



france telecom

# rapp port annuel 2002

# sommaire\_

- 02 \_message du Président
- 06 \_la stratégie
- 10 \_les chiffres clés
- 14 **une entreprise responsable\_**
- 16 \_la gouvernance d'entreprise
- 20 \_les actionnaires et la Bourse
- 22 \_les collaborateurs
- 24 \_la responsabilité sociétale
- 26 **une entreprise innovante\_**
- 28 \_le marché des télécommunications
- 30 \_la Recherche et le Développement
- 32 \_les réseaux et les opérateurs
- 34 **une entreprise proche\_**
- 36 \_les mobiles
- 42 \_l'internet
- 48 \_les services fixes
- 54 \_les services aux entreprises
- 60 **comptes consolidés\_**

# profil\_



**111,7 millions**  
de clients dans le monde

**49,9 millions**  
de clients en téléphonie mobile  
dans 20 pays

**49,5 millions**  
de clients en téléphonie fixe  
dans 10 pays

**10,1 millions**  
de clients actifs à Internet  
dans 12 pays

**2,2 millions**  
de clients aux réseaux câblés  
dans 2 pays



**46,6 milliards d'euros**  
de chiffre d'affaires  
+ 8,4 % en 1 an

**14,9 milliards d'euros**  
de résultat d'exploitation  
avant amortissements (REAA)  
+ 21,1 % en 1 an

**6,8 milliards d'euros**  
de résultat d'exploitation  
+ 30,9 % en 1 an

**7,5 milliards d'euros**  
de free cash flow opérationnel  
+ 76,8 % en 1 an





## une entreprise proche, responsable et innovante\_

—**Proche de ses clients.** En 2002, nous avons servi 111,7 millions de clients dans le monde. Nos clients mobiles, soit 49,9 millions dans les 20 pays où nous sommes présents, dépassent désormais ceux du fixe (49,5 millions). L'Internet a sa part dans cette progression, avec 2,5 millions d'abonnés supplémentaires, dont un million proviennent de l'acquisition d'eresMas.

—**Responsable face à ses engagements.** Mobiles, Internet et activités internationales sont les moteurs de la croissance de notre Groupe. Notre croissance de chiffre d'affaires (+ 8,4 %), nos résultats opérationnels (+ 30,9 %) n'ont pas déçu. Nous appuyant sur une gouvernance d'entreprise renforcée, nous nous mobilisons pour assurer notre redressement financier.

—**Innovante sur tous ses marchés.** Derrière l'énoncé des chiffres, il y a la passion des hommes. De celles et ceux qui, au quotidien, savent mettre la technologie au service d'une vie meilleure et d'une économie plus efficace. Découvrez-les au fil de ce rapport. Ils sont la clé de notre redressement.

Thierry Breton

Président-Directeur Général  
de France Télécom

# // Reprendre notre destin en main

## **Pour France Télécom, 2002 a été une année particulière, comment la définiriez-vous ?**

—Positive au plan des résultats opérationnels mais à marquer d'une pierre noire en ce qui concerne le résultat net. Cette année restera aussi dans l'histoire de notre Groupe comme un point d'inflexion, l'amorce du redressement financier et opérationnel qui nous permettra de repartir sur des bases saines.

## **Parlons des résultats opérationnels...**

—Ils sont bons. Le chiffre d'affaires a augmenté de 8,4 %, en ligne avec les prévisions. Cette croissance est tirée par Orange (+ 12,8 %) et Wanadoo (+ 32,4 %). La France vient désormais au second rang européen pour les accès hauts débits et notre part de marché sur la téléphonie fixe, après l'offensive de la concurrence sur la téléphonie locale, s'est stabilisée. Le groupe France Télécom à la fin 2002, c'est plus de 110 millions de clients et un résultat d'exploitation avant amortissements de 14,9 milliards d'euros. Ces résultats bénéficient de la forte accélération enregistrée au quatrième trimestre, témoignage de la capacité de France Télécom à rebondir et à se mobiliser.

## **Quelle situation avez vous trouvée à votre arrivée ?**

—Pendant deux mois, un groupe d'experts indépendants a dressé un état des lieux de l'entreprise sous tous ses aspects. Le bilan est contrasté. Ce qui ressort en premier lieu au passif, c'est évidemment notre dette. Fin 2002, selon les principes de la comptabilité française, elle s'élève à 68 milliards d'euros. Nous payons le prix d'acquisitions réalisées dans un laps de temps très court, en 2000, alors que les cours de bourse atteignaient des sommets. Nous avons donc à faire face à des échéances importantes qui s'élèvent à un total d'environ 50 milliards d'ici à fin 2005.

## **Toutes les difficultés du Groupe se résument donc à sa dette ?**

—Non, par exemple, un autre point faible du Groupe était son organisation trop fragmentée, qui ne permettait pas de profiter pleinement des synergies entre nos métiers. Par ailleurs, les modes de gouvernance se sont avérés progressivement de plus en plus inadaptés pour répondre aux exigences d'une entreprise en fort développement. Nous disposons là de marges d'amélioration importantes.

**Quels sont les aspects positifs révélés par la mission état des lieux ?**

—Nous sommes l'une des toutes premières entreprises européennes en termes de résultat d'exploitation (avant amortissements), leader sur des marchés extrêmement porteurs, et l'une des rares à pouvoir tirer pleinement parti de la synergie entre ces marchés. Nous pouvons nous appuyer sur les compétences de nos collaborateurs, leur aptitude à réagir, comme l'ont démontré les résultats du quatrième trimestre. Cette capacité de mobilisation n'a besoin que d'une direction claire et d'une organisation efficace pour donner toute sa mesure. C'est chose faite avec le programme Ambition FT 2005 et avec la nouvelle structure de management que j'ai mise en place deux mois après avoir rejoint le Groupe.

**Pourriez-vous nous en dire un mot ?**

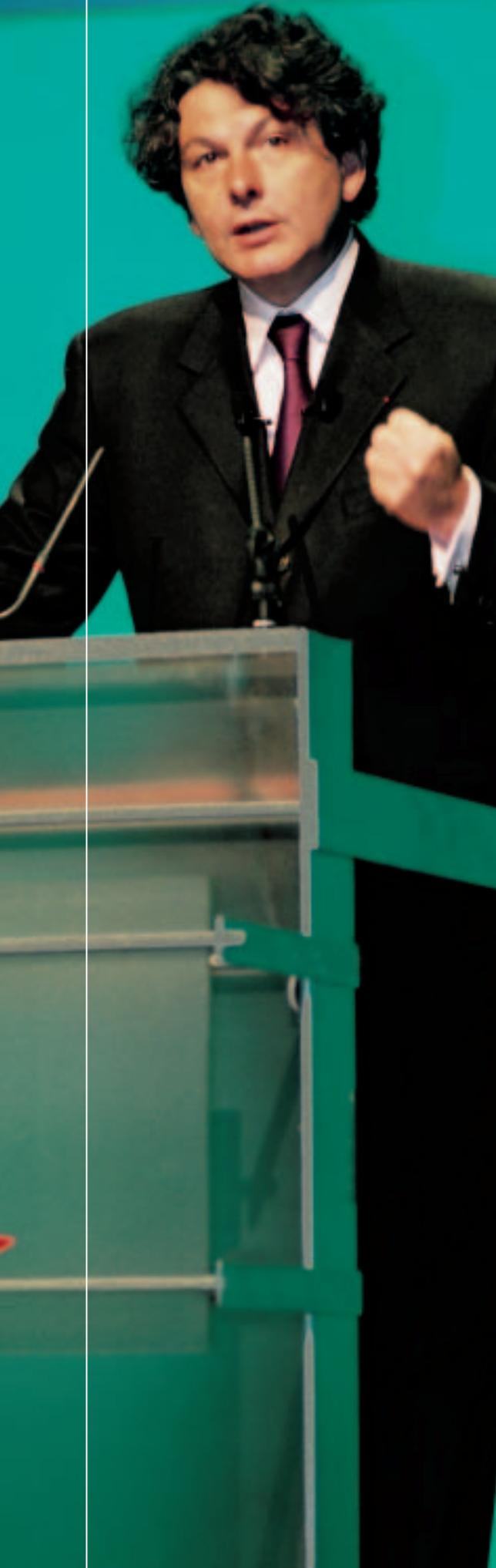
—Avec Ambition FT 2005, notre groupe entend desserrer l'étai financier pour reprendre en main son propre destin. C'est l'objet de notre programme "15+15+15".

En interne, mobilisés autour de la centaine de projets du programme TOP, notre objectif est de dégager quinze milliards d'euros de cash flow disponible dédié à la réduction de la dette en trois ans. Ces chantiers ont démarré et concernent à la fois les entités opérationnelles et les fonctions transverses comme la réduction des frais généraux et des investissements, une meilleure politique d'achats, la rationalisation des fonctions de support, l'élimination des "doublons" en matière de communication, de R&D....

Une deuxième tranche de quinze milliards consiste en un refinancement de notre dette auprès du marché obligataire. Dès les semaines qui ont suivi l'annonce de notre plan, nous avons pu clôturer successivement deux séries d'emprunts obligataires pour un total de près de 9 milliards d'euros, dont une tranche à trente ans. Aujourd'hui, le plan de refinancement des échéances de la dette 2003 et 2004, qui était notre priorité immédiate, est en large partie achevé.

C'est donc forts d'une stratégie crédible de redressement et dégagés de l'étai financier qui nous enserrait que nous allons engager la reconstitution de nos fonds propres à hauteur de quinze milliards d'euros, l'État actionnaire s'étant déclaré prêt à en assumer sa part.





Une équipe dirigeante renouvelée a la tâche de mettre en œuvre ce plan. Chacun des membres du nouveau comité exécutif est responsable d'une partie des projets TOP et la responsabilisation sur les comptes de résultat, le cash flow et certains éléments du bilan est désormais la règle. L'ensemble des règles de gouvernance mises en place devrait permettre au nouveau Conseil d'administration de France Télécom, d'exercer pleinement son rôle.

#### **L'équipe et la méthode sont maintenant en place.**

##### **Quelles seront vos priorités immédiates ?**

—Les trois années à venir seront placées sous le signe d'une gestion prudente et réaliste. Satisfaction des clients, qualité de service, génération de cash flow et rentabilité sont mes priorités absolues.

France Télécom dispose d'un atout considérable : être un opérateur global, véritable intégrateur de technologies et services, avec des positions de leader sur les marchés des mobiles, de l'Internet, des services fixes et des solutions pour entreprises. L'expérience montre que les outils de télécommunications ne se substituent pas les uns aux autres. Haut et bas débit, fixe et mobile, réseaux nationaux et locaux s'additionnent. Être opérateur global signifie être capable de faire coopérer nos différents réseaux pour permettre à nos clients de bénéficier de technologies et de services diversifiés mais aussi complémentaires.

La capacité à apporter au client le même environnement personnalisé de communication, en l'adaptant au terminal qu'il utilise, est un formidable vecteur de croissance. Être un intégrateur signifie également mettre en commun nos savoir-faire pour exploiter au maximum leur complémentarité, notamment en matière de recherche et développement. Cette dernière est un autre atout majeur du Groupe. Fort des compétences de ses 3 000 chercheurs et ingénieurs, il innove en permanence pour simplifier la vie de tous ses clients. Nous allons mieux valoriser cet actif et le portefeuille de propriété intellectuelle qui en découle. En matière de hauts débits, de sécurité des réseaux, de WiFi ou encore d'Internet rapide, nos laboratoires nous placent à l'avant-garde des nouvelles tendances du marché. Ils seront le fer de lance de la renaissance de l'entreprise.

Cela dit, à l'instar de toutes les entreprises de technologie ou de services, France Télécom doit opérer dans un monde ouvert. Notre effort de R&D devra s'accompagner d'une politique active de partenariats en matière d'innovation et de contenus, dans tous les domaines stratégiques où notre Groupe ne peut atteindre seul la taille critique. Je m'y consacrerai personnellement.

## // France Télécom est bien une valeur d'avenir //

### **Vous définissez France Télécom comme un opérateur global, faut-il entendre global au sens de planétaire ?**

—Notre stratégie ne nécessite pas d'être présent sur l'ensemble de la planète. Nous nous focaliserons sur les marchés nationaux sur lesquels nous détenons des positions solides et profitables. Dans ces pays, nous pouvons nous appuyer sur la forte image de nos marques, France Télécom, Orange, Wanadoo et Equant. Quant aux autres pays, notre intention est de nous y maintenir, à la seule condition que nos filiales y affichent un résultat d'exploitation avant amortissements positif en 2003 et un cash-flow positif en 2004. Equant, pour sa part, a vocation à suivre ses clients internationaux sur toute la planète. C'est un actif que nous allons développer tout en veillant à sa rentabilité.

### **Quelle vision avez-vous de France Télécom à l'horizon 2005 ?**

—Celle d'une entreprise qui cultive l'excellence et offre le service le plus innovant et le plus performant à ses clients. À l'échéance de 2005, France Télécom aura repris son destin en main et retrouvé la place qui est la sienne : l'un des tous premiers opérateurs de télécommunications au monde. Recentré sur ses métiers, avec des capacités financières renouvelées, notre Groupe disposera toujours d'actifs multiples mais composant un ensemble cohérent. Ses technologies, produits et services seront plus que jamais à la pointe des attentes de la clientèle, supportés par l'excellence et la passion de ses salariés.

C'est ce que vous, actionnaires, attendez de notre part et vous pouvez compter sur toute ma détermination et mon engagement pour réaliser cette ambition. Notre groupe a déjà montré par le passé qu'il savait relever les défis. Le plan Ambition FT 2005 est la réponse à ces défis. Entreprise performante et innovante, en bonne position pour saisir les opportunités d'un marché en croissance structurelle, France Télécom est bien une valeur d'avenir. Je suis convaincu que les marchés financiers, qui ont accueilli favorablement notre plan, sauront capter toutes les potentialités qu'il recèle et s'en faire l'écho.

Paris, 21 mars 2003



# Ambition 2005

Pour reprendre son destin en main, se donner les moyens d'être l'acteur de son redressement, France Télécom lance Ambition FT 2005. Notre objectif est de compter, à l'horizon 2005, parmi les opérateurs les plus performants d'Europe.

Pour regagner la confiance des marchés financiers, France Télécom se devait de reprendre son destin en main.

Au terme d'un travail extrêmement approfondi, notre entreprise a lancé, dès janvier 2003, un programme d'amélioration de la performance opération-

nelle, appelé TOP. Ambitieux, mais réaliste, ce programme permettra de dégager 15 milliards d'euros de disponibilités en 3 ans pour notre désendettement. À travers ce plan, l'entreprise s'engage à fournir un effort financier comparable à celui qui sera demandé à nos actionnaires. Parallèlement,

le rééchelonnement de nos échéances obligataires est largement entamé. Une nouvelle équipe de management a la charge de l'appliquer. C'est grâce à cet engagement que nous pourrons aller à la rencontre des marchés financiers pour les inviter à nous suivre dans notre projet de développement.

## l'état des lieux

Dès son arrivée, Thierry Breton a confié à une équipe d'experts indépendants la mission de faire le point sur la situation du Groupe. Pendant 2 mois, entre 120 et 150 experts indépendants ont mené, avec des managers du Groupe, un nombre considérable d'entretiens, constituant une base de données de plus de 3 000 documents sur les différents aspects de la situation : juridique, comptable et fiscal, financier, réglementaire, opérationnel, ressources humaines et fusions-acquisitions.

Le 4 décembre 2002, les principales conclusions de l'état des lieux ont été présentées au Conseil d'Administration de France Télécom. Il apparaît que la dette s'est creusée brutalement au premier semestre 2000, afin de combler le retard pris à l'international à la suite de la séparation d'avec Deutsche Telekom. Au total, notre croissance externe a coûté 100 milliards d'euros. L'obligation statutaire de maintenir une part majoritaire de l'État, associée au dégonflement de la bulle Internet, ont fait qu'environ 80 % de cette somme ont dû être payés en cash, générant un endettement de quelque 70 milliards d'euros, dont 50 milliards dus à une échéance de 36 mois.

