

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

---

## édito

Dans ce numéro, Didier Lombard, président-directeur général de France Télécom Orange, commente les bons résultats financiers du Groupe, mais aussi le paradoxe de la performance boursière du titre, et vous dévoile, bien sûr, l'ambition de « Orange 2012 ».

**Journaliste** : Didier Lombard, bonjour !

**Didier Lombard** : Bonjour !

**Journaliste** : Merci de nous accueillir dans votre bureau pour cette interview. Vous avez annoncé les résultats de votre Groupe le 4 mars dernier, quels sont selon vous les faits marquants et les événements clés de cette année 2008 ?

**Didier Lombard** : D'abord, les résultats sont très bons, et surtout le paramètre essentiel qui peut intéresser nos actionnaires, c'est le cash. Le montant de free cash-flow est au niveau attendu, même un peu plus élevé, à 8 milliards d'euros. C'est ça qui permet tout, après, le reste... c'est moins important. Cela étant, le reste est quand même très bon puisque :

1/ on a maintenu la marge au niveau qu'on avait prévu, ce qui, dans le monde concurrentiel, n'est pas si facile ;

2/ il y a de la croissance, pas loin de 3 %, dans le monde des télécoms, ce n'est pas facile à obtenir, donc tout s'est très bien passé. Il y a d'autres paramètres qui sont très caractéristiques du succès du Groupe, c'est le nombre d'abonnés qui sont sous la bannière Orange et qui a augmenté de manière significative : le nombre total de nos abonnés est de 180 millions autour de la planète, ce qui représente quand même beaucoup de clients, et au nombre de pays se sont rajoutés le Kenya, l'Autriche, le Niger, l'île Maurice sous la marque Orange. Et par ailleurs, comme tout le monde s'en est aperçu, l'iPhone a été un vrai succès commercial qui nous a permis d'animer un peu les médias en 2008, mais également l'entrée de nos clients dans le monde de l'internet mobile, avec ce produit extraordinaire qu'est l'iPhone. Du côté de l'innovation et du modernisme, la télé d'Orange, pour laquelle nous avons à fin février près de 300 000 clients, en très peu de temps, et surtout des clients qui consomment suivant notre nouveau modèle, c'est-à-dire en utilisant totalement la flexibilité que le réseau d'Orange est capable de leur donner, ce qui est un mode de consommation totalement nouveau de la télévision.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

## édito (suite)

**Journaliste** : Ces résultats confirment la réussite de la stratégie NExT, que vous avez engagée il y a trois ans et qui s'est achevée au mois de décembre dernier. Quel bilan en faites-vous aujourd'hui ?

**Didier Lombard** : Le plan de transformation que nous avons mis en place, ont été un succès. C'est d'autant plus un succès que ça s'exerce dans les deux sens : ça s'exerce du côté de nos clients, qui bénéficient de services convergents et donc d'une plus grande flexibilité pour un groupe de télécoms qui antérieurement était très diversifié avec des marques différentes et des choses très variées. Donc, convergence vu des clients, c'est un plus, et vu de l'entreprise et de nos actionnaires, c'est aussi un plus parce que, évidemment, ça permet de maîtriser les coûts d'une façon extrêmement efficace. Donc tout ça a parfaitement marché.

