

Journée Investisseurs 2007

Opérations France, résistance et offensive

Louis-Pierre Wenes
Directeur exécutif en charge des opérations France
Paris, le 5 décembre 2007



sommaire

- 1 nous avons atteint nos objectifs et conforté notre place de leader du marché
- 2 le marché français démontre un potentiel de croissance sur tous les segments des marchés adressés
- 3 nous générons de la croissance en tirant parti de notre position d'opérateur intégré
- 4 dynamique d'amélioration continue maintenant mise en place pour offrir la meilleure expérience client à des coûts optimaux
- 5 nos priorités pour 2008

1

nous avons atteint nos
objectifs et conforté notre
place de leader du marché

1 nous avons atteint nos objectifs 2007

priorités pour 2007 (Journée Investisseurs décembre 2006)

réalisations 2007 (T3-07)

- 1 fidéliser le client grâce à des offres convergentes et à des programmes transversaux ➤ plus de 6 millions de clients bénéficient de notre programme de fidélité "davantage"
- 2 développer considérablement les offres basées sur le contenu ➤ plus de 60 chaînes de TV sur mobile / plus de 100 chaînes sur la TV sur ADSL, 3,3 millions de VOD téléchargées
- 3 maintenir notre leadership dans le haut débit ➤ maintien d'une part de marché de 49,3% au travers d'une approche marketing segmentée
- 4 maîtriser notre position sur le marché RTC ➤ maintien de 84% de part de marché dans le RTC grâce à nos nouvelles offres (« optimales » ...)
- 5 déployer notre réseau mobile haut débit ➤ 98% de la population couverte avec l'Edge, 66% avec la 3G/3G+ (fin 07), lancement du HSUPA
- 6 privilégier le haut de gamme et développer les partenariats avec les opérateurs mobiles virtuels ➤ augmentation de la part des abonnés contrats (80% des nouveaux clients 2007), haute densification des contrats MVNO existants (Virgin mobile : 4e opérateur)
- 7 réduire notre base de coûts ➤ augmentation de la marge et plus de 300 M€ de gains sur la base de coûts

1 | Orange a renforcé en 2007 ses positions de leader en France

Chiffres clés en France à fin septembre 2007

4.7 millions de Livebox

+ 60.1% d'augmentation sur un an

6.9 millions de clients ADSL

+ 24.7% d'augmentation sur un an

3.5 million de clients VoIP

+101.3% d'augmentation sur un an

23.5 millions de clients mobile

+ 4.3% d'augmentation sur un an

550k d'utilisateurs Business Everywhere

+18.3% d'augmentation sur un an

6,3 millions de clients mobile haut-débit

+ 149% d'augmentation sur un an

~1 million de clients TV Orange

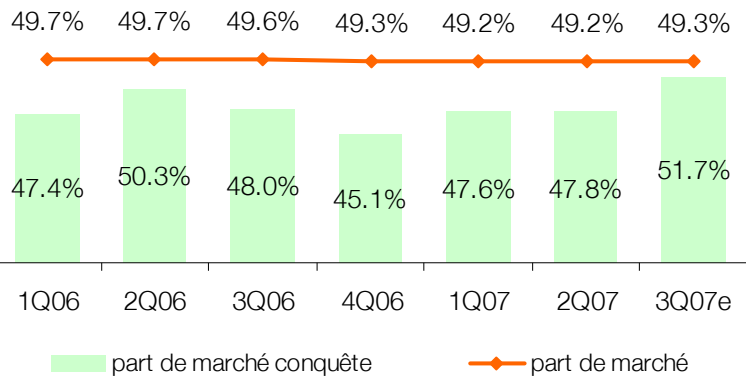
+131.6% d'augmentation sur un an

1

malgré une concurrence agressive, nous avons maintenu nos parts de marché

part de marché ADSL

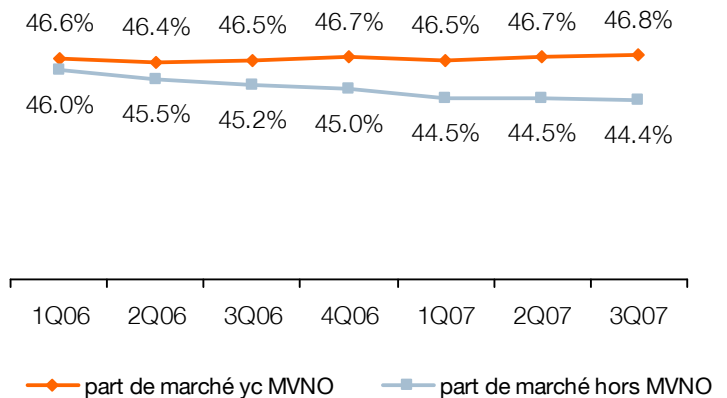
(% du marché français)



- 6.9 millions de clients ADSL à fin septembre
- part de marché stabilisée légèrement en dessous des 50% en 2007 grâce au :
 - grand succès des offres Net
 - Nouveaux services autour de la Livebox: 68% des clients ADSL, VoIP: 51%, TV: 14%

part de marché mobile

(% marché français)

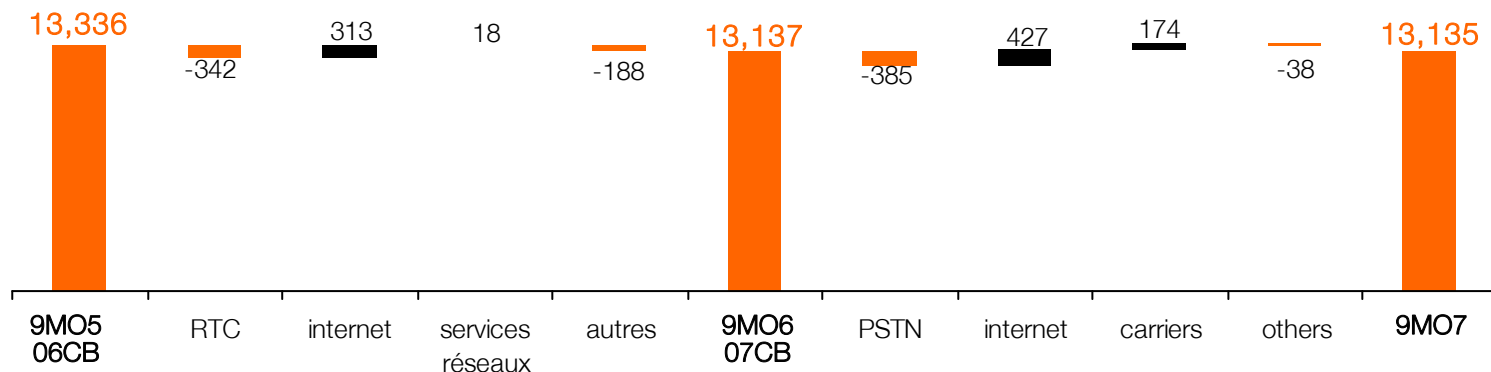


- 23.5m de clients mobile à fin septembre
- Hausse de la part de marché y compris MVNO à 46.8%
- amélioration du mix contrat à 65.3%

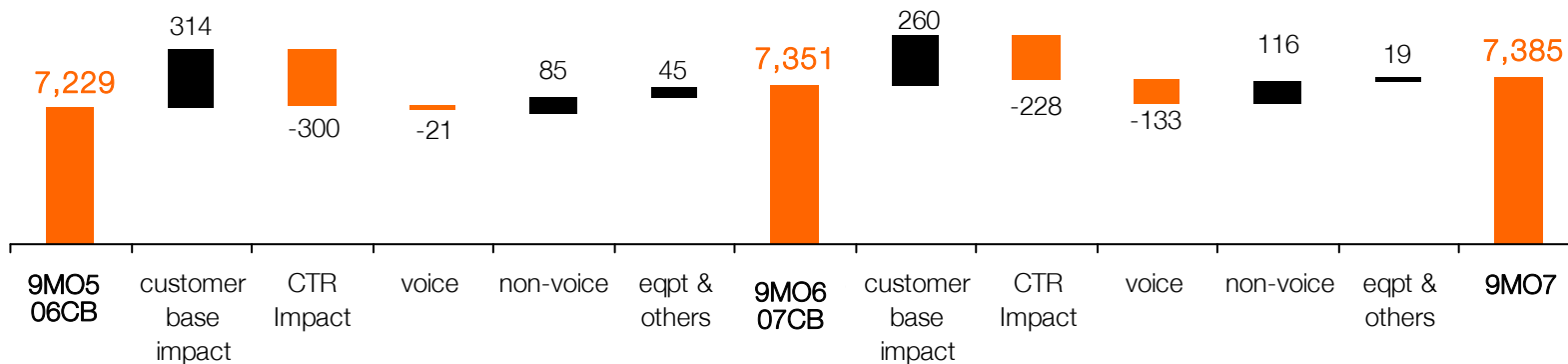
1

stabilité du chiffre d'affaires avec la croissance des nouveaux usages et services compensant l'érosion des activités traditionnelles

résidentiel France (chiffre d'affaires en millions d'euros)



personnel France (chiffre d'affaires en millions d'euros)



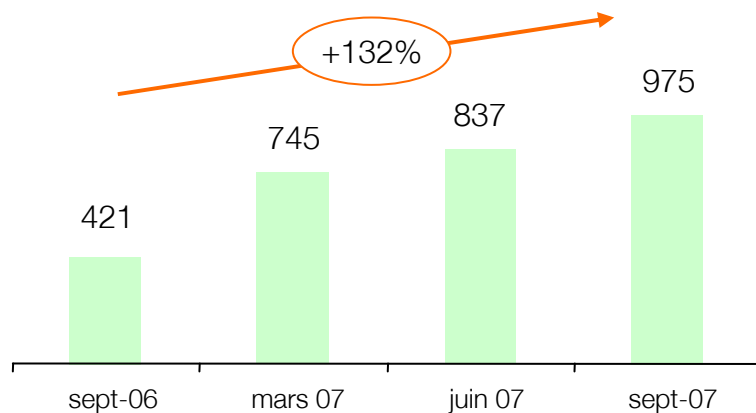
1 | décollage du contenu et de l'usage

TV sur ADSL

plus de 100 chaînes en direct



utilisateurs actifs (en milliers)



