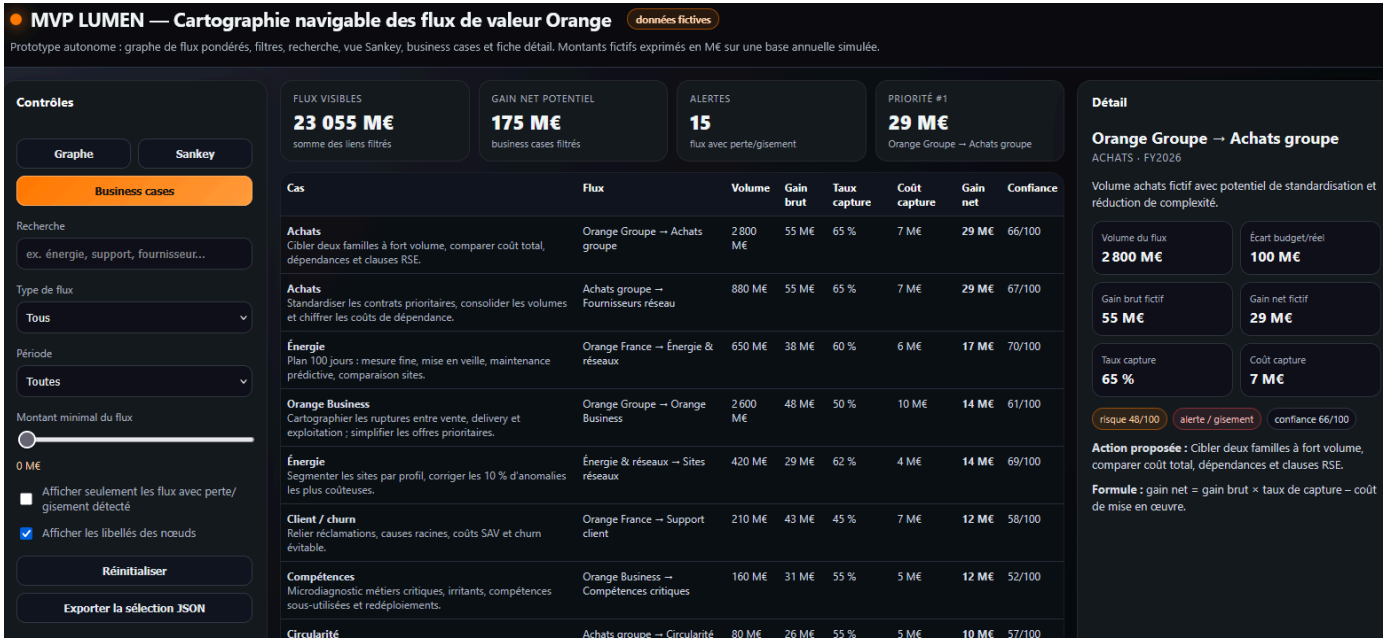
Le prototype permet notamment de visualiser :

- les flux pondérés entre entités, fonctions, fournisseurs, clients et programmes ;
- les zones de pertes invisibles ou de gisements potentiels ;
- les filtres par type de flux, période, montant ou anomalie ;
- les indicateurs synthétiques : flux visibles, gain net potentiel, alertes, priorité ;
- le passage d'une vue générale à une fiche de détail ;
- la conversion possible des zones prioritaires en business cases.

Illustration MVP — données fictives



Exemple de lecture détaillée / business cases – données fictives



Cette visualisation n’a pas vocation à remplacer le prérapport. Elle montre la forme possible d’un support de dialogue entre directions : finance, stratégie, transition environnementale, opérations, fournisseurs, risques, confiance et gouvernance.