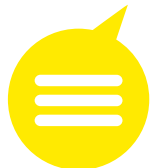
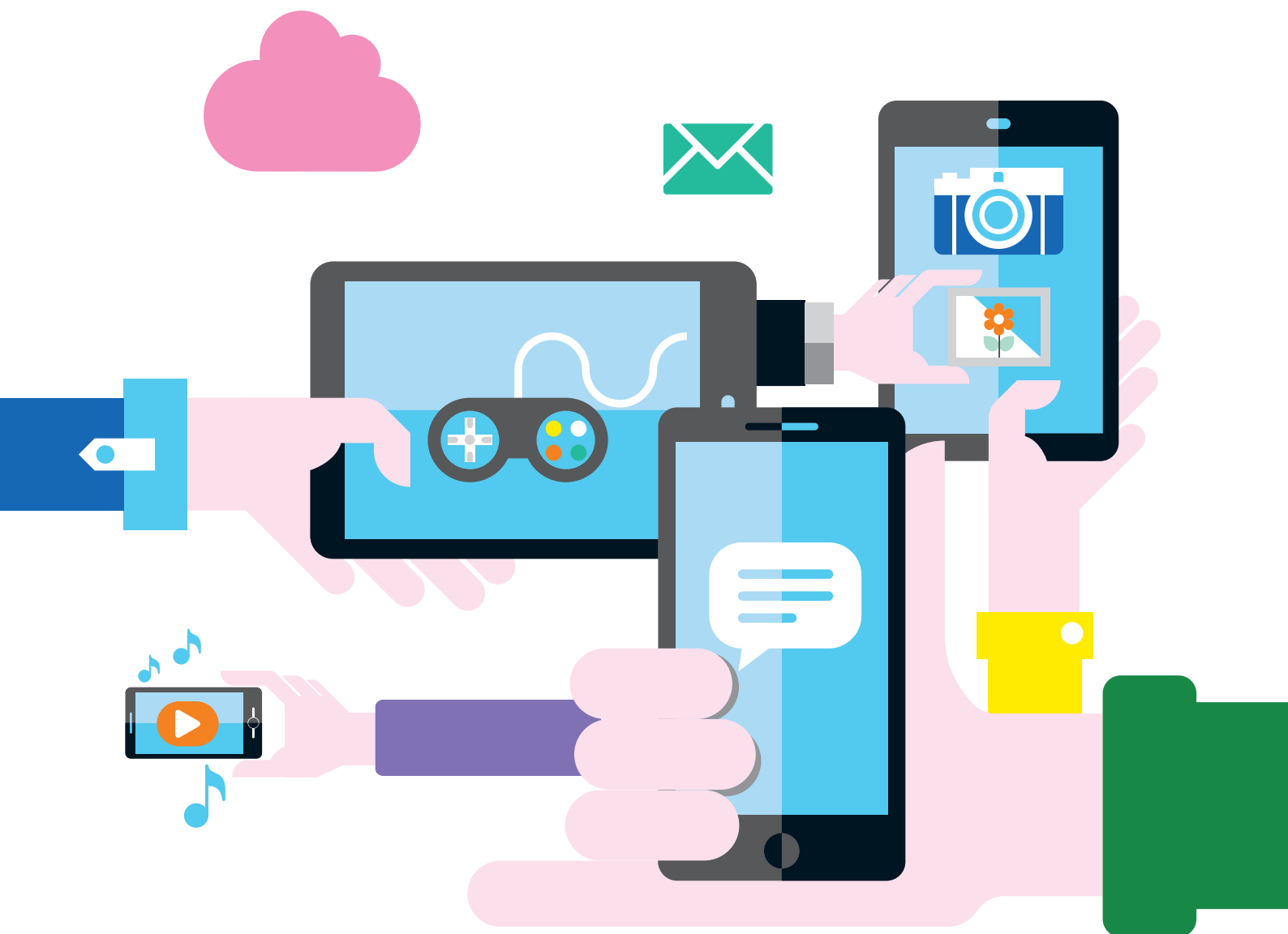


Comment Orange veut faire la différence en vous connectant à l'essentiel



Données 2014

Financières

39,4
milliards d'euros
de chiffre d'affaires

12,2
milliards d'euros
EBITDA retraité

5,6
milliards d'euros
d'investissements

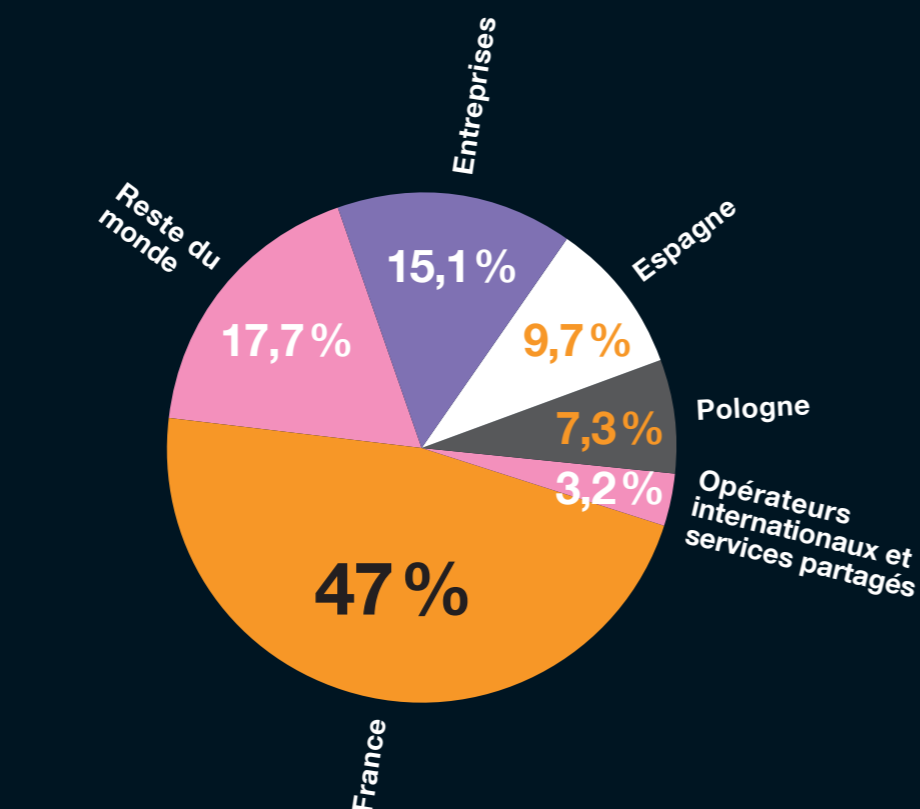
707
millions d'euros
de réduction des
coûts d'exploitation

Extra-financières

156 000
salariés

29
pays Orange
(et une présence mondiale grâce aux
activités Orange Business Services)

-21%
d'émission de CO₂
par client depuis
2006



Répartition
du chiffre d'affaires

Opérationnelles

244
millions de clients

185
millions de clients
mobile

Haut et très haut débit

16 millions de
clients haut débit fixe

7,5 millions de
clients mobile 4G

4,7 millions de
foyers raccordables
à la fibre



Interview de Stéphane Richard

Président-Directeur Général

Comment se porte Orange ?

Stéphane Richard : Plutôt bien ! Le plan « Conquêtes 2015 », lancé en 2010, a permis de remporter de nombreux succès et de faire face aux chocs de marché que le Groupe a subis, comme l'arrivée d'un quatrième opérateur en France ou la vague du low cost en Europe. Grâce à des choix stratégiques clairs et assumés, et à une gestion rigoureuse, nous avons atteint l'ensemble de nos objectifs financiers en 2014, avec 12,2 milliards d'euros d'EBITDA retraité et un taux de marge stabilisé à 30,9 %.

Ce résultat est le reflet de nos excellentes performances commerciales soutenues par notre politique d'investissements, avec un chiffre d'affaires de 39,4 milliards d'euros, ainsi que de nos efforts continus pour réduire nos coûts. En 2014, 503 millions d'euros d'économies de coûts opérationnels indirects ont été réalisés.

Notre situation financière est solide et notre niveau d'endettement a baissé de 4,6 milliards d'euros pour s'établir à 26,1 milliards d'euros, soit un ratio dette nette/EBITDA de 2,09x.

Quelle est votre politique d'investissement ?

S.R. : Malgré la pression constante sur nos revenus et nos marges, nous avons décidé d'augmenter nos investissements, qui ont représenté en 2014 14,3 % de notre chiffre d'affaires, soit 5,6 milliards d'euros, avec une priorité claire donnée aux réseaux, plus particulièrement au très haut débit fixe et mobile.

Ces investissements ont permis à Orange de se différencier encore plus sur la qualité de service, ce qui a été largement reconnu, notamment en France, avec la publication en juin dernier par l'Arcep de son enquête de Qualité de Service mobile qui place le réseau mobile d'Orange en première position pour la quatrième année

consécutives, avec un écart encore jamais atteint par rapport à nos concurrents. Nous avons également affirmé notre ambition majeure sur la fibre, avec des investissements qui ont fortement progressé en un an. Orange est ainsi la locomotive de la fibre en France, avec plus de 3,6 millions de logements raccordables. En Espagne, plus de 800 000 logements sont éligibles.

Vous venez d'annoncer votre nouveau plan stratégique, pouvez-vous nous en dire plus ?

S.R. : Orange a présenté, le 17 mars dernier son nouveau plan stratégique, « Essentiels 2020 ».

Avec lui, Orange se dote d'une ambition unique, exigeante et forte : faire vivre à chacun de ses clients, où qu'ils soient, une expérience incomparable. Pour y parvenir, notre nouveau plan agit sur cinq leviers.

- Offrir une connectivité enrichie, en particulier en investissant 15 milliards d'euros dans nos réseaux entre 2015 et 2018, de manière ciblée, là où nos clients en ont vraiment besoin grâce à un outil de CEM (Customer Experience Management).
- Réinventer la relation client, en les reconnaissant de manière personnalisée grâce aux outils du Big data, en simplifiant leur parcours client, avec par exemple, la mise en place d'un numéro de service client unique à partir de 2016 en France, et en unifiant le parcours digital-physique avec des boutiques repensées.
- Construire un modèle d'employeur digital et humain, en mettant en place de nouveaux modes de fonctionnement plus agiles et plus efficaces, et en favorisant l'engagement des salariés.
- Accompagner la transformation des clients entreprises, en devenant leur partenaire de confiance, non seulement sur la connectivité,

mais aussi sur les outils de travail des salariés, les processus métiers intégrant des objets connectés, le cloud, ou encore la cybersécurité.

- Se diversifier en capitalisant sur nos actifs, en nous focalisant sur deux domaines où nous sommes légitimes et attendus : les objets connectés et les services financiers sur mobile, avec un objectif ambitieux de chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros en 2018. Tout cela, en s'inscrivant dans une dynamique d'entreprise digitale, efficace et responsable. L'ensemble de cette ambition est soutenu par une nouvelle expérience de la marque Orange.

Quelle est votre stratégie à l'international ?

S.R. : Notre stratégie internationale est très claire et n'a pas changé.

Notre terrain de jeu, c'est l'Europe, l'Afrique et le Moyen-Orient, et partout dans le monde pour nos grands clients entreprises avec Orange Business Services.

En Europe, nous continuerons notre chemin vers la convergence dans tous nos pays, après la concrétisation des projets de rachat de Jazztel en Espagne et de cession de EE au Royaume-Uni, qui sont soumis à l'approbation des autorités en charge de la concurrence.

L'Afrique et le Moyen-Orient demeurent pour nous un territoire de croissance. La constitution d'une holding pour nos opérations dans cette zone nous donnera de nouvelles marges de manœuvre pour nous développer.

Dans quel état d'esprit abordez-vous 2015 ?

S.R. : Nous abordons 2015 plus solides, avec sérénité et ambition, forts d'une stratégie commerciale qui a démontré son efficacité.

- Nous nous engageons aujourd'hui sur une fourchette resserrée de 11,9 à 12,1 milliards d'euros de génération d'EBITDA. Cet objectif sera soutenu par la poursuite de nos efforts sur notre structure de coûts et nous continuons de travailler dans la perspective d'un maintien de notre taux de marge d'EBITDA stable sur l'année.
- Nous maintenons notre objectif de conserver notre ratio de dette nette sur EBITDA autour de 2 à moyen terme.
- Concernant le dividende au titre de 2015, j'ai proposé au Conseil d'administration de maintenir son niveau à 60 centimes d'euro et de verser un acompte de 20 centimes d'ici la fin de l'année 2015. Enfin, nous avons déjà annoncé nos opérations sur EE et Jazztel et nous poursuivons une politique de développement et de gestion de portefeuille sélective, avec un focus sur les zones sur lesquelles nous sommes déjà présents.

Comment Orange veut faire la différence ?

244 millions de clients nous font confiance dans le monde

563 000 clients fibre en France

Pour nos clients

En 2014, Orange accompagne 244 millions de clients dont 185 millions de clients mobile (+ 6,5 % en un an). Cette performance, nous la devons d'abord à la puissance et à la qualité de nos réseaux. Pour la quatrième année consécutive, l'ARCEP a désigné notre réseau mobile comme le meilleur en France. Ailleurs, et notamment en Afrique, nous poursuivons le déploiement de la 3G et initions la 4G. Ainsi plus de 26 000 sites mobile ont été installés sur ce continent pour couvrir 83 % de la population en 2G et 42 % en 3G. Le second pilier de notre performance tient à la qualité de nos services, et tout particulièrement à notre relation avec chaque client, que ce soit dans nos très nombreuses boutiques, au téléphone, ou encore en ligne (tchat, e-mail...). Plus que jamais, nous ambitionnons d'être exemplaires dans la relation client en nous imposant comme un acteur de proximité. Avec la bonne offre, la meilleure connectivité, le bon service et des contenus adaptés à chaque budget et à chaque

besoin. Demain, nous concentrerons nos efforts de diversification sur les services financiers sur mobile, à l'image d'Orange Finance en Pologne ou d'Orange Money en Afrique, et sur les objets connectés comme avec Homelive en France, qui compte déjà plus de 10 000 clients. Ce qui est vrai pour les particuliers l'est aussi pour les entreprises dont les modèles économiques sont en pleine mutation. Orange Business Services est leur partenaire de confiance dans leur transformation numérique. Avec nous, leurs collaborateurs travaillent plus efficacement, plus simplement et en toute sécurité depuis n'importe où. Les relations commerciales sont plus fluides et plus interactives, et un développement international devient plus facile. Au quotidien, nous apportons aux entreprises les infrastructures performantes et nous mettons à leur service nos expertises en matière d'espace de travail numérisé, d'Internet des objets ou de cybersécurité.

70 000 passeports digitaux décernés

6 000 alternants en 2015

Pour nos collaborateurs

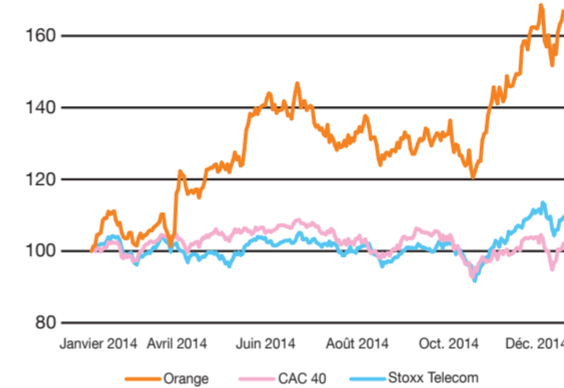
Avec 156 000 collaborateurs, dont près de 100 000 en France, Orange est un employeur majeur. 2015 marque le point d'arrivée de notre projet d'entreprise « Conquêtes 2015 », dont l'un des axes était de bâtir et mettre en œuvre un nouveau modèle social. Nous sommes, aujourd'hui, un Groupe plus serein même si des progrès restent à accomplir. Nous avons été nommés « Top Employeur Europe 2014 », pour la troisième année consécutive, et « Top Employeur Afrique 2014 », pour la deuxième année consécutive, et Orange Business Services a été nommé « Great Place to Work India ». L'engagement de nos collaborateurs au quotidien est une réalité. Plus que jamais, nous entendons être exemplaires en matière d'emploi, de diversité, ou encore d'insertion professionnelle, notamment chez les jeunes. En 2015, Orange compte 6 000 alternants, dont 1 000 dédiés aux métiers du très haut débit.

Pour accompagner nos clients à toutes les étapes de leur vie numérique, nous avons initié un vaste plan de formation au digital pour les collaborateurs du Groupe. Plus de 70 000 passeports ont été délivrés en 2014 dans le cadre de la Digital Academy, inaugurée la même année. En construisant un modèle d'employeur numérique et humain, nous serons encore plus efficaces, toujours plus à l'écoute de nos clients et plus pertinents dans nos réponses.

Pour nos actionnaires

+ 60% de progression de l'action Orange en 2014

0,60 euro⁽¹⁾ de dividende 2014 par action



(1) Soumis à l'approbation des actionnaires à l'assemblée générale.
Places de cotation : Eurolist A - New York Stock Exchange Euronext. Code ISIN : FR0000133308. Code valeur : ORA. Valeur nominale : 4 euros. Éligible au service de règlement différé (SRD) et au plan d'épargne en actions (PEA). Nombre d'actions au 31 décembre 2014 : 2 648 865 383.

En 2014, l'action Orange a progressé de près de 60 %. C'est la meilleure performance du CAC 40 sur l'année et la troisième meilleure progression européenne du secteur. Cela récompense la pertinence de notre stratégie et les résultats concrets de nos efforts. Sur les trois dernières années, Orange a ainsi réalisé 1,7 milliard d'euros d'économies. Désormais, nos fondamentaux sont sains malgré un contexte difficile. Notre situation financière est solide avec une dette en diminution et notre

taux de marge d'EBITDA se stabilise à 30,9 %. Nous souhaitons préserver notre structure financière en visant un ratio de dette nette/EBITDA proche de 2x à moyen terme. Notre politique de distribution reste attractive en 2015 avec un objectif de maintien, jusqu'en 2018, d'un dividende de 0,60 euro⁽¹⁾ par action et par an, ce qui constitue une rémunération raisonnable pour nos actionnaires sans sacrifier notre capacité d'investissement, indispensable pour construire l'avenir du Groupe. Quant à notre stratégie de développement à l'international, nous la conduisons de manière sélective en respectant notre objectif de ratio d'endettement et en la focalisant sur nos zones d'activité actuelles : l'Europe en privilégiant la convergence ; l'Afrique et le Moyen-Orient qui sont des territoires de croissance. Et par ailleurs, nous continuerons à être présents, partout dans le monde, pour nos clients entreprises avec Orange Business Services.

Pour la société

La révolution numérique est désormais une réalité qui impacte tous les domaines de la vie. Chez Orange, nous nous engageons pour qu'elle soit réellement un progrès pour tous et pour chacun. C'est le cœur de notre démarche de RSE, qui s'articule autour de trois engagements : éthique, environnemental et solidaire. Un engagement éthique, parce que nous souhaitons susciter et mériter la confiance de toutes nos parties prenantes, au premier rang desquelles nos clients et nos salariés. Nous avons pris des engagements forts concernant l'audit de nos fournisseurs et la protection des données personnelles de nos utilisateurs. Nous nous efforçons aussi de toujours mieux accompagner nos clients dans leurs usages. Avec le Digital Society Forum, par exemple, nous participons à la réflexion sur les nouvelles technologies. Avec bienvivreledigital.orange.fr, nous aidons les parents à mieux comprendre les applications qu'utilisent leurs enfants – les services qu'elles rendent, les risques qu'elles peuvent présenter. Un engagement

environnemental, parce que nous pensons que le numérique est un puissant levier de la transition écologique, avec trois chantiers clés : la réduction de notre consommation d'énergie, la collecte des mobiles et l'écoconception de nos produits et services. Un engagement de solidarité, enfin, pour mettre le numérique au service du développement socio-économique des territoires. Dans le domaine de l'éducation numérique, nous soutenons aussi bien le développement de plateformes éducatives en ligne que l'équipement numérique d'écoles, en Afrique et au Moyen-Orient. Du côté de l'innovation solidaire, nous avons créé un Prix de l'entrepreneur social en Afrique, et nous soutenons des incubateurs de start-up, en France, mais aussi au Sénégal, au Mali et au Niger. Cet engagement nous rassemble : c'est celui de l'ensemble des collaborateurs d'Orange. Il donne un sens à notre action. Il participe à notre fierté collective. Il est l'une des clés de la confiance, qui fait la différence.

1 978 dossiers étudiés dans le cadre du Prix de l'entrepreneur social en Afrique

1,6 million de mobiles usagés collectés en 2014

Notre plan stratégique Essentiels 2020

Une priorité unique : celle d'offrir une expérience client incomparable, l'expérience Orange. Au service de cette ambition, cinq leviers pour accompagner chacun dans sa vie numérique et le connecter à ce qui est essentiel pour lui.

Offrir une connectivité enrichie

L'expérience client commence avec la qualité du réseau et des usages associés. Nous voulons offrir le meilleur confort à nos clients pour leur permettre de travailler, se distraire, communiquer à la maison, au bureau et en mobilité. C'est pourquoi nous développons le très haut débit fixe et mobile et nous investissons dans les grands axes de mobilité : gares, aéroports, autoroutes, transports en commun. Nous souhaitons aussi proposer des services associés à cette connectivité. Nous développons notamment une offre enrichie de contenus sur une interface client renouvelée et nous apportons des solutions de Cloud personnel et professionnel à nos clients.

Réinventer la relation client

C'est reconnaître chaque client, l'accompagner selon son profil, lui apporter le meilleur de la qualité Orange et être irréprochables dans les moments clés d'interactions avec lui. Nous voulons être présents, via nos canaux physiques ou numériques, au bon moment, aux côtés de nos clients avec une offre personnalisée, des conseils avisés, et cela tout au long de leur vie numérique et dans le strict respect de leur vie privée.

Construire un modèle d'employeur digital et humain

Réussir notre propre transformation digitale, c'est la condition de notre performance. Avec elle, nous gagnons en agilité, en simplicité et en efficacité. C'est encore plus vrai si notre modèle d'employeur repose sur une expérience salariée de qualité. Orange souhaite être une entreprise à laquelle ses collaborateurs sont fiers d'appartenir et qui leur permet d'améliorer constamment leurs compétences, notamment grâce aux outils digitaux.

Accompagner la transformation des entreprises

Par nos métiers, nous sommes au cœur de la révolution numérique que vivent les entreprises. Nous accompagnons nos clients dans la transformation de leur modèle économique, la croissance de leurs activités et leur développement à l'international. Avec nos prestations, nous couvrons l'ensemble de leurs exigences : des solutions de connectivité, des infrastructures performantes, des services cloud, des applications métier personnalisées et des espaces de travail collaboratifs efficaces, tout cela accompagné d'une expertise de premier plan en cybersécurité.

Se diversifier en capitalisant sur nos actifs

L'Internet des objets et les services financiers sur mobile sont nos nouveaux territoires de croissance. Ils ouvrent la voie à un gisement de services innovants qui vont changer la vie. Forts de nos infrastructures réseaux, de nos boutiques et de notre proximité client, nous avons tous les atouts pour devenir un acteur de référence sur ces marchés en apportant à nos clients les meilleures applications d'objets connectés (santé, maison...) et des services financiers sur mobile pertinents.

Dans la même collection, retrouvez Bien-être, Famille, Travail, Argent, Maison et Fun.



Essentiels2020

Une approche centrée sur le client et la qualité de l'expérience Orange

Parce que nos clients sont nos meilleurs ambassadeurs, nous nous fixons deux grands objectifs à l'horizon 2018 en matière :

- **de leadership**, en devenant numéro 1 en recommandation auprès de 3 clients sur 4, mesuré par le « Net Promoter Score » ;
- **de puissance de marque**, en visant une progression continue de notre « Brand Power Index » en s'appuyant sur notre nouvelle identité de marque et la qualité de l'expérience numérique proposée à nos clients.



5 leviers Une connectivité enrichie

X3 le débit moyen des données sur nos réseaux fixe et mobile entre 2014 et 2018.

Une relation client réinventée

50% d'interactions numérisées avec nos clients en Europe en 2018, contre 30% en 2014.

Un modèle d'employeur digital et humain

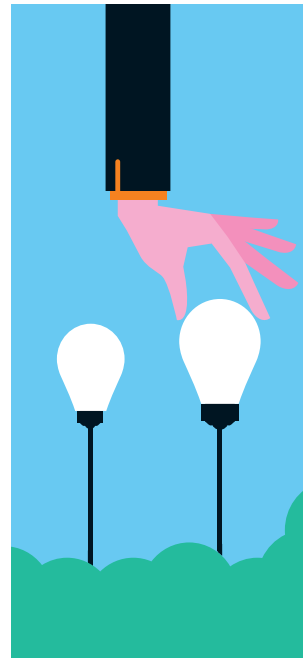
9 salariés sur 10 recommandent Orange comme employeur en 2018.

Accompagner la transformation des entreprises

+ 10 points de part des services IT dans les revenus d'Orange Business Services d'ici à 2020.

Se diversifier en capitalisant sur nos actifs

1 milliard d'euros de chiffre d'affaires réalisé avec les objets connectés et les services financiers sur mobile en 2018.



Digital, efficace, responsable

Pour atteindre ses nouvelles ambitions à horizon 2020, Orange inscrit ses actions dans une dynamique d'entreprise :

- **digitale**, en réussissant sa propre transformation et en accompagnant chaque client dans sa vie numérique ;
- **efficace**, en allant à l'essentiel pour se différencier sur le marché et en améliorant ses processus internes pour accroître ses performances ;
- **responsable**, en étant attentif au bien-être de ses collaborateurs, à ses impacts sur l'environnement, et en agissant de manière responsable avec les acteurs économiques sur les territoires où Orange opère.

Vos contacts :

Investisseurs et analystes
par e-mail : investor.relations@orange.com
sur le Web : orange.com/finance

Investisseurs individuels
par e-mail : orange@relations-actionnaires.com
sur le Web : orange.com/actionnaires

Vos liens utiles :



Le site du rapport annuel : ra2014.orange.com

Le site du Groupe : orange.com

Le site OBS : orange-business.com

Les infos RSE : orange.com/rse

Les infos métiers : orange.jobs

Les infos santé : healthcare.orange.com

La Fondation Orange : fondation.orange.com

Le digital society forum : digital-society-forum.orange.com

Bien vivre le digital : bienvivreledigital.orange.fr

Nous suivre :

Sur Facebook : facebook.com/Orange

Sur Twitter : [@orange](https://twitter.com/orange)