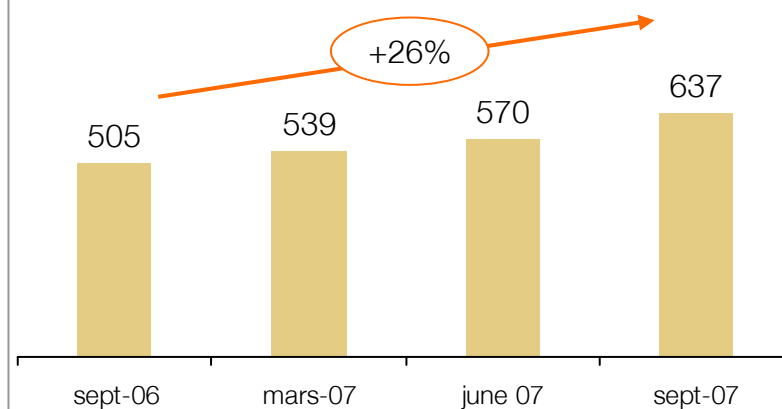
- plus de 3.3 millions de VOD + SVOD téléchargées dans les 9 mois 2007

TV sur mobile

61 chaînes en direct (hertzien, TNT, chaînes thématiques)



utilisateurs actifs (en milliers)



- L'utilisation moyenne des clients actifs est de 32 mn au T307 (+33% sur un an)

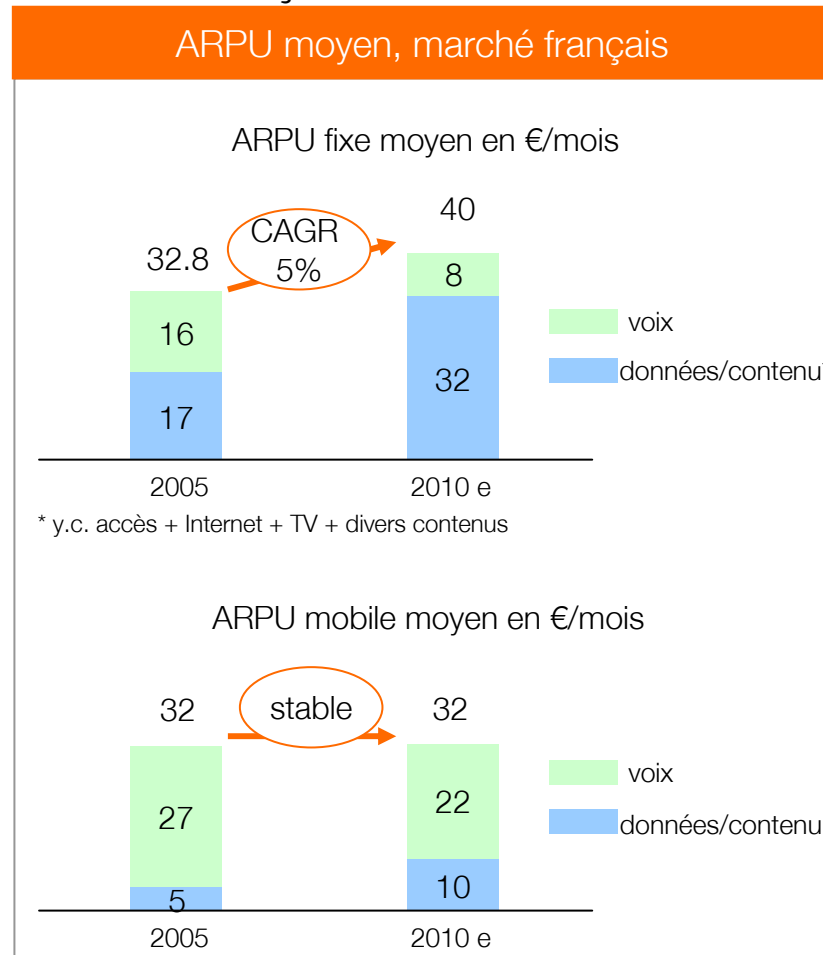
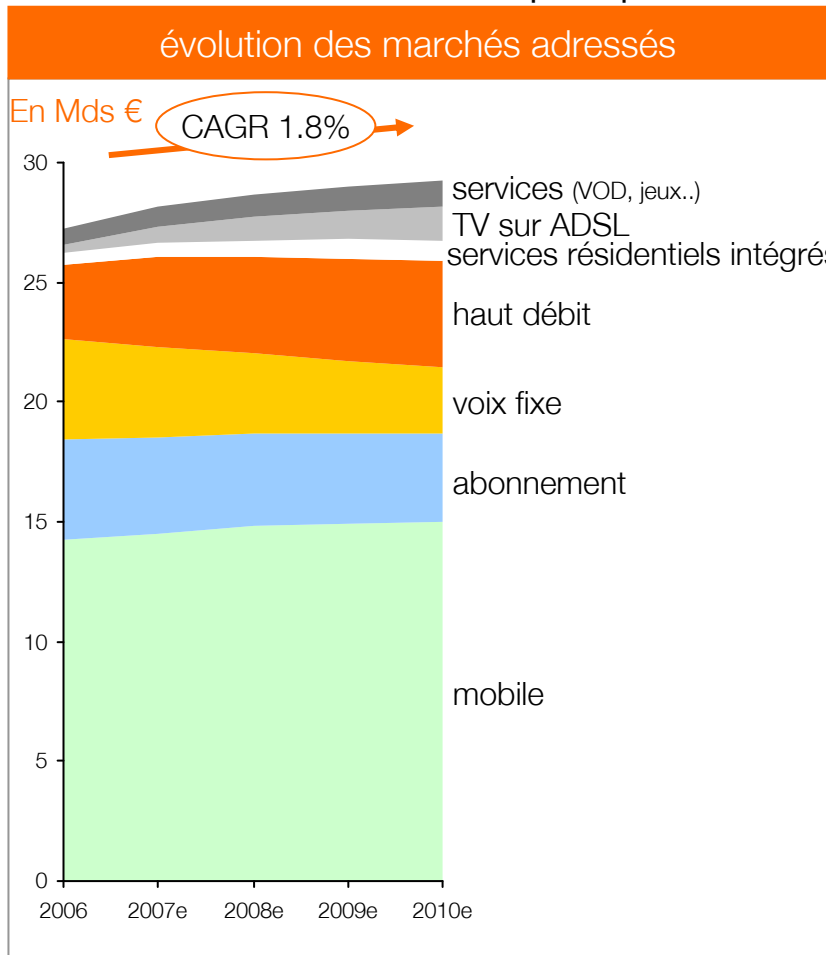
2

le marché français démontre
un potentiel de croissance
sur tous les segments de
marchés adressés

2

les usages vont continuer de faire évoluer le trafic et le chiffre d'affaires de la voix vers les données, l'info/divertissement créant des opportunités pour de nouveaux services

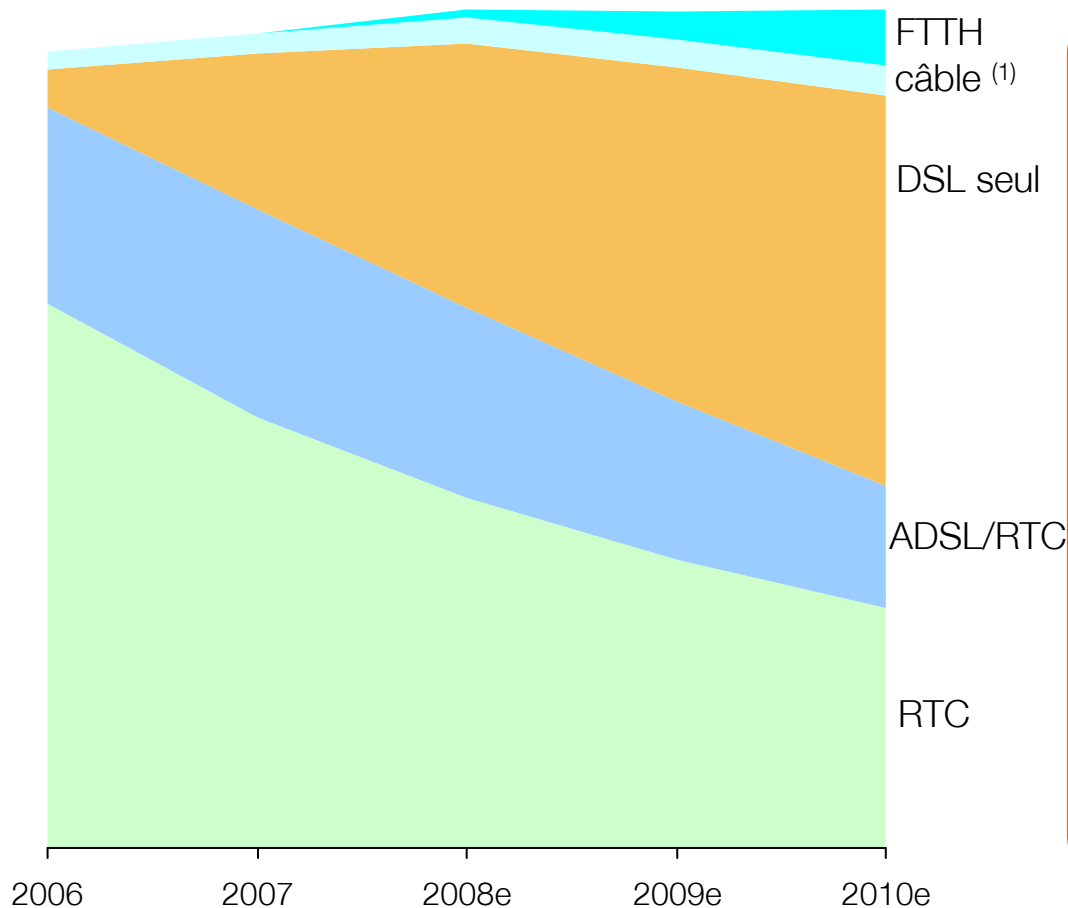
perspectives du marché français



source: Arcep, IDC, Screen Digest, ZenithOptimedia, Pyramid Research, Jupiter Research, IDATE, FT

2 | alors que le nombre total d'accès devrait se stabiliser, la pénétration de l'ADSL va se poursuivre

évolution de l'accès sur le marché français (nombre d'accès)



2005-2007 : décollage de la VoIP

- forte croissance de la pénétration du haut débit
- augmentation du marché total de l'accès fixe, grâce à l'attractivité de l'ADSL
- développement de la VoIP comme deuxième ligne