Les résultats opérationnels, tout en étant satisfaisants, laissent cependant apparaître des marges de progrès, notamment en matière de dépenses d'investissements (Capex). Il en va de même de l'organisation. Ce sont ces marges de progrès qui vont permettre à l'entreprise de rebondir avec le programme TOP.

Au final, notre Groupe apparaît comme extrêmement compétitif, avec un potentiel opérationnel intact, des positions de leader et des marques fortes comme France Télécom, Orange, Wanadoo et Equant. Sa capacité de réagir aux grands défis, techniques hier, financiers et de management aujourd'hui, reste son meilleur atout.

# notre ambition 2005

## Le plan "15+15+15"

**Mise en œuvre par une équipe de direction profondément remaniée, avec une organisation simplifiée, le programme Ambition FT 2005 s'articule autour de 4 volets :**

— Un programme d'amélioration opérationnelle TOP, permettant de dégager plus de 15 milliards d'euros de disponibilités, qui seront affectées à la réduction de la dette.

— Un renforcement de la structure financière du Groupe avec le plan "15+15+15" : 15 milliards d'euros dégagés grâce à TOP, 15 autres milliards de renforcement des fonds propres et 15 milliards d'euros de refinancement de la dette du Groupe. Ces 3 chantiers sont menés en parallèle et ont pour objectif de retrouver, à l'horizon 2005, un ratio dette nette/REAA compris entre 1,5 et 2, offrant au Groupe une plus grande marge de manœuvre financière.

— Une stratégie ayant pour priorité la satisfaction client et une gestion opérationnelle intégrée de ses actifs leaders. Les actifs dont l'intérêt stratégique et financier est faible ou ceux pour lesquels un contrôle majoritaire est impossible ont vocation à être cédés. Par ailleurs, nous nous attacherons à développer des partenariats stratégiques dans les domaines qui ne relèvent pas de notre cœur d'activité et où nous ne pouvons atteindre la taille critique.

## Programme TOP

### 15 milliards pour le désendettement

Le retour de France Télécom à une situation financière saine dépend d'abord de l'amélioration de ses performances opérationnelles. Sur la période 2003-2005, elles doivent permettre de dégager plus de 15 milliards d'euros de liquidités. Un montant de 15 milliards d'euros sera affecté à la réduction de l'endettement.

Environ 20 % à 25 % des disponibilités générées par cette amélioration des performances opérationnelles sont attendus en 2003, 35 % à 40 % en 2004 et 35 % à 40 % en 2005. Sur la période 2003-2005, elle devrait provenir principalement de la réduction et de l'optimisation des investissements (pour 40 % à 45 % des économies du programme TOP), de la réduction des coûts opérationnels (35 % à 40 % des économies) et de l'optimisation du besoin en fonds de roulement pour 20 % à 25 %. En 2003, l'impact sera surtout lié à la réduction et à l'optimisation des investissements et du besoin en fonds de roulement, compte tenu des délais nécessaires pour la mise en œuvre des programmes d'économie sur les coûts opérationnels. Cette génération de disponibilités supplémentaires en 2003-2005 devrait être réalisée principalement par l'activité fixe en France (pour 40 % à 45 %) et par Orange (pour 35 % à 45 %). La contribution du segment "Services fixes, voix et données hors de France" serait de l'ordre 12 % à 17 % et celle de Wanadoo de moins de 3 %.

### Une centaine de chantiers

Depuis l'annonce du plan "Ambition FT 2005", l'entreprise s'est mise en ordre de marche pour mener à bien ce programme. Chaque membre du Comité Exécutif est responsable d'un programme. Chaque programme est décliné en chantiers parfaitement identifiés. On en compte au total une centaine.

Un certain nombre de chantiers sont définis et pilotés par les divisions opérationnelles : Solutions Grandes Entreprises, Services Fixes et Distribution en France, Réseaux et Opérateurs, International, Orange et Wanadoo.

Par ailleurs, des chantiers transverses impliquent les différentes fonctions du Groupe. Il s'agit des programmes relatifs aux achats, aux investissements, aux frais généraux, au besoin en fonds de roulement, au Système d'Information, à la Recherche & Développement, aux dépenses de communication, à la réorganisation des fonctions supports (financière, juridique, ressources humaines et communication).

Fin février 2003, les 100 chantiers étaient lancés, leurs responsables désignés et leurs objectifs fixés.

Les plans d'action détaillés pour 2003 pour chacun des projets ont été définis et la priorité est accordée à toutes les actions qui peuvent donner des résultats rapides.

## politique d'achat

Par leur volume financier et leur nature stratégique pour nos activités, les achats représentent un enjeu majeur. Globaliser, rationaliser et créer des synergies dans ce domaine, c'est contribuer de manière décisive à la profitabilité de l'entreprise.

Déjà, en 2002, une nouvelle politique d'achat a été déclinée au sein du Groupe. Elle s'est concrétisée par de nombreuses actions : constitution d'un Comité de Pilotage des Achats du Groupe, établissement de relations de groupe à groupe avec nos fournisseurs majeurs, négociation de contrats groupe, animation de réseaux d'acheteurs, mise en place d'outils de communication, formation, mesure de la performance...

Avec le programme TOP, la politique d'achats devient encore plus prioritaire et figure plus que jamais parmi les principales sources de cash-flow pour le Groupe. Elle est confiée à une direction centralisée agissant pour l'ensemble du Groupe. Elle permettra de renforcer encore les actions initiées en 2002.

## Le renforcement des fonds propres

Les fonds propres consolidés du Groupe s'avérant négatifs à la fin 2002, un renforcement de ces fonds de l'ordre de 15 milliards d'euros est indispensable. L'État, actionnaire majoritaire, contribuera à hauteur de sa participation, soit 9 milliards d'euros. Les mesures prévues par l'État ont été communiquées à la Commission européenne, conformément aux règles communautaires.

## Le refinancement obligataire

Sur la période 2003-2005, le Groupe travaille à un rééchelonnement de ses échéances obligataires. Il a ainsi annoncé le 15 janvier 2003 avoir levé 5,5 milliards d'euros en 3 tranches, dont 4,5 milliards à maturité de 10 ans et plus. Ceci, combiné avec les liquidités disponibles à fin 2002, lui permet d'ores et déjà de couvrir largement le refinancement des emprunts venant à échéance en 2003 et 2004.

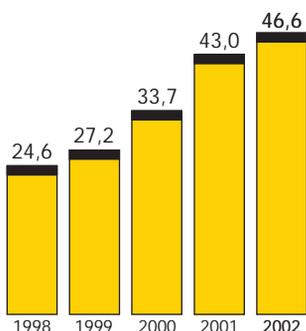
## Une nouvelle équipe

Pour mener à bien Ambition FT 2005, une nouvelle équipe dirigeante de 16 membres a été nommée. Ce Comité Exécutif renforcé traduit la volonté de réduire le nombre d'échelons hiérarchiques pour se rapprocher du niveau opérationnel. Outre les fonctions opérationnelles et supports, 4 grands chantiers transversaux sont intégrés au ComEx : l'équilibre financier du Groupe (programme "15+15+15"), les technologies, les partenariats stratégiques et nouveaux usages, le "marketing et marques", enfin le "développement et optimisation des compétences humaines". C'est sur ces 4 piliers que va s'appuyer notre stratégie pour faire de France Télécom l'un des opérateurs les plus performants d'Europe à l'horizon 2005.

# Données financières

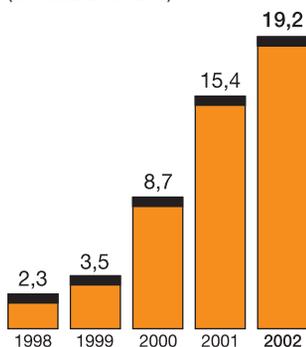
2002 enregistre une forte accélération de la rentabilité opérationnelle du Groupe basée sur la poursuite de la croissance des activités nouvelles et de l'international, et la bonne résistance des activités fixes en France

**CHIFFRE D'AFFAIRES CONSOLIDÉ**  
(en milliards d'euros)



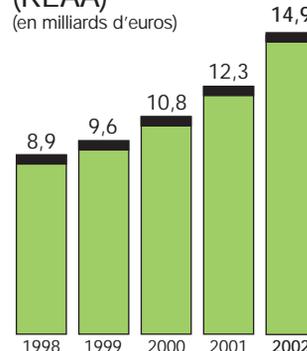
En ligne avec les prévisions  
La croissance du chiffre d'affaires 2002, soit 8,4 %, est conforme aux prévisions. L'expansion du Groupe se poursuit malgré le ralentissement économique.

**CHIFFRE D'AFFAIRES RÉALISÉ HORS DE FRANCE**  
(en milliards d'euros)



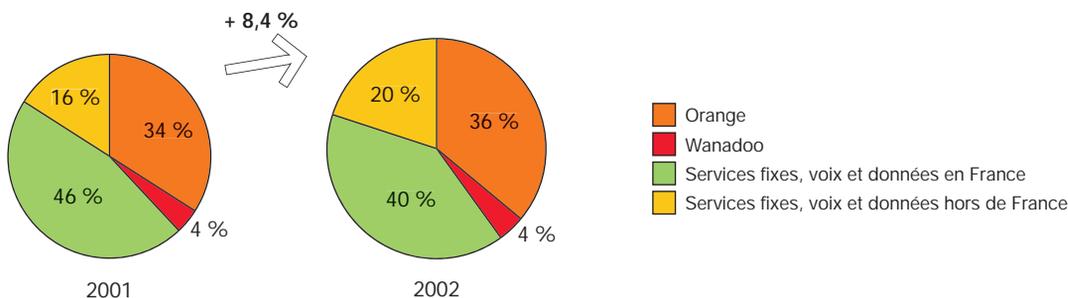
Contribution polonaise  
L'intégration de l'opérateur historique polonais dope le chiffre d'affaires réalisé hors de France en dépit des cessions d'actifs non stratégiques.

**RÉSULTAT D'EXPLOITATION AVANT AMORTISSEMENTS (REAA)**  
(en milliards d'euros)



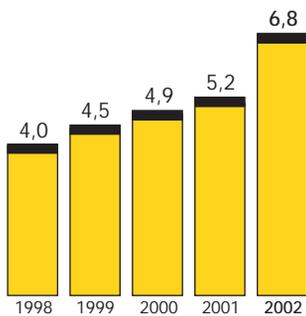
Bonne performance opérationnelle  
Mobiles, Internet et international sont à la base de la croissance du REAA et viennent largement compenser l'érosion enregistrée sur les services fixes en France.

## RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES CONTRIBUTIF PAR SEGMENT



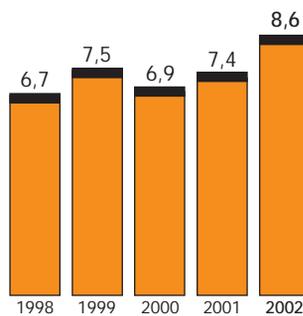
cette dynamique positive se traduit également dans la forte amélioration du free cash flow opérationnel. Tous nos efforts portent désormais sur la réduction de notre dette.

**RÉSULTAT D'EXPLOITATION**  
(en milliards d'euros)



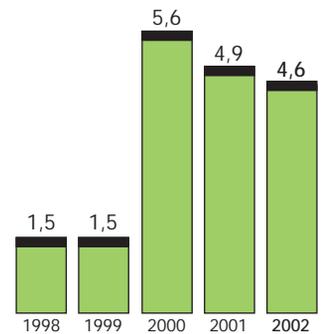
Une croissance plus de 30 %  
L'impact positif des performances opérationnelles lié à la maîtrise des amortissements et provisions, permet au résultat opérationnel d'enregistrer sa meilleure performance depuis 5 ans.

**CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT**  
(en milliards d'euros)



Le décollage de l'autofinancement  
Après plusieurs années de stabilisation, la capacité d'autofinancement augmente significativement, traduisant l'amélioration des performances opérationnelles du Groupe.

**DETTE FINANCIÈRE NETTE/REAA**

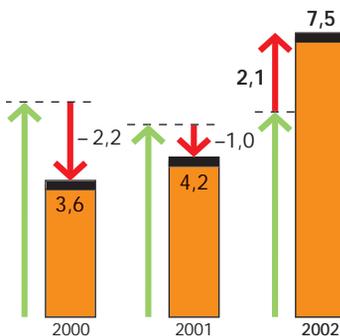


Le désendettement en marche  
Le ratio dette financière nette sur REAA s'améliore de 0,3 points. Après les investissements importants de l'année 2000 la maîtrise de l'endettement est une priorité pour l'entreprise.

**RÉSULTAT NET PART DU GROUPE :**  
- 20,7 milliards d'euros

L'impact de l'exceptionnel  
Le résultat net consolidé est fortement marqué par des provisions et amortissements exceptionnels. Ces derniers s'élèvent à 18,2 milliards d'euros.

**FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL**  
(en milliards d'euros)



↑ Services fixes en France    ↑ Autres segments    Total Groupe

Forte croissance  
La hausse du REAA et la baisse des investissements corporels et incorporels, hors coûts des licences mobiles, engendrent une progression de près de 77 % du free cash flow opérationnel. Pour la première année, toutes les activités du Groupe contribuent à cette performance.

# Données opérationnelles

Mobiles, Internet et activités internationales sont les moteurs de la croissance de notre Groupe. Nos clients mobiles sont désormais plus nombreux que ceux du fixe\_

## EFFECTIFS

(équivalent temps plein  
au 31 décembre)

**240 145**  
(+ 16,5 %)

GRUPE

**141 061**  
(- 2,9 %)

FRANCE

## NOMBRE DE CLIENTS

(en millions)

**111,7**  
DANS LE MONDE

**+ 21,8 %**

Quelque 8,4 millions de clients supplémentaires / Telle est la croissance enregistrée en 2002 à périmètre comparable. Nous avons séduit 2,7 millions de clients en plus durant le 4<sup>e</sup> trimestre.

## NOMBRE DE CLIENTS DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES

(en milliers d'abonnés)

	2001	2002	%
Mobiles	43 184	<b>49 880</b>	+ 15,5
Internet	6 337	<b>10 108</b>	+ 59,5
Fixe	39 976	<b>49 467</b>	+ 23,7
Câble	2 175	<b>2 222</b>	+ 2,2
Total	91 672	<b>111 676</b>	+ 21,8

## NOMBRE D'ABONNÉS AUX RÉSEAUX CÂBLÉS

(en millions)

**2,2**  
FRANCE + PAYS-BAS

**+ 2,2 %**

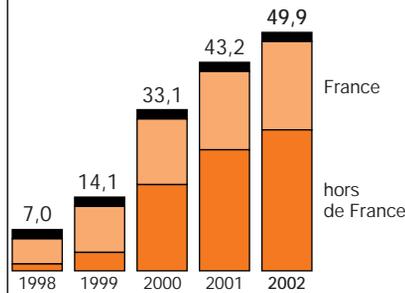
Un support des hauts débits / Le Groupe s'est désengagé d'une partie de ses réseaux câblés début 2003. Ils sont cependant un complément à l'offre ADSL.

## NOMBRE DE CLIENTS DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES

(en milliers d'abonnés)

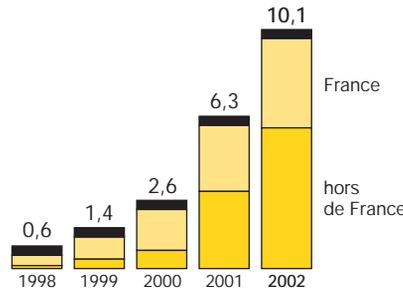
Câble	2001	2002	%
France	824	<b>854</b>	+ 3,7
Europe (hors France)	1 351	<b>1 367</b>	+ 1,2
Total	2 175	<b>2 222</b>	+ 2,2

# mobiles



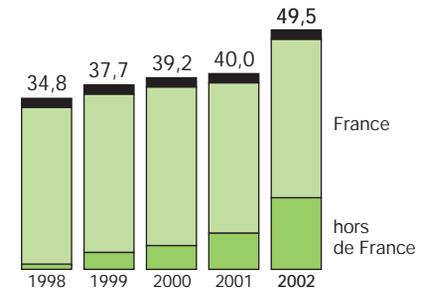
ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS (en millions)

# internet



ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS (en millions)

# fixe



ÉVOLUTION DU NOMBRE DE CLIENTS (en millions)

NOMBRE DE CLIENTS DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES (en millions)

**49,9**  
DANS LE MONDE

**+ 15,5%**

Recentrage sur les marchés clés / Après la croissance explosive de ces dernières années, nous avons mis l'accent sur le revenu généré par chaque client.

