

# journée investisseurs 2007

## accroître la génération de cash-flows

Gervais Pellissier  
CFO France Telecom

Paris, 5 décembre 2007



# messages clés

1

en ligne avec nos objectifs

2

2007 : les premiers résultats de la transformation

3

objectifs 2008 et moyen terme :  
des perspectives solides

1

en ligne avec nos objectifs

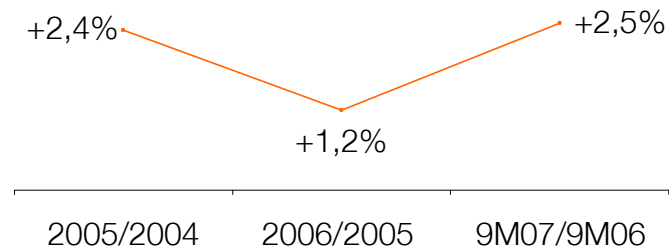
# 1 nous tenons nos engagements

domaine	2006			2007	
	objectif	réalisé		objectif	réalisé
taux de MBO	-1/-2 pts	-1,4 pt vs taux de MBO 2005		révisé en hausse de "quasi stabilisation" à " stabilisation"	en bonne voie pour atteindre les objectifs 2007
ratio CAPEX/CA	environ 13%	13%		environ 13%	
cash flow organique	6,8Mds€*	6,9Mds€*		révisé en hausse de 6,8Mds€ à 7,5Mds €	
dividende	40-45% du CF organique	€1,2 soit 44% du CF organique		40-45% du CF organique	
croissance externe	maitrisée	Neocles, Diwan Silicomp ...		maitrisée	
endettement /MBO	inférieur à 2x d'ici fin 08	2,27x à fin 06	en bonne voie	en bonne voie pour atteindre un niveau inférieur à 2x fin 08	

# 1 | nouvel élan après la modification des objectifs 2005/2006

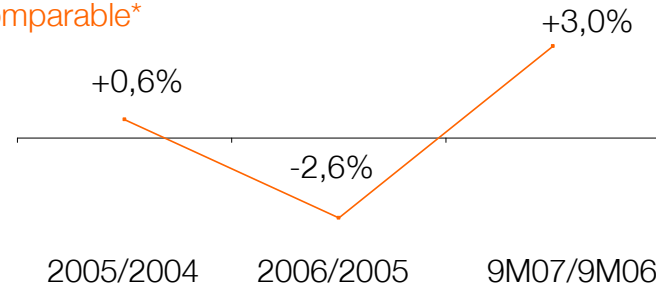
## chiffre d'affaires

taux de croissance organique sur 12 mois à base comparable\*



## MBO

taux de croissance de la MBO sur 12 mois à base comparable\*



## CAPEX

en % du chiffre d'affaires



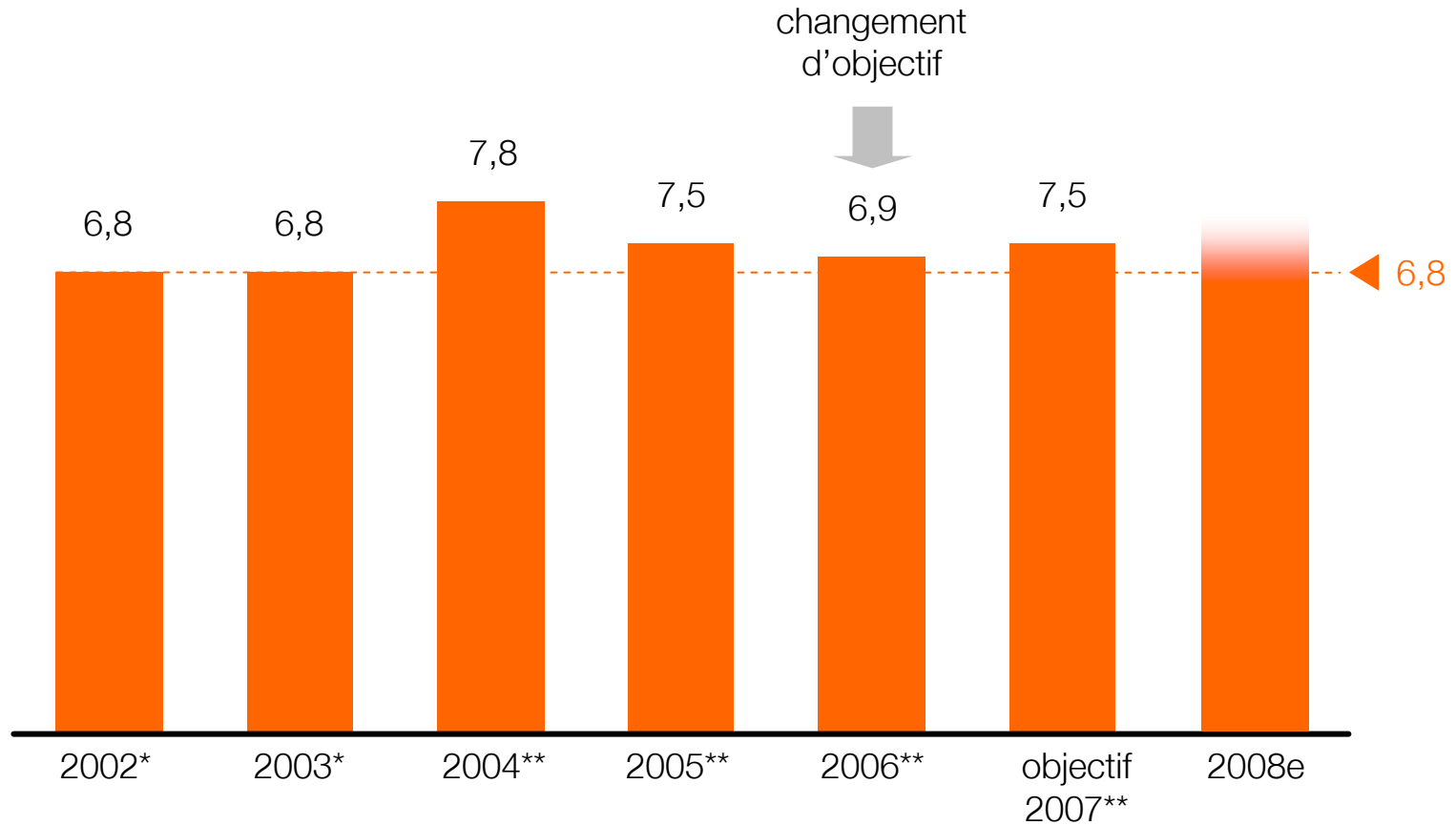
## faits marquants

- 2006 : accélération de la transformation dans un environnement difficile
  - France : dégroupage total, triple play et VoIP
  - Royaume-Uni : forte concurrence
  - Espagne : intégration
  - entreprises : migration des activités traditionnelles et concurrence
- 2007 : premiers fruits de la transformation
  - stabilisation des activités multi-play (Livebox...)
  - point d'inflexion dans le haut débit en France
  - amélioration de la situation en Espagne et au Royaume-Uni