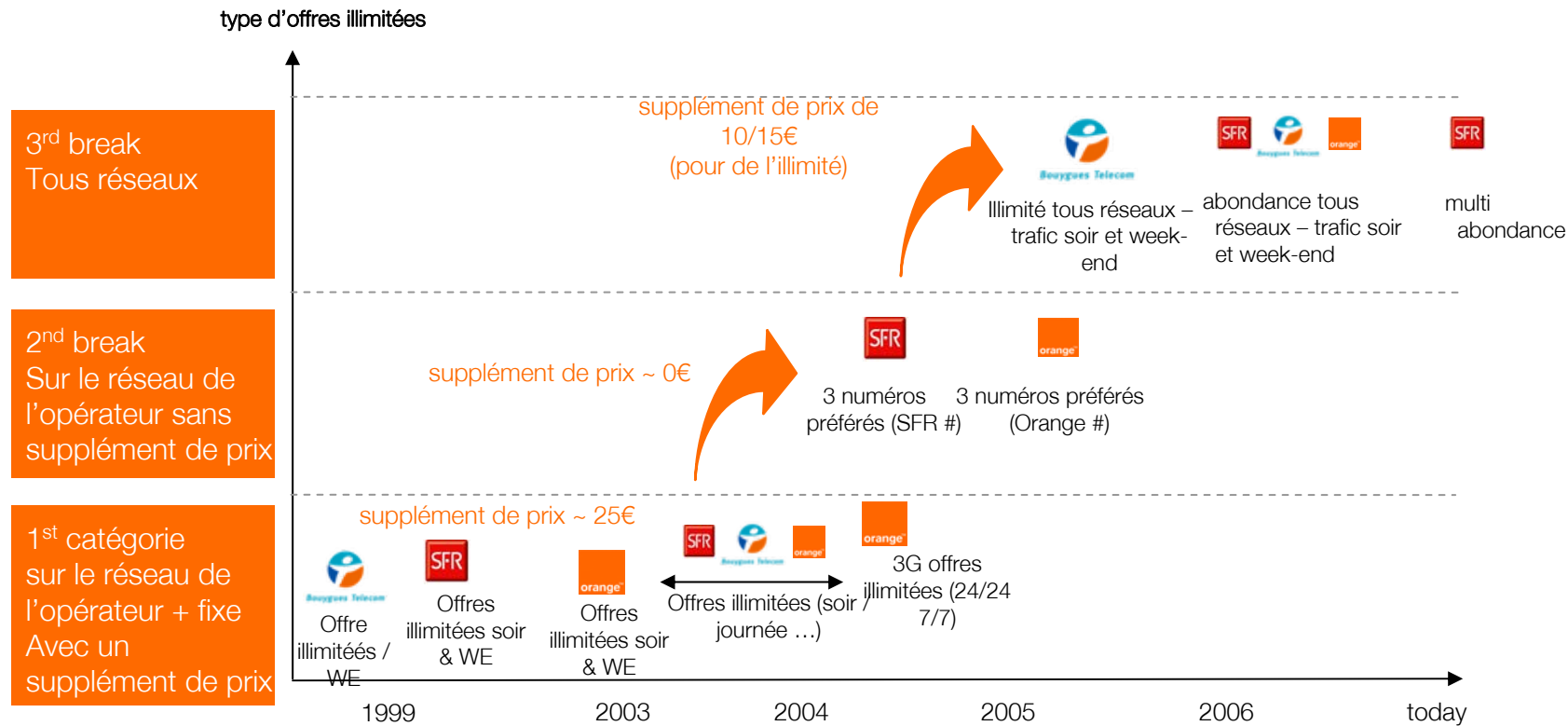
2007-2010 : migration vers l'IP total

- transfert de la base de clients vers l'IP total :
 - du dégroupage partiel au dégroupage total
 - au travers de l'ADSL nu dans les autres zones
- développement du FTTH

(1) accès internet

2

la concurrence sur les offres illimitées va continuer avec une généralisation probable des offres multi-réseau, développant la pénétration du marché



1^{ère} phase
lancement d'offres illimitées (édition limitée)

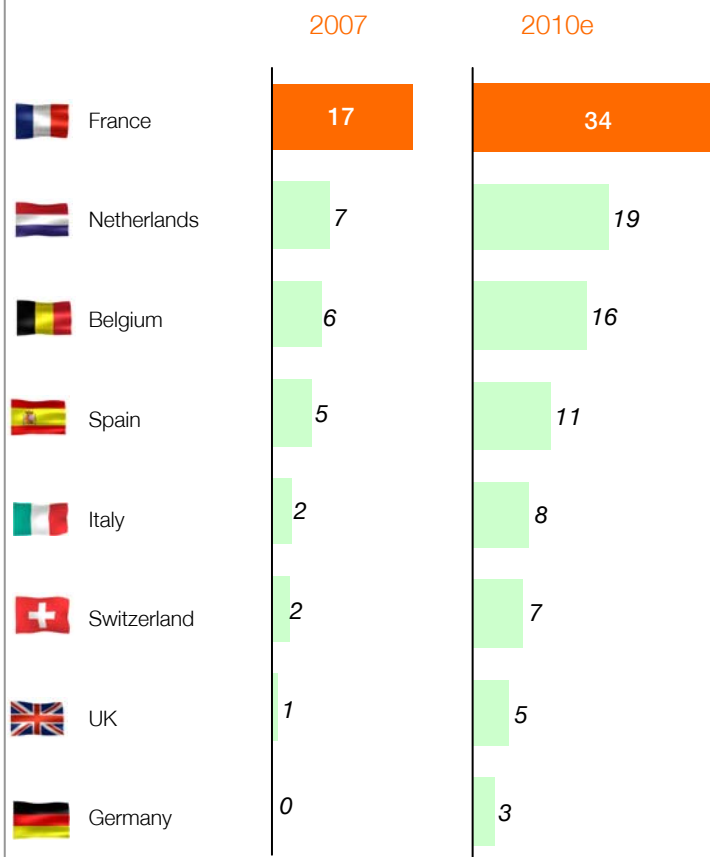
2^{ème} phase
illimité, élément central de l'offre grand public

3^{ème} phase
généralisation des offres multi-réseaux

le marché français devrait rester leader dans la pénétration de la TV sur ADSL en Europe avec une croissance à trois chiffres

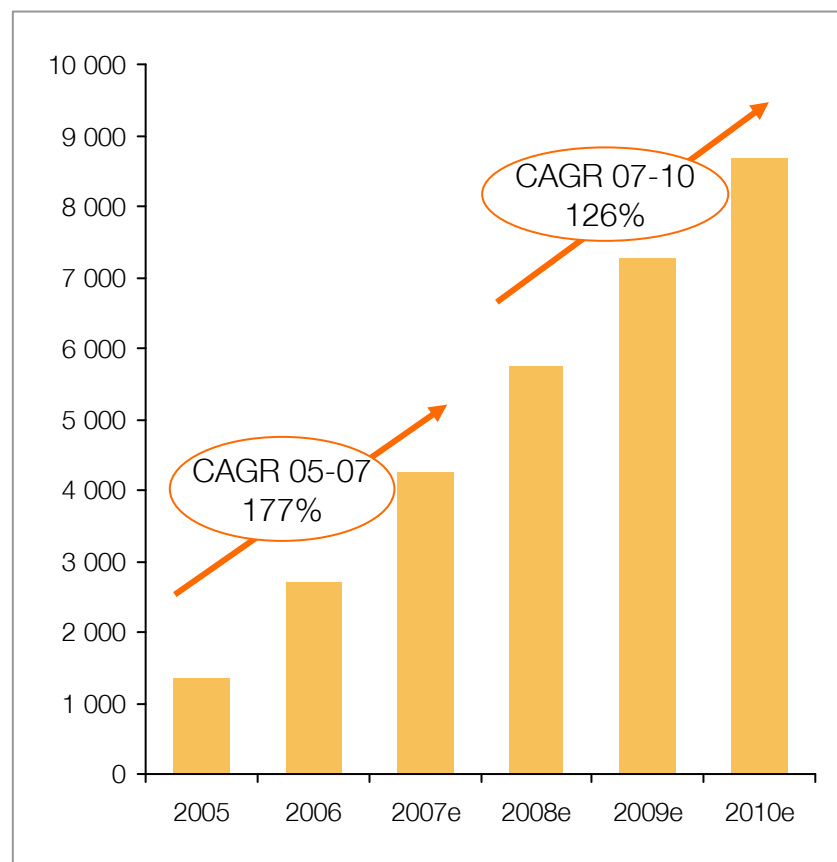
pénétration en Europe de la TV sur ADSL

(% des foyers)



pénétration de la TV sur ADSL dans le marché français

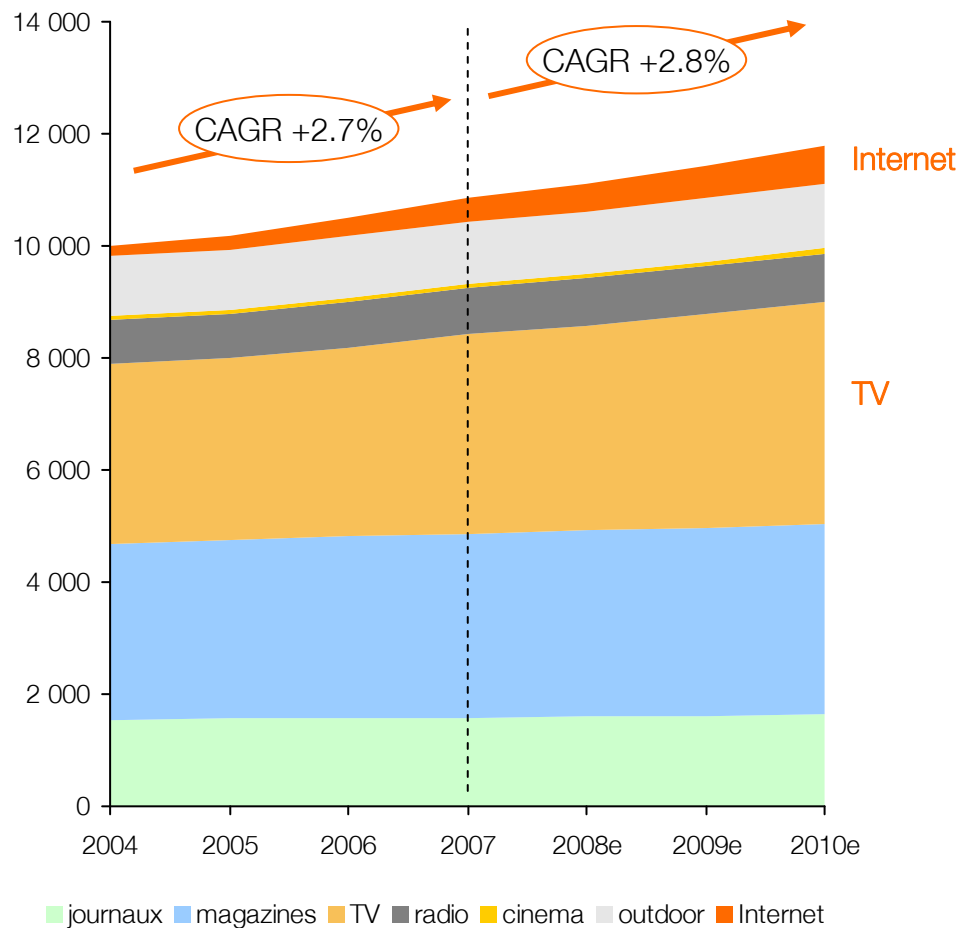
(milliers de foyers)