NOMBRE D'ABONNÉS ACTIFS (en millions)

**10,1**  
DANS LE MONDE

**+ 59,5%**

Croissance rentable / L'expansion continue du nombre d'abonnés actifs à l'Internet s'accompagne d'une montée en débit, génératrice de revenus plus importants.

NOMBRE DE CLIENTS DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES (en millions)

**49,5**  
DANS LE MONDE

**+ 23,7%**

Accélération à l'international / Face à une concurrence très active, le Groupe limite ses pertes sur le marché français grâce à ses offres attractives et tire les bénéfices de son développement en Pologne.

NOMBRE DE CLIENTS DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES (en milliers d'abonnés)

	2001	2002	%
<b>Mobiles</b>			
France	17 823	<b>19 216</b>	+ 7,8
Europe (hors France)	20 520	<b>26 718</b>	+ 30,2
Monde (hors Europe)	4 841	<b>3 946</b>	- 18,5
Total	43 184	<b>49 880</b>	+ 15,5

NOMBRE DE CLIENTS DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES (en milliers d'abonnés)

	2001	2002	%
<b>Internet</b>			
France	3 001	<b>3 924</b>	+ 30,8
Europe (hors France)	3 128	<b>6 099</b>	+ 95,0
Monde (hors Europe)	208	<b>85</b>	- 59,1
Total	6 337	<b>10 108</b>	+ 59,5

NOMBRE DE CLIENTS DES SOCIÉTÉS CONTRÔLÉES (en milliers d'abonnés)

	2001	2002	%
<b>Fixe</b>			
France	34 151	<b>34 066</b>	- 0,2
Europe (hors France)	2 516	<b>13 823</b>	+ 449,4
Monde (hors Europe)	3 308	<b>1 578</b>	- 52,3
Total	39 976	<b>49 467</b>	+ 23,7

**Face à ses engagements,** notre Groupe se mobilise. S'appuyant sur une gouvernance d'entreprise renforcée, il met tout en œuvre pour assurer la transparence due à ses actionnaires et pour donner à ses collaborateurs les moyens d'accroître leur performance. Son action économique se double d'un engagement fort envers l'environnement et la société.

une ent  
respons



treprise  
sable

# Un rôle renforcé

## Reprendre notre destin en main passe par un gouvernement d'entreprise plus efficace et un renouvellement des hommes et de l'organisation\_

Renforcer les procédures internes de suivi et de contrôle, permettre une meilleure centralisation des informations et des procédures de décision et une plus grande implication du Conseil d'Administration : telles sont les raisons qui nous ont conduits à faire évoluer notre gouvernement d'entreprise et à simplifier ses structures.

### **Évolution sensible de la composition du Conseil**

Le Conseil d'Administration de France Télécom, au 31 décembre 2002, se composait de 13 Administrateurs représentants de l'État, de 7 Administrateurs élus par le Personnel et d'un seul Administrateur nommé par l'Assemblée Générale. Cette répartition correspondait à une phase transitoire de la composition du Conseil. En effet, lors de sa séance du 19 décembre 2002 tenue sous la présidence de Thierry Breton, le Conseil a approuvé des projets de résolutions à soumettre à l'Assemblée Générale Mixte (AGM) du 25 février 2003, qui prévoyaient, notamment, une augmentation significative du nombre des Administrateurs élus par l'Assemblée Générale : à l'issue de cette Assemblée, le Conseil est toujours composé de 21 membres, mais la répartition se présente comme suit : 7

Administrateurs nommés par l'Assemblée Générale, 7 Administrateurs représentants de l'État et 7 Administrateurs élus par le Personnel.

Le Président Thierry Breton, qui, dans un premier temps, a été nommé Administrateur en qualité de représentant de l'État, a été nommé Administrateur par l'Assemblée Générale du 25 février 2003. Par ailleurs, outre Jean Simonin qui avait déjà été élu par l'Assemblée Générale des actionnaires du 21 juin 2000, 5 autres personnalités ont également été élues par l'AGM du 25 février 2003 :

- Bernard Dufau, consultant conseil en stratégie ;
  - Arnaud Lagardère, Co-gérant de Lagardère SCA ;
  - Henri Martre, Président d'honneur de l'Association européenne des constructeurs de matériel aérospatial ;
  - Stéphane Richard, Membre du Directoire de Vivendi Environnement ;
  - Marcel Roulet, ancien Président de France Télécom et de Thomson.
- À cette évolution relative à la composition du Conseil s'ajoutent d'autres éléments qui témoignent du souci du Président d'inscrire l'action du Conseil d'Administration de France Télécom dans une perspective conforme aux règles de bonne

gouvernance d'entreprise : ainsi, en 2002, le Conseil d'Administration s'est réuni 11 fois dont 5 fois sous la Présidence de Thierry Breton au cours des 3 derniers mois. Par ailleurs, le Conseil va être doté en 2003 d'un règlement intérieur.

### **De nouveaux Comités auprès du Conseil**

Pour l'aider dans cette tâche, 3 nouveaux Comités vont être créés auprès du Conseil : le Comité Stratégique, le Comité de Rémunération, de Sélection et d'Organisation. Ces 3 nouveaux Comités viendront s'ajouter au Comité d'Audit.

Le Comité d'Audit, mis en place depuis 1997, examine tous les sujets de nature financière ou comptable : comptes semestriels et annuels, pertinence des méthodes comptables, examen des procédures et des plans d'audit interne... Il a été partie prenante dans le Comité de Sélection mis en place pour procéder au renouvellement des Commissaires aux Comptes (CAC) de France Télécom, et il lui appartient de faire une proposition de nomination des CAC au Ministre. Il se compose, au 1<sup>er</sup> mars 2003, de Jacques de Larosière, Yannick d'Escatha et Jean-Pierre Jouyet. Son Président est Jacques de Larosière. Durant l'année 2002, ce Comité s'est réuni 19 fois.

# Conseil d'Administration

au 1<sup>er</sup> mars 2003

## Administrateurs élus par l'Assemblée Générale

**Thierry Breton**  
Président Directeur Général  
de France Télécom

**Bernard Dufau**  
Consultant Conseil en Stratégie

**Arnaud Lagardère**  
Co-gérant de Lagardère SCA

**Henri Martre**  
Président d'Honneur de  
l'Association européenne  
des constructeurs de matériel  
aérospatial

**Stéphane Richard**  
Membre du Directoire de  
Vivendi Environnement

**Marcel Roulet**  
Président d'Honneur de  
France Télécom

**Jean Simonin**  
Ancien Directeur de l'Agence  
Résidentiels de Toulouse

## Administrateurs représentant l'État

**Alain Costes**  
Directeur de la Technologie  
Ministère de la Recherche

**Pierre-Mathieu Duhamel**  
Directeur du Budget au  
Ministère de l'Économie,  
des Finances et de l'Industrie.

**Yannick d'Escatha**  
Président du CNES

**Pierre Gadonneix**  
Président de Gaz de France

**Jean-Pierre Jouyet**  
Directeur du Trésor au  
Ministère de l'Économie,  
des Finances et de l'Industrie

**Jacques de Larosière**  
Conseiller à BNP Paribas

**Henri Serres**  
Directeur Central de la Sécurité  
des Systèmes d'information  
au Secrétariat Général de la  
Défense Nationale

## Administrateurs élus par le Personnel

**Alain Baron**  
Administrateur représentant  
des salariés

**Monique Biot**  
Administrateur représentant  
des salariés

**Michel Bonneau**  
Administrateur représentant  
des salariés

**Michelle Brisson-Autret**  
Administrateur représentant  
des salariés

**Jean-Claude Desrayaud**  
Administrateur représentant  
des salariés

**René Dupuy**  
Administrateur représentant  
des salariés

**Jean-Michel Gaveau**  
Administrateur représentant  
des salariés

# Un management fortement impliqué dans la réussite du programme TOP\_

## Une responsabilisation accrue

En termes de gouvernance interne, la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques et de reporting va de pair avec une plus grande responsabilisation des managers, dont les performances seront suivies régulièrement sur la base des comptes de résultat, du cash-flow et de certains éléments du bilan. Par ailleurs, nous allons assurer une meilleure coordination de nos équipes dans des domaines clés comme la technologie, l'approche client et l'environnement réglementaire.

En supplément du budget annuel, un suivi semestriel sera mis en œuvre, ainsi qu'un renforcement des systèmes de rémunération motivants.

## Un Comité Exécutif renouvelé

Le Comité Exécutif (ComEx) a été profondément renouvelé : il compte désormais 17 membres dont la moyenne d'âge est de 47 ans. Le ComEx a été structuré de façon à assurer le succès du programme TOP de mobilisation opérationnelle, présenté dans les pages de ce rapport. Chaque membre du ComEx est responsable d'un certain nombre de projets liés à ce programme TOP. Il est procédé, en outre, à un renforcement du reporting des fonctions centrales. Enfin, le Directeur Financier est doté d'un bagage opérationnel afin de travailler avec les membres du ComEx à la réussite du programme TOP.

## Comités internes et visibilité transverse

Par ailleurs, 3 nouveaux Comités internes au Groupe ont été mis en place : le Comité des Investissements Groupe, le Comité d'Audit interne Groupe et le Comité de la Recherche, de l'Innovation et des Nouveaux Usages Groupe. Ces 3 nouveaux Comités internes

concourent à permettre, dans chacun des domaines concernés, une visibilité transverse sur l'ensemble du Groupe.

Le Comité des Investissements Groupe est en place. Ce Comité est présidé par le Président de France Télécom et comprend Frank E. Dangeard, Jacques Champeaux Michel Combes et/ou Jean-Pierre Mattout et 2 autres membres du ComEx (selon disponibilité). Il donne un avis consultatif.

Toutes les décisions d'acquisition ou de cession de valeurs mobilières sont soumises au Comité des Investissements à partir du premier euro en jeu. Tous les dossiers importants d'investissement ou d'orientation "business" sont également soumis au Comité des Investissements. Le quorum est de 4 et les décisions du Comité des Investissements sont soumises au Président et au ComEx. Pour les décisions requérant un accord du Conseil d'Administration, le schéma mis en place est à 4 niveaux : d'abord le Comité des Investissements, puis le Comité Exécutif, ensuite le Comité Stratégique, enfin le Conseil d'Administration. Ces 4 niveaux doivent permettre tout à la fois d'assurer une adhésion par rapport à la décision envisagée et de mesurer tous les éléments de risque avant de prendre une décision.

Le Comité d'Audit et des Risques interne Groupe est également mis en place. Ce comité est présidé par Frank E. Dangeard et comprend, au 1<sup>er</sup> mars 2003, Jean-Yves Gouiffes, Jean-Philippe Vanot, Jacques Champeaux et Jean-Pierre Mattout. Ce Comité a pour mission d'approuver les plans d'audit, d'assurer le suivi des recommandations et de la qualité du contrôle interne, ainsi que celui de la maîtrise des risques dans l'ensemble du Groupe.

Le Comité de la Recherche, de l'Innovation et des Nouveaux Usages est en cours de création.

Enfin, France Télécom a adopté un plan d'action de mise en conformité avec la loi Sarbanes Oxley qui l'a conduit à créer un Comité de l'Information Financière (*Disclosure Committee*). Ce Comité a pour rôle d'assurer l'intégrité, l'exactitude, la conformité aux lois et règlements applicables et aux pratiques reconnues, la cohérence et la qualité de l'information financière émanant de France Télécom.

Le Comité de l'information financière est composé du Directeur Financier, Président, du Directeur de la Communication, du Directeur de l'International, du Directeur Juridique, du Directeur du Contrôle de Gestion et de la Comptabilité, du Directeur de l'Audit et du Contrôle des Risques, du Directeur des Relations avec les Investisseurs et du Directeur de l'Information Financière.

## Rémunération des dirigeants

Le montant brut global des rémunérations et avantages en nature versés par France Télécom SA et les sociétés qu'elle contrôle, aux administrateurs et membres du Comité Exécutif de France Télécom SA s'est élevé à 7 729 997 euros en 2002.

Les administrateurs de France Télécom ne perçoivent pas de rémunération au titre de leur mandat, seules les dépenses liées à leur participation aux Conseils leur étant remboursées.

Les cadres dirigeants du Groupe, soit environ 1 000 personnes, sont fortement impliqués dans la réussite du programme TOP. En l'absence de stock-options, la politique salariale constitue le levier majeur de leur mobilisation. Dès 2003, plus de 50 % de la part variable de leur salaire (soit entre 30 % et 50 % de leur salaire de base) dépendront du succès de TOP. En outre, la fixation du montant de cette part variable se fera désormais sur une base semestrielle.

# Comité Exécutif

## Fonctions >>



**Finance**  
Michel Combes



**Ressources Humaines**  
Bernard Bresson



**Animation/Evaluation des Réseaux de Management**  
Michel Davancens



**Secrétariat Général**  
Jacques Champeaux



**Technologie et Innovation**  
Jean-Jacques Damlamian



**Communication**  
Marc Meyer



**Achats et Amélioration de Performance**  
Louis-Pierre Wenes



**Équilibres Financiers et Création de Valeur**  
Frank E. Dangeard



**Technologies, Partenariats Stratégiques et Nouveaux Usages**  
Didier Lombard



Thierry Breton  
**Président-Directeur Général**



**Marketing et Marques**

**Développement et Optimisation des Compétences Humaines**  
Olivier Barberot



**Solutions Grandes Entreprises**  
Barbara Dalibard



**Fixe et Distribution France**  
Jean-Yves Gouiffès



**Réseaux et Opérateurs**  
Jean-Philippe Vanot



**International**  
Jean-Paul Cottet



**Orange**  
Solomon Trujillo



**Wanadoo**  
Olivier Sichel



**Systèmes d'Information**  
Jean-Paul Cottet

## << Opérations

# Face à la tourmente boursière

L'information et le dialogue avec  
nos actionnaires sont plus que jamais  
nos priorités\_

Indépendamment de France Télécom, le contexte boursier est resté très morose pendant l'exercice 2002, avec bien souvent une volatilité extrême sur les titres. Le secteur des télécommunications n'a pas encore totalement retrouvé la confiance des marchés et la progression de l'indice Eurostoxx Télécom est, cette année encore, décevante pour l'investisseur. Le retournement général des tendances de la conjoncture économique en 2001 s'est traduit, en 2002, par une croissance molle, qui n'a pas donné de signe décisif de reprise.

Cet environnement défavorable a été un facteur aggravant pour le cours de nos actions, qui pâtit de plus du niveau élevé de notre endettement.

## Dégager 45 milliards en 3 ans

Pour redresser cette situation et redonner une dynamique positive à France Télécom, nous nous sommes engagés en décembre 2002 dans un programme énergétique sur 3 ans. Son volet financier, baptisé "15+15+15", vise à dégager 3 fois 15 milliards d'euros de liquidités supplémentaires. Les premiers 15 milliards d'euros doivent être tirés d'un programme d'amélioration opérationnelle mis en place dès janvier 2003.

15 autres milliards doivent provenir du renforcement des fonds propres. L'État a indiqué que, compte

tenu du plan d'action élaboré par notre Groupe, il participera au prorata de sa part dans le capital, soit 9 milliards d'euros.