1

# en dépit d'une mutation profonde du marché des télécoms, nous maintenons un niveau élevé de cash flow organique ...

*évolution du cash flow organique (Mds€)*

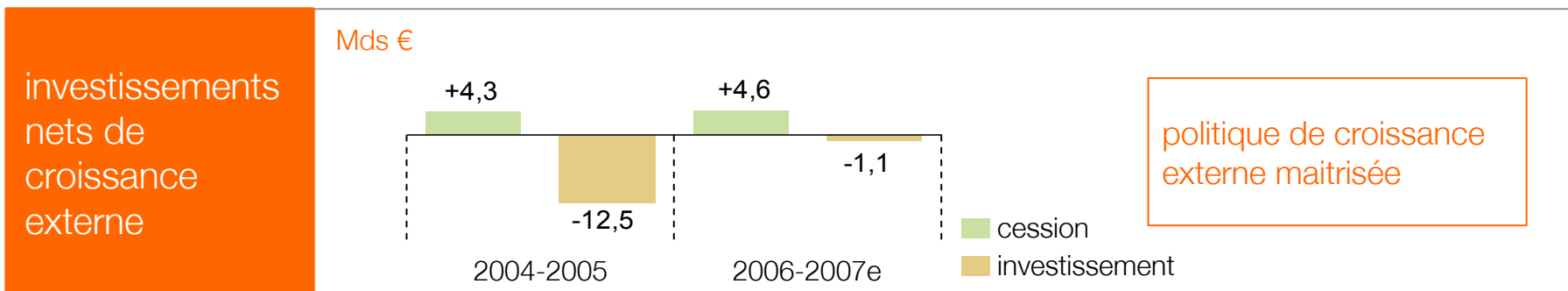
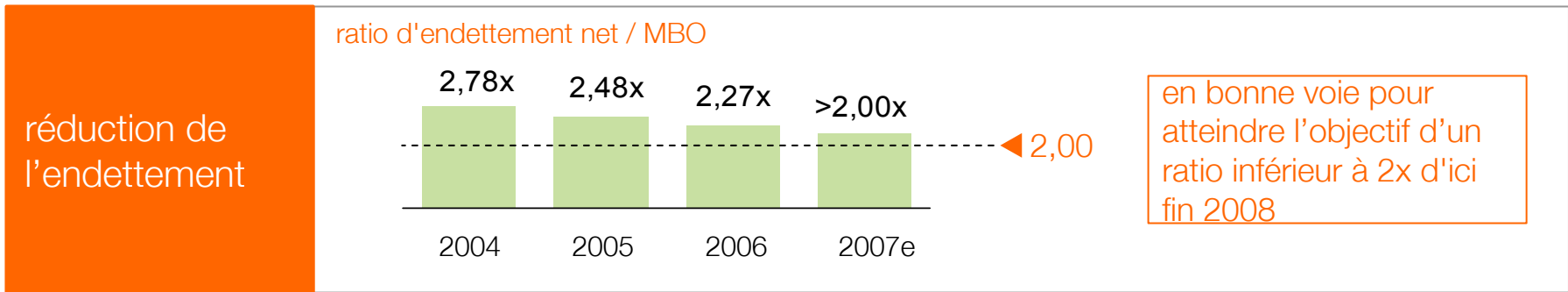
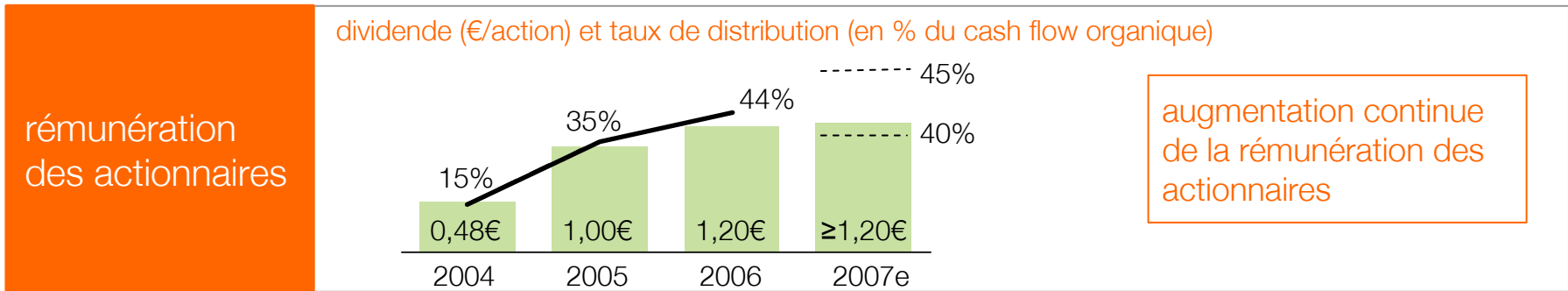


\* aux normes comptables françaises et avec PagesJaunes (pour 2004, le montant est également 7,8 Mds)

\*\* IFRS sans PagesJaunes mais avec Amena

# 1

## ... ce qui nous a permis d'accroître la rémunération des actionnaires tout en procédant à des acquisitions ciblées et en réduisant la dette



# 2

2007 : les premiers résultats  
de la transformation



# 2

## notre activité fait face à une transformation fondamentale



nouvelles activités avec une marge croissante

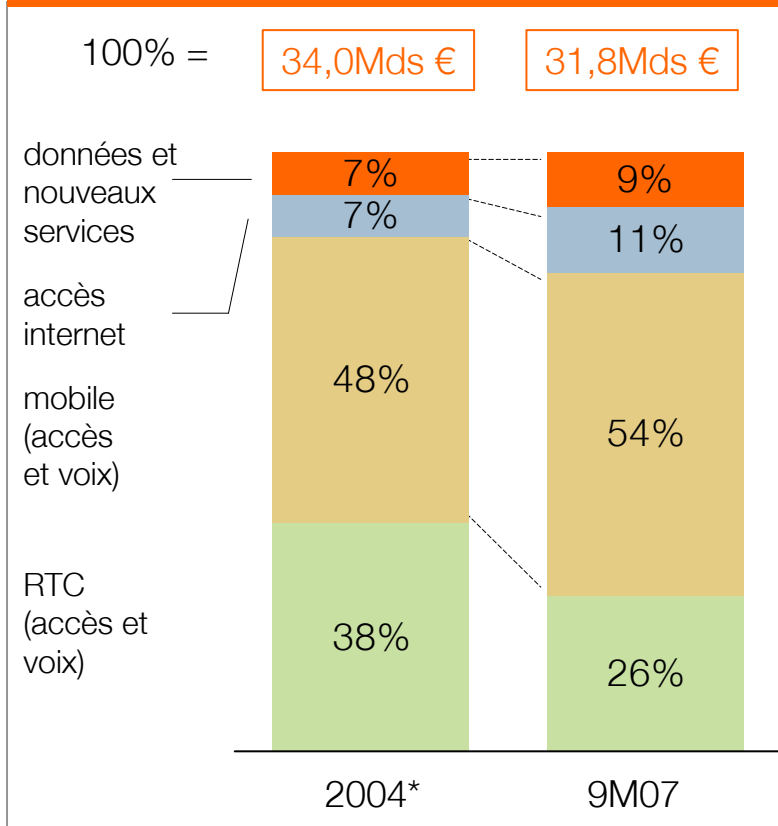
- multi-play, VoIP, contenu, audience, services ICT pour Entreprise
- déploiement au travers de nouvelles zones géographiques

déclin des activités traditionnelles avec une marge élevée

- érosion du RTC (accès et trafic)