2

l'internet va continuer de représenter une part grandissante du marché de la publicité avec une croissance à deux chiffres

marché français de la publicité en millions d'euros



*Opérations France
Marché adressable de la publicité*

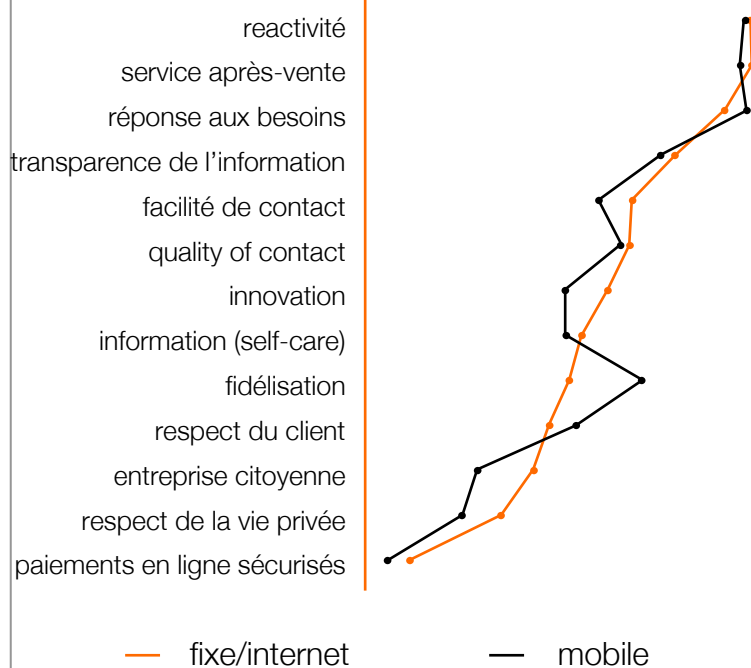
	part de marché dans la publicité		CAGR	
	2004	2010	04-07	07-10
internet	2%	6%	31%	17%
TV	32%	34%	3%	4%

Source: ZenithOptimedia, company estimate

2 | L'expérience client et la marque demeurent les principaux facteurs de différenciation

l'expérience client, un élément déterminant pour le consommateur ...

- l'expérience client représente 48% des attributs client par rapport au prix
- Aussi bien pour le fixe/internet que le mobile, la réactivité et le service après ventes sont les principaux critères pour les clients



... et un terrain d'affrontement pour toutes les marques

This block contains a collage of advertisements from various companies:

- Bouygues Telecom:** A blue advertisement titled 'Pour vous le service par Bouygues Telecom' with sub-headings 'Une écoute attentive' and 'Toujours une solution en cas d'urgence'.
- SFR:** A white advertisement titled 'Toutes les raisons de préférer SFR' with a sub-headline 'Nous vous devons le meilleur, à vous d'en profiter'.
- Neuf:** A blue advertisement titled 'Pourquoi choisir Neuf?' with sub-headings 'Neuf, c'est simple', 'Neuf, c'est fiable', and 'Neuf, c'est innovant'.
- AOL:** A white advertisement titled 'AOL, meilleur service client' with a sub-headline 'Catégorie Fournisseur d'accès internet source: TechCity, TMCC 2005'.
- DARTY BOX:** A blue advertisement featuring a man's face and the text 'Pour vous, Sébastien et tout Darty s'engagent.'

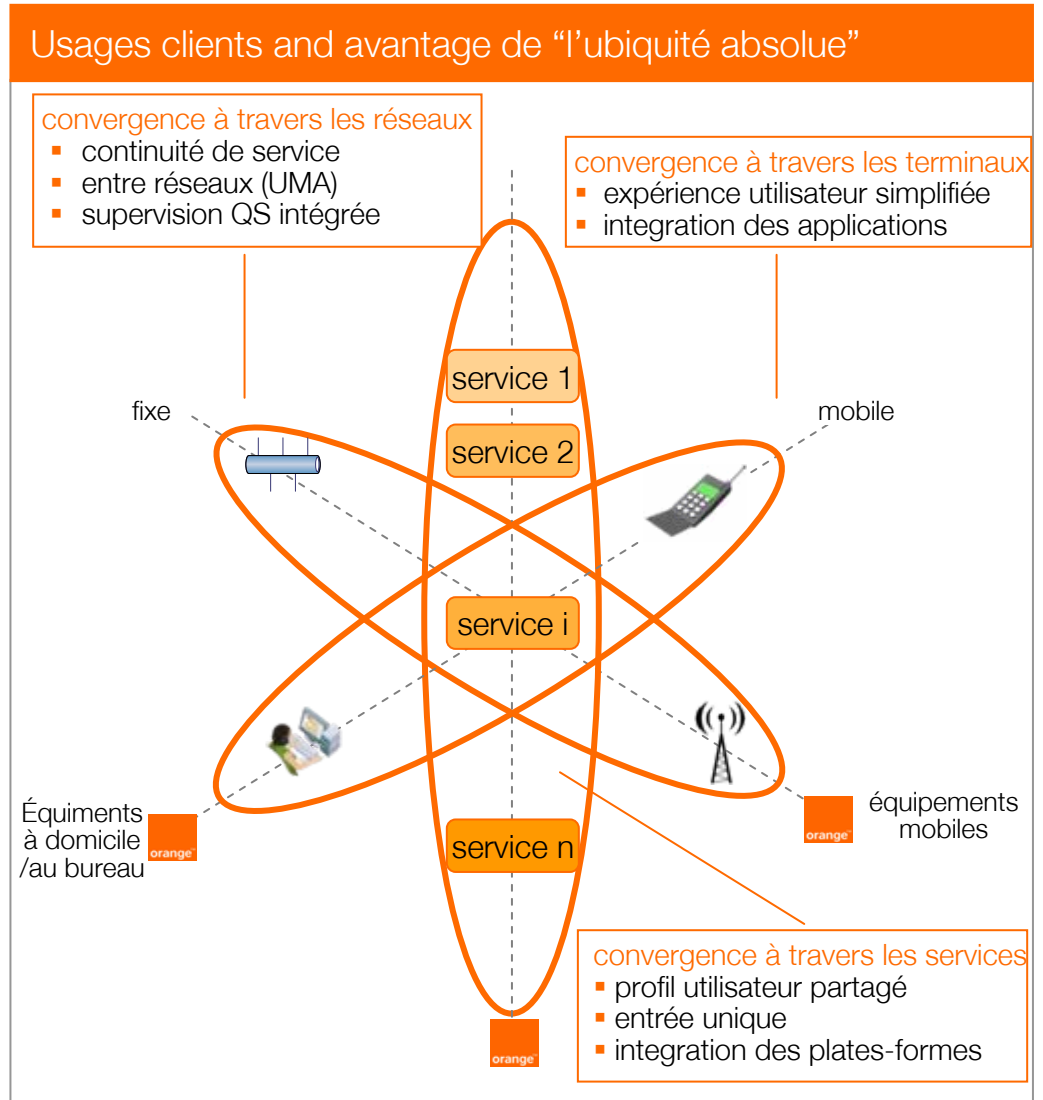
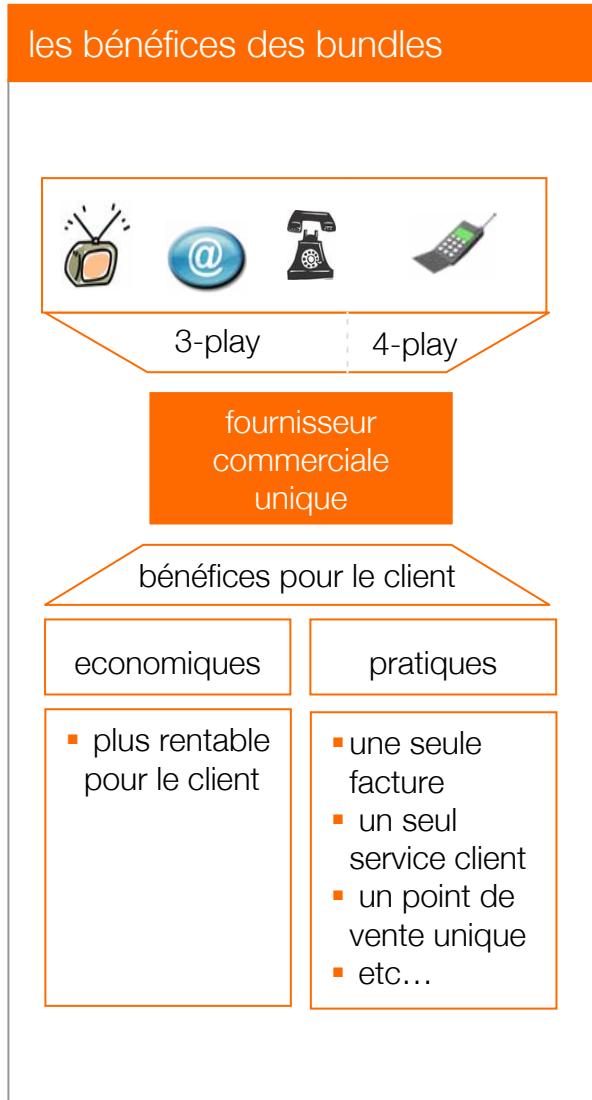
source : survey TNS Sofres / Bearing Point, company data

3

nous générons de la croissance tirant parti de notre position d'opérateur intégré