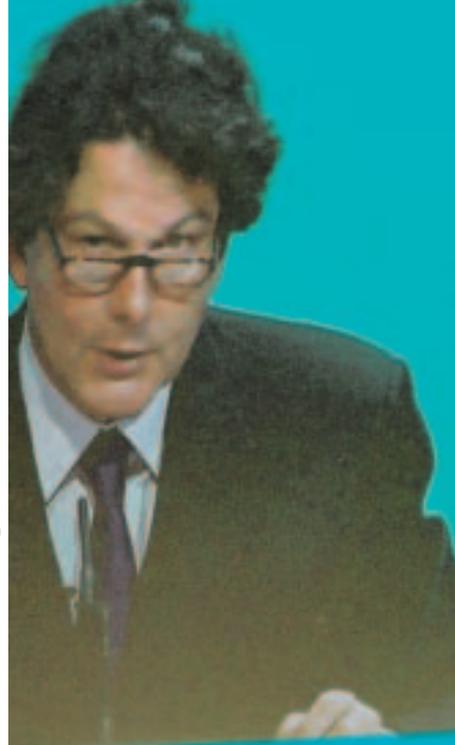
Enfin, les 15 derniers milliards d'euros proviendront du refinancement de notre dette, par ré-échelonnement des échéances obligataires. Début mars, ce ré-échelonnement était quasiment achevé.

À l'horizon 2005, la combinaison de ces 3 actions devrait ramener notre ratio dette nette/REAA à un niveau compris entre 1,5 et 2.

## Informer, expliquer

Fidèles à notre souci d'informer et d'expliquer, nous nous sommes efforcés d'apporter à nos investisseurs, qu'ils soient actionnaires individuels, institutionnels ou salariés, un éclairage permanent sur ces évolutions.

Notre numéro vert dédié plus spécialement aux actionnaires individuels (le 10 10 ou 0800 05 10 10) a été largement sollicité sur les aspects stratégiques et sur les résultats. Sa disponibilité et son efficacité ont été à nouveau récompensées en 2002 par l'obtention d'un "Casque d'argent", prix de référence des centres d'appels. En même temps, nous avons notamment remanié notre site Internet [francetelecom.com/actionnaires](http://francetelecom.com/actionnaires) afin de le rendre encore plus interactif et pour permettre un accès toujours plus rapide à l'information : cours de bourse (historiques,



...si la Bourse a sanctionné notre endettement, le plan 15+15+15 lancé en décembre 2002 doit le ramener en 3 ans à des proportions satisfaisantes.

**570 000**  
**MEMBRES**

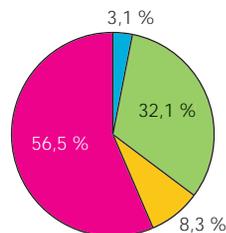
INSCRITS AU  
CLUB FRANCE TÉLÉCOM

**10 000**  
**PARTICIPANTS**

AUX RENCONTRES  
AVEC LES ACTIONNAIRES

## RÉPARTITION DU CAPITAL

AU 31 DÉCEMBRE 2002  
(en %)



■ État français  
■ Salariés  
■ Public  
■ Autocontrôle

vue sur 5 jours, comparaisons...), communiqués ou événements organisés par le Club. Le site propose également de s'abonner à la lettre d'information mensuelle "en @ctions", qui diffuse par e-mail l'actualité marquante du Groupe.

Pour encore plus d'interactivité, nous sommes allés, cette année encore, à la rencontre des investisseurs particuliers. Nous avons organisé plusieurs réunions d'information en province, occasions d'un dialogue direct avec notre management. Notre participation aux salons "Décisions patrimoine" de Nantes et "Actionaria" à Paris s'inscrit dans cette même volonté de dialogue. L'Assemblée Générale du 28 mai a été un autre temps fort de cette communication, non seulement en direction des 2 600 personnes présentes, mais également pour toutes celles qui ont pu la suivre sur l'Internet ou par vidéotransmission dans 12 villes de France.

### Une relation privilégiée

Le Club France Télécom, qui regroupe actuellement 570 000 membres, constitue le lien le plus solide dans notre relation avec les actionnaires individuels. Cette relation privilégiée constitue une force lorsque le cours de bourse est malmené et lorsque l'actionnaire exprime à juste titre son inquiétude. Le magazine "en actions", que reçoivent trimestriellement les membres du Club, les a placés au cœur de l'actualité du Groupe. Il met en avant les atouts dont dispose l'entreprise et les programmes qui sont engagés pour prendre en compte leurs intérêts. Nous avons aussi organisé de nombreuses formations, tant dans le domaine boursier (avec, pour la première fois, la possibilité de dé-

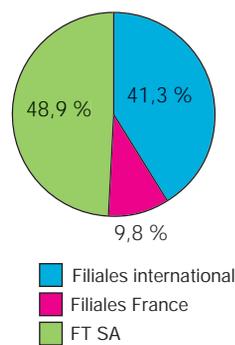
couvrir l'analyse technique) que dans celui des télécoms : **Internet**, **ADSL**, **mobile multimédia**... Au total, ce sont près de 10 000 actionnaires qui ont pu participer aux événements créés à leur intention en 2002. De leur côté, analystes financiers et investisseurs institutionnels bénéficient d'un traitement particulier. Notre Direction des Relations avec les Investisseurs a pour mission de répondre quotidiennement aux questions de plus en plus nombreuses que formulent les professionnels des marchés pour mieux connaître le Groupe et sa stratégie. Des occasions de rencontrer notre management leur sont fréquemment données de surcroît, que ce soit dans le cadre de road shows ou lors de rendez-vous personnalisés. Par ailleurs, ces professionnels sont informés chaque trimestre de l'évolution du chiffre d'affaires du Groupe. Le compte de résultat et le bilan consolidé leur sont fournis tous les 6 mois. Chaque événement marquant dans la vie du Groupe fait également l'objet d'une séance d'information. Ayant été pour la plupart dans l'impossibilité légale de revendre leurs titres au moment le plus favorable, nos actionnaires salariés ont été particulièrement "impactés" par la baisse des cours. C'est pourquoi, en application des nouvelles dispositions de la loi Fabius, nous les avons fait bénéficier en juillet 2002 d'une augmentation de capital réservée au personnel. Quelque 16 % de nos collaborateurs ont souscrit à nouveau en dépit du climat boursier défavorable.

# Accompagner le changement

## Le rebond du Groupe repose largement sur la mobilisation de ses salariés\_

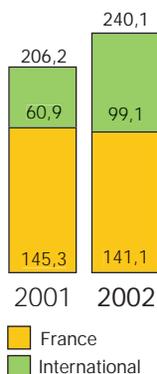
### RÉPARTITION DES EFFECTIFS

AU 31 DÉCEMBRE (en %)



### EFFECTIFS GROUPE

ÉQUIVALENT TEMPS  
PLEIN AU 31 DÉCEMBRE  
(en milliers)



Dans le cadre d'Ambition FT 2005, la mise en œuvre du programme d'amélioration de la performance opérationnelle nécessite une nouvelle gestion sociale. Déploiement des ressources, identification des opportunités de mobilité externe et rationalisation de la fonction RH dans le Groupe sont les 3 chantiers TOP que la DRH de France Télécom conduira dans cette perspective. Par-delà la situation spécifique de notre Groupe, toutes les entreprises de notre secteur doivent faire face aux mêmes défis : une évolution accélérée des technologies, doublée d'un environnement mouvant et très concurrentiel. Pour y répondre, de grands changements culturels sont en cours au sein de France Télécom, et c'est l'un des rôles majeurs de nos services de ressources humaines que de les accompagner. Les RH se trouvent désormais en première ligne pour répondre aux objectifs de performance, d'adaptabilité et de cohésion que les circonstances exigent. Au plan des effectifs, les départs naturels et les programmes déjà en cours, comme les Congés de fin de carrière, doivent concerner au total plus de 22 000 personnes sur les 3 prochaines années. Parallèlement, l'État a indiqué qu'il mettrait en place une mission "mobilité", afin de satisfaire le mieux possible ceux de nos collaborateurs qui, ayant un statut de fonctionnaire, souhaitent poursuivre leur carrière

au sein d'une administration, d'une collectivité locale ou d'un organisme public. Enfin, dans l'immédiat, nous avons décidé un gel des recrutements en France jusqu'en juin 2003.

#### Convention collective

Notre politique de RH s'inscrit dans le cadre plus général du secteur des télécommunications. En effet, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> novembre 2000, la convention collective nationale des télécommunications (CCNT) institue des repères communs aux entreprises du secteur. Elle est applicable à la quasi-totalité des salariés du Groupe. La mise en œuvre de la convention collective se poursuit dans toutes les entités de France Télécom.

#### Fluidité des compétences

Accroître notre performance est un enjeu majeur, et la fluidité de l'emploi constitue l'un des moyens essentiels pour y parvenir. Cette fluidité se trouve au cœur de la politique de l'emploi que nous développons depuis plusieurs années. Tout en permettant d'optimiser notre organisation, elle vise à internaliser certaines activités. Nous allons intensifier ce redéploiement des compétences au sein du Groupe. Volontariste, axée sur la compétitivité et la performance, cette stratégie s'accompagne de l'ambition de conduire les évolutions nécessaires avec l'adhésion des salariés.

# notre politique de ressources humaines apporte de nouvelles réponses pour accompagner cet effort.

Les redéploiements de personnel s'effectuent au bénéfice des métiers prioritaires : relations avec les clients, systèmes d'information et multimédias.

Pour la seule France Télécom SA, ces redéploiements ont concerné près de 9 500 salariés en 2002. Cette évolution a été rendue possible par la mobilisation des managers et par des actions de communication de grande ampleur sur les emplois disponibles. Les outils intranet, que les salariés comme les managers s'approprient de plus en plus, ont joué là un rôle multiplicateur essentiel.

Le développement et l'adaptation des compétences, en particulier sur les nouveaux métiers, est un préalable à cette fluidité, et donc un enjeu essentiel de notre entreprise. Ainsi, en 2002, plus de 700 salariés ont suivi une formation sur 3 métiers prioritaires : relations clients, multimédias et systèmes d'information, dans le cadre de CAPP Avenir, dispositif spécifique de reconversion sur des métiers d'avenir, propre à France Télécom.

## Productivité des services

Les redéploiements visent à orienter les salariés vers les emplois où ils sont le plus utiles. Dans le même esprit, la gestion des ressources humaines contribue à accroître la productivité de nos services. Elle travaille sur la réorganisation des structures, étudie les moyens de mutualiser les activités de support, met à profit l'outil de productivité qu'est l'analyse comparative (benchmark) des organisations.

## Compétences sans frontières

**Gagner, à l'échelle européenne et mondiale, la course à l'innovation et à la valeur ajoutée, cela passe aussi par une gestion des ressources humaines tournée vers l'international.**

**Deux évolutions sont primordiales à cet égard. Un poste à l'étranger constitue de plus en plus un point positif dans la carrière d'un cadre : une culture internationale est indispensable, non seulement dans les fonctions d'état-major mais aussi pour exercer les nouveaux métiers du Groupe : relations clients, systèmes d'information et multimédias. De plus, les salariés d'un groupe de plus en plus transnational comme le nôtre doivent apprendre à travailler avec des personnes de langue, de culture et de schémas de pensée différents. Les filiales travaillant dans un contexte multiculturel ont développé à cette fin de nombreux outils ou séminaires de formation. Nous encourageons également cette approche multiculturelle par des programmes de professionnalisation tels qu'IBDP (International Business Development Program), WISH (Work In Synergy and Harmony) et Euroteam.**

## Management proactif

Tout changement passe en premier lieu par une ligne managériale forte. Nous mettons tout en œuvre pour que nos managers, au plus près de leurs équipes, puissent jouer pleinement leur rôle. Ce rôle peut se décliner en 4 points essentiels : être un coach exigeant, le premier interlocuteur des salariés, au service de la performance de l'entreprise, acteur solidaire des enjeux RH du Groupe.

## Détection de jeunes talents

France Télécom consacre beaucoup d'efforts à adapter son personnel aux objectifs du moment, mais n'en néglige pas pour autant de préparer l'avenir par l'embauche de jeunes talents. En effet, la baisse globale des effectifs ne nous a pas empêchés de maintenir en 2002 un certain niveau de recrutement externe, essentiellement axé sur des jeunes de moins de 30 ans. Ainsi, en avril 2002, l'opération "Télécom talents" a permis de recruter une quarantaine de jeunes diplômés issus des meilleures grandes écoles. Après avoir fait leurs preuves et confirmé le potentiel détecté, ils seront appelés à prendre des responsabilités importantes au sein du Groupe.

À un niveau plus modeste, l'accueil de jeunes en contrats d'apprentissage ou d'alternance s'est intensifié en 2002 dans tous les services.

# Développement durable et mécénat

## France Télécom ne se doit pas seulement à ses clients, actionnaires et collaborateurs\_

“Inscrire nos métiers dans le cadre du développement durable, pour les mettre au service de la qualité de vie des générations futures.” Cet engagement se retrouve dans nos Principes d’action, élaborés en concertation avec tous les acteurs de l’entreprise.

### Engagement environnemental

Le bilan de l’engagement environnemental, dressé en 2001, a débouché sur de nombreux axes de progrès présentés dans le Rapport environnement.

Bien que l’impact de notre secteur sur l’environnement ne soit pas parmi les plus sévères, nous sommes particulièrement attentifs à des indicateurs tels que la consommation d’énergie ou les émissions en équivalent CO2. Nous retirons de manière systématique les produits électroniques en fin de vie. Nous étendons notre champ d’action à tous domaines : recyclage de poteaux en bois, gestion des matières dangereuses, papier recyclé... Quelque 23 tonnes de piles et accumulateurs usagés ont été collectés en 2002. Plusieurs de nos unités ont mis en œuvre un Système de management environnemental. La Direction régionale Champagne-Ardenne a été certifiée ISO 14001 en 2002, suivant l’exemple de France Télécom Marine.

Nous adaptons notre démarche aux particularités locales : notre filiale Jordan Telecom participe à une meilleure gestion de l’eau, tandis qu’Orange France a lancé un service d’Alerte par SMS sur les pollens et la pollution.

### Responsabilité sociétale

Vis-à-vis des utilisateurs, nos équipes proposent une aide à l’apprentissage des nouveaux outils. Elles accompagnent les changements induits au sein des entreprises. Elles participent à l’apprentissage de l’Internet dans les établissements scolaires. Nos filiales Sonatel (Sénégal) et TP SA (Pologne) se sont montrées très actives en ce domaine. Toutes ces actions s’inscrivent dans un ensemble de valeurs. Ainsi, en 2002, le groupe Orange a adopté une Charte responsabilité sociétale qui guide le comportement de toute l’entreprise. Par ailleurs, notre engagement au service du développement local revêt de multiples aspects : adhésion à l’association Auxilia (en 2002), partenariat avec plusieurs organismes de soutien à la création d’entreprises, action aux côtés des CCI pour aider les PME/PMI à faire bon usage des nouvelles technologies et parrainage (au sein du dispositif Plato) de celles qui souhaitent s’adosser à de grandes entreprises. Nous accompagnons nos propres collaborateurs dans leurs projets de



# Elle doit se développer dans le respect des équilibres naturels et sociaux et participer à la vie de la cité par son action humanitaire et culturelle.



1\_



2\_



3\_

1\_ Musique vocale (1), soutien aux personnes autistes (2) et à leurs familles ou engagement social (3) témoignent de l'implication multiforme du Groupe au sein de la société et du monde.

création d'entreprises innovantes (250 entreprises et 2 000 emplois créés à ce jour). Enfin, à Lyon, nous contribuons aux efforts de la communauté urbaine pour optimiser le trafic automobile.

Nos entités sont également impliquées dans de nombreuses actions humanitaires, telles que la lutte contre le sida (CITelcom en Côte d'Ivoire) ou l'aide à la réadaptation de détenus (CTE Télécom au Salvador). Nous avons renouvelé notre soutien à Télécom Sans Frontières, qui intervient sur les lieux de catastrophe naturelle comme l'Angola, l'Équateur et le midi de la France en 2002.