## 2 | alors que nous développons de nouvelles activités, notre mix est en profonde mutation...

mix du CA par segment d'activité grand public (résidentielles, personnelles)



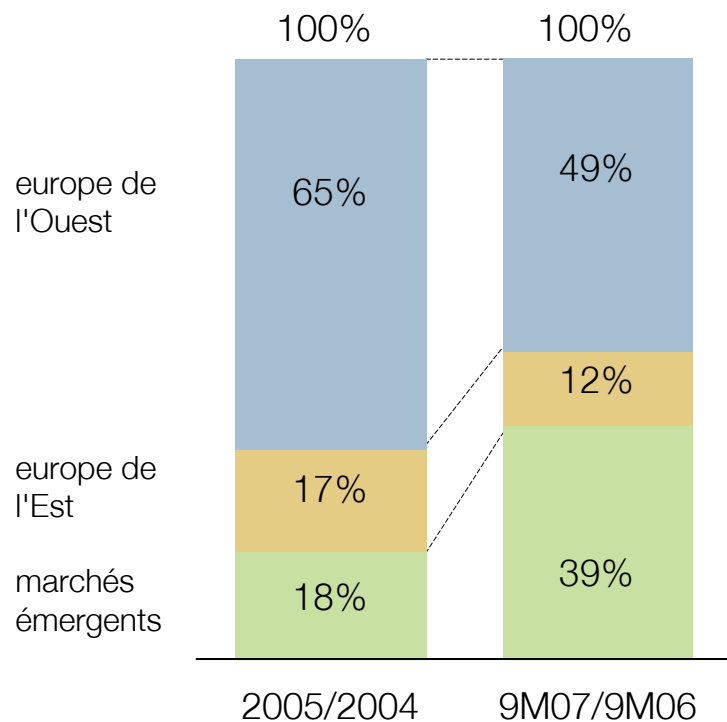
tendances sous-jacentes

- développement du dégroupage et de l'ADSL nu
- la VoIP se substitue au RTC
- adoption généralisée de l'internet haut débit, avec le multi-play devenant la norme
- poursuite de la pénétration du mobile et émergence de la 3G
- nouveaux types de services multimédia sur plate-forme haut débit

## 2 | ... ainsi que notre mix géographique

### contribution des régions à la croissance du CA (hors activités Entreprises)

à base comparable, en %

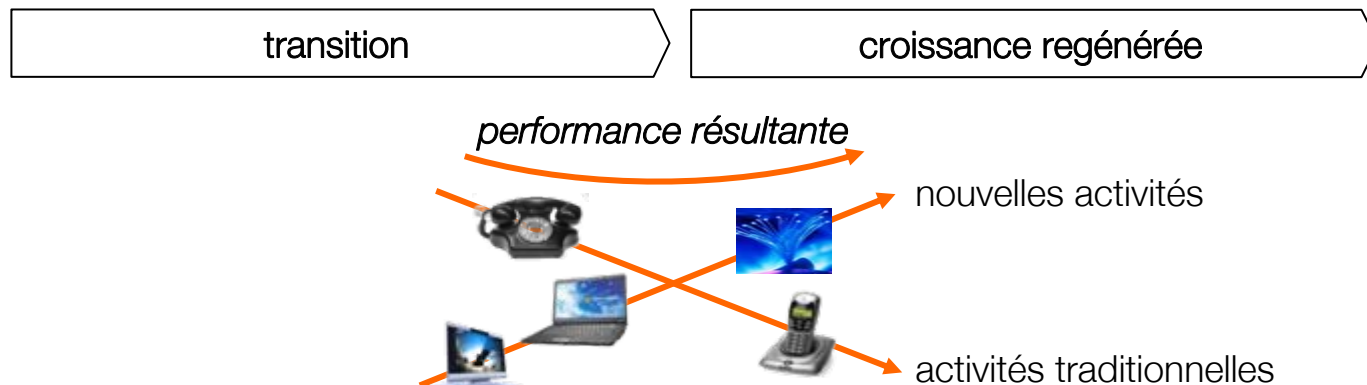


### tendances sous-jacentes

- gestion maîtrisée du développement géographique (vente des activités aux Pays-Bas, nouvelles licences en Guinée, Guinée-Bissau, Niger et en République Centrafricaine)
- augmentation de la contribution des marchés émergents à la croissance du groupe
- poches de pénétration restantes en Europe de l'Ouest et de l'Est et développement des usages

# 2

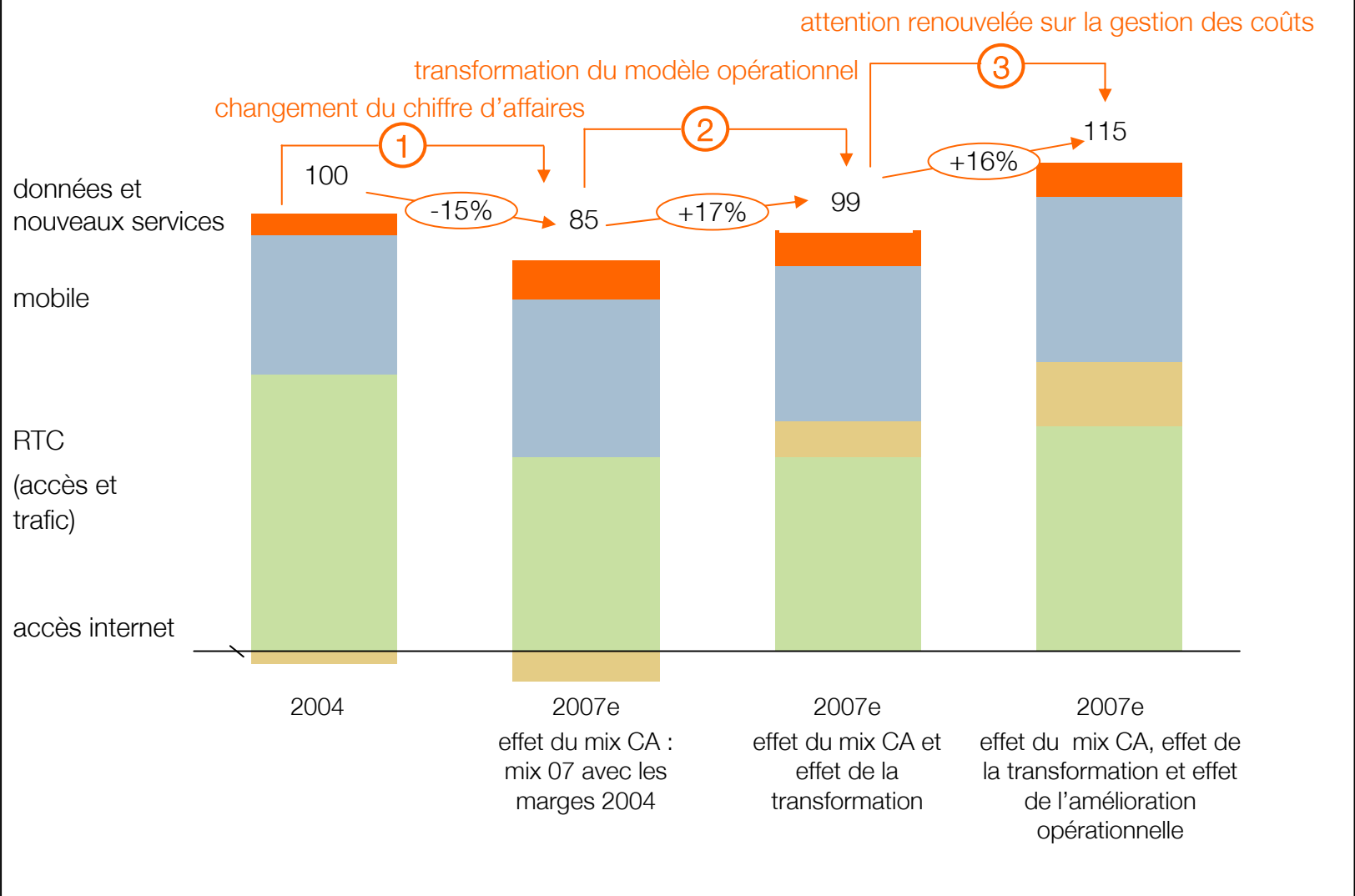
## le changement du mix de chiffre d'affaires nécessite une transformation du modèle opérationnel et de l'excellence dans l'exécution...