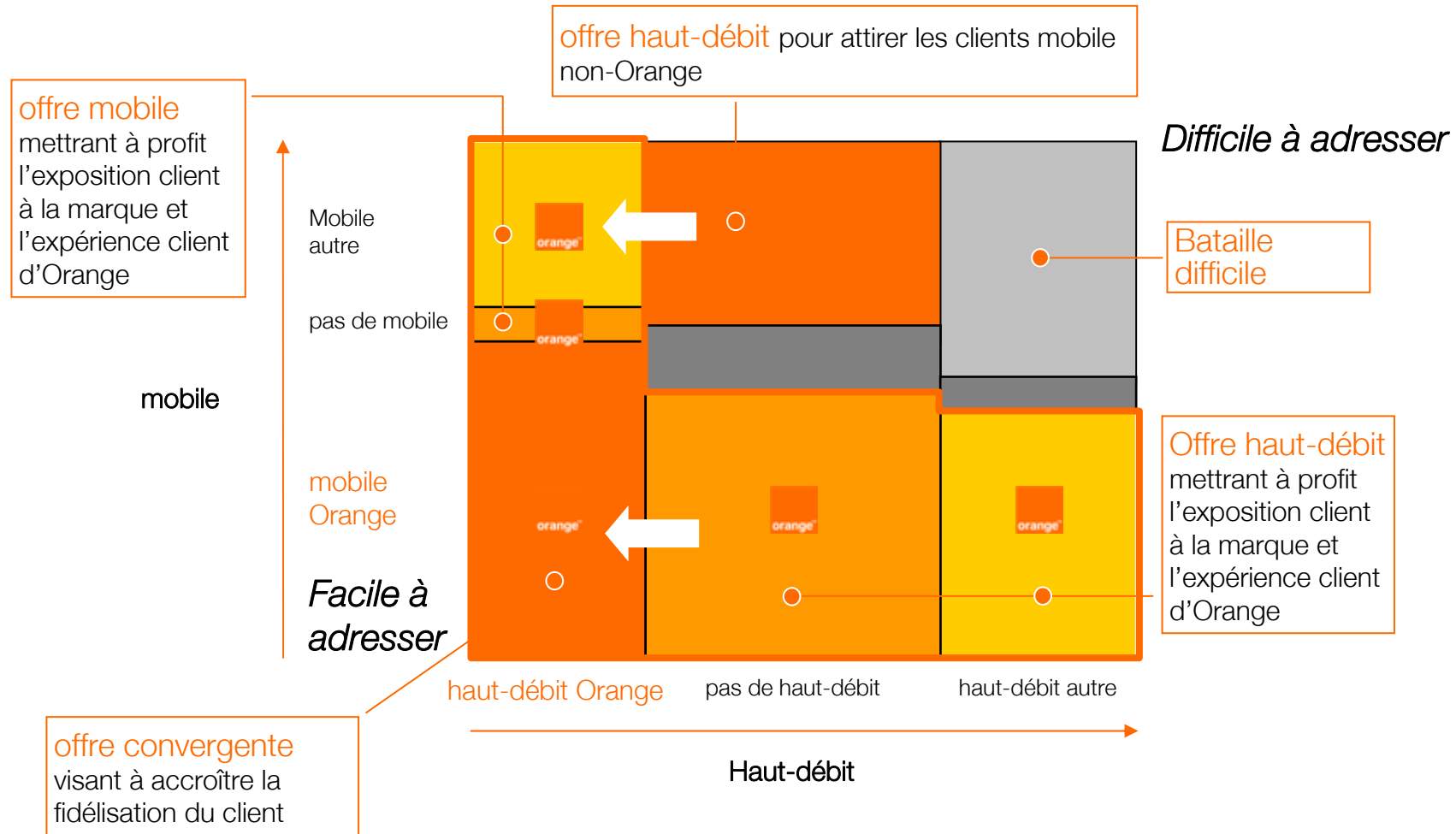
3

la convergence demeure la pierre angulaire de notre stratégie car les bénéfices pour le client vont bien au delà du simple package



3 | la présence d'Orange en France est unique

Segmentation du marché français



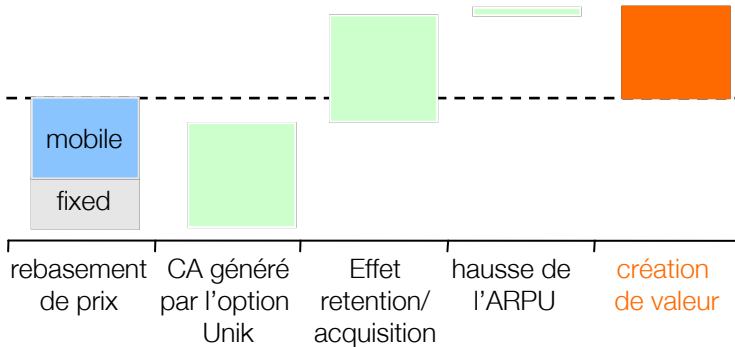
3 | nous allons profiter de notre écosystème autour de la Livebox pour développer l'usage client



3

Unik est le fer de lance de nos offres convergentes vers les consommateurs

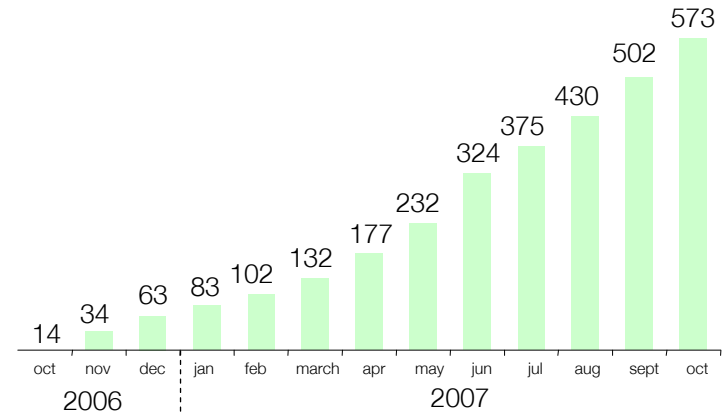
le modèle économique "Unik"



- effet négatif du "rebasement" de prix pour les clients fixes et mobiles compensé par des revenus additionnels:
 - générés avec l'option Unik
 - réduction du taux de résiliation (effet de fidélisation)
 - augmentation de la base client (effet "get")
 - redressement de l'ARPU fixe
- trafic résidentiel: + 50%
- résidences équipées UNIK résilient trois fois moins leur contrat mobile que les autres

point sur l'offre Unik (en milliers)

base: plus de 500k



gamme de terminaux: 5 modèles (8 d'ici fin 07)



Exclusif :
le coffret net et unik

1 livebox
+ 1 mobile
Sagem my419X
à 1€⁽⁸⁾ ⁽⁹⁾



3 nous allons développer notre approche segmentée de marché afin d'exploiter les dynamiques de communauté et de niche

au domicile



en déplacement



au travail



efficacité



plus loin pour les cibles actuelles

étudiants



jeunes travailleurs



grand public



pro



tranquillité d'esprit



plus large sur les nouvelles cibles

seniors



famille



jeunes urbains



haut de gamme



loisirs / divertissement



plus fort sur les communautés



3 | nous améliorerons notre position dans le haut-débit en mettant l'accent sur 5 objectifs clés

continuer à accroître la notoriété d'Orange dans le haut-débit

- communiquer sur l'écosystème de la Livebox
- communiquer alternativement sur la marque et les solutions

demeurer le leader incontesté sur nos fondamentaux

- fournir la meilleure qualité de service
- leadership sur les programmes de fidélisation
- innovation: fiber, "mini" livebox, équipements, internet partout, TV

renforcer l'attractivité de nos offres

- tarifs attractifs: offres simplifiées, promotions sélectives, etc.
- offres segmentées: seniors, jeunes, familles, "technos"
- TV pour tous: augmentation de l'éligibilité à la TV, offres in dans les zones non-éligibles

optimiser notre stratégie de distribution

- Stratégie sélective de l'ADSL nu dans les zones denses
- ventes en ligne et par le biais de distributeurs partenaires

devenir la référence sur les nouveaux usages

- loisirs: TV, musique, VOD, jeu
- réseau à domicile: offres incluant le financement du PC, l'installation, la formation
- convergence: Unik, NET & Unik, internet partout, contenus

3 | phase de pré-déploiement de la fibre est en bonne voie et nous prépare pour l'avenir

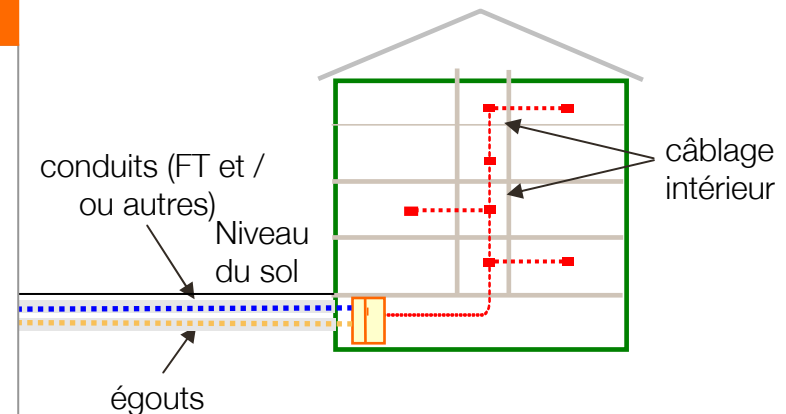
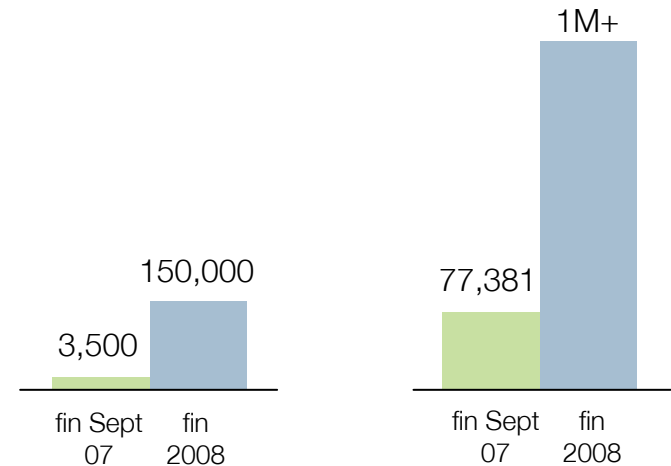
point sur les opérations sur le terrain

- **contrats clients signés**
 - offre bien accueillie
 - pénétration en ligne avec les attentes
 - les négociations efficaces avec les gérants immobiliers constituent un facteur clé de succès (sécurisées via la mobilisation d'une équipe dédiée, mise en place d'une charte qualité, engagements sur l'interopérabilité...)
- **déploiement du réseau / raccordement des clients**
 - le déploiement à l'extérieur des immeubles est marginal
 - le câblage à l'intérieur reste complexe
 - l'amélioration des compétences du personnel est en cours afin de permettre un déploiement industrialisé

perspectives réglementaires

- Nous privilégions un modèle d'infrastructures basé sur une concurrence par les prix
- Nous élaborons actuellement une offre de vente en gros afin d'ouvrir nos conduits, en coopération étroite avec l'ARCEP
- Le câblage verticale des immeubles dans lesquels nous avons obtenu l'accord des syndicats est ouvert à nos concurrents

contrats clients signés foyers raccordables



3

nos offres mobiles s'articuleront autour de 5 priorités essentielles afin de capitaliser sur le multimédia et les données

accroître notre approche segmentée sur nos marchés actuels

conquérir de nouveaux clients

développer la fidélité sans engagement

Maîtriser le niveau de résiliation dans un environnement réglementaires difficile

réaliser une balance optimale entre abondance et illimité

Maîtriser l'évolution de l'ARPU voix



ouvrir de nouveaux territoires

Augmenter le chiffre d'affaires & mettre à profit les communautés et les marchés de niche

favoriser le "multimedia"