À travers notre rôle dans la transmission du savoir, la diffusion de la culture et une pratique responsable de son activité commerciale, nous entendons également répondre aux objectifs du programme Global compact des Nations unies, auquel nous avons adhéré en 2000. Ainsi, année après année, nous construisons notre chemin vers le développement durable.

## Un mécénat porteur de nos valeurs

Les actions de mécénat sont un autre moyen d'affirmer notre responsabilité sociétale. Créée en 1987, la Fondation France Télécom s'attache à impliquer toute l'entreprise par le bénévolat et l'accès privilégié aux manifestations. Elle s'entoure de comités de sélection composés d'experts de ses 3 axes d'intervention : la musique vocale, l'autisme et le Net solidaire. Quelque 335 projets ont été soutenus en 2002 avec un budget d'intervention de 3 704 000 euros.

Le soutien à la musique vocale porte sur toutes les étapes du travail musical : découverte de nouveaux talents avec le concours national "Voix nouvelles", formation de jeunes chanteurs, développement d'ensembles vocaux, production et diffusion d'œuvres au sein de festivals et de maisons d'opéras, enregistrements, actions socio-culturelles.

À l'égard de l'autisme, la Fondation contribue à la recherche, à la création de structures d'accueil, à la formation de professionnels. L'association "Volontaires pour les autistes" rassemble environ 250 bénévoles de l'entreprise. Organisées par la Fondation et les fédérations nationales de parents, les "Journées de l'autisme" permettent d'interpeller l'opinion et de récolter des fonds. Avec le Net solidaire, la Fondation encourage les usages sociaux d'Internet. Elle accompagne les initiatives, encourage la réflexion et le partage d'expériences. Ainsi, "Mémoires de quartiers", site créé en 2002 par les habitants eux-mêmes, a fait se rejoindre les populations de 2 quartiers très différents de Poitiers.

**Sur tous les marchés** de notre Groupe, l'innovation est la clé d'une compétitivité durable. Opérant dans l'un des secteurs les plus porteurs de l'économie, notre performance s'appuie sur l'un des tout premiers centres de Recherche et Développement. Sans cesse modernisés, nos réseaux se déploient sur toute la surface du globe.

une ent  
innovan



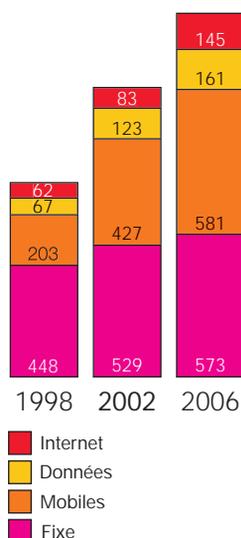
Entreprise  
nante

# Un marché en croissance soutenue

Mobiles, Internet et services de données alimentent une croissance placée sous le signe du haut débit

## LE MARCHÉ MONDIAL

PAR SEGMENT D'ACTIVITÉ  
(en milliards d'euros)



Évalué à 1 160 milliards d'euros en 2002, le marché mondial des services de télécommunications continue de bénéficier d'une forte croissance : + 6 % par rapport à 2001. Cette tendance devrait se poursuivre à l'horizon 2006 au rythme d'environ 5 % par an en valeur.

### Les mobiles, les data et l'Internet tirent le marché

Au plan mondial, le dynamisme global du secteur renvoie à 3 facteurs principaux.

Les mobiles : leur marché a crû de 15 % en valeur en 2002, et l'on prévoit une expansion de 8 % par an sur la période 2003-2006. Les téléphones cellulaires en service dans le monde dépassent désormais le parc de lignes fixes : 1,12 milliard pour les premiers contre 1,06 milliard pour les seconds.

Le second facteur est l'essor des services de données, estimé à 8 % par an sur la même période.

Enfin, à la faveur d'une forte demande d'accès **haut débit**, les revenus tirés de l'Internet se sont accrus de 25 % en valeur en 2002 et devraient continuer de progresser à raison de + 15 % par an d'ici 2006. Le nombre d'internautes devrait alors s'élever à 950 millions, contre 590 en 2002.

### L'Europe croît plus vite que l'Amérique

Moins affecté par les évolutions de la conjoncture économique, le mar-

ché européen progresse plus vite que celui de l'Amérique du Nord, une croissance de + 4 % à + 5 % par an est prévue sur l'ancien continent d'ici à 2006.

En Europe, l'Allemagne et le Royaume-Uni sont, en 2002, les deux premiers marchés (avec chacun près de 20 % du total), suivis par l'Italie (14 %) et la France (13 %).

En 2002, la téléphonie fixe ne représente plus que 37 % du marché de l'Europe de l'Ouest, contre 45 % en 2000. Avec une croissance de 11 % en valeur en 2002, les mobiles détiennent une position de valeur centrale dans les services de communication interpersonnelle (voix, **SMS**) ainsi que dans les revenus du secteur : 44 % en 2002, pour un taux de pénétration de 78,3 %.

Parallèlement au déploiement des services mobiles de deuxième et troisième générations, la poursuite de la dynamique du secteur repose sur les services de données (+ 9 % en 2002) et surtout dans l'Internet associé au haut débit.

Ce dernier marché a connu en Europe une croissance de 23 % en 2002 et pourrait représenter plus de 12 % de l'activité du secteur en 2006. La pénétration d'Internet en Europe rejoint progressivement celle de l'Amérique du Nord : le nombre d'internautes européens devrait passer de 191 millions en 2002 à 221 millions en 2004 et 252 millions en 2006 (selon NUA).



# malgré un environnement économique morose, le marché des services de télécommunications reste porteur.

## Internet et haut débit en France

En France, le parc de machines connectées à l'Internet s'élevait à près de 16,3 millions à la fin 2002. Quelque 2,3 millions de nouveaux équipements y ont été raccordés cette année. Le nombre d'accès résidentiels (8,3 millions) dépasse celui des clients d'affaires (8 millions). D'ici 2006, le taux de pénétration de l'accès à Internet via PC dans la population française devrait dépasser 40 % (IDC). Il est favorisé par la diversification progressive des équipements supportant l'accès : PC, consoles de jeu, téléviseurs munis de décodeurs **numériques**.

Un moteur du marché français est le déploiement des accès fixes à large bande que sont le câble, les raccordements optiques d'entreprises et surtout les technologies **DSL** : le seuil des 1,4 million de clients de l'**ADSL** a été franchi à la fin 2002. Le haut débit soutient la montée en puissance de nouveaux usages basés sur les services de données et la connexion permanente : intranets, extranets, commerce électronique, dont le chiffre d'affaires approche 2,4 milliards d'euros en 2002 et pourrait concerner environ 4 % du commerce de détail d'ici 2006.

Enfin, la diffusion des accès haut débit et du multimédia, tant fixe que mobile, s'accompagne dans le grand public d'un succès croissant des services de messageries, de gestion de pages personnelles, d'annuaires, de mise en réseau des terminaux domestiques ou personnels... Les loisirs en ligne se développent également, offrant de nouvelles opportunités d'activité pour les opérateurs et les fournisseurs de services.

Source : Idate (sauf mention contraire).

**950**  
MILLIONS

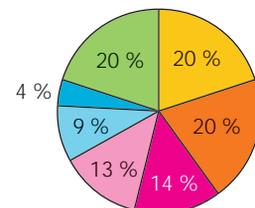
D'INTERNAUTES EN 2006  
(MARCHÉ MONDIAL)

**1,8**  
MILLIARD  
DE MOBILES

EN 2006 (MARCHÉ MONDIAL  
source Ovum)

## LE MARCHÉ EUROPÉEN

DES SERVICES DE  
TÉLÉCOMMUNICATIONS EN 2002  
(en %)



- Allemagne
- Royaume-Uni
- Italie
- France
- Espagne
- Pays-Bas
- Autres

# Une recherche au service du client

Riche de ses équipes pluridisciplinaires,  
à la pointe des techniques et des usages\_

Avec près de 3 000 chercheurs et ingénieurs répartis sur 12 sites d'implantation (dont celui de Boston, créé en 2002), France Télécom R&D figure aux tout premiers rangs des laboratoires de recherche en télécommunications.

#### Nouveaux usages

L'un de ses principaux domaines d'action est l'enrichissement des services de communication du Groupe. TOP Message, le 3000 ou les numéros accueil des entreprises font partie des services qui bénéficient de sa maîtrise des technologies vocales.

La R&D est également à l'origine des nouveaux services contact ouverts en 2002 : Imprevisto, @llo et la Présentation du nom, complétée en mars par le boîtier Contact vocal.

Par ailleurs, il est désormais possible d'utiliser son mobile Orange pour des messages multimédias (MMS) ou pour envoyer un mini-message écrit (SMS) vers le réseau fixe.

Les entreprises ne sont pas oubliées avec, par exemple, le service de réseau privé virtuel VPN mobile, proposé par Orange France.

La conception d'outils de sécurité est par ailleurs l'un des points forts du Groupe : signalons en 2002 le développement de composants logiciels pour la réalisation d'infrastructures à clés publiques (systè-

mes permettant d'échanger des données cryptées sans avoir à partager de clé secrète), la conception d'un logiciel de détection des fraudes basé sur des "réseaux de neurones", ou encore la création d'un centre d'excellence dédié à la sécurité... La participation active de France Télécom à la Liberty Alliance, visant à concilier sécurité et droits de la personne, procède de la même démarche.

#### Services citoyens

À l'égard des communautés d'intérêt, France Télécom mène de nombreuses expérimentations en partenariat avec associations, organismes publics et collectivités. En matière de santé, elles visent à faciliter la vie quotidienne des sourds (traduction en langue des signes par visioconférence) ou celle des diabétiques, avec la transmission par GSM de leurs analyses glycémiques. Quant aux enfants malades, ils sont, dans le cadre de l'opération "Hostonautes" à Marseille, parmi les bénéficiaires du service Educavisio. Commercialisé en mai, ce dernier permet de faire classe à distance au moyen d'un raccordement ADSL et d'eConf, premier logiciel de visioconférence "mains libres" pour PC et PDA.

France Télécom R&D est également un partenaire actif des collectivités territoriales. Pour preuves, le

5 741

BREVETS  
DÉTENUS

3 000

CHERCHEURS  
ET  
INGÉNIEURS



# à l'origine de 70 % des produits et services commercialisés par le Groupe, elle est un atout majeur pour France Télécom.



Depuis les nouveaux logiciels de visioconférence jusqu'aux développements fondés sur le WiFi, nos laboratoires préparent la communication multimédia de demain.

vote électronique (testé à Mérignac et Vandœuvre-lès-Nancy) ou les applications proposées pour le réseau haut débit de la région Bretagne/Pays de Loire : visualisation interactive 3D des Côtes d'Armor ou distribution sécurisée d'images à haute valeur ajoutée.

#### Réseaux haut débit

Tous ces services reposent sur des réseaux que la R&D contribue à maintenir à la pointe en termes de qualité, de sécurité et de débits. Sa compétence s'étend des techniques novatrices de câblage (testées à la tour Montparnasse) au déploiement d'un réseau dorsal à l'échelle nord-américaine.

Grâce aux techniques xDSL, les hauts débits parviennent désormais jusqu'au domicile du client pour rendre l'Internet vraiment convivial, tout en apportant des services novateurs. La R&D joue un rôle moteur en ce domaine, grâce à ses études, en vue d'assurer un déploiement massif, l'interopérabilité et l'offre de nouvelles applications telles que la vidéo à la demande.

Parallèlement à ces développements, France Télécom a identifié 11 technologies clés à maîtriser directement ou par le biais de partenariats.

#### L'innovation valorisée

Par le chiffre d'affaires qu'elles génèrent, mais également par leur contribution à la réduction des coûts et à l'amélioration des processus, les innovations de France Télécom R&D sont créatrices de valeur. Elles le sont aussi, plus

directement, par les revenus que crée une gestion dynamique de la propriété intellectuelle.

Ainsi, France Télécom a pratiquement doublé en 3 ans son portefeuille de brevets. À la fin 2002, celui-ci s'établit à 5 741 brevets. Quelque 265 brevets d'invention nouvelle (+ 15 %) ont été déposés cette année, auxquels s'ajoutent 225 logiciels (+ 161 % en 3 ans). La valorisation de ces inventions passe par le développement des programmes de licence. Ainsi, au pool de brevets MPEG 2 se sont ajoutés en 2002 les pools MPEG 4 video et system, au sein desquels France Télécom détient des brevets essentiels. Par ailleurs, le programme de licences turbo-codes a fait l'objet de 6 contrats signés en Europe et aux États-Unis. Avec sa contribution au consortium Objectweb, France Télécom explore aussi la diffusion de logiciels libres pour les systèmes d'entreprises.

Pour renforcer la valorisation de notre propriété intellectuelle, nous allons mettre en place une équipe interne de licensing et un plan d'action spécifique.

Enfin, France Télécom draine dans son sillage de nombreuses jeunes pousses et détient une participation dans une vingtaine d'entre elles. Malgré un contexte difficile, l'an 2002 a vu la seconde levée de fonds de Telisma et d'Envivio, ainsi que l'essai de SmartJog et les premiers succès commerciaux d'Euralba.

# Des réseaux haut débit à coût optimisé

Les réseaux sont à la base des services offerts par France Télécom

## 562

COMMUTATEURS DE NOUVELLE GÉNÉRATION SUR L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

(AU 31 DÉCEMBRE 2002)

### Montée en débit

Généralisation de l'Internet et essor de l'e-business font que particuliers et entreprises ont des besoins sans cesse croissants en **débits**. Nous avons développé une large gamme de solutions pour les satisfaire.

Depuis le lancement commercial de l'ADSL en France en décembre 1999, le haut débit est devenu un marché de masse. Il est entré dans la vie quotidienne des Français. Fin 2002, plus de 1,4 million de clients étaient raccordés à l'Internet haut débit par l'ADSL, dont près de 1 million via Wanadoo. Cela représente un triplement du nombre de clients en 1 an. En outre, près de 21 millions de lignes téléphoniques étaient raccordables à l'ADSL, soit un taux de couverture de 71 % de la population française.

### Modernisation et rationalisation

Accroître la puissance du réseau tout en simplifiant sa gestion et en réduisant ses coûts : tels sont les objectifs de la modernisation engagée. Elle s'est traduite par une optimisation du parc de commutateurs. En France, le remplacement des commutateurs de deuxième génération, décidé début 2000, est arrivé à son terme à la fin 2002. Outre l'économie et la simplification qu'ils apportent, ces nouveaux matériels permettent de généraliser à l'ensemble du territoire l'offre des nou-

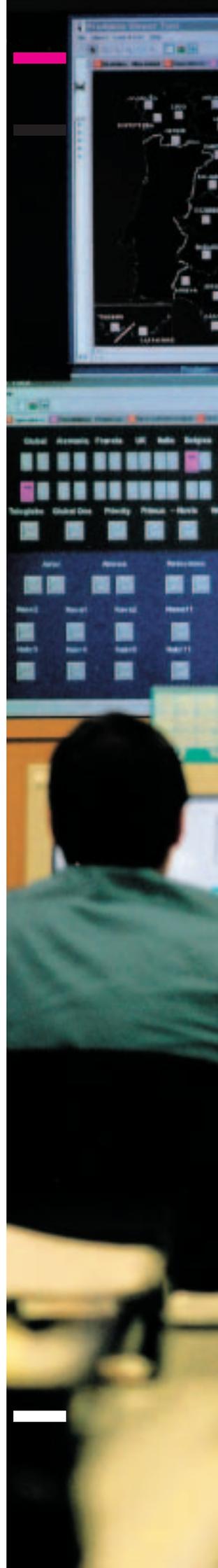
veaux services contact tels que l'Autorappel ou la Présentation du nom.

Pour les appels à l'international, nous avons remplacé les 13 commutateurs internationaux de métropole par 3 machines beaucoup plus puissantes et compactes. Cette action a nécessité la refonte de l'architecture du réseau longue distance et la migration de 100 000 circuits internationaux sur les nouvelles machines.