<p>1</p> <p>changement du chiffre d'affaires</p>	<p>nouvelles sources de chiffre d'affaires toujours modestes</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ boom des usages</li><li>▪ diffusion sur notre présence géographique</li></ul>
<p>2</p> <p>transformation du modèle opérationnel</p>	<p>coûts de transition significatifs (e.x., ventes, centres d'appels, installation)</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ coûts d'acquisition sous contrôle</li><li>▪ nouveaux investissements dans les infrastructures, client sur réseau en propre</li><li>▪ effet de taille</li></ul>
<p>3</p> <p>attention renouvelée sur la gestion des coûts</p>	<p>de TOP... des réductions de coûts ...</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ ... à la transformation</li><li>▪ ... à une refonte du processus opérationnel</li></ul>

# 2 ... pour conserver une rentabilité solide ...

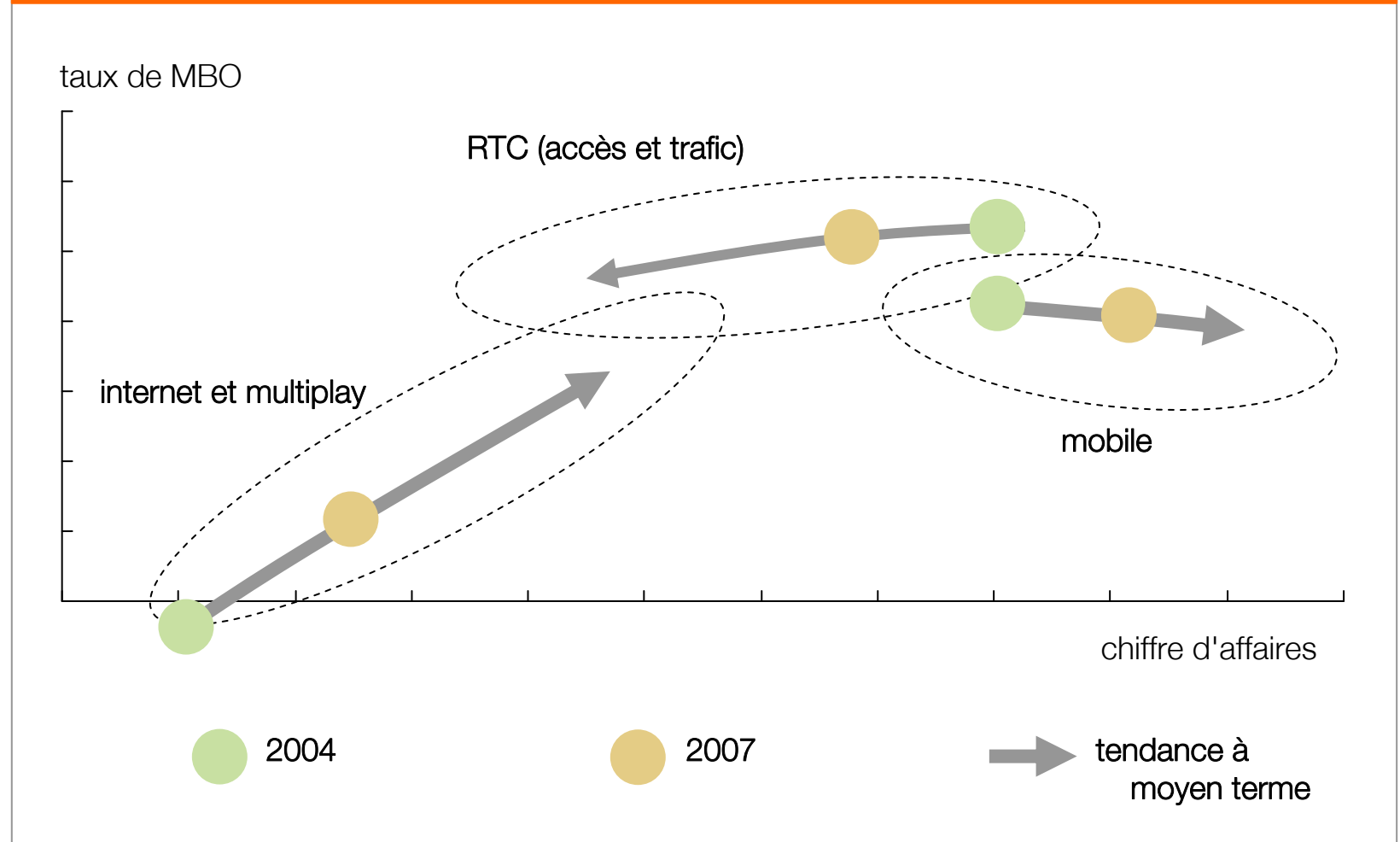
## évolution de la MBO France (base 100 en 2004)



# 2

## ...et nous continuons à anticiper la transformation notre mix d'activités

évolution de l'activité (2004 – 2010e)



# 2

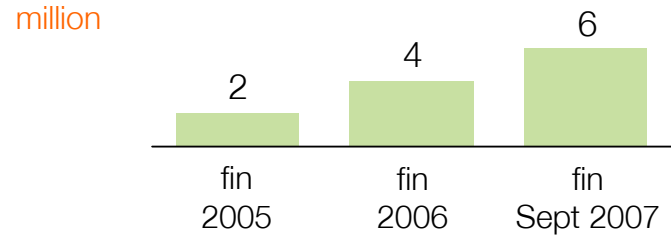
## transformer le modèle opérationnel accélère le développement rentable des nouvelles sources de chiffre d'affaires