**Journaliste** : Le contexte économique actuel est difficile. Comment préparez-vous l'avenir de France Télécom-Orange ?

**Didier Lombard** : Il faut se mettre dans l'atmosphère générale actuelle. Premièrement, il faut se dire que le moment crucial, ça va être la sortie de crise. Il faut être prêt avec un positionnement d'entreprise qui correspond à ce qui va se passer à la sortie de crise où, clairement, le secteur des télécoms va jouer un rôle très important dans l'économie des pays où nous sommes, puisque c'est un élément de connectivité qui va permettre à toutes les économies de repartir plus vite quand les réseaux, les services, vont être efficaces. Donc il faut qu'on soit prêt pour ce moment-là. Évidemment, pendant ce temps-là, on va nous demander de gérer au mieux notre actif et nous avons annoncé justement il y a une semaine que notre objectif était de maintenir le cash-flow puisque c'est ce qui permettra de tout irriguer : les dividendes pour nos actionnaires, le remboursement de la dette, les flexibilités dont nous avons besoin. On va donc maintenir le cash quoi qu'il arrive. Ce que nous avons dit, c'est que nous pensons actuellement pouvoir le faire en préservant complètement les investissements pour le futur. Ce qui me ramène à la préparation de la sortie de crise : il faut que notre Orange et notre France Télécom soient prêts pour être extrêmement efficaces et agressifs sur le plan commercial. Donc, on ne change pas de stratégie, on se focalise sur la performance opérationnelle à court terme pour maintenir le niveau de cash (c'est le seul objectif que j'ai annoncé aux marchés) et on fait les investissements nécessaires pour être prêts pour la suite.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

## édito (suite)

Alors tout cela se décline avec des slogans. Pour bien faire comprendre ce que l'on veut faire, on a trois slogans qui résument les idées forces de l'action que nous avons : 1/ simplicité : parce qu'en ce moment, nos clients demandent quoi ? Ils demandent des choses faciles d'usage et qui soient du « plug and play », c'est-à-dire : ça se branche et ça marche. La période précédente nous a permis de faire beaucoup d'innovations, mais évidemment on a introduit des matériels informatiques dans les domiciles de nos clients qui parfois ont quelques pannes. Donc aller dans le sens du « plug and play », c'est tout à fait fondamental. Ça évite d'appeler les hotlines, ça évite des interventions, donc c'est bon pour le client parce qu'il n'a plus de souci et c'est bon pour nous parce que ça fait moins d'interventions, donc moins de coûts. Ça va nous différencier, puisque mon idée, c'est qu'à la sortie nous soyons l'opérateur le plus amical pour vous faire entrer dans le monde des technologies de l'information. Et, surtout, ça élargit beaucoup la base de clients adressables car quant on propose aux personnes un peu allergiques aux technos, des produits informatiques sans leur dire, sans qu'elles s'en aperçoivent et en plus qui ne marchent pas, lorsqu'on leur propose des produits simples qui se branchent automatiquement, la base adressable s'élargit naturellement. Donc tout ça va dans le bon sens. Simplicité c'est le premier slogan.

Deuxième slogan, de façon évidente, c'est l'agilité. Alors on l'a montrée dans les trois années qui viennent de passer puisqu'il y a un certain nombre de virages que nous avons pris, par exemple sur la voix sur IP, si on n'avait pas pris ce virage-là, on ne serait certainement pas en train de vous dire que les résultats sont excellents parce que beaucoup de clients nous auraient quitté. Alors qu'en ce moment, nous avons une large partie de notre base de clients qui est en voix sur IP. Ils sont avec nous et donc ils consomment des produits de France Télécom. Il y aura probablement dans les trois années qui viennent des nouvelles technologies qui arriveront et qui vont changer le business model et le type d'interactions commerciales que nous avons avec nos clients. Il faut anticiper et aller dans le sens du vent, pour proposer ces nouvelles technologies assez tôt. Ça ne sert à rien de vouloir résister en disant « Nos technologies historiques nous permettent de garder la situation et le statu quo, dans le monde où on est, c'est pas possible de faire ça. Il faut courir plus vite que la vague qui arrive. Et ça, c'est de l'agilité, c'est absolument évident qu'il faut le faire.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

## édito (suite)

Enfin le troisième slogan, en anglais c'est « sustainability », en français c'est un peu plus compliqué à traduire, c'est la « solidité ». Il faut que le groupe fonctionne comme un bloc. Pour cela, il faut que les différentes entités du groupe dans tous les pays s'entraident d'une façon encore plus efficace qu'actuellement, pour être encore plus efficaces sur nos coûts. Que les produits développés quelque part soient utilisés partout, que nous nous débarrassions d'un certain nombre de lourdeurs qui nous viennent du passé. En fait, à la sortie, il faut que France Télécom soit transformé comme si nous l'avions créé à partir de rien. C'est une start-up de 200 000 personnes. C'est ça l'objectif en 2012.