Faire de l'usage data un relai de croissance fiable

3 | diversité de contenu, abondance et interactivité seront les principaux facteurs de différenciation d'Orange TV

bouquet inclus

plus de 50 chaînes, dont les chaînes TNT



chaînes interactives



haute définition



bouquet partenaire

Le plus beau choix de chaînes multi-thématiques



événementiel



bouquets thématiques Orange

multi-thématiques

mes chaînes Ciné

mes chaînes orientales

mes chaînes mandarines

XXL / Zik

Orange Sports

catch Up TV



VOD, SVOD



3

nous optimiserons la valeur de notre audience sur les 3 écrans en tirant parti du développement de services publicitaires de pointe

audience

large base clientèle sur les 3 écrans⁽¹⁾

- 24 millions mobile
- 7 millions haut débit
- 1 million IPTV

zoom sur internet

- près de 7 internautes français sur 10 sont touchés par publicité Orange⁽²⁾



monétisation

- agence de ventes publicitaires groupées :



- liens parrainés : partenariat avec le n° 1



- affichage : publicité Orange : 1er réseau d'annonces + partenariats clés, par ex. :



- 1er opérateur qualifiée en base : e-mail, SMS, MMS, WAP-push, MMS, vidéo...

des capacités uniques et des services de pointe

leadership unique sur les 3 écrans combinés



pub sur PC internet

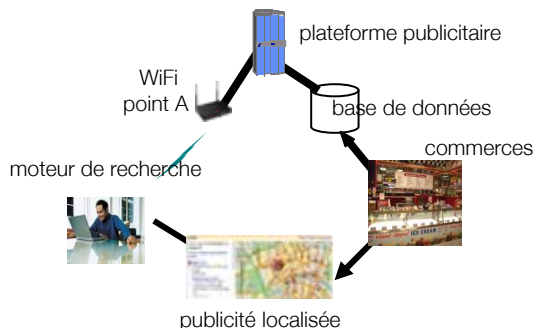


pub sur tv

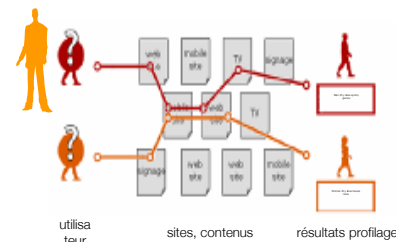


pub sur mobile

des bases de données et des capacités de localisation incomparables



personnalisation/profilage à travers tous les supports



Source: (1-2) Médiamétrie//Netratings - Panel France -à domicile et/ou au travail -Lancement Orange Publicité (juin 2007)

3

nous optimiserons la valeur de notre audience sur les 3 écrans en tirant parti du développement de services publicitaires de pointe

audience

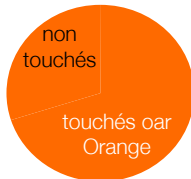
Base clientèle importante sur les 3 écrans⁽¹⁾

- 24 millions dans le mobile
- 7 millions dans le haut-débit
- 1 million dans la TV sur ADSL

zoom sur internet

- près de 7 internautes français sur 10 touchés par Orange Publicité⁽²⁾

utilisateurs internet



monétisation

- agence de ventes publicitaires groupées:



- liens parrainés: partenariat avec le n°1



- affichage: Orange Publicité 1^{er} réseau d'annonces + partenariats clés, par ex.:



- 1^{er} opérateur en base: e-mail, SMS, MMS, WAP-push, MMS, video...

des capacités uniques et des services de pointe

leadership unique sur les 3 écrans combinés



Pub sur Internet PC

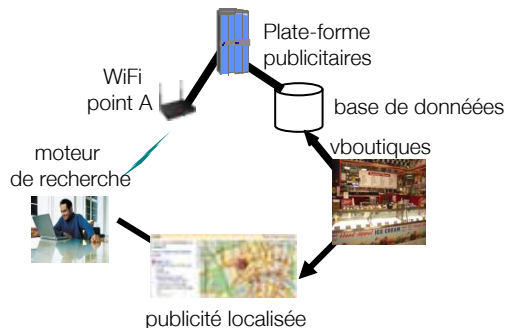


Pub à la TV



Pub sur le mobile

des bases de données et des capacités de localisation incomparables



Des capacités remarquables de personnalisation à travers tous les supports



3

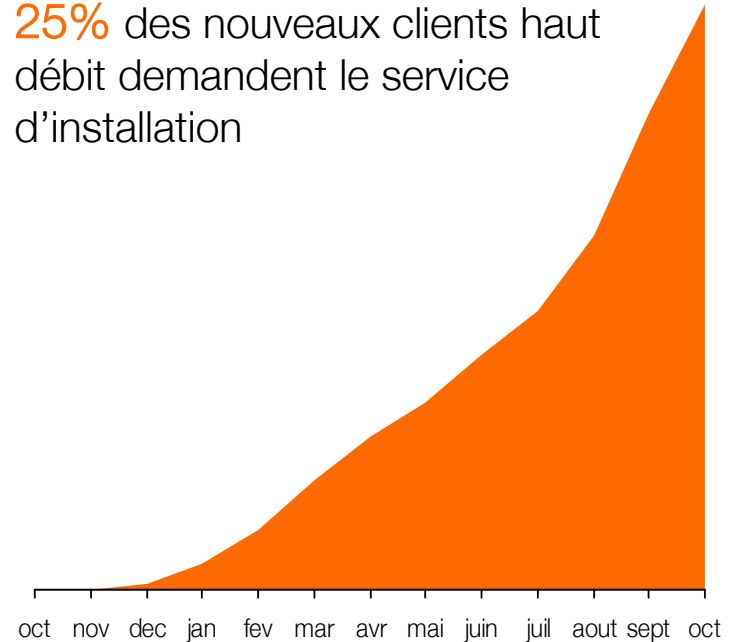
nous exploiterons le rapport du client à notre marque pour développer des services à domicile liés aux télécommunications et à l'écosystème du PC

logique de marché

- le marché de l'assistance informatique et internet à domicile se développe en France, dans le cadre du dispositif des services à la personne, autour de 3 types d'activités :
 - l'installation des équipements internet
 - le « dépannage » informatique et internet
 - la formation des utilisateurs
- le marché reste ouvert avec de plus en plus d'acteurs de taille modeste, sans qu'aucune marque forte n'émerge encore
- en capitalisant sur sa marque et sa présence inégalée, Orange lance Orange Assistance, filiale de service à la personne spécialisée dans l'assistance informatique et internet à domicile

services d'installation de la Livebox

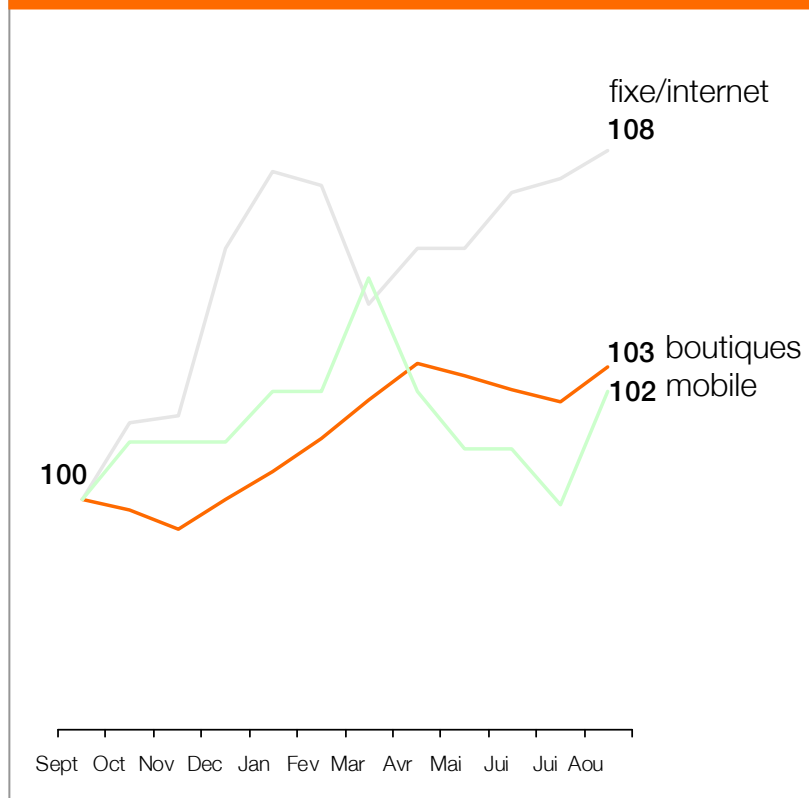
140,000 installations réalisées à fin octobre 2007
25% des nouveaux clients haut débit demandent le service d'installation



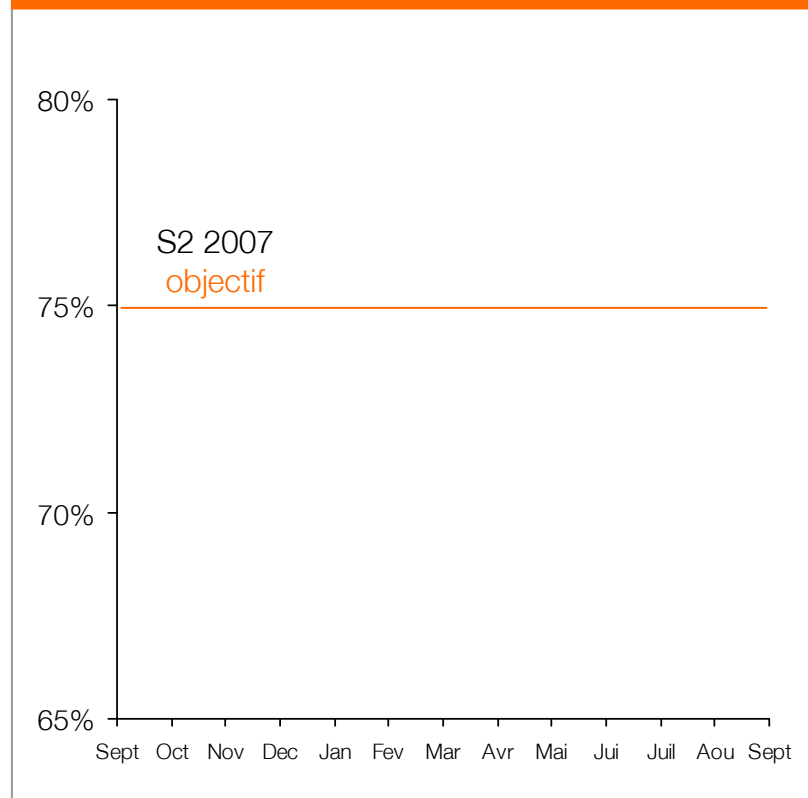
3

nous continuerons de capitaliser sur l'expérience client différentiante que nous proposons, comme le montrent les indicateurs internes ...

niveau de satisfaction client par canal de distribution
(base 100 en septembre 2006)



niveau de satisfaction sur le délai d'installation du triple-play (sondage par email)



3

.. et les prix et reconnaissances externes qui nous ont été attribués

exemples de prix reçus en 2007



1st en relation client
Fixe/FAI

TNS Sofres / BearingPoint
7/06/2007

Janus d'Or boutique

Institut Français du Design
1/10/2007



JANUS 2007
DU COMMERCE



1st en assistance mobile

Techcity solution
10/10/2007

1st en service mobile

baromètre "Techcity"
26/10/2007



exemples de reconnaissance clients



Avril 2007

Le meilleur taux de
disponibilité de TV
sur ADSL

Source : Witbe, Fev. 2007

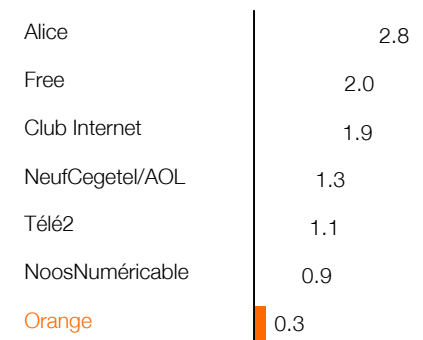
Taux d'indisponibilité des
offres de télévision par ADSL



opérateur internet
recevant le moins
de réclamations
clients

Source : Afutt, Mars 2007

Nombre de réclamations en
fonction du parc d'abonnés



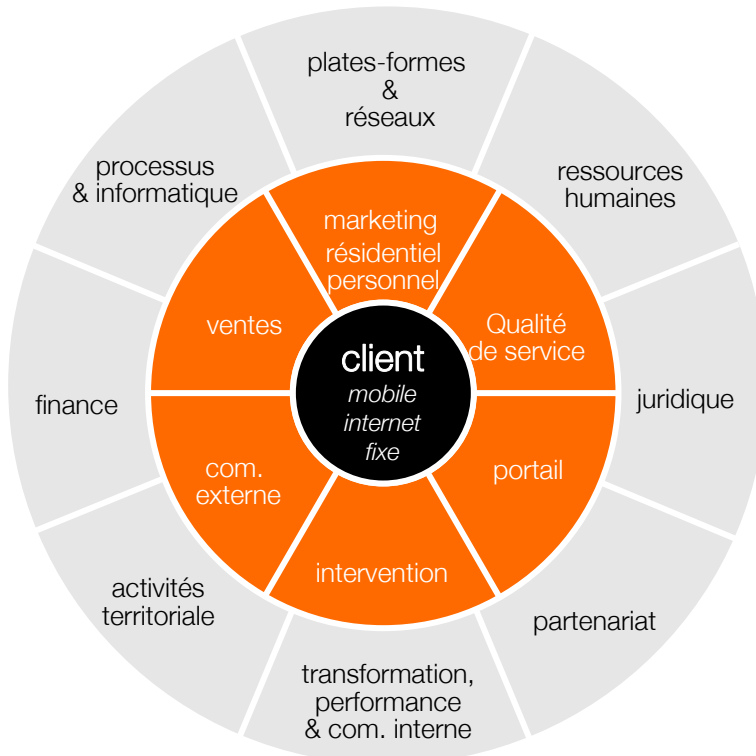
4

dynamique d'amélioration continue maintenant mise en place pour offrir la meilleure expérience client à des coûts optimaux

4

Opérations France : finalisation de la mise en place d'une organisation convergente désormais centrée sur le client

organisation des opérations en France

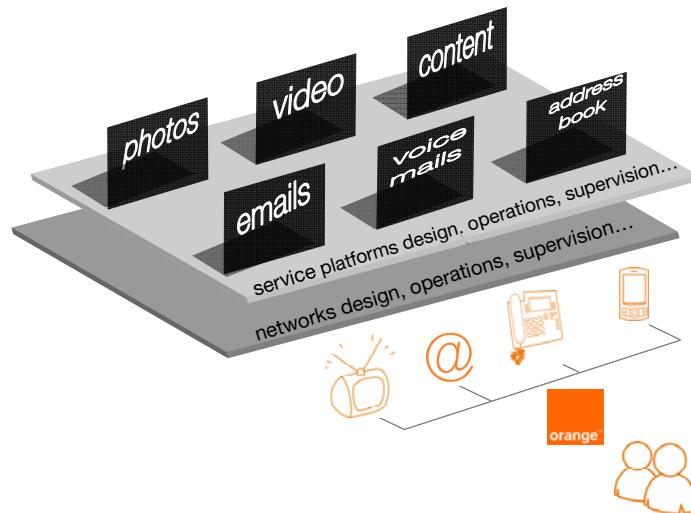


2007 organizational key evolutions

- création d'une **division de qualité du service** centrée sur le client afin d'assurer le contrôle transversal et des plans d'action connexes
- mise en œuvre d'une **division processus et informatique** afin d'optimiser les processus et l'informatique de manière transversale
- création d'une **division partenariats** afin de rechercher toutes les opportunités de croissance associées aux partenariats (y compris les MVNO)
- finalisation de la fusion des activités mobile/internet/fixe au des plates-formes & réseaux et de la division marketing

4 | notre organisation privilégie la fourniture de services intégrés et continus au client

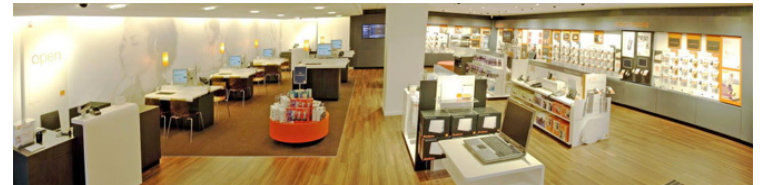
Plates-formes et réseaux



- services communs entre fixes et mobiles exploités au travers de processus identiques
- équipes de supervision de service de bout en bout
- actions de développement de compétences communes

distribution channels

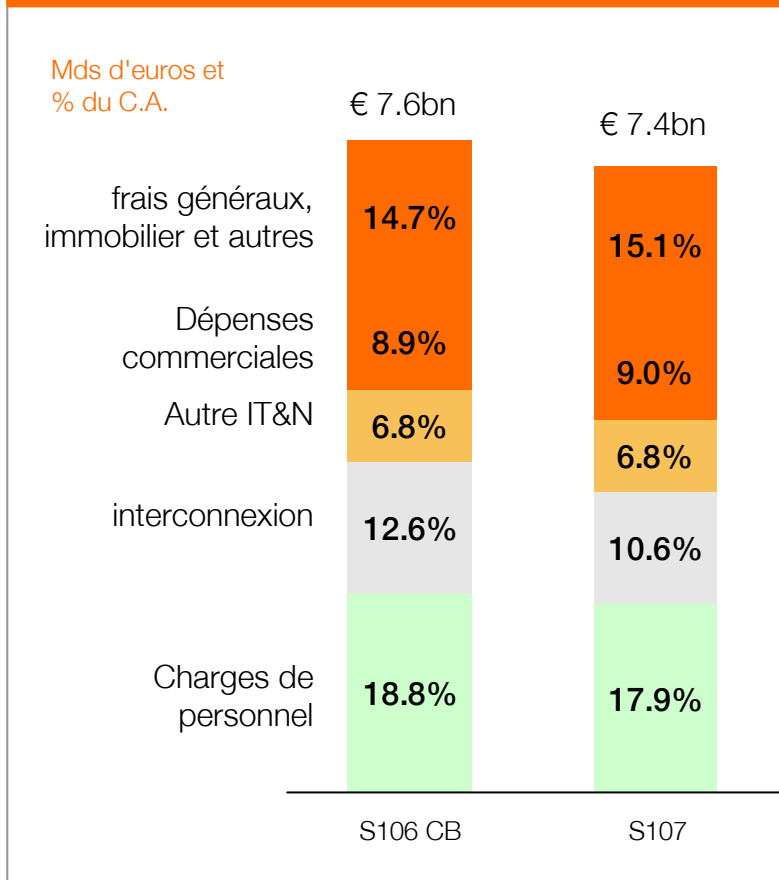
- expérience client intégrée dans les boutiques
- univers convergent sur le canal en ligne
- procédés et expérience client homogènes dans les centres d'appels fixe/internet/mobile
- homogénéisation en cours du CRM



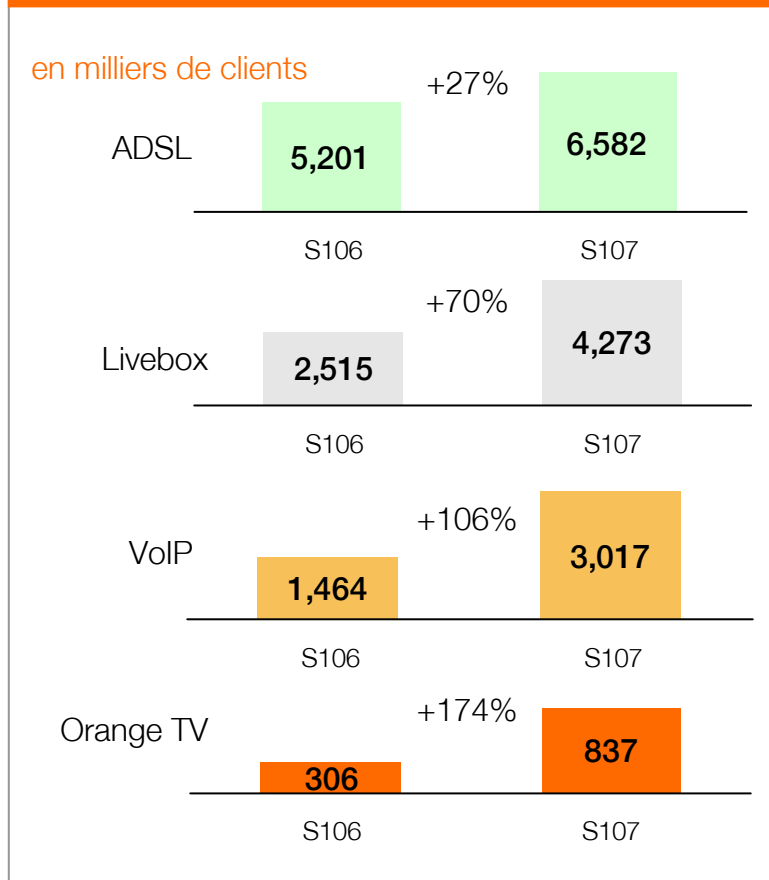
4

nous maîtrisons et optimisons nos coûts pour mieux servir nos clients

évolution des coûts d'exploitation en France



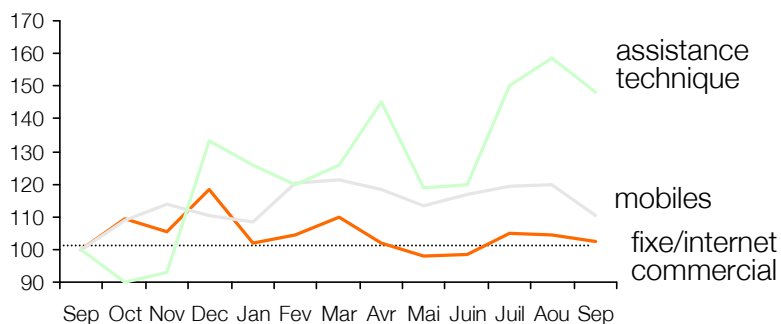
base de clientèle des opérations France



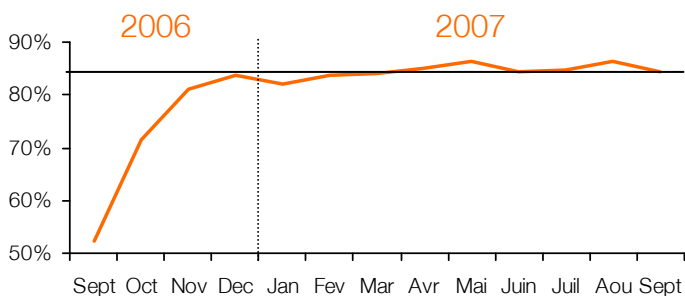
4 maîtriser notre qualité de service est un levier essentiel du contrôle des coûts alors que la base de clientèle se développe rapidement

relation client

taux d'efficacité des centres d'appel
(indice 100 sept 2006)



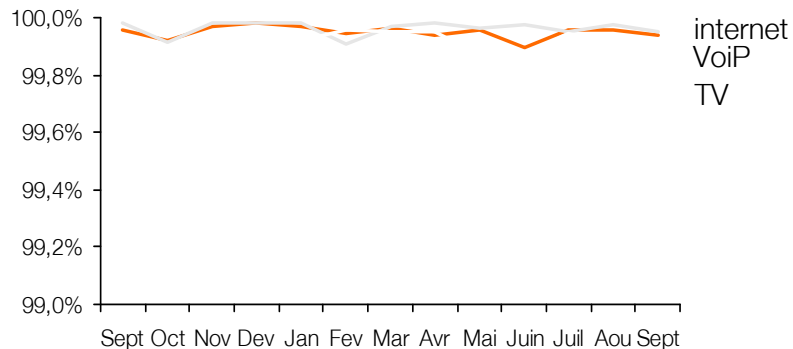
délai de livraison



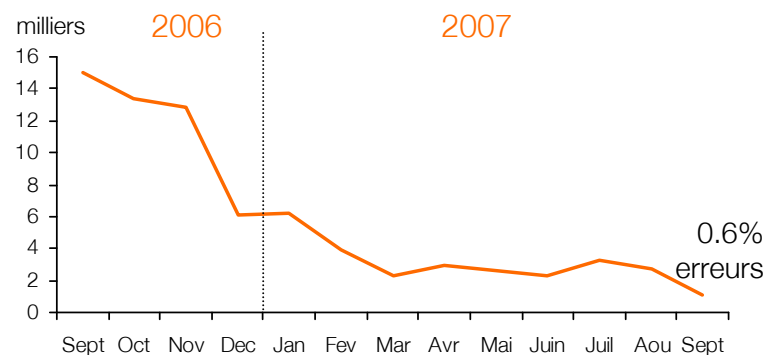
85% clients internet + TV livrés en moins de 8 j

services haut débit

taux de disponibilité



erreurs d'activation de la VoIP



4 | des programmes de contrôle strict des Opex permettent de réduire la base de coûts

7 programmes opex de maîtrise des coûts

opex 1: excellence de la vente

opex 2: excellence de l'intervention

opex 3: simplification des SI et des processus

opex 4: optimisation des canaux automatiques

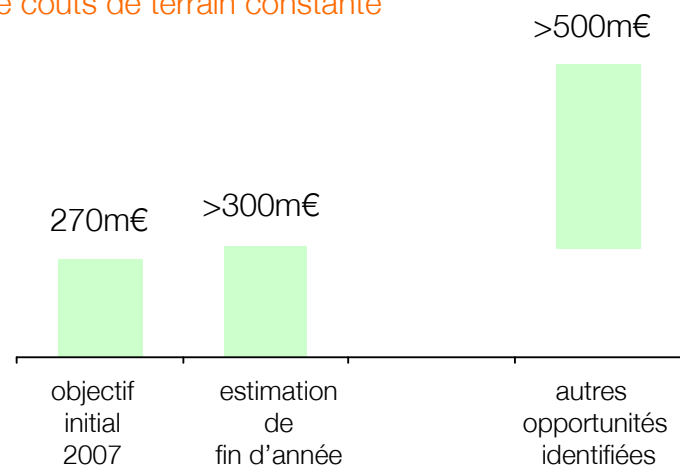
opex 5: optimisation des canaux de distribution

opex 6: optimisation du portefeuille d'offres

opex 7: optimisation des dépenses de pub

plus de 300 M€ de réduction des coûts en 07

gérer la croissance sur une base de coûts de terrain constante



note : économies par rapport à la base 2006 (dépenses réelles)

une gouvernance stricte pour assurer la réalisation des objectifs

- un membre du Comité de direction responsable de chaque objectif
- revue globale mensuelle de tous les objectifs au niveau du Comité de direction
- revue détaillée mensuelle de 2 objectifs et projets de soutien au niveau du Comité de direction
- revue mensuelle de tous les projets par le bureau de direction du programme de transformation

4

au-delà des programmes structurés, une culture de progrès continu est inculquée dans l'ensemble de l'organisation

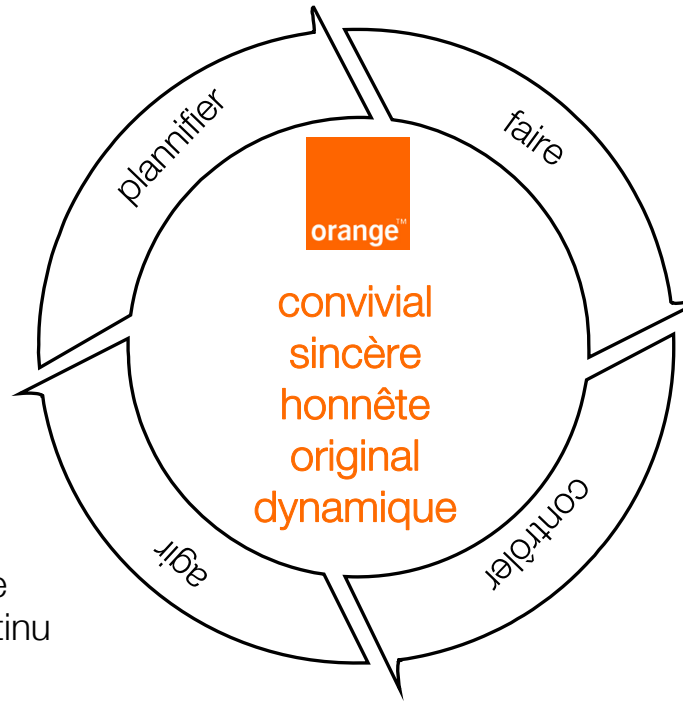
objectif

mobiliser les managers en incarnant les valeurs de la marque pour une meilleure performance

managers

initiative clé

programme "Vivre nos valeurs" : faire appel à nos valeurs pour structurer une démarche de progrès continu



objectif

responsabiliser chaque salarié dans le cadre de la performance et de la réussite du Groupe

employés

initiative clé

participation du personnel au processus d'innovation: permettre à tout salarié de s'exprimer et de devenir acteur de la réussite

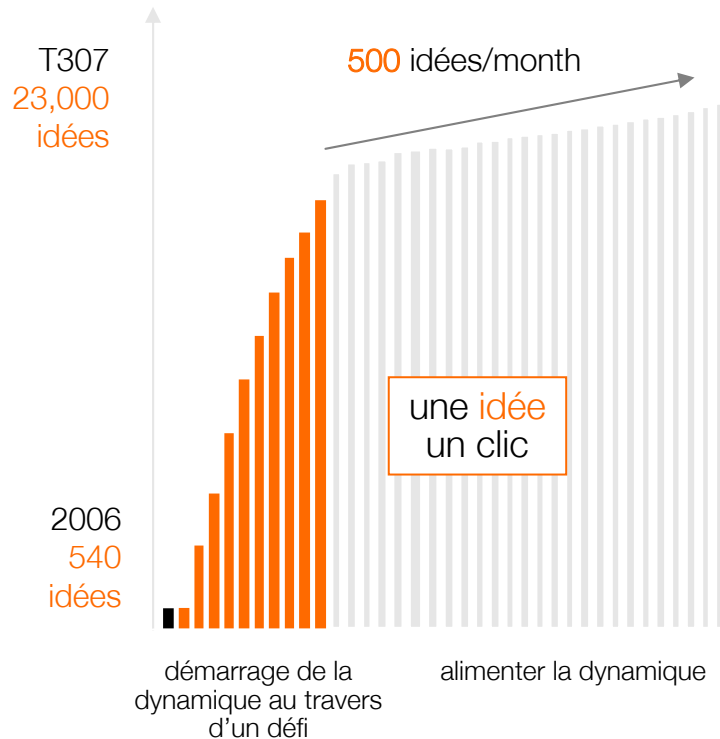
enquête des salariés :

- mesurer et s'assurer que les actions portent leurs fruits et/ou répondent aux attentes
- lancer les actions correctives le cas échéant

4 | à tous les niveaux, les salariés créent une nouvelle dynamique interne contribuant à notre succès

illustration: l'innovation participative

une nouvelle dynamique...



... au potentiel remarquable (9m07)

plus de 200 idées mises en œuvre sur le terrain (au T307) :
170m€ d'économies (en année pleine)



solution d'appareillage
automatique

automatisation
de la sauvegarde
des données
commutateurs



socle préfabriqué
pour pose rapide des
armoires DSLAM

Trophée Innovation Participative
Innovateurs
28/11/2007



5

nos priorités pour 2008

5 | nos priorités pour 2008

dans un marché dynamique et sans rupture majeure prévue dans les usages, la consommation ou l'environnement réglementaire, nos priorités pour 2008 seront :

1

maintenir nos parts de marché

2

développer de nouveaux usages et de nouvelles activités

3

offrir la meilleure expérience client

4

contrôler nos coûts

5

réussir la transformation de l'organisation