évolution du taux de MBO de l'internet haut débit 

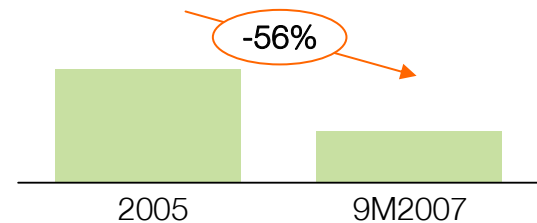


- formation des vendeurs
- phase d'investissement en acquisition de clients
- phase importante d'installation des services
- fiabilité de la Livebox pas encore stable
- vendeurs formés
- cross-selling sur notre base de clients
- phase normale d'activité atteinte
- problèmes résolus

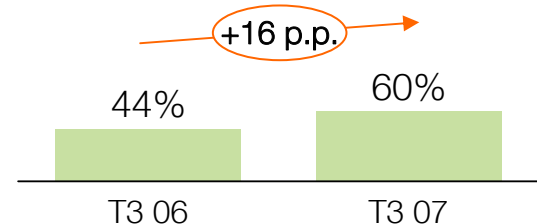
nombre de livebox installées en Europe (fin de période)



évolution du nombre de retours de livebox 

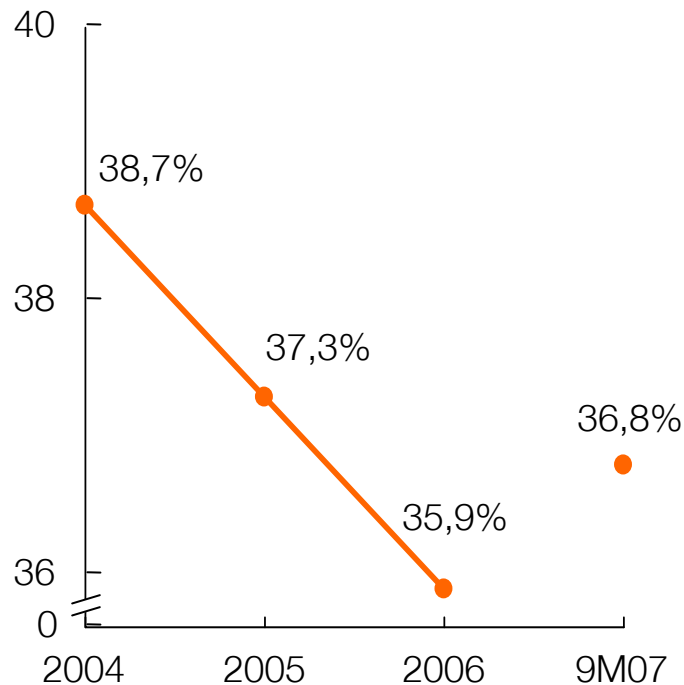


clients LLU en % des abonnés haut débit 



## 2 | nous continuerons à améliorer, sans cesse, nos activités ...

### taux de MBO



### faits marquants

- en bonne voie pour atteindre nos objectifs de réduction des coûts
  - réduire les coûts de personnel
  - diminuer l'IT&N
  - contrôler les coûts d'interconnexion
  - stabiliser les coûts commerciaux
- poursuivre nos efforts dans le futur
  - accords de partage de réseau
  - distribution directe au RU et en Espagne
  - équilibre entre coûts d'acquisition et de rétention

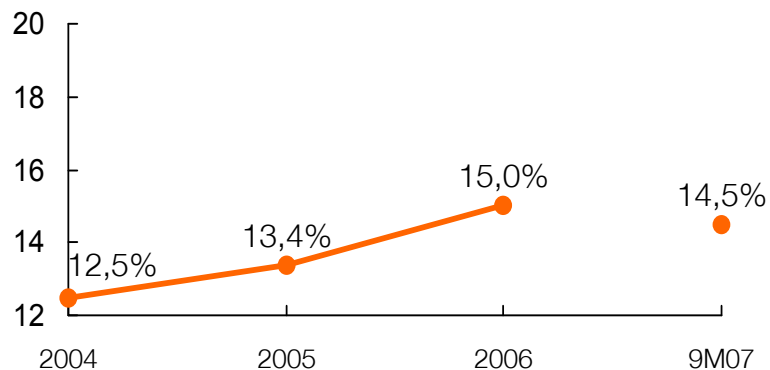


# 2

## ... à agir sur tous les éléments de notre base de coût

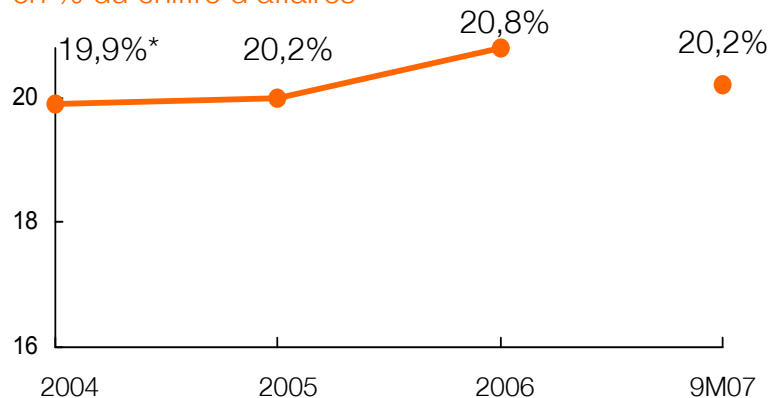
### évolution des dépenses commerciales

en % du chiffre d'affaires



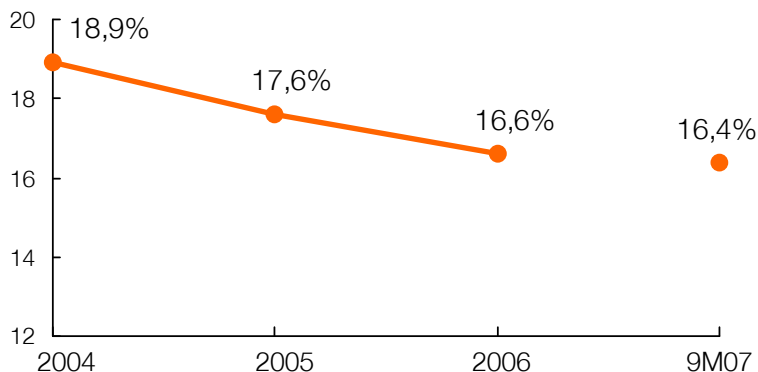
### évolution des coûts d'interconnexion et IT&N