### Politique de qualité

En matière de qualité de service, notre politique, conforme aux attentes du marché, est de rapprocher les nouveaux produits (Internet et mobiles) du niveau atteint par les services traditionnels, et cela tout en maîtrisant les coûts. Des actions de maintenance, de prévention et d'amélioration des processus de travail ont été menées dans ce but tout au long de l'année 2002.

L'arrivée des nouvelles technologies se traduit également par une évolution très sensible de nos besoins en personnel. Entre 1996 et 2005, les effectifs employés dans le réseau français auront diminué de près de moitié. Moins nombreux, ces effectifs devront par ailleurs maîtriser de nouvelles compétences (IP, ATM, ADSL...) qui élargiront leur champ d'action largement au-delà du domaine de la voix. Un très important programme de formation est en cours. Notre personnel est



pour satisfaire les besoins du marché en France et dans le monde, nos réseaux offrent des débits toujours croissants au meilleur coût.

aussi en première ligne face aux catastrophes naturelles comme, en 2002, le cyclone Dina ou les intempéries du sud de la France.

#### Construction d'un réseau mondial

À la fin 2002, la mise en place des infrastructures du réseau mondial de France Télécom est quasiment achevée. Tous les secteurs générant un fort trafic sont couverts. La mise en place du réseau dorsal européen se termine et la construction du réseau dorsal nord-américain s'est achevée en avril 2002 : 29 villes nord-américaines sont désormais connectées.

France Télécom dispose en outre d'une importante capacité transatlantique avec le câble sous-marin TAT 14. Le câble sous-marin SAT3/WASC/SAFE, dont le tracé contourne l'Afrique, a, quant à lui, été inauguré en avril 2002. Ce câble permet de desservir 15 pays et, notamment, ceux où le Groupe est présent (Sénégal, Côte d'Ivoire, île Maurice) ainsi que la Réunion. Le groupe France Télécom possède 15 % des parts de ce câble, et c'est France Télécom Marine qui en a assuré la pose sur 3 000 kilomètres. L'une de ses filiales Chamairel Marine Services en assure la maintenance de Dakar à Diego Garcia (Océan Indien), soit 70 % de la longueur totale du câble.

Enfin, le câble sous-marin Alpal-2, reliant l'Europe à l'Algérie, a été mis en service en juillet 2002, sécurisant ainsi le lien Sea-Me-We 2, déjà existant dans la zone Méditerranée.

#### Services aux opérateurs

L'an 2002 a vu se poursuivre la consolidation du marché français des opérateurs et fournisseurs de service Internet. Conjugué à la baisse des tarifs du Catalogue d'interconnexion pour l'usage du réseau, ce phénomène a entraîné une diminution de 18,3 % du chiffre d'affaires d'interconnexion.

Cette année a été marquée par ailleurs par le dégroupage et par le fort développement de l'Internet haut débit. France Télécom a livré les 129 salles de cohabitation commandées par les opérateurs alternatifs, et le nombre de lignes dégroupées est de 5 845 à la fin décembre. Qu'elles se nomment IP/ADSL, ADSL Connect ATM ou TDSL, les offres de haut débit développées et délivrées par France Télécom aux acteurs de ce marché contribuent à renforcer le développement de l'Internet en France. Le parc de ces offres aux opérateurs s'élevait à 325 548 lignes à la fin décembre.

L'année a été également marquée par le déploiement de la e-relation avec les opérateurs et fournisseurs de service.

34 une entreprise proche

36 les mobiles

42 l'Internet

48 les services fixes

54 les services aux entreprises

# une ent proche



# treprise

France Télécom est l'un des rares opérateurs présents à la fois sur les marchés des mobiles, de l'Internet, des services fixes et des solutions de télécommunications pour les entreprises. Dans tous ces domaines qui se complètent, commerciaux et techniques sont, pour mieux le servir, à l'écoute **du client.**

# Les mobiles

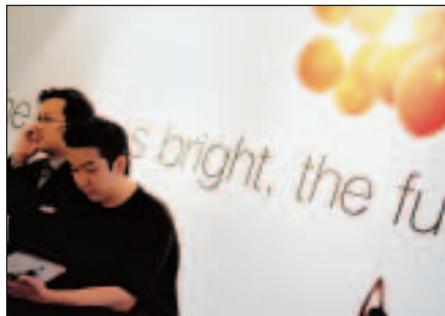
## Services et tarifs novateurs facilitent le passage de la voix au multimédia et sont les meilleurs atouts d'Orange.



n°1

EN FRANCE  
ET EN GRANDE-  
BRETAGNE

1\_



2\_



3\_

À la Réunion 1\_ comme en Thaïlande 2\_ ou à Londres 3\_, la marque Orange déploie sa promesse d'un futur "radieux".

## Une marque aux couleurs du monde

### Créer de la valeur

Dans le nouveau contexte d'«Ambition France Télécom 2005», la stratégie d'Orange consiste à renforcer ses actifs existants et à en extraire toujours davantage de valeur. De la même façon que nous n'avons pas hésité à revoir à la hausse nos objectifs de résultat d'exploitation avant amortissements (REAA) au cours de l'année, nous nous sommes assignés d'ambitieux objectifs : générer 5 à 7 milliards d'euros de cash flow libre supplémentaires entre 2003 et 2005 et voir notre dette ramenée à zéro à l'horizon 2005.

### Déployer la marque Orange

La marque Orange est une vraie marque dans le monde du mobile. Elle est sous-tendue par la promesse du meilleur réseau, de la meilleure qualité et du meilleur service au client. Le passage de nos filiales à la marque Orange est donc une opération qui suppose une forte implication de l'ensemble du personnel de ces sociétés, bien au-delà d'un simple changement de marque. En 2002, 5 de nos filiales ont adopté la bannière d'Orange, ce qui, après le Danemark et la France (rebaptisés Orange en 2001), porte à 8 le nombre de pays où notre marque a essaimé, depuis la création du Groupe en décembre 2000. Dans chacun de ces pays, la marque a suscité un réel enthousiasme, tant chez nos collaborateurs que chez nos clients.

Minutieusement préparé, le passage à Orange a débouché partout rapidement sur une forte reconnais-

sance de la marque. Loin de nuire à nos ventes, comme c'est généralement le cas dans les premières semaines qui suivent un changement de nom, il s'est accompagné d'un maintien, voire d'une augmentation immédiate des parts de marché.

Ainsi, en Slovaquie, où le changement s'est opéré en mars 2002, nous avons renforcé notre position dominante : notre part de marché a même augmenté de 1 point pour atteindre, avec 1,7 million de clients, 60,7 %. À la suite de l'opération, le taux de reconnaissance de la marque Orange dépassait celui de Globtel, ancien nom de notre filiale. En avril 2002, la marque Orange est venue remplacer la marque Dialog en Roumanie. Aussitôt, Orange bénéficiait d'un fort taux de reconnaissance (85 %), alors que la satisfaction des 2,2 millions de clients et la part de marché augmentait à 45 %.

Dans le reste du monde, nous avons déployé la marque avec le même succès au Cameroun, en Côte d'Ivoire et en Thaïlande. Dans ce dernier pays, à peine 2 mois après le changement de marque (en mars 2002), notre filiale passait le cap des 400 000 clients, pour atteindre les 1,3 million de clients en fin d'année, avec une couverture du réseau proche de 91 %.

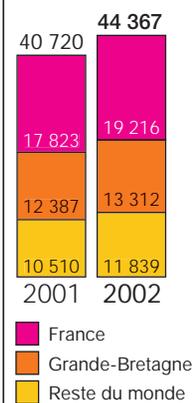
### Nous recentrer à l'international

Le déploiement de notre marque s'accompagne d'évolutions touchant le périmètre du Groupe.

En Allemagne, l'affaire MobilCom a trouvé sa conclusion. Au 31 décembre 2001, le Groupe avait déjà déprécié la totalité de son investissement dans cette société. Le 20 novembre 2002, France Télécom a

## Nombre de clients Orange

(en milliers)

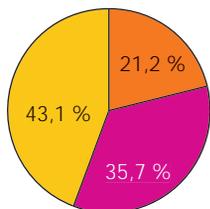


Après la forte expansion de 2001, Orange a, en 2002, conforté son leadership sur ses deux marchés clés et poursuivi sa progression dans le reste du monde.

**mai 2002 > Des tarifs innovants** pour des technologies innovantes : ainsi Orange sans Limite, lancé au mois de mai en France, est la première offre européenne d'accès illimité à des services non vocaux, disponibles en Wap et/ou GPRS. // **novembre 2002 > Des terminaux d'avant-garde** comme le SPV (Son Photo Vidéo), commercialisé en novembre en France et au Royaume-Uni. //

## Chiffre d'affaires par zone géographique

(en %)



- France
- Reste du monde
- Grande-Bretagne

**La forte croissance du chiffre d'affaires d'Orange s'accompagne d'un recentrage sur les segments à forte valeur ajoutée.**

signé avec MobilCom une transaction mettant fin, à l'amiable, aux accords concernant le développement de l'UMTS en Allemagne. L'accord comporte 2 volets : un plan de sauvetage des activités historiques de MobilCom et le gel des activités UMTS, auquel participe France Télécom.

MobilCom et son actionnaire principal renoncent par conséquent à tout recours contre France Télécom et Orange, et réciproquement. L'accord comprend également une clause de retour à meilleure fortune sur les actifs UMTS de MobilCom, y compris la licence, permettant à France Télécom de recevoir, à terme, 90 % du produit de la cession éventuelle de ces actifs par MobilCom.

En Italie, nous avons examiné l'intérêt de notre participation dans Wind, filiale dont nous ne détenons le contrôle ni capitalistique, ni opérationnel. Malgré les développements intervenus au cours de l'exercice 2002, cette participation n'atteint pas les objectifs de rentabilité tels qu'ils ont été définis par le Groupe. À la lumière des récentes perspectives de la société et de l'état actuel du marché, nous avons décidé de réduire la valeur comptable de Wind dans notre bilan consolidé. Le 21 mars 2003 Orange SA a annoncé la vente de sa participation dans Wind à l'ENEL.

En Égypte enfin, MobiNil, auparavant détenu par France Télécom, a été transféré à Orange le 1<sup>er</sup> juillet 2002. Depuis cette date, Orange possède donc 71,25 % de cet opérateur, qui lui-même détient 51 % d'ECMS. Ce dernier est le leader du marché du mobile en Égypte, avec plus de 2,28 millions de clients actifs au 31 décembre 2002 et une part de marché supérieure à 50 %. Concernant les autres pays, chaque filiale devra atteindre des objectifs financiers bien déterminés,

faute de quoi Orange envisagera de se désengager. Des travaux de restructuration ont été d'ores et déjà entrepris dans certaines filiales, notamment au Danemark et aux Pays-Bas. Réductions de personnel, remaniements du management ou encore gel du déploiement du réseau sont à l'ordre du jour. En Suède, les contraintes imposées par les conditions des licences UMTS et la situation actuelle de marché amènent Orange à se retirer du marché.

## Nouveaux services, nouveaux usages

### Profiter de l'essor des services non vocaux

En termes de création de valeur, les services de données prennent une part croissante dans le chiffre d'affaires généré par les mobiles. L'essor spectaculaire des messages (SMS) en est le signe avant-coureur, notamment au Royaume-Uni : alors que les SMS représentaient 11 % des revenus du réseau en 2001, ce pourcentage s'établit à 14 % environ à la fin 2002.

Aux SMS s'ajoutent les services faisant intervenir la localisation géographique et d'autres services d'information tels que l'actualité, les résultats sportifs, la Bourse, les voyages... Dans l'ensemble du Groupe, ces services ont généré plus de 1,67 milliard d'euros de revenus en 2002, soit 10,8 % des revenus récurrents du réseau. Dans le seul Royaume-Uni, ils ont atteint 14,3 % des revenus récurrents. Ils ont rapidement dépassé les 12 % en Belgique, tandis que, en Suisse, au Danemark et aux Pays-Bas, le seuil de 10 % a été franchi.

# 10,8 % des revenus pour les services de données



En France, pour accélérer l'essor des services non vocaux, nous avons commercialisé une offre qui constitue une première en Europe : Orange Sans Limite (OSL). Avec OSL, nos clients ont désormais un accès illimité aux dizaines de services de la vie quotidienne du portail mobile orange.fr. Ils peuvent lire leurs mails, se tenir informés de l'actualité en temps réel, consulter l'annuaire, organiser leur vie et leurs loisirs, et ce, sans mauvaise surprise à la fin du mois. En effet, OSL propose une structure tarifaire inédite : 6 euros par mois, sans limite de durée. Cette offre est accessible à tous les clients Orange disposant d'un terminal Wap et/ou **GPRS**, avec une option PDA/PC pour les technophiles et précurseurs.

Fin août, soit 2 mois après son lancement, OSL avait déjà séduit 100 000 clients. Fin décembre 2002 ils étaient 550 000 et passaient 165 minutes par mois en moyenne sur le portail orange.fr (contre 12 minutes pour les clients traditionnels du **Wap**).

#### **Développer les usages par des technologies adaptées**

Ces chiffres montrent comment un tarif bien ciblé peut contribuer à développer de nouveaux usages. Mais la technologie y a aussi sa part. Grâce au GPRS, qui augmente la rapidité de transmission des données, nous pouvons transformer à peu de frais nos réseaux existants en véritables réseaux de données. Nous sommes alors à même d'offrir à nos clients des tarifs et des services plus attrayants, en même temps qu'un confort accru. Orange France a ouvert la voie du GPRS en mai 2002, au moment du lancement de son bouquet de services OSL. Nos filiales au Royaume-Uni, en Suisse, au Danemark, en Belgique et en Roumanie ont suivi au cours du troisième trimestre 2002.



\_1



\_2

\_Exploitants, responsables de l'après-vente et commerciaux, : une chaîne de solidarité au service du client.



## 8 PAYS À LA MARQUE ORANGE

Fin décembre 2002, nous avons en France 169 000 clients GPRS.

L'étape suivante a pour nom UMTS. Notre stratégie à cet égard est marquée par le pragmatisme. Au Royaume-Uni, où la concurrence est très forte (et risque de s'accroître avec l'arrivée d'un cinquième opérateur), nous avons décidé de maintenir le déploiement de notre réseau de troisième génération. Nous souhaiterions y lancer l'UMTS à petite échelle en 2003 et à grande échelle en 2004. Notre attitude est plus prudente en France. Pour 2003, nous ne prévoyons que des tests grandeur nature à Lille et à Toulouse. Le lancement officiel grand public pourrait avoir lieu vers 2005-2006.

### Lancer des services multimédias

Mais le multimédia n'a pas attendu l'UMTS pour faire son apparition sur nos mobiles. Avec les MMS (Multimedia Messaging System), il commence à se déployer sur les réseaux de deuxième génération. Tout possesseur d'un terminal MMS peut ainsi échanger avec ses amis des photos accompagnées d'un commentaire textuel. Si le destinataire ne dispose pas du terminal adapté, il est néanmoins averti par SMS et peut visionner la photo en consultant le site Internet d'Orange. Nous avons lancé le MMS au Royaume-Uni en août 2002, suivi, au cours du second semestre, par nos filiales en France, Suisse, Danemark et en Roumanie.

À la fin de l'année, nous comptons 9 000 clients MMS actifs en France et 60 000 en Angleterre. Fin 2002, nous avons vendu 245 000 terminaux MMS dans l'ensemble de nos filiales.

Le MMS ouvre aux services de messagerie de nouveaux horizons,

incluant l'échange de clips musicaux et de vidéos, et son adoption rapide par nos clients éclaire les perspectives d'avenir des données sur mobile.

