

# Des enjeux majeurs ont façonné le nouveau projet d'entreprise

## Mobiliser l'ensemble du groupe dans un projet collectif

- Le Groupe vient de traverser une crise sans précédent en France tenant tant à un manque de projets mobilisateurs qu'à une absence de marges de manœuvre pour les managers.
- Pourtant, les femmes et les hommes du Groupe ont toujours prouvé leur capacité à assumer ensemble les objectifs les plus ambitieux tels que ceux de l'internationalisation et du virage du numérique.
- Après cette crise profonde, il fallait redéfinir un projet collectif et mobilisateur remettant l'humain au cœur du développement de l'entreprise.
- C'est chose faite avec le projet « conquêtes 2015 », doublé en France d'un nouveau Contrat social.

## Etre à la pointe du nouvel « écosystème numérique »

- L'année 2010 marque un nouveau tournant dans l'industrie des télécoms. Poussé par les 400 millions de smartphones qui consomment à eux-seuls autant que la totalité de 4,6 milliards de terminaux mobiles sur la planète, le volume de données ne cesse de progresser : 6 milliards de milliards d'octets sont échangés chaque mois sur Internet, 50 milliards de terminaux connectés en 2020...
- Le très haut débit est appelé à devenir la norme et les nouveaux usages s'imposent tant pour les particuliers (connexion permanente,

TV connectée, réseaux sociaux, vidéos...) que pour les entreprises (cloud computing). Et le mouvement n'en est qu'à son début.

- Ce mouvement intervient alors-même que certains acteurs tentent d'établir un monde fermé face au monde ouvert que nous proposons à nos clients.
- Le défi pour le Groupe est de rester le point d'entrée privilégié vers cet écosystème numérique, et d'accompagner nos clients (particuliers et entreprises) dans leur vie numérique, en leur simplifiant la vie et en leur donnant accès aux nouveaux services qui répondent à leurs besoins.

## Appréhender un environnement concurrentiel et réglementaire tendu

- La concurrence est déjà très forte sur le marché domestique et à l'étranger, que l'on soit opérateur historique ou opérateur alternatif.
- Ajoutons à cela les bouleversements de l'écosystème numérique : les acteurs des médias et du web viennent concurrencer les acteurs télécoms classiques, les équipementiers cherchent à se « désintermédier ».
- Le contexte réglementaire est, quant à lui, très contraignant et doit évoluer pour permettre une vraie concurrence et faciliter les investissements nécessaires à la croissance du numérique.

## La révolution numérique

- Une connexion permanente à la maison (20 terminaux connectés par foyer en 2020)
- Smartphones et applications de contenu : le monde dans ma main
- Catch-up TV, VoD : l'expérience TV enrichie par le web.

### Une expérience de bout en bout, à la maison et en mobilité, avec 4 défis :

- une même qualité de services multi-terminaux
- des plans tarifaires adaptés aux usages
- des services personnalisés, interactifs
- une sécurité complète de l'accès.

# « conquêtes 2015 » : faire préférer Orange

Orange aborde la nouvelle décennie avec le projet « conquêtes 2015 », porté par les collaborateurs du Groupe. L'ambition est forte : il s'agit de devenir l'opérateur préféré de l'ensemble des parties prenantes, et de changer de dimension tout en restant fidèle à ses valeurs.

## Un projet élaboré en

### « co-construction »

- Parce que le projet doit mobiliser toute l'entreprise, Orange l'a élaboré en recourant à une démarche innovante de « co-construction » avec les différents pays et métiers du Groupe.
- Des réunions de 50 personnes environ ont démarré en mars pour définir les orientations. Les 500 premiers managers (pays, métiers) ont ensuite retravaillé ces orientations avant de les partager avec leurs équipes, jusqu'à converger vers le projet final.
- De mai à juin 2010, 27 pays et 14 métiers ont ainsi contribué à la réflexion collective – soit plus de 2000 collaborateurs au total.

### « conquêtes 2015 »

#### s'adresse à toutes les parties prenantes d'Orange

Opérateur de confiance, Orange formule des engagements concrets pour être l'opérateur préféré :

- **des salariés** : les femmes et les hommes d'Orange sont au cœur du développement de l'entreprise

- **des clients** : simplicité et fiabilité des produits et services, innovation, excellence de la relation client

- **des actionnaires** : Orange comme valeur de croissance

- **de la société** : des engagements sociétaux et écologiques dans tous les pays.

## Un changement de dimension

- 190 millions de clients en 2010.
- 300 millions en 2015 : le projet porte une ambition commerciale sans précédent pour Orange. Pour assurer ce changement de dimension, le groupe s'appuiera sur :
  - la confiance de ses clients, avec une politique active de fidélisation
  - une conquête commerciale très ambitieuse sur les marchés émergents.

### « conquêtes 2015 » :

#### les 4 axes stratégiques

- Les femmes et les hommes d'Orange
- Les réseaux (socle de croissance)
- Les clients
- Le développement international.

## Les chiffres du projet

- 2000 collaborateurs ont contribué à l'élaboration du projet
- Objectif : 300 millions de clients en 2015
- Recrutement : 10 000 sur 2010-2011-2012 (dont 3 500 dès 2010)
- Nouveau Contrat social : une enveloppe de 900 millions d'euros sur 2010-2011-2012.

## Les atouts d'Orange

### Une présence internationale solide :

- 32 pays sur le grand public, 220 pays sur les entreprises
- un portefeuille équilibré, avec 50% du CA à l'international.

### Des positions commerciales exceptionnelles :

- 5<sup>e</sup> opérateur mondial en nombre de clients
- 2<sup>e</sup> opérateur Internet et 1<sup>er</sup> opérateur de TV sur IP en Europe
- 2<sup>e</sup> vendeur d'iPhone dans le monde.

**Une R&D exceptionnelle** : 15 laboratoires, plus de 3000 chercheurs.

**Une situation financière assainie** : dette réduite, meilleure notation du secteur.

# conquête 1 : les femmes et les hommes d'Orange, la première des priorités

Replacer l'humain au cœur du développement du groupe : c'est l'un des points de départ de « conquêtes 2015 ». Avec des objectifs partagés, le projet redéfinit les pratiques professionnelles et la culture de management de l'entreprise.

## Bien-être au travail et fierté d'appartenance

- Tous les pays ont pris des engagements concrets pour faire d'Orange un Groupe où il fait bon travailler. Ces engagements portent sur l'environnement, les outils et les modes de travail, mais aussi la mixité et la diversité. La stratégie sera régulièrement partagée avec les collaborateurs pour donner tout son sens au travail de chacun.
- En France, ce dialogue a débouché sur un nouveau Contrat social (*voir fiche 3 bis*).

## Une nouvelle culture managériale

- Les managers jouent un rôle capital dans la construction de relations humaines de qualité. A condition bien sûr de disposer de marges de manœuvre dans leur travail.
- Avec « conquêtes 2015 », ils seront à la fois plus responsabilisés et mieux reconnus - et soutenus dans leur mission par une organisation RH renforcée sur le terrain.

- Au cours des prochains mois, une Charte du Management viendra structurer cette culture managériale pour l'ensemble du Groupe.

## La création d'Orange campus et de réseaux de managers

- Trois réseaux de managers sont institués :
  - une communauté de l'ensemble des managers, avec une « feuille de route », des outils de partage et de remontée des informations de terrain
  - le groupe des 1000 leaders
  - le cercle des 300 dirigeants.
- La communauté des managers sera fédérée par des programmes spécifiques **Orange campus**. Le premier campus verra le jour à Paris en janvier 2011. D'autres campus suivront en Pologne, Espagne, France (Marseille, Bordeaux, Rennes et Nancy), et 6 sites hors d'Europe dont Nairobi et Dakar en Afrique.

## Des engagements dans chaque pays

Tous les pays et les fonctions support ont formalisé leurs propres engagements vis-à-vis des salariés. Quelques exemples :

- la mise en place d'un réseau social interne (RH Groupe)
- simplification, voire refonte totale de certaines parties des systèmes d'information (Groupe)
- un indicateur de performance sociale intégrée dans les critères de rémunération variable des 1000 cadres dirigeants dès le 2<sup>e</sup> trimestre 2010 (France)
- le développement du « talent sharing » et des opportunités à l'international à travers des mobilités croisées avec l'Espagne (Rep. Dominicaine)
- la création d'espaces de travail conviviaux dans tous les locaux (Pologne)
- un rendez-vous bimestriel pour faire le point sur les réalisations et partager la stratégie de l'entreprise (Bahrein).

# Un nouveau Contrat social pour France Télécom-Orange en France

Fidèle à son histoire, à sa culture et à ses valeurs, France Télécom-Orange réaffirme aujourd'hui son ambition sociale comme faisant partie intégrante de sa stratégie de développement, en redéfinissant clairement les termes du contrat social qu'elle propose à tous ses salariés.

## Une politique de l'emploi active et responsable

Pour assurer son développement et préparer l'avenir, le Groupe s'engage sur une politique de recrutement ambitieuse : 10 000 recrutements sur la période 2010-2011-2012. Cette politique sera soucieuse du respect de l'égalité et de la diversité, attentive à l'intégration des nouveaux salariés.

## Des managers responsabilisés et reconnus

Acteurs clés du nouveau contrat social, les managers doivent disposer des moyens d'agir et être soutenus dans leur mission : l'organisation et l'animation de leurs équipes, fondées sur des relations de confiance et de proximité.

> des réseaux de managers animés par Orange campus; un indicateur social pour la rémunération variable ; des objectifs plus collectifs ; un budget « convivialité » pour chaque manager ; un parcours de formation spécifique pour les nouveaux managers...

## Des parcours professionnels motivants dans la durée

Le Groupe doit offrir à ses salariés les moyens de maîtriser leur carrière dans la durée, en leur ouvrant un large champ d'opportunité et en veillant à l'accompagnement de chacun.

> une plus grande visibilité sur les perspectives métier ; tous les postes vacants publiés sur l'intranet anoo ; un « droit individuel au projet professionnel » ; la valorisation des parcours via Orange Expert...

## Une qualité de la vie au travail améliorée

Chaque salarié a besoin d'une vision claire de son rôle et de sa mission, d'être responsabilisé et de bénéficier de la formation nécessaire à l'exercice de son travail, au sein d'un environnement de qualité, où l'accent est mis sur la prévention et l'accompagnement des situations de mal-être.

> des process simplifiés ; un point sur le rôle de chacun d'ici fin 2010 ; 9 000 modules de formation en ligne disponibles ; 20% du budget informatique (50 M€) pour le confort d'utilisation des systèmes d'information ; 10 M€ pour l'aménagement des locaux ; 11 espaces d'écoute et d'accompagnement...

## Une rétribution équitable de l'engagement des salariés

Le Groupe s'engage à partager la valeur créée collectivement par l'entreprise, avec des rémunérations individuelles reconnaissant les compétences, l'engagement et la performance des salariés.

> des critères qualitatifs pour les rémunérations collectives ; des rémunérations individuelles rétribuant engagement et performance ; un « indicateur » social pour la rémunération des managers.

## Une fonction RH renforcée, au plus près des salariés

Garante du nouveau Contrat social, la DRH accompagne l'ensemble des acteurs de l'entreprise dans sa mise en œuvre à travers des relations de proximité avec les salariés et un dialogue social de qualité.

> Plus de 170 nouveaux postes RH.

## Les moyens d'une ambition

France Télécom-Orange prendra les mesures nécessaires pour garantir la mise en œuvre effective de ce Contrat, au bénéfice de tous. Au total, une enveloppe de 900 millions d'euros pour la mise en œuvre de ce Contrat social sur 2010-2011-2012 qui ne modifie pas les objectifs financiers que France Télécom s'est fixés.

## conquête 2 : les réseaux, socle de la croissance

Le projet redonne ses lettres de noblesse au premier métier d'Orange : les infrastructures fixes et mobiles, et le transport de données. Fierté du Groupe, les réseaux demeurent un socle de croissance essentiel pour l'entreprise, avec des potentiels encore inexplorés.

### **Renforcer la couverture et monter en débit pour anticiper l'explosion des usages**

- En France, le programme « La Fibre » poursuit ses objectifs ambitieux : investissement de 2 milliards d'euros pour garantir la couverture de 40% des foyers dans toutes les régions d'ici 2012 et tous les départements d'ici 2015 (y compris 3 d'outre-mer).
- Le déploiement de la 3G ou de la 2G se poursuit en Europe occidentale et dans les pays émergents.
- Les expérimentations sur le Long Term Evolution (LTE) ouvrent la voie pour la quatrième génération ; un service LTE sera proposé dès que la réglementation le permettra.
- L'extension des « réseaux verts » et de la couverture dans les zones rurales est une autre source de croissance (déploiement du réseau mobile dans toutes les villes et villages de plus de 500 habitants au Mali, par exemple).

### **Améliorer en continu la qualité de service des réseaux**

Donner plus d'intelligence, de puissance et de fiabilité à nos réseaux. C'est le triple objectif de ce volet, qui prévoit notamment :

- la mise à niveau du réseau de transmission mobile
- la migration vers une architecture all-IP.

### **Valoriser les services de transport avec un modèle tarifaire adapté**

- Avec les nouveaux usages du numérique, les modes de consommation se sont multipliés et diversifiés.
- La structure tarifaire devra être adaptée à la véritable charge des réseaux, avec des offres mieux adaptées pour chaque type de consommation.

### **Réseaux et entreprises**

Avec « conquêtes 2015 », Orange prépare l'arrivée de nouveaux services pour les entreprises, et notamment :

- les réseaux de distribution de contenu
- le cloud computing et les services associés : 500 M€ d'ici 2015.

## conquête 3 : les clients

Nouveaux services, relation client, protection des données et des accès, simplification des offres : c'est par la connaissance du client, et la capacité à répondre à tous ses besoins, qu'Orange se distinguera comme l'opérateur préféré pour profiter pleinement de la vie numérique.

### Accompagner nos clients dans la vie numérique

Cet engagement central recouvre quatre aspects :

- **faciliter la vie numérique** : ergonomie des offres, simplicité d'utilisation, accompagnement des « nouveaux clients numériques »
- **protéger les clients** : protection des données et des accès, vision maîtrisée des consommations
- **offrir toute la richesse du numérique** : donner accès à tous les nouveaux usages, innover pour répondre aux nouveaux besoins
- **entretenir une relation continue** : excellence de la relation client, reconnaissance de la fidélité, expérience client multicanal.

### Enrichir les offres existantes avec des partenariats de contenu

- Orange se positionne clairement comme un agrégateur, et non comme un producteur de contenus, dans une logique de partenariat ouvert. Le Groupe innove pour apporter à ses clients le meilleur du numérique (plateformes MyTF1, M6replay, Deezer...), et permet à ses partenaires d'enrichir leurs contenus grâce à l'interactivité de ses réseaux combinée aux nouvelles capacités des Livebox.

- Cette clarification du métier s'illustre par la politique du Groupe en matière de paris en ligne. Orange a choisi de ne pas être opérateur de paris – ni directement, ni en joint-venture. En revanche, des partenariats ont été conclus avec le PMU et la Française des Jeux, qui pourront intégrer leur offre sur orange.fr et sur le mobile. D'autres négociations sont en cours.

### Développer de nouveaux services

- Dans la continuité du programme de Croissance par l'innovation, « conquêtes 2015 » valorise le développement de nouveaux services, tous appuyés sur les avantages compétitifs du Groupe, à l'image d'Orange Care ou de l'enrichissement de voix et de la carte SIM.
- Pour développer des services adjacents au cœur de métier, 6 axes seront explorés : le divertissement, l'audience sur Internet, la santé (Tendance santé, service de télédiagnostic à Madagascar...), la vie pratique numérique, les services ciblés pour les marchés émergents et les services aux entreprises (cloud computing, portail web intégré via Orange Business Services).

### Innover... pour le client

Etre un leader technologique ne suffit pas. L'innovation reste une source de croissance majeure à condition de ne jamais perdre de vue le client, et ses besoins actuels et futurs.

L'innovation devra notamment permettre :

- d'améliorer l'expérience client
- de faciliter la vie numérique... et la vie quotidienne
- d'améliorer la relation client (multicanal, CRM 360).

# conquête 4 : le développement international

300 millions : le nombre de clients d'ici 2015 !  
Cette ambition s'appuie notamment sur un fort esprit de conquête retrouvé, qui permettra à Orange d'acquérir une dimension nouvelle sur le plan international.

## Une ambition de conquête sur les marchés en croissance

- Le projet « conquêtes 2015 » vise une forte extension de la présence du Groupe dans les pays émergents, particulièrement en Afrique et au Moyen-Orient – les terres de développement économique et social de la décennie qui s'ouvre.
- Déjà présent dans 18 pays émergents, Orange entend y doubler son chiffre d'affaires pour atteindre 7 milliards d'euros d'ici 3 à 5 ans.
- Quatre leviers permettront d'atteindre cet objectif :
  - la croissance organique (5 à 6 % en moyenne)
  - l'acquisition de nouvelles licences
  - la prise de participation dans des opérateurs existants
  - l'acquisition partielle de portefeuille d'actifs déjà constitués.

## Renforcer les opérations en Europe occidentale

- La consolidation des activités en Europe se poursuit. Au Royaume-Uni, la joint-venture Everything Everywhere (regroupant Orange UK et T-Mobile UK) marque l'arrivée d'un nouveau leader sur le marché britannique, avec 30 millions de clients et 37% de part de marché.
- Le Groupe réitère par ailleurs son engagement durable sur le marché suisse. 700 millions de Francs suisses y seront investis d'ici 2015.

## Une présence responsable sur tous les marchés

- Le développement à l'international s'accompagnera d'actions ciblées de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans tous les marchés concernés.
- Le Groupe pourra ainsi capitaliser sur les initiatives de la Fondation Orange et favoriser l'essaimage d'actions dans les trois domaines de prédilection de la Fondation : santé et handicap, éducation et culture.

### Câbles sous-marins et solaire pour étendre le réseau

- 900 stations solaires installées dans 13 pays pour couvrir de nouvelles zones en territoire rural : avec **le projet Oryx**, Orange améliore la couverture des territoires tout en développant les « télécoms verts ». Le bénéfice est triple : amélioration de la qualité de service, réduction des charges et développement durable.
- **Le câble sous-marin ACE** (Africa Coast to Europe), long de 17 000 km, sera opérationnel début 2012. Initialement prévu pour relier la France au Gabon, il a été prolongé jusqu'en Afrique du Sud et offrira à plus de 20 pays de la côte ouest africaine une interconnexion haut débit avec l'Europe, l'Amérique et l'Asie.

# « conquêtes 2015 » : les facteurs-clés de succès

L'heure est à l'action, dans tous les pays et toutes les entités corporate. Le projet « conquêtes 2015 » sera un succès grâce à l'implication des femmes et des hommes de l'entreprise, notamment dans le respect de trois éléments clés :

## 1 - L'excellence de l'exécution

L'excellence des équipes, des produits et des services pour proposer aux clients la meilleure expérience possible : c'est en restant fidèle à cette base de ses métiers qu'Orange répondra aux défis de la nouvelle décennie.

## 2 - Les marges de manœuvre managériales

Après un cycle de pilotage centralisé qui a permis le redressement de l'entreprise, « conquêtes 2015 » libère de nouvelles marges de manœuvre pour les managers. Initiatives et autonomie seront encouragées, et les managers à la fois responsabilisés et reconnus.

## 3 - Un pilotage plus proche des opérations

Pour refléter la réalité opérationnelle d'une entreprise, le pilotage par le cash-flow, adopté par de nombreuses entreprises en temps de crise, peut être complété par des indicateurs opérationnels : part de marché, EBITDA, rentabilité des capitaux investis... Des objectifs de cash-flow (8 milliards d'euros) restent fixés, mais ils seront une résultante des actions menées dans le cadre des quatre axes stratégiques fixés.

## Les axes qui rassemblent Orange

De la co-construction du projet ont émergé des fondamentaux communs à l'échelle du Groupe :

- un Groupe qui **tient ses promesses**, par une communication transparente et une attitude de service exemplaire
- un rôle d'**opérateur de confiance**, reconnu pour sa qualité, sa fiabilité et sa responsabilité sociale
- une capacité à **innover au service du client**
- la **fierté** de travailler pour une entreprise qui reconnaît les talents dans leur diversité.