en % du chiffre d'affaires



### évolution des charges de personnel

en % du chiffre d'affaires



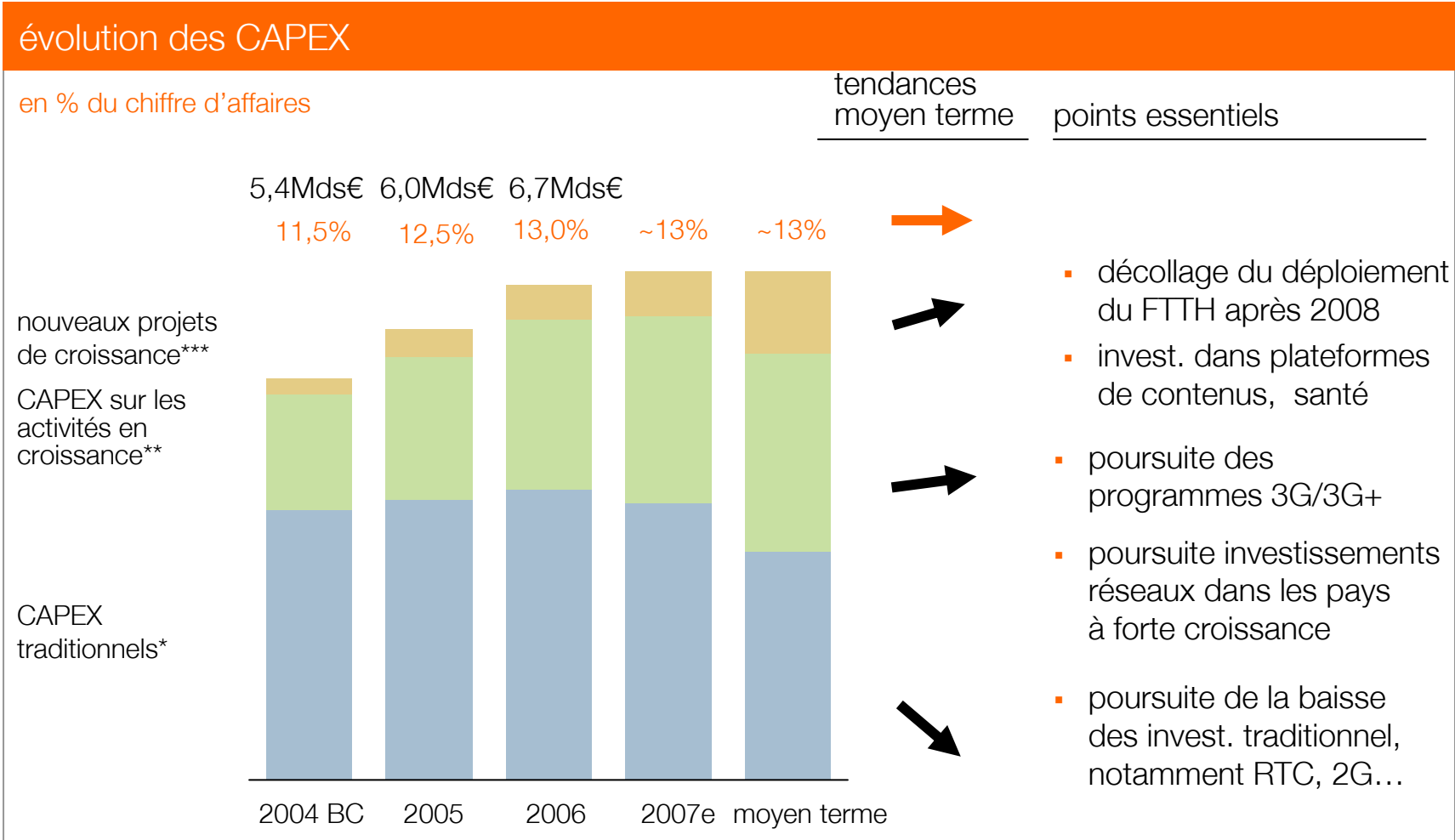
### faits marquants

- réduction des effectifs conforme à l'objectif 2006-2008 (64% réalisé à fin sept 07)
- renouvellement des compétences/programme de déploiement
- SAC/SRC: arbitrage entre recrutements nets et contrôle des coûts
- augmentation de la distribution directe
- accords de partages de réseaux
- refonte du réseau IT
- maîtrise de nos offres d'abondance
- poursuivre le dégroupage total

\* hors impact de l'abandon du système Bill&Keep

# 2

## nous maintiendrons nos capex à environ 13% du CA afin d'investir dans de nouvelles sources de croissance

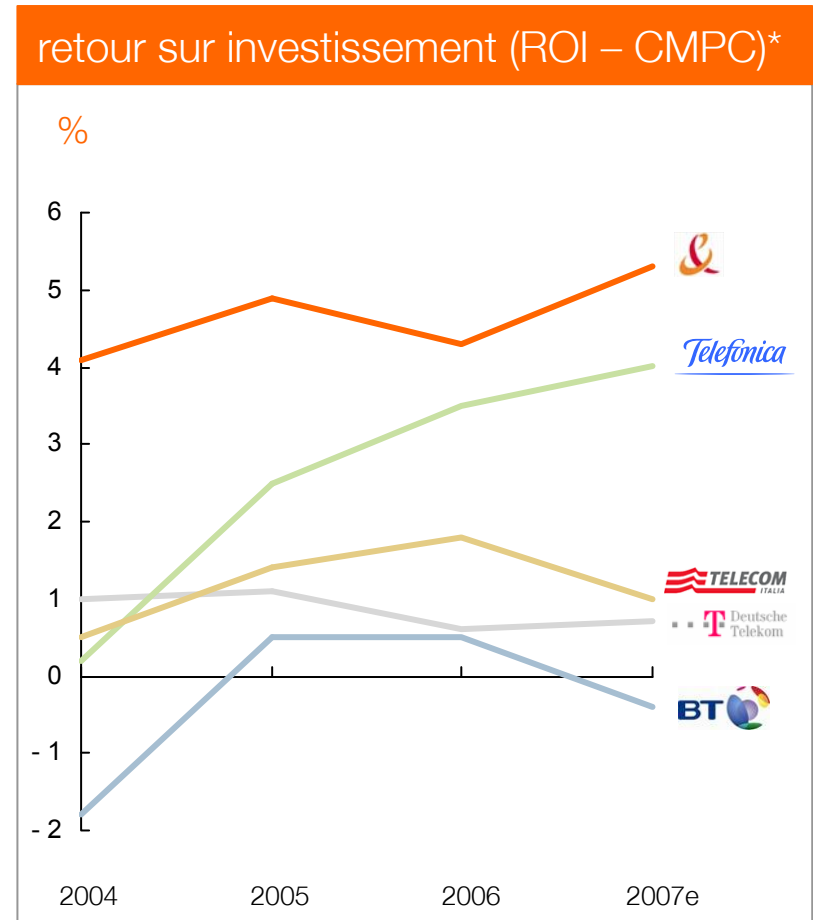
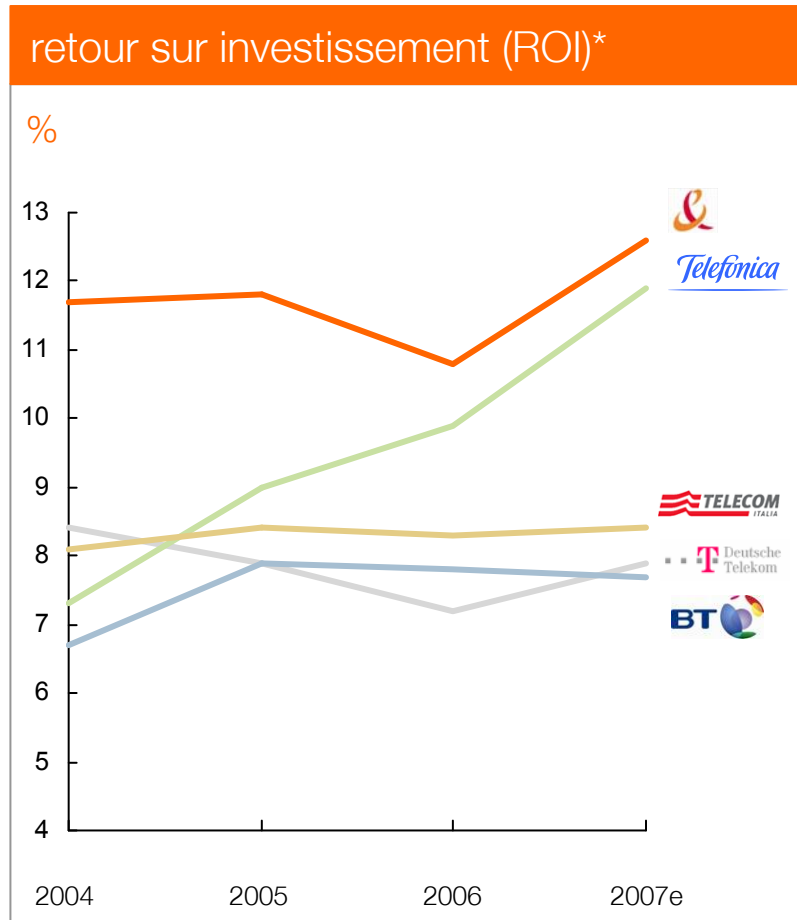


\* par ex. réseaux traditionnels RTC et 2G, IT sur les marchés matures, immobilier

\*\* par ex. 3G, Livebox et haut débit sur les marchés matures, réseau dans les pays émergents

\*\*\* par ex. programme FTTH, plateformes pour les contenus et les nouveaux usages

# 2 | en résumé, notre profil risque/retour sur capitaux investis est le meilleur parmi les sociétés comparables



\* Le retour sur investissement est le CFROI du système HOLT™ de Credit Suisse, exprimé en termes nominaux; le coût moyen pondéré du capital (CMPC) est le taux d'actualisation dérivé du marché de Credit Suisse, en termes nominaux. Les chiffres 2007 sont basés sur le consensus IBES pour le résultat par action estimé.

# 3

objectifs 2008 et moyen  
terme : des perspectives  
solides

# 3

## objectifs 2008 en ligne avec notre plan de transformation

le chiffre d'affaires du groupe devrait suivre la progression des marchés de FT

taux de MBO

- stabilisation

taux de CAPEX

- environ 13 % du chiffre d'affaires

cash-flow organique

- au moins 7,5Mds€

# 3

## activités résidentielles 2008 : résistance des activités traditionnelles

### chiffre d'affaires

- stabilité en France grâce à internet et au développement de nouveaux services
- baisse contenue en Pologne grâce aux nouvelles lignes de produits liées au haut débit et au contenu
- développement de l'activité dans le Reste du Monde



### taux de MBO

- quasi stabilisation en France
- amélioration attendue en Espagne et au Royaume-Uni
- rentabilité sous pression liée aux investissements commerciaux dans le haut débit



### taux d'investissement

- comme prévu, montée en puissance du programme FTTH en France
- augmentation des investissements dans le Reste du Monde afin de préparer le développement du haut débit



# 3

## activités mobiles 2008 : poursuite d'une croissance rentable

### chiffre d'affaires

- France : légère hausse grâce aux nouveaux usages, en dépit d'une baisse des terminaisons d'appel et de l'itinérance
- poursuite de l'amélioration en Espagne et au Royaume-Uni
- croissance robuste en Pologne et dans la région Reste du Monde, à un rythme toutefois moins soutenu



### taux de MBO

- impact en année pleine de la baisse des tarifs d'itinérance
- amélioration en Espagne et au Royaume-Uni
- programmes d'optimisation des coûts afin de préserver les marges dans la région Reste du Monde



### taux d'investissement

- poursuite de la réduction des investissements dans le réseau 2G
- accords de partage de réseaux



# 3

## entreprises 2008 : l'activité de connectivité reste confrontée à une importante transformation

### chiffre d'affaires

- baisse limitée grâce à la maîtrise du déclin de l'activité voix traditionnelle
- forte hausse du chiffre d'affaires dans les services (1,5x supérieure à la tendance du marché)
- développement vif dans les pays à forte croissance (Russie, Moyen Orient, Inde, etc. )



### taux de MBO

- amélioration des marges dans les services
- impact du mix d'activités
- maintien de conditions difficiles dans le trafic « données » à l'international



### taux d'investissement

- stabilité des investissements, avec augmentation dans les pays en forte croissance
- amélioration du taux d'investissement dans les services
- baisse du taux d'investissement à partir de 2009





# 3

## ambitions pour le moyen terme

		principales tendances des activités
chiffre d'affaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>amélioration de la tendance de croissance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>fort développement des nouveaux usages (contenu, etc.)</li> <li>augmentation du CA mobile voix sur les marchés émergents</li> <li>poursuite de la croissance de l'accès haut débit</li> <li>l'activité Entreprises devrait atteindre son point d'inflexion</li> </ul>
MBO	<ul style="list-style-type: none"> <li>augmentation de la MBO en conservant un taux de MBO stable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>la croissance supplémentaire viendra principalement du mobile</li> <li>les nouvelles activités devraient compenser la baisse du RTC</li> <li>poursuite du programme de réduction des coûts</li> </ul>
taux de CAPEX	<ul style="list-style-type: none"> <li>globalement stable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>augmentation des investissements de croissance (FTTH, plateformes de services, HSUPA, etc.)</li> <li>baisse des invest. dans le 3G/3G+, après un pic en 2008</li> <li>baisse de la maintenance (RTC, 2G, etc.)</li> </ul>
cash-flow organique	<ul style="list-style-type: none"> <li>augmentation continue</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>augmentation due principalement à la progression de la MBO et à la réduction des autres dépenses (plan de préretraites, etc.)</li> </ul>

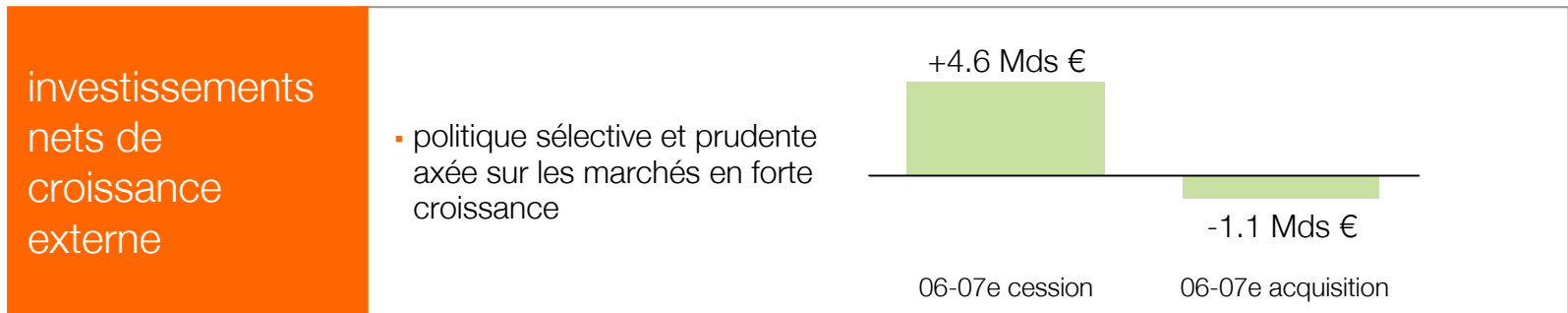
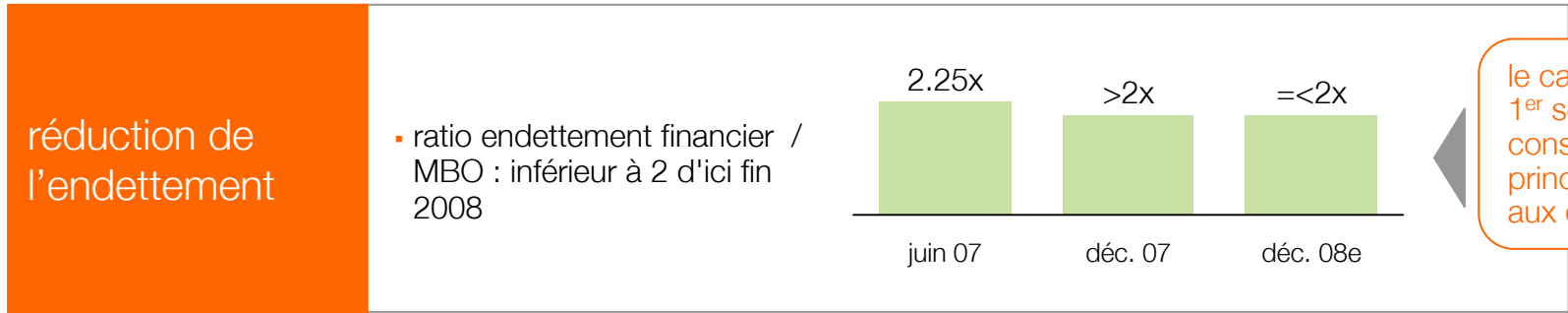
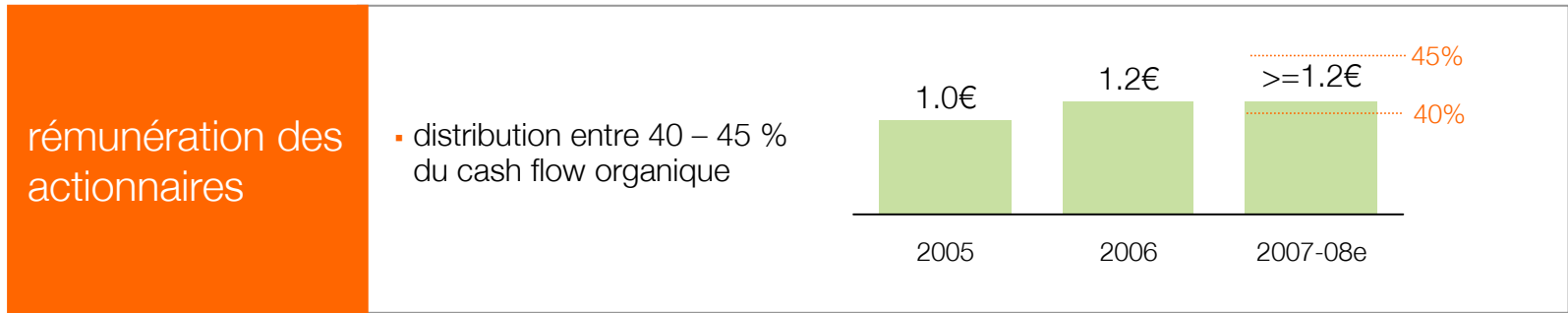
## 3

# les principaux postes du tableau des flux de trésorerie devraient s'améliorer à moyen terme

principales tendances 2008-2010	
marge brute opérationnelle (MBO)	en hausse, avec taux de MBO stable
charges financières nettes	poursuite de la réduction de l'endettement financier, taux d'intérêt moyen d'environ 6 %
impôts sur le résultat (cash)	0,8-1,0 Mds d'euros
plans de congé de fin de carrière (cash)	en baisse*
restructuration	légère augmentation pour continuer à réduire la structure des coûts
participation des salariés (cash)	globalement stable
variation du BFR	quelques axes d'amélioration du BFR
CAPEX	ratio d'investissement globalement stable
produits des cessions d'actifs	limités
cash-flow organique	poursuite de l'augmentation

# 3

## politique d'utilisation du cash inchangée jusqu'à la fin du plan NExT 2006-2008



# 3

## croissance externe: seulement de manière sélective

renforcer notre présence sur les marchés émergents

renforcer nos positions dans certaines activités spécifiques en Europe de l'Ouest

développer nos compétences

### Europe de l'Ouest



- acquisitions ciblées pour bénéficier d'un effet volume et réaliser des économies d'échelle
- apporter un complément à la mise en œuvre organique de la convergence
- préférer les partenariats lorsqu'il y a lieu

### Europe Centrale et de l'Est



- examen des opportunités dans les pays à faible pénétration
- augmenter notre participation financière dans certains cas précis

### Afrique, Moyen Orient, Asie et Caraïbes



- pays à faible taux de pénétration
- opérateurs historiques disposant d'une licence mobile
- privilégier les processus de privatisation / ouverture du capital
- facteur de différenciation : expérience opérationnelle plutôt que le prix

# 3 | pour résumer...

nos objectifs  
opérationnels sont  
clairs

- préserver notre part de marché en tant qu'opérateur historique
  - grâce à notre infrastructure haut débit
  - en offrant la convergence et des services innovants
- augmenter notre part de marché lorsque nous sommes des opérateurs challengers
  - reproduire nos modèles dont le succès est démontré
  - utiliser les services convergents comme facteur de différenciation
- développer notre présence sur les marchés en croissance
  - stratégie sélective de croissance externe ; examen en cours des processus de privatisation en Afrique et en Asie
- adapter nos processus et notre structure de coûts aux nouvelles activités

nous tiendrons nos  
objectifs financiers

- focalisation sur la génération de cash-flow
- politique de croissance externe sélective
- solidité du bilan
- rendement élevé pour l'actionnaire