Pour tirer pleinement parti de ces services, il faut disposer de terminaux adaptés. C'est pourquoi nous avons lancé le SPV. Développé avec la participation exclusive de Microsoft, le SPV (Son, Photo, Vidéo) recrée, pour la première fois sur un mobile, l'environnement Windows dont beaucoup de nos clients professionnels sont coutumiers. Il dispose de surcroît de toutes les fonctionnalités haut de gamme : écran couleur, triple bande de fréquence (rendant l'utilisation possible également en Amérique), GPRS, MMS... Outre l'accès à l'Internet mobile, il offre un agenda Outlook synchronisable avec un PC et une boîte de messagerie unique pour les SMS, les MMS et les e-mails. Le SPV est l'exemple de ce que nous voulons apporter à nos clients : des services intuitifs et d'accès facile en 1 ou 2 clics, des fonctionnalités répondant à la fois à notre clientèle professionnelle et particulière. C'est le terminal "tout en un", le bureau mobile accessible partout et à n'importe quel moment. La commercialisation du SPV a démarré en France et au Royaume-Uni en novembre 2002. Fin janvier 2003, près de 40 000 de nos clients en France, au Royaume-Uni, en Suisse et au Danemark étaient équipés d'un terminal SPV.

## Un moteur de croissance et de valeur

### Proposer des tarifs ciblés

Reste que l'innovation n'est pas uniquement affaire de technologie.



1\_

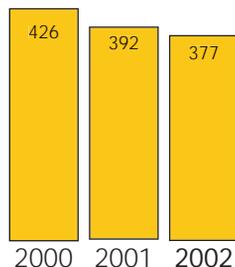
\_Des coffrets Orange prêts à être livrés 1\_ ... jusqu'en Thaïlande 2\_



2\_

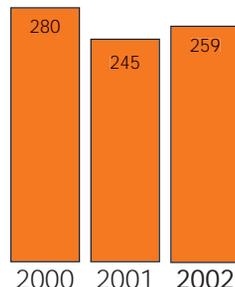
## Revenu moyen par abonné

(en euros)



France

(en livres)



Grande-Bretagne

**Le succès des nouveaux services non vocaux d'Orange fait progresser le revenu moyen par abonné en Grande-Bretagne. La France se rapproche du point d'inflexion.**

La mise en place de tarifs ciblés et innovants est la meilleure façon de développer les usages et, donc, le revenu moyen par client. De plus, toute mesure destinée à simplifier et à clarifier nos tarifs encourage nos clients à faire du mobile leur outil privilégié de communication.

La facturation à la seconde est un bon exemple de transparence tarifaire. En France, elle a remplacé les anciens paliers de 30 secondes. Nos clients en bénéficient après une première minute indivisible. Depuis novembre 2002, pour 3 euros supplémentaires par mois, les souscripteurs de nos forfaits peuvent même opter pour une facturation à la seconde dès la première seconde. Orange France est le premier opérateur de l'Hexagone à lancer ce type de tarification, associant clarté et souplesse, et répondant à une forte attente de la clientèle.

Au Royaume-Uni, le foisonnement des offres de la part des 4 opérateurs existants est tel que les utilisateurs ont du mal à s'y retrouver. Pour leur rendre la vie plus facile, nous avons lancé en septembre le premier tarif à la carte, à "construire" soi-même. Pour établir "votre forfait" ("Your Plan"), il vous suffit de décider de combien de minutes, de messages courts ou de photos messages, et de quels services vous avez besoin chaque mois. Vous pouvez opter pour un forfait mensuel comprenant 200 minutes de communication, 60 SMS et un pack de services englobant news, sport et météo. Vous êtes ainsi assuré de disposer du forfait qui correspond exactement à vos besoins !

### Une stratégie qui porte ses fruits

Au plan financier, notre chiffre d'affaires 2002 est en augmentation

de 12,2 % en données historiques par rapport à 2001, tandis que notre REAA croît de 56,5 % pour atteindre 5 146 milliards d'euros en fin d'année. Une fois de plus, Orange s'est non seulement fixé des objectifs ambitieux mais elle les a dépassés.

L'accélération des marges de REAA a été particulièrement forte sur nos 2 marchés principaux, en France et au Royaume-Uni. Les autres pays ne sont pas en reste : nous franchissons avec 1 an d'avance nos objectifs de profitabilité tant dans nos filiales en phase de développement (Danemark, Pays-Bas, Suisse) que dans nos filiales en phase de maturité (Belgique, Roumanie, Slovaquie).

Ces résultats démontrent que la stratégie d'Orange porte ses fruits. C'est en facilitant toujours plus la vie de ses clients, en leur proposant des services simples et utiles pour communiquer, s'informer et se distraire, par le son, le texte et l'image, qu'Orange entend affirmer sa place parmi les leaders de la communication mobile.

### Les mobiles hors Orange

Bien qu'Orange soit la marque phare des mobiles de France Télécom, certaines de nos filiales commercialisent également des services mobiles sans appartenir pour autant au groupe Orange. C'est le cas notamment au Salvador, en Jordanie ou en Pologne. Dans ce dernier pays, le nombre d'abonnés au service Idea de CenterTel est passé de 2,8 à 4,5 millions d'abonnés entre la fin 2001 et la fin 2002. Le service GPRS a été ouvert cette année et une licence UMTS a été acquise en 2001 avec paiement différé et étalé sur 20 ans.

SUITE DE LA PAGE 37

**// novembre 2002 > Notre périmètre évolue pour maximiser le REAA et le cash-flow : en novembre, nous nous sommes séparés de Panafon et avons mis un terme au dossier MobilCom. Nous avons annoncé en décembre notre retrait du marché suédois. // janvier 2003 > Lancé en novembre 2002 notre nouveau téléphone SPV (Son, Photo, Vidéo) équipait déjà 40 000 clients à la fin janvier.**

# \_L'Internet

Une offre simple  
et utile, accessible  
à tous, dans tous  
les domaines,  
tel est le secret  
de la rentabilité  
de Wanadoo.



**8,5**  
MILLIONS  
DE CLIENTS  
ACTIFS  
EN EUROPE



\_Au siège d'Issy-les-Moulineaux 1\_  
comme en Espagne 2\_/3\_,  
les équipes Wanadoo font entrer  
l'Internet dans l'âge de la maturité  
économique.

## L'Internet mature

### Des services utiles à tous

L'objectif de Wanadoo est de concrétiser toutes les promesses d'Internet : améliorer la vie quotidienne de ses clients en communiquant mieux, en bénéficiant de services adaptés et en accédant à un vaste univers de connaissances. Wanadoo construit avec l'ensemble de ses partenaires un monde Internet utile à tous, riche de ses voies d'accès multisupports, multidébits et multiterminaux, de ses outils de communication, de ses espaces de shopping, de loisirs, de culture et d'information. Wanadoo bénéficie de l'adossement au groupe France Télécom, avec sa forte implantation en France et à l'international, son infrastructure de qualité ainsi que l'expertise de sa R&D.

### Une nouvelle identité

Les temps de la "bulle Internet" sont révolus. Sur un marché devenu mature, le modèle d'affaires de Wanadoo, fondé sur les revenus tirés de l'abonnement, de la publicité et des services payants, lui a permis de franchir au premier semestre 2002 le seuil du REAA positif pour ses activités en France. Ce seuil n'est pas purement financier. Wanadoo est au début d'une nouvelle étape, celle d'une marche accélérée vers l'Internet pour tous, un Internet placé sous le signe de la simplicité et de la diversité. Cette nouvelle étape, Wanadoo a voulu la marquer par une nouvelle identité visuelle.

Dévoilée le 1<sup>er</sup> juillet 2002, cette nouvelle identité se résume par les mots "Positive Generation", symbole d'une attitude résolument ouverte, tournée vers le monde, optimiste et entreprenante. Pour profiter du meilleur d'Internet.

### Un leader sur ses marchés

À la fin 2002, avec plus de 8,5 millions de clients (+ 41 %), le groupe Wanadoo est désormais le deuxième fournisseur d'accès Internet (FAI) en Europe et le troisième opérateur d'annuaires avec près de 640 000 annonceurs. Wanadoo est leader en France, au Royaume-Uni et numéro 2 en Espagne, avec respectivement 3,9, 2,6 et 1,5 million(s) de clients actifs à la fin 2002. Wanadoo offre également des services d'accès aux Pays-Bas et au Maroc. L'internationalisation du Groupe repose sur les synergies de ses savoir-faire et l'exploitation de son concept, sur ses outils de communication et son positionnement sur l'Internet utile. Tandis que les plates-formes techniques sont centralisées dans la mesure du possible, les marchés restent nationaux par nature. Aujourd'hui, la priorité de Wanadoo est de se renforcer dans les pays où il est déjà présent.

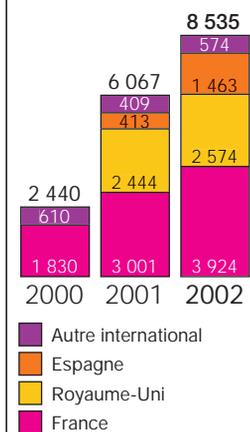
Dans cette optique, Wanadoo a procédé en 2002 à deux importantes acquisitions.

En juin, la société néerlandaise MyWeb BV était rachetée par EuroNet Internet, filiale à 100 % de Wanadoo. L'apport des 110 000 clients de MyWeb fait de la nouvelle entité, rebaptisée Wanadoo Nederland, le troisième FAI des Pays-Bas.

En juillet, l'acquisition du FAI espagnol eresMas s'est traduite par un triplement du nombre de clients actifs et par un quadruplement de l'audience (en nombre d'utilisateurs uniques) des sites du Groupe dans la péninsule, sur l'un des marchés qui connaît le plus fort taux de croissance. Cette fusion va générer d'importantes économies d'échelle et des opportunités de synergie, notamment avec QDQ, la filiale d'annuaires de Wanadoo en Espagne. L'accord s'accompagne en outre d'un fructueux partenariat technique et commercial avec le groupe

## Nombre de clients en Europe

(en milliers)

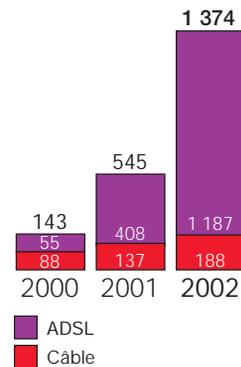


Sur tous ses marchés clés, le nombre de clients actifs de Wanadoo continue d'augmenter à un rythme soutenu.

**juillet 2002 > Wanadoo révèle sa nouvelle identité dédiée à la "Positive Generation", celle d'un Internet mature et accessible à tous. > Avec l'acquisition d'eresMas, Wanadoo devient N°2 en Espagne de l'accès Internet et des services en ligne, et le deuxième FAI européen. //**

## Wanadoo : nombre de clients haut débit

(en milliers)



**2002 marque le vrai décollage du haut débit pour Wanadoo, avec 16 % de clients actifs abonnés en Europe.**

Auna, vendeur d'EresMas et deuxième prestataire de services de télécommunications en Espagne. A l'étranger, au delà du périmètre de Wanadoo, France Télécom est également présent dans plusieurs pays comme le Salvador, la Jordanie ou la Pologne. Dans ce dernier pays, TP Internet est le premier FAI avec 1,5 million d'abonnés. Cette filiale de TP Group a racheté l'un des 2 principaux portails de ce pays, Wirtualna Polska.

### L'accès sur mesure

#### Des offres d'accès pour tous les internautes

L'un des atouts compétitifs de Wanadoo est la large gamme d'accès qu'il propose. Une gamme adaptée à la diversité des usages et des profils de ses clients. Elle comprend aussi bien l'accès Internet en bas débit que des technologies haut débit telles que l'ADSL, le câble ou l'ADSL sans fil. Chaque client bénéficie de 5 adresses e-mail, de 100 Mo, pour créer son site personnel, ainsi que d'une assistance technique par téléphone disponible 24 h/24, 7 j/7. Pour les abonnés en bas débit, la nouvelle gamme des 5 forfaits "Intégrales Wanadoo" (de 5 heures à 60 heures par mois) procure un accès "tout compris", enrichi de services tels que la suspension de l'abonnement pendant les vacances. Des options comme l'Antivirus et le Contrôle parental sont également disponibles.

Enfin, Wanadoo Accès Libre est une offre pour surfer sans abonnement au tarif unique de 0,02 euro TTC la minute.

#### Une gamme complète pour le haut débit

L'Internet prend sa vraie dimension avec le haut débit : téléchargement de fichiers volumineux, jeux en ré-

seau ou applications audio et vidéo deviennent quasi instantanés pour l'internaute qui, tout en gardant l'usage de sa ligne téléphonique, bénéficie en outre d'une connexion permanente à un tarif maîtrisé. À la fin 2002, Wanadoo comptait 1 374 000 abonnés à l'accès Internet haut débit en Europe, chiffre à rapprocher des 545 000 abonnés de la fin 2001. En France, Wanadoo a presque atteint le million de clients ADSL à la fin 2002.

L'année 2002 a marqué en effet le véritable décollage de l'ADSL en France, qui se situe aujourd'hui au deuxième rang européen, derrière l'Allemagne. En tant qu'opérateur de réseau, France Télécom est le moteur de ce décollage. L'ensemble des FAI a saisi cette opportunité pour proposer de nombreuses offres et promotions. Wanadoo, en tant que FAI, commercialise sa gamme sous la marque eXtense. Ces offres "tout compris" comportent la fourniture d'un pack modem et d'un accès ADSL à des débits "descendants" (du réseau vers le client) de 128, 512 ou 1 024 kbit/s. Les tarifs s'échelonnent de 30 à 80 euros TTC par mois. Ces offres sont assorties des mêmes services supplémentaires que pour les clients des accès bas débit. Enfin, une offre dédiée aux professionnels associe une connexion multiposte à 1 024 kbit/s avec des services spécifiques : une **hot line** adaptée aux exigences de cette clientèle et le **portail** Wanadoo Business, source inépuisable d'informations et de contacts.

Wanadoo propose également le haut débit sur le câble. Présent sur 15 réseaux, Wanadoo Câble permet de coupler la richesse des programmes de la TV par câble avec le confort d'usage de l'Internet rapide au meilleur prix. Deux nouveaux forfaits illimités ont été lancés : l'un à 512 kbit/s (45 euros TTC), l'autre à 64 kbit/s (25 euros TTC).

# 1,4 million de clients haut débit en Europe



### L'Internet sans fil à domicile

Apporter le haut débit dans un maximum de foyers ne suffit pas. Encore faut-il faire en sorte que tous les membres du foyer puissent en bénéficier dans les meilleures conditions, sans qu'il soit nécessaire d'installer un câblage compliqué à l'intérieur des domiciles. Appuyé sur le savoir-faire de France Télécom R&D, Wanadoo joue à cet égard un rôle de pionnier. Depuis août 2002, il expérimente à Paris et dans les Yvelines 2 technologies sans fil : le WiFi et le Bluetooth. Le **WiFi** permet de partager l'accès Internet entre plusieurs ordinateurs, sans câble et sans perte de débit, indépendamment de l'offre ADSL choisie. Quant au **Bluetooth**, il peut interconnecter sans fil tout type de périphérique, depuis le mobile GSM jusqu'au téléviseur, en passant par le clavier et la souris de l'ordinateur. L'utilisateur est ainsi libéré de toute contrainte de connectique.

Ces 2 innovations seront bientôt proposées aux clients ADSL de Wanadoo sous la forme de 2 packs : eXtense Pro WiFi, destiné aux entreprises, et le pack Bluetooth pour le grand public.

Cette technologie Bluetooth va de pair avec une tendance de fond : la multiplication des supports de consultation de l'Internet. Aux côtés de l'ordinateur individuel, téléphones mobiles de nouvelle génération, assistants personnels et téléviseurs numériques sont de plus en plus fréquemment utilisés pour accéder à la Toile. Cette évolution draine avec elle une diversification des usages : téléphonie, télédiffusion et conférences vidéo, entre autres services, devraient alimenter la croissance future de l'Internet.



1\_



2\_

\_Si les plates-formes techniques sont communes, la marque Wanadoo se décline sur ses marchés nationaux, qu'ils soient espagnol, hollandais 1\_ ou français 2\_.



ANNUAIRES

**640 000**

ANNONCEURS

DONT

**238 000**

ANNONCEURS  
INTERNET

PORTAILS

**1,7**  
MILLIARD  
DE PAGES  
VUES EN  
DÉCEMBRE  
2002

## Les contenus et services

### Trois domaines d'excellence

En matière de contenus, Wanadoo exerce ses activités dans 3 domaines. D'abord, il offre un réseau de portails et de sites qui bénéficient d'une large audience en Europe. En décembre 2002, plus de 15 millions de visiteurs uniques ont visionné plus de 1,7 milliard de pages. Quelque 65 % des internautes français, 25 % de leurs homologues britanniques, 45 % des surfeurs espagnols et 23 % de ceux des Pays-Bas ont visité ces pages (selon Nielsen-NetRatings). En second lieu, Wanadoo est également un acteur majeur du **e-commerce** français dans les secteurs des biens culturels et de l'équipement de la maison. Enfin, le groupe Wanadoo est l'un des principaux opérateurs d'annuaires imprimés et électroniques en Europe. Il est leader en France et un solide challenger en Espagne.

### Des portails généralistes

Les portails se répartissent entre sites généralistes et sites spécialisés. En France, les portails généralistes comprennent wanadoo.fr, qui accueille les clients du service d'accès, et le **moteur de recherche**, voila.fr, qui vise l'ensemble des internautes. Ils offrent notamment un ensemble intégré de services de communication (e-mail, espaces de discussion, groupes...), un catalogue de services pratiques gratuits ou payants, un moteur de recherche riche et des espaces éditoriaux thématiques (informations, jeux...). Dans ce dernier domaine, l'année 2002 est marquée par le lancement d'un espace dédié à la santé et par le partenariat conclu avec TF1 autour du jeu "Qui veut gagner des millions". L'ensemble de ces servi-

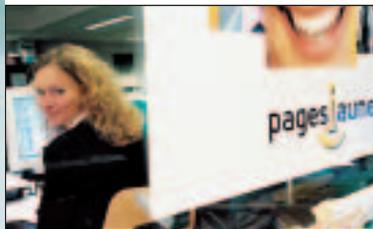
ces draine l'une des premières audiences européennes.

En 2002, Wanadoo a enrichi son portail de nombreux contenus et services dédiés au haut débit. Un nouvel espace, accessible dès la page d'accueil, regroupe "**chat**" audio et vidéo, bandes annonces de films, radios en ligne, vidéoclips et extraits musicaux, diaporamas, encyclopédie, guide des sites haut débit... Il s'y ajoute des services payants comme le téléchargement de musique ou les journaux télévisés de LCI.

Hors de France, Wanadoo propose également des portails d'accueil aux clients de ses accès : Free-serve au Royaume-Uni (242 millions de pages vues en décembre 2002), Wanadoo dans les autres pays, chaque portail, à l'instar de wanadoo.es, proposant évidemment des contenus adaptés au contexte local.

### Les portails spécialisés

En complément de ces portails généralistes, Wanadoo propose de nombreux sites destinés à des usages et des marchés spécifiques. L'un de ces sites est très apprécié des automobilistes : Mappy, le leader français des portails géographiques. Il propose des calculs d'itinéraires (et de notes de frais) ainsi que des plans de ville pour toute l'Europe. Informations routières, guides touristiques et services cartographiques complètent cette offre, également accessible à partir d'un mobile Wap ou d'un Palm. Mappy est proposé par Wanadoo Maps, qui fournit également sur Internet le relevé photographique complet des 9 plus grandes villes de France (fin 2002), ainsi que de Madrid et Barcelone pour qdq.com. La mise en ligne des photos de ces deux dernières sur le site annuel espagnol a provoqué une véritable explosion de l'audience.



1\_

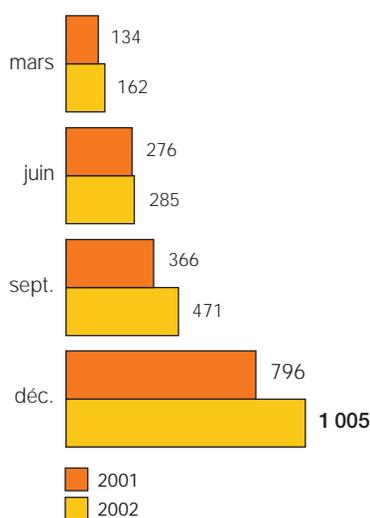
\_Création de pages web pour les Pages Jaunes 1\_ et préparation de colis pour Alapage 2\_ : annuaires et e-commerce font partie des domaines d'excellence de Wanadoo.



2\_

## Nombre de commandes cumulées sur Alapage

(en milliers)



**En 2002, Alapage a livré autant de commandes que depuis sa création en 1996 et comptait plus de 700 000 clients, qui ont accès aux 3 millions de références proposées.**

Pour développer ce service, Wanadoo Maps a mis en place une méthodologie qui lui permet aujourd'hui d'intervenir sur n'importe quelle ville en réalisant et indexant jusqu'à 12 000 photos par jour.

Goa propose 150 jeux en ligne et a totalisé 3,8 millions de pages vues quotidiennes en décembre 2002.

Par ailleurs, depuis novembre 2002, wanadoo.fr est décliné en 141 portails de ville et d'agglomération, couvrant l'ensemble du territoire métropolitain à l'exception de la région parisienne. Les informations et services pratiques à caractère local seront complétés par des données produites en partenariat avec des acteurs régionaux. Enfin, comme la publicité ne peut assurer à elle seule l'équilibre financier de l'Internet, Wanadoo entend également développer ses services payants, facturés directement aux clients finaux, que ce soit à l'acte, à la durée ou sur abonnement.

### Commerce électronique

Le commerce électronique est pour Wanadoo une autre source de revenus directs. Stimulé par le développement de systèmes de paiement sécurisés comme le Ticket Surf (carte bleue virtuelle), sorti des laboratoires de France Télécom en 2002, ce mode de distribution est en croissance rapide. En France, Wanadoo est marchand en ligne de produits culturels à travers Alapage, qui a enregistré en 2002 plus de 1 million de commandes, soit autant que depuis sa création en 1996, et de produits électroniques et électroménagers à travers Marcopoly.

### Annuaire

Par l'intermédiaire de ses sites et portails, Wanadoo développe des activités de régie publicitaire et des prestations de commerce électronique en proposant aux annonceurs espaces publicitaires et sites mar-

chands. Si Wanadoo Régie est leader de ce marché en France en ce qui concerne les annonceurs nationaux, la force de vente des Pages Jaunes est, quant à elle, leader auprès des petits annonceurs locaux de proximité. À la fin 2002, les versions papier et électroniques de leurs différents annuaires avaient sous contrat environ 640 000 annonceurs payants en Europe, dont 556 000 en France et 83 000 en Espagne. Plus de 230 000 clients français sont annonceurs en ligne. Pages Jaunes est le premier site de publicité locale et le premier site européen d'annuaire sur Internet en termes d'audience.

Ainsi, sa compétence en matière d'annuaires a permis à Wanadoo de développer pagesjaunes.fr, classé par Nielsen-NetRatings parmi les 10 sites les plus visités des Français en 2002 (111 millions de pages vues en décembre). Les Pages Jaunes sur Internet donnent accès aux annuaires des particuliers et des professionnels, à l'annuaire inversé Qui donc et à de nombreux services innovants comme les photos de villes et les plans proposés sur Mappy. Kompass, annuaire de données professionnelles, lauréat 2002 du grand prix européen des annuaires, complète ces informations, dans le domaine B to B.

### Une croissance rentable

Cette stratégie s'avère payante puisque, en 2002, le chiffre d'affaires de Wanadoo s'est accru de 33 %, à 2 075 millions d'euros.

Wanadoo a franchi cette année un seuil important : désormais, son REAA (90 millions d'euros) et son résultat net (30 millions d'euros) sont tous deux positifs pour l'ensemble de ses activités. C'est la preuve que, après l'éclatement de la bulle financière, il existe un modèle de développement viable pour les entreprises de l'Internet.

SUITE DE LA PAGE 43

**// octobre 2002 > Lancement d'une gamme de packs ADSL "sur mesure", à des débits s'échelonnant de 128 à 1 024 kbit/s. // janvier 2003 > Cession de Wanadoo Belgique. // février 2003 > Wanadoo dépasse les 4 millions d'abonnés actifs en France, dont 1,1 million d'abonnés haut débit.**

# Les services fixes

## L'innovation et les tarifs facilitent la vie quotidienne de nos clients en téléphonie fixe.



**49,5**  
MILLIONS DE  
CLIENTS DANS  
LE MONDE

1\_



2\_



1/2/3\_L'apparente simplicité du téléphone cache une action de chaque instant pour maintenir la qualité du réseau et répondre aux demandes des clients.

3\_

## L'actualité du téléphone

### Une concurrence totale

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2002, la concurrence sur le trafic est totale en France. Malgré cela, notre part de marché dans le trafic longue distance (national et international) s'est stabilisée autour de 64 % fin 2002. Elle est de plus de 80 % pour le trafic local. Notre stratégie à cet égard est simple : mettre tout en œuvre pour que nos clients nous choisissent !

### Des prix parmi les plus compétitifs

La compétition s'exerce de façon très forte sur les tarifs. Dans ce contexte, nos prix sont parmi les plus compétitifs du marché, à travers une gamme d'offres incitatives. Simplicité et économie sont les maîtres mots des offres lancées en 2002. Baptisée "Les Heures France", une gamme de 8 forfaits permet désormais de téléphoner au même tarif partout en France métropolitaine, moyennant un prix unique décompté à la seconde près, sans crédit temps. Ces forfaits couvrent de 2 à 20 heures de communications mensuelles. Pour la première fois, nous avons mis en place un système de bonification pour récompenser la fidélité à nos offres.

Du côté des appels locaux, la gamme de forfaits "Les Heures Locales" a été élargie à de nouvelles durées. Cette évolution s'est accompagnée d'une baisse des tarifs.

De même, nous avons fait bénéficier nos clients, en avril 2002, d'une baisse du prix des appels d'un téléphone fixe vers les mobiles. Une nouvelle baisse est intervenue début 2003.

Pour les professionnels, nous avons lancé 2 nouvelles formules tarifaires simples et très compétitives : Forfait

Local Pro/PME et Forfait France Pro/PME. La première comporte 11 forfaits mensuels compris entre 4 et 160 heures de communications locales. La seconde comporte également 11 niveaux entre 5 et 210 heures, permettant de téléphoner au même prix partout en France.

Vérité des prix oblige, ces baisses ont été accompagnées d'une hausse de l'abonnement équivalente au taux d'inflation. Notre abonnement demeure cependant l'un des moins chers d'Europe.

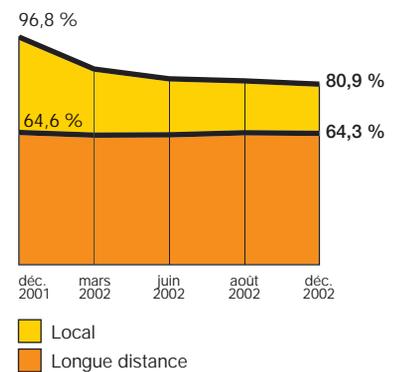
Nous avons proposé également de nombreuses offres promotionnelles. C'est ainsi que, en tant que partenaire officiel de l'équipe de France, nous avons fait bénéficier nos clients qui faisaient la démarche de s'inscrire d'une heure de communication gratuite au cours du week-end où se déroulait le match de rugby France - Irlande. Une autre heure de communication gratuite a été offerte à nos clients à l'occasion des fêtes de fin d'année.

### Des services qui facilitent la vie

Au-delà des tarifs, c'est d'abord sur la qualité de notre offre que nous tablons face à la concurrence. L'apparente simplicité du téléphone cache un véritable condensé d'innovations, dans des domaines comme la reconnaissance vocale ou la voix sur Internet. Avec plus de 34,1 millions de lignes installées en France, dont 4,9 millions de lignes **Numéris**, notre réseau fixe est l'un des plus performants au monde et dispose de l'une des meilleures technologies. Une technologie au service d'une ergonomie toujours plus grande et d'un enrichissement incessant en nouveaux services.

## Part de marché de France Télécom en France

(en %)

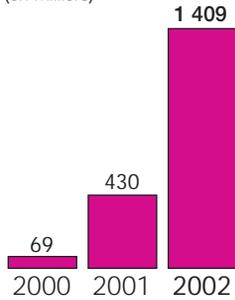


Une part de marché inchangée pour le trafic longue distance et en voie de stabilisation sur le trafic local après l'ouverture totale à la concurrence en début d'année.

**janvier 2002 > L'ouverture totale** du téléphone fixe à la concurrence est un défi commercial mais aussi technique. Préparée de longue date, elle se déroule sans incident grâce à la mobilisation de nombreux spécialistes. // **mars 2002 >** La présentation du nom vient s'ajouter à la longue liste des services contacts du téléphone fixe. Un boîtier Contact vocal, qui énonce le nom de la personne qui appelle, est également disponible depuis juin. //

## ADSL : nombre de raccordements

(en milliers)



Grâce aux innovations tarifaires du Groupe, la France se place désormais au deuxième rang européen pour l'ADSL, derrière l'Allemagne.

Facilitant le quotidien de nos clients, les quelque 14 services contact sont toujours fortement plébiscités. Ainsi, depuis son lancement à la fin 1999, le 3131 ("Mon téléphone me dit qui rappeler") a enregistré près de 5,8 milliards d'appels. TOP Message (messagerie vocale du réseau fixe) gère déjà plus de 5 millions de boîtes vocales. Le Signal d'appel (R2) ou l'Autorappel (en composant le 5) sont d'autres exemples des moyens offerts pour que chacun reste joignable par qui il veut et quand il veut.

Les technologies vocales sont à l'origine des améliorations apportées à des services comme le 3000, les numéros accueil (Vert, Azur, Indigo) ou service Audiotel, désormais accessibles par les portails vocaux 32 20®, 32 40®, 32 60® et 32 23® en prononçant simplement le nom de la marque.

Autre exemple : le service de présentation du nom de l'appelant, complété en mars par le boîtier Contact vocal. Ce dernier affiche et prononce le nom de l'interlocuteur qui cherche à vous joindre. Cette innovation a été primée au salon Autonomic, qui regroupe les acteurs majeurs du domaine handicap et dépendance.

Pour rester joignable, il est parfois nécessaire de prendre à sa charge le coût de l'appel émis par son correspondant. C'est désormais possible avec PCV France, ouvert également en 2002.

Enfin, pour les internautes non équipés d'une ligne Numéris ou ADSL, la gamme des services contact s'est étoffée avec @llo. Ce service les prévient quand un correspondant cherche à les joindre par téléphone et leur permet de répondre vocalement par Internet, de transférer l'appel vers une autre ligne ou de prendre l'appel en quittant la session Internet.

## Le fixe aux couleurs d'Internet

### Le haut débit pour tous

L'Internet a donné une nouvelle jeunesse à la ligne téléphonique, grâce notamment à l'ADSL, qui équipe aujourd'hui le quart des clients de Wanadoo dans l'Hexagone.

Lancé depuis 3 ans seulement en France, l'ADSL tire le marché du fixe vers le haut. Les ventes se sont largement accélérées pour atteindre plus de 35 000 raccordements par semaine, portant le total à plus de 1,4 million de foyers raccordés à l'ADSL à la fin décembre.

France Télécom ne ménage pas ses efforts pour rendre le haut débit accessible à tous. À la fin 2002, 21 millions de lignes sont raccordables à l'ADSL, soit un taux de couverture nationale de 71 %. Restent les populations isolées : pour elles, nous allons développer des infrastructures en partenariat avec les collectivités locales.

Au plan tarifaire, nous avons élargi en avril notre offre haut débit avec une nouvelle gamme d'accès allant de 128 kbit/s à 1 024 kbit/s. Cette diversification s'est accompagnée d'une baisse tarifaire globale de l'ordre de 20 %. Par ailleurs, nos nouