

# 6. Chiffres clés

**Devenir et rester n° 1  
en Net Promoter Score  
pour 3 clients sur 4  
d'ici à 2018**

**Faire progresser le Brand  
Power Index d'Orange  
sur ses différents marchés  
d'ici à 2018**

**Multiplier par 3 le débit  
moyen des clients dans  
les réseaux fixes et mobiles  
entre 2014 et 2018**

**Réaliser 50 % de nos  
interactions clients via  
le canal digital en Europe  
d'ici à 2018**

**Atteindre 90 % de salariés  
qui recommandent Orange en tant  
qu'employeur en 2018**

**Accroître de 10 points  
la part de services IT  
et intégration dans les revenus  
d'Orange Business Services  
en 2020**

**Se diversifier sur  
les nouveaux services  
en réalisant un chiffre  
d'affaires de plus de  
1 milliard d'euros en 2018**

**Atteindre un chiffre  
d'affaires supérieur en 2018  
à celui de 2014**

**Réaliser un EBITDA  
ajusté supérieur en 2018  
à celui de 2014**

**Proposer 50 % des  
formations incluant  
un mode digital en 2018**

**Réduire nos émissions  
de CO<sub>2</sub> de 50 % par usage  
client entre 2006 et 2020**

**Augmenter de 15 % par an  
le nombre d'entrepreneurs  
soutenus par nos dispositifs  
en faveur du développement  
économique et social local**

**Compter 35 % de femmes  
dans nos réseaux  
de management en 2020**

**Collecter 30 % des mobiles  
usagés de nos clients  
d'ici à 2020 en Europe**

**Établir d'ici à 2020 ces tendances  
d'audits fournisseurs réalisés  
dans le cadre de la JAC :  
rang 1 : 10 %, rang 2 : 35 %,  
rang 3 : 50 %, rang 4 : 5 %**

# Nos indicateurs Essentiels 2020

| Levier  | Intitulé  | Définition   |
|---|---|--|
| <b>Transverse</b>   | Devenir et rester n° 1 en Net Promoter Score pour 3 clients sur 4 d'ici à 2018                                    | Le Net Promoter Score (NPS) est l'outil de mesure de la satisfaction qui reflète le mieux la perception d'une marque et le degré de fidélité de ses clients. Il consiste à demander à un client s'il recommanderait l'entreprise à ses proches. Le score est calculé en déduisant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs, par pays et par segment pertinent, en pondérant le poids de chaque segment en fonction du nombre de clients. |
| <b>Transverse</b>   | Faire progresser le Brand Power Index d'Orange sur ses différents marchés d'ici à 2018                            | Calculé selon le modèle Brand Equity du cabinet spécialisé Millward Brown, cet indicateur mesure la prédisposition à la marque, en dehors de toute action commerciale spécifique, en prenant en compte la pertinence, la différenciation et la prééminence de la marque. C'est un moyen de mesurer la puissance de la marque Orange et l'attachement des clients.  |
| <b>Offrir une connectivité enrichie</b>                   | Multiplier par 3 le débit moyen des clients dans les réseaux fixes et mobiles entre 2014 et 2018                  | Calculé en Mb/s via des campagnes de mesure externes et indépendantes du débit moyen délivré respectivement par nos réseaux 3G, 4G et Internet fixe (ADSL et Fibre), ce débit moyen reflète la capacité d'Orange à offrir la meilleure connectivité à ses clients, adaptée à des usages de plus en plus exigeants en volume de données (streaming, TV HD...).  |
| <b>Réinventer la relation client</b>                      | Réaliser 50 % de nos interactions clients via le canal digital en Europe d'ici à 2018                             | Part du digital dans l'ensemble des interactions (achat, gestion, service) réalisées avec nos clients en France et en Europe sur tous nos canaux (digitaux, centres d'appels, boutiques).  |
| <b>Construire un modèle d'employeur digital et humain</b> | Atteindre 90 % de salariés qui recommandent Orange en tant qu'employeur en 2018                                   | Orange a choisi d'être un employeur digital et humain en mesurant le taux de recommandation d'Orange comme employeur dans le baromètre social pour la France et l'international. Ce taux est mesuré depuis 2010 grâce à une étude semestrielle conduite par un institut de sondage auprès de 4 000 salariés dans le monde.   |
| <b>Accompagner la transformation du client entreprise</b> | Accroître de 10 points la part de services IT et intégration dans les revenus d'Orange Business Services en 2020  | Orange veut être le partenaire de confiance des entreprises dans la révolution digitale qui les conduit à faire évoluer leurs modèles économiques, leurs services et leurs offres. Orange a choisi de mesurer la réussite de la transformation du business model de son activité Entreprises à travers la part des services IT et intégration.   |
| <b>Se diversifier en capitalisant sur nos actifs</b>      | Se diversifier sur les nouveaux services en réalisant un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros en 2018 | Orange se diversifie et explore de nouveaux territoires afin d'anticiper les besoins essentiels de ses clients en développant des offres dans les nouveaux services, notamment services financiers et Internet des Objets.   |

| Moyens  | Données  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En mettant clients et employés au cœur de toutes nos décisions et actions.</li> <li>- En proposant à chaque client un service et un prix adapté à ses attentes.</li> <li>- En améliorant la qualité du réseau perçue par chaque client.</li> </ul>   | <p>Pourcentage des clients qui classent Orange n° 1 en recommandation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015 : 47 %</li> <li>- 2016 : 55 %</li> <li>- 2018 : 75 %</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par le déploiement de notre nouvelle identité de marque dans tous les pays.</li> <li>- En apportant à nos clients des preuves concrètes de l'amélioration de leur expérience avec Orange.</li> </ul>   | <p>Nombre de pays où le BPI progresse :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015 : 8/9 (broadband et convergent) et 14/23 (mobile)</li> <li>- 2016 : 6/9 (broadband et convergent) et 11/23 (mobile) vs 2014</li> <li>- 2018 : en progrès continu</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En améliorant la qualité de notre réseau là où les clients en ont besoin.</li> <li>- En couvrant 95 % de la population de nos territoires européens en 4G.</li> <li>- En lançant la 4G dans les pays d'Afrique et du Moyen-Orient.</li> <li>- En poursuivant le déploiement du FTTH en Europe et le raccordement des clients.</li> <li>- En déployant la fibre de manière ciblée en Afrique et au Moyen-Orient.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : année de référence</li> <li>- 2015 : x 1,8 (réseaux fixes) et x 1,4 (réseaux mobiles)</li> <li>- 2016 : x 2,5 (réseaux fixes) et x 1,9 (réseaux mobiles)</li> <li>- 2018 : x 3 (réseaux fixes) et x 3 (réseaux mobiles)</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En proposant une relation personnalisée et d'abord digitale, mais toujours accompagnée si le client en a besoin.</li> <li>- En repensant notre expérience boutiques avec le digital et l'omnicanal.</li> <li>- En permettant aux clients de réaliser tous les actes simples depuis leur smartphone.</li> <li>- En développant le tchat pour accompagner nos clients en ligne.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : 30 %</li> <li>- 2015 : 32,5 %</li> <li>- 2016 : 40 %</li> <li>- 2018 : 50 %</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En garantissant les compétences utiles pour demain (formation).</li> <li>- En améliorant notre agilité collective par des processus simplifiés et des modes de travail plus collaboratifs (New Piazza).</li> <li>- En favorisant l'engagement de chacun (actionariat salarié, innovation participative).</li> </ul>  | <p>Pourcentage de salariés recommandant Orange comme entreprise où il fait bon travailler en France et à l'international :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : 85 % (France) et 84,3 % (international)</li> <li>- 2015 : 86,9 % (France) et 86,2 % (international)</li> <li>- 2016 : 88,9 % (France) et 85,2 % (international)</li> <li>- 2018 : 90 % (France et international)</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En enrichissant les services de connectivité destinés aux entreprises.</li> <li>- En accompagnant les clients entreprises dans la transformation de leur SI vers le Cloud.</li> <li>- En fournissant des solutions applicatives dans les domaines de la relation client, de l'Internet des Objets et de l'analyse de données.</li> <li>- En proposant des environnements collaboratifs, flexibles et mobiles.</li> <li>- En sécurisant les réseaux et les applications des clients.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : 28 %</li> <li>- 2015 : 30 %</li> <li>- 2016 : 32,2 %</li> <li>- 2020 : 38 %</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En développant des solutions de connectivité et des services pour les entreprises et en proposant une offre d'objets connectés aux clients grand public et des services de type smart home.</li> <li>- En jouant un rôle central au sein de l'écosystème émergent des objets connectés.</li> <li>- En proposant une offre élargie de services financiers mobiles avec, notamment, le lancement d'Orange Bank.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015 : 228 millions d'euros de chiffre d'affaires</li> <li>- 2016 : 323 millions d'euros de chiffre d'affaires</li> <li>- 2018 : 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires</li> </ul>  |

# Nos indicateurs Groupe

| Intitulé  | Définition   |
|---|--|
| Atteindre un chiffre d'affaires supérieur en 2018 à celui de 2014   | Un chiffre d'affaires constitué pour les secteurs France, Europe, Afrique et Moyen-Orient : des services mobiles, des ventes d'équipements mobiles, des services fixes et d'autres revenus. Ce chiffre d'affaires comprend aussi celui du secteur Entreprises et du secteur Opérateurs internationaux et services partagés.  |
| Réaliser un EBITDA ajusté supérieur en 2018 à celui de 2014   | L'EBITDA ajusté est le résultat d'exploitation avant dotation aux amortissements, avant réévaluation liée aux prises de contrôle, avant perte de valeur des écarts d'acquisitions et des immobilisations, et avant résultat des entités mises en équivalence, diminué d'éléments non récurrents.   |
| Proposer 50 % des formations incluant un mode digital en 2018   | À l'image de l'expérience client, Orange doit proposer une nouvelle expérience aux salariés. Elle doit être fondée sur le développement des compétences, la création d'expertises dans de nouveaux domaines et la facilitation des parcours professionnels.  |
| Réduire nos émissions de CO <sub>2</sub> de 50 % par usage client entre 2006 et 2020  | Depuis 2007, Orange s'est engagé à maîtriser et à réduire l'impact environnemental de son activité. Lors de la COP21 fin 2015, Orange s'est fixé un nouvel objectif : à partir de 2016, les émissions de CO <sub>2</sub> des 10 principaux pays qui représentent 90 % des émissions internes (réseaux, bâtiments, véhicules) du Groupe seront calculées en fonction des usages clients (base 2006). Cet indicateur, dont la méthodologie a été construite et auditée par des instances indépendantes, prend en compte la multiplicité des usages (voix, data, TV, Internet...).  |
| Augmenter de 15 % par an le nombre d'entrepreneurs soutenus par nos dispositifs en faveur du développement économique et social local   | Dans le cadre de sa stratégie d'opérateur engagé au cœur des territoires et outre son programme d'Open innovation, Orange apporte son soutien au développement des nouvelles formes d'activité et d'entrepreneuriat au plan local. Ce soutien s'exprime, soit directement avec des actions Orange ciblées, soit de manière indirecte en contribuant à la dynamisation des écosystèmes numériques locaux.   |
| Compter 35 % de femmes dans nos réseaux de management en 2020   | L'accès des femmes aux responsabilités est un des axes clés de notre politique de promotion de la diversité au travail.  |
| Collecter 30 % des mobiles usagés de nos clients d'ici à 2020 en Europe   | Parce que les ressources naturelles ne sont pas infinies, Orange intègre le concept de l'économie circulaire dans ses process, avec une logique de valorisation et de réutilisation des équipements et terminaux, notamment les téléphones mobiles usagés. Le taux représente le nombre de mobiles collectés rapporté au nombre de mobiles vendus sur la zone Europe.  |
| Établir d'ici à 2020 ces tendances d'audits fournisseurs réalisés dans le cadre de la JAC :<br>– rang 1 : 10 % ;<br>– rang 2 : 35 % ;<br>– rang 3 : 50 % ;<br>– rang 4 : 5 %. | Orange a choisi de créer en 2011 la Joint Audit Corporation (JAC), association d'opérateurs de télécommunications, et de se soumettre à son contrôle. Celle-ci audite, évalue et développe la mise en œuvre de principes RSE par les fournisseurs en établissant des plans d'actions correctifs, quand cela est nécessaire. Il a été décidé de modifier le KPI en 2016 pour orienter les audits vers les rangs les plus profonds de la supply chain, qui présentent souvent les plus nombreux cas de non-conformité. Le rang 4 sera impliqué dès 2018. En s'appuyant sur un dialogue renforcé avec les fournisseurs de rang 1, provoquant naturellement une diminution du nombre d'audits sur ce rang. Le pourcentage sur le rang 1 pourra être adapté selon les résultats des audits sur ce rang entre 2017-2019. |

| Moyens  | Données  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En capitalisant sur nos actifs, en développant de nouveaux services et en conquérant de nouveaux marchés.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : 39,4 Mds€</li> <li>- 2015 : 40,2 Mds€</li> <li>- 2016 : 40,9 Mds€ (+0,6% à base comparable)</li> <li>- 2018 : supérieur à 2014</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En maîtrisant nos coûts directs et indirects pour assurer une croissance rentable.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : 12,2 Mds€</li> <li>- 2015 : 12,4 Mds€</li> <li>- 2016 : 12,7 Mds€ (+1,3% à base comparable)</li> <li>- 2018 : supérieur à 2014</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En développant le e-learning, les MOOC, le serious gaming, la place de marché My Skills.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Donnée antérieure à 2015 : non communiquée</li> <li>- 2018 : 50 %</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En contrôlant la consommation énergétique des réseaux et en mutualisant les équipements avec d'autres opérateurs.</li> <li>- En réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> des bâtiments, véhicules et déplacements.</li> <li>- En étendant la certification 14001 à l'ensemble du périmètre Groupe.</li> <li>- En s'engageant au sein des organismes internationaux de standardisation (UIT, ETSI, Cenelec...).</li> <li>- En déployant l'économie circulaire dans nos processus d'ici à 2020.</li> </ul>  | <p>Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par usage client :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2016 : -48,23 %</li> <li>- 2020 : -50 %</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En soutenant le développement économique et territorial de La Ruche, espace de coworking collaboratif pour start-up à impact social.</li> <li>- En impulsant la création d'incubateurs sur le continent africain.</li> <li>- En remettant chaque année depuis 2011 le prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique et au Moyen-Orient.</li> <li>- En contribuant à la création de fonds de soutien aux entrepreneurs. Le fort taux de croissance 2015-2016 tient à l'ouverture de nouveaux sites. D'ici à 2020, le taux de croissance annuel moyen devrait s'établir à 15 %.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2015 : 150</li> <li>- 2016 : 239</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En mettant en place plusieurs initiatives pour détecter les nouveaux talents féminins.</li> <li>- En formant les managers pour limiter les biais décisionnels et l'impact des stéréotypes.</li> <li>- En constituant des talent pools paritaires (par exemple dans le cadre du recrutement de l'Orange Graduate Programme).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : 24,5 % de femmes</li> <li>- 2015 : 25,2 % de femmes</li> <li>- 2016 : 27,3 % de femmes</li> <li>- 2020 : 35 % de femmes</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En travaillant avec ses fournisseurs pour étendre la durée de vie et le réemploi de certains de ses équipements techniques réseau dans une approche modulaire.</li> <li>- En proposant des offres commerciales incitatives et des actions écocitoyennes sur nos réseaux de distribution et avec nos partenaires (autorités publiques, clients entreprises...).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2014 : 12,5 % des mobiles usagés collectés</li> <li>- 2015 : 14 % des mobiles usagés collectés</li> <li>- 2016 : 15,3 % des mobiles usagés collectés</li> <li>- 2020 : 30 % des mobiles usagés collectés</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- En coopérant avec la Joint Audit Corporation, qui permet à Orange de bénéficier d'un nombre plus important de fournisseurs audités.</li> <li>- En travaillant avec ses fournisseurs de rang 1 et 2 pour atteindre les rangs plus distants dans la chaîne de production.</li> <li>- En déroulant un processus complet d'audit des fournisseurs de son propre portefeuille.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyenne avant 2015 : rang 1 : 40 %, rang 2 : 49 %, rang 3 : 5 %</li> <li>- 2015 : rang 1 : 21 %, rang 2 : 48 %, rang 3 : 31 %</li> <li>- 2016 : rang 1 : 16 %, rang 2 : 55 %, rang 3 : 29 %</li> </ul>              |