Dernière remarque, j'ai appelé cette période, cette ambition : « Orange 2012 ».

Il y a un petit message subliminal qui est que, probablement, la plupart de nos activités auront une nouvelle marque : Orange. On a déjà fait de grands pas mais on n'a pas fait les pas fondamentaux, en particulier en France. D'ici là, la marque deviendra Orange. Evidemment il faut le faire au moment où on sera en sortie de crise, quand on va sentir que les économies repartent. Il faut mettre un petit accélérateur à notre croissance, et ce sera le changement de marque.

**Journaliste** : Au regard des éléments que vous venez de mentionner, que pensez-vous de la performance boursière de votre titre ?

**Didier Lombard** : Alors, ça c'est un profond paradoxe, parce que, si vous regardez la valeur intrinsèque de l'action, elle a baissé, donc pour quelqu'un qui ne regarde que ce paramètre-là (et je sais que nos actionnaires le regardent), c'est assez décevant. Alors le titre baisse parce que le marché baisse, parfois on se demande s'il y a encore un marché ! En fait nous avons la seconde meilleure performance boursière en 2008. Dans le CAC on a beaucoup moins baissé que pratiquement tous les autres, sauf un. Donc on peut se dire : « Jean qui pleure », le titre baisse ; « Jean qui rit », on baisse moins que les autres. On va donc continuer à délivrer le cash pour délivrer le dividende de façon à rester stable par rapport au niveau moyen du marché. Et je ne doute pas qu'à un moment le marché va revenir, avec de nouveaux investisseurs qui seront attirés par les rendements, parce qu'en ce moment on a un rendement extrêmement élevé. Donc on continue à décider des dividendes qui sont relativement élevés dans un marché un peu morose, car je pense qu'il faut gagner la fidélité de nos actionnaires et on continue comme ça.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

---

## édito (suite)

**Journaliste** : D'ailleurs, vous avez un rendez-vous important prochainement avec vos actionnaires.

**Didier Lombard** : Nous avons notre assemblée générale qui arrive bientôt. Ce sera une occasion de plus, à la fois pour refaire un point sur ce que nous avons fait, mais surtout pour ouvrir les perspectives d'avenir. Parce que, les crises, quand ça se gère et quand on en sort, ce sont des périodes extraordinaires pour réussir. Donc le Groupe va être dans cette situation à la sortie de crise qui, je l'espère, va être le plus rapide possible. Mais là, c'est pas mon domaine, je suis obligé de m'adapter à ce qui se passe dans les économies de tous les grands pays dans lesquels nous sommes présents.

**Journaliste** : Donc cette assemblée se tiendra le 26 mai à Paris, au Palais des Congrès. Didier Lombard, merci d'avoir répondu à nos questions. Et je vous invite à retrouver le reste de l'actualité du Groupe d'un simple clic dans la rubrique « En bref » de votre webzine.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

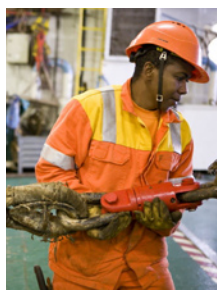
## en bref

### le chiffre

**8**  
milliards  
d'euros

C'est le cash-flow organique généré par France Télécom en 2008. Avec un chiffre d'affaires de 53,5 milliards d'euros, un résultat net part du Groupe qui s'élève à 5,2 milliards d'euros, et une marge brute opérationnelle de 19,4 milliards d'euros, le Groupe réalise, en 2008, l'ensemble de ses objectifs et affiche une bonne performance opérationnelle. Ces résultats confirment également la réussite du plan NExT lancé en 2005. Le Groupe affiche désormais une nouvelle ambition : « Orange 2012 », organisée autour de 3 grands axes : simplicité, agilité, performance durable.

### 12 000 km sous les mers



Avec Orange, la réalité dépasse la science-fiction ! En novembre 2008, le Groupe associé à de nombreux opérateurs internationaux a signé un protocole d'accord pour la construction d'un nouveau câble sous-marin en fibre optique : ACE (Africa Coast to Europe). Objectif affiché : offrir à 20 pays de la zone côtière ouest africaine l'opportunité de se connecter au réseau mondial de l'internet. Grâce à ce nouveau câble, France Télécom – Orange contribue à la réduction de la fracture numérique.

### M6... replay sur Orange



Orange et M6 franchissent une nouvelle étape dans leur partenariat en annonçant le lancement de « M6 Replay sur la TV d'Orange ». Depuis janvier et en exclusivité, les clients d'Orange reçoivent gratuitement les programmes de M6 sur la TV et sur le mobile, l'offre sera complétée courant 2009 par un accès sur le PC. Grâce à cette offre, bénéficiez pendant 7 jours après leur diffusion, des meilleurs séries TV, émissions phares, dessins animés et programmes d'information de M6. A vous de choisir !

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

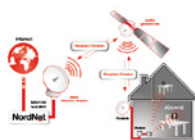
en bref (suite)

Orange Business Services : ISO<sup>3</sup>



Triple certification pour OBS : ISO 20000 « Gestion des Services », ISO 9001 « Gestion de la Qualité », et ISO 27001 « Système de Gestion de la Sécurité » délivrées par l'International Organization for Standardization (ISO). Autant de récompenses qui, associées à l'attribution récente de la certification ISO 15408 à OBS attestent à la fois de la qualité de son système de gestion et de l'efficacité de ses processus à l'échelon mondial. Orange Business Services dispose ainsi d'une longueur d'avance sur ses concurrents.

objectif atteint : 100 % haut débit



Se connecter à Internet en haut débit partout en France métropolitaine, c'est désormais possible avec le « Pack Internet Satellite ». Lancée par Orange via sa filiale NordNet, la nouvelle offre, simple à installer chez soi, est accessible pour moins de 35 € par mois. Après le succès du « Plan Haut Débit pour tous » de France Télécom qui avait déjà placé la France au 1er rang européen, le « Pack Internet Satellite » permet aujourd'hui d'atteindre 100 % de couverture. Orange contribue ainsi à l'action n°1 du plan « France numérique 2012 » annoncé par le gouvernement le 20 octobre 2008.

cap sur l'Ouganda



Suite logique dans la stratégie d'acquisition du Groupe...Après la prise de participation de 53% de Hits Telecom Uganda Ltd par France Télécom, Orange a lancé le 10 mars ses services de télécommunications mobiles en Ouganda. Par cette opération, le Groupe est présent dans 15 pays d'Afrique qui peuvent ainsi bénéficier de la qualité des services et des offres innovantes d'une marque mondialement réputée. Par ailleurs, une Fondation sera créée prochainement en Ouganda et soutiendra des actions locales de mécénat.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

en bref (suite)

## voyagez avec Orange



Depuis 2009, la gamme « Orange Travel » qui accompagne les clients mobile Orange à l'étranger avec des tarifs avantageux, s'est enrichie de deux nouvelles offres. « Destination Europe » qui propose à ses clients d'appeler l'Europe au tarif du national et « Travel data daily », le nouveau pass Internet qui permet une meilleure maîtrise de sa facture. Avec Orange Travel, optimisez vos communications à l'étranger.

## arrêt sur image



Du 6 février au 30 décembre 2009, trois nouvelles expositions à la Cité des télécoms invitent à un voyage au cœur de l'imagerie numérique : « Au-delà de l'image ». « Nouvelles technologies, l'art de la convergence » et « Haut débit & fibre optique, le réseau et ses usages ». Avec cette thématique annuelle, la Cité des télécoms, fondation d'entreprise Orange, continue de promouvoir la culture scientifique et technique dans le domaine des télécommunications.

## d'un clic



Pour ne rien manquer de l'actualité du Groupe, consultez nos derniers communiqués de presse : Orange partenaire du Festival International du Film Policier de Beaune ; suspension de la commercialisation d'Orange sport ; l'Auvergne, 1ère région française 100% haut débit avec Orange ; Orange lance un nouveau poste radio Wifi, la Liveradio vintage ; Sorin Group et Orange Business Services développent une solution de suivi à distance pour les patients cardiaques...

## Orange au Mobile World Congress



L'événement annuel de l'industrie des télécommunications mobiles s'est déroulé en février à Barcelone. Cette 23e édition a réuni tous les acteurs majeurs de ce secteur et a mis à l'honneur « le mobile du futur ». Dirigeants et experts du Groupe ont animé quotidiennement des débats et des tables rondes autour de l'univers mobile et ont annoncé les innovations d'Orange dans ce domaine : le premier téléphone-montre tactile en Europe, un partenariat avec HP, de nouveaux widgets et le développement de la boutique « Application Shop » ainsi que le lancement de « Orange Care », une nouvelle gamme complète de services.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

en bref (suite)

## ayez le réflexe vert



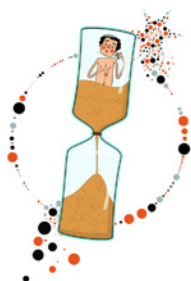
Il y avait déjà la facture sur le net, le choix d'équipements télécoms selon leur performance environnementale jusqu'à leur recyclage. Aujourd'hui, Orange franchit une nouvelle étape en matière d'écologie : tous les clients qui choisiront de conserver leur mobile recevront un chèque de 40 € en échange de 1 500 points du programme « changer de mobile » et d'un réengagement de 12 mois. Et pour accompagner leur démarche écologique, Orange versera 5 € à son partenaire WWF, l'organisation mondiale de protection de l'environnement.

## votez pour le Prix Orange du Livre !



Coup d'envoi du premier prix littéraire des internautes par Orange. Inscrivez-vous dès à présent sur [www.orange.fr/prix-orange-du-livre](http://www.orange.fr/prix-orange-du-livre) et votez entre le 18 mai et le 7 juin pour déterminer le lauréat du Prix du Livre Orange 2009. Le prestigieux président du Jury, Erik Orsenna, annoncera le nom du gagnant qui se verra remettre une bourse de 15 000 €. A travers cette initiative et depuis plus de dix ans, Orange ne cesse de renforcer son implication dans le domaine du livre, comme en témoignent son parrainage du prix Orange Prize for Fiction et son soutien au Prix Clara.

## nos prochains rendez-vous



Notez les dans votre agenda dès à présent:

- \* 29 avril : résultats du 1er trimestre ;
- \* 26 mai : assemblée générale au Palais des Congrès à Paris
- \* 11 juin : réunion d'actionnaires à Paris
- \* 18 juin : réunion d'actionnaires à Nantes

Vous souhaitez connaître les dates importantes du prochain semestre ou vous inscrire à nos réunions d'actionnaires, contactez le 1010 ou abonnez-vous à idClub.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

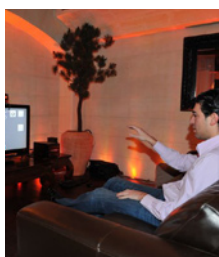
en lumière

120 secondes...



... pour tout savoir sur Orange et le Groupe France Télécom en 2008 ! Chiffres clés, parts de marché, sens du service client, égalité des chances entre hommes et femmes, développement durable, Fondation Orange, repères financiers... 120 secondes pour obtenir l'essentiel sur France Télécom - Orange.

esprit « start up »



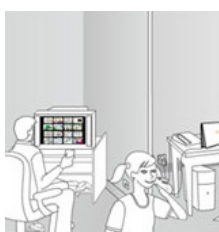
Avec Orange Vallée, Orange marie le meilleur des deux mondes : la puissance d'un grand groupe et la souplesse d'une start-up. Fondée il y a un an, Orange Vallée est un outil pour conquérir les nouveaux marchés de croissance. Depuis sa création, une douzaine de projets sont en cours dont la plupart seront mis sur le marché en 2009. A découvrir, sur orange-innovation.tv, les vidéos des projets en cours d'Orange Vallée : le « Pack Internet Facile », « HomeLook » ou « Tabbee »...

ils témoignent avec la Fondation Orange



En décembre dernier, la Fondation Orange a publié un ouvrage réunissant les témoignages de 20 personnalités qui ont accompagné son développement depuis sa création. Dans cette vidéo, retrouvez le témoignage en langage des signes d'Emmanuelle Laborit, actrice et directrice de l'International Visual Theatre, dont deux des projets autour de la déficience auditive ont reçu l'aide de la Fondation Orange. Dès ses premiers pas en 1987, la Fondation Orange, qui est au coeur du mécénat du Groupe et de sa responsabilité sociale, s'est inscrite volontairement dans le prolongement naturel de la mission de l'entreprise : donner à tous les moyens de communiquer, y compris au-delà des mots.

visite guidée du réseau



Surfer sur Internet, jouer en réseau, commander un film grâce à la vidéo à la demande... Autant de possibilités mises à votre disposition par l'ADSL. Véritable cœur névralgique du réseau domestique, la Livebox permet de centraliser la connexion de tous vos équipements : télévision, cadre photo et, bien sûr, ordinateurs. Vous êtes-vous déjà demandé ce qu'il y a derrière ? En route pour une visite guidée !

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

## en questions

### Pourquoi avoir lancé deux emprunts obligataires ?



Le Groupe a récemment profité d'une fenêtre d'opportunité sur le marché obligataire euro pour optimiser le refinancement de sa dette en réalisant deux placements d'emprunts obligataires de 1 milliard d'euros et de 375 millions de CHF. Les taux d'intérêts de ces émissions étaient les plus bas du secteur et inférieurs au coût de la dette actuelle. La forte demande générée témoigne de la relation de confiance développée avec nos investisseurs obligataires et a permis de garder notre avance sur notre calendrier de refinancement. Ces transactions confirment l'excellente assise financière de France Télécom.

### Pourquoi voulez-vous changer la présentation de vos secteurs d'activité ?



Pour être en cohérence avec la nouvelle norme IFRS 8 relative à la publication de l'information sectorielle, le Groupe va en effet modifier la présentation de ses secteurs d'activités et passer d'une présentation jusqu'ici par division (services mobiles, services fixes, services aux entreprises) à une présentation par pays. Le Groupe considère par ailleurs que l'indicateur EBITDA est plus adapté que la MBO pour évaluer la performance des segments d'activité. A noter que cette nouvelle présentation sera utilisée dès les résultats du 1er trimestre 2009.

# en actions

le webzine des actionnaires

mars 2009

## en questions (suite)

Pour quelles raisons avez-vous réorganisé votre équipe dirigeante ?



Didier Lombard a fait évoluer l'organisation de son équipe dirigeante pour se mettre en ordre de bataille pour « Orange 2012 ». Ces nominations sont focalisées sur l'efficacité et l'innovation et permettent de faire émerger de nouveaux talents au sein de l'équipe dirigeante. Toutefois, le Comité de Direction générale reste composé des 8 membres actuels autour de Didier Lombard : Jean-Yves Larrouturou, Gervais Pellissier, Louis-Pierre Wenes (nommés Directeurs généraux adjoints du Groupe) ; Olivier Barberot, Barbara Dalibard, Georges Penalver, Olaf Swantee et Jean-Philippe Vanot.

J'ai entendu que l'on pouvait recevoir le dividende en actions...



Oui, le Conseil d'Administration de France Télécom va proposer à l'assemblée générale des actionnaires du 26 mai, le paiement d'un dividende de 1,40 euro par action au titre de l'exercice 2008. Je vous rappelle que France Télécom a déjà versé le 11 septembre 2008, un acompte de 0,6 euro sur le dividende 2008, le solde restant à verser s'élève à 0,80 euro par action et sera payé le 30 juin 2009. Chaque actionnaire pourra opter pour un paiement en actions nouvelles à hauteur de 50 % du solde restant à payer au titre du dividende 2008. La période d'option sera ouverte du 2 au 23 juin. A défaut de choix, le paiement du solde du dividende sera versé en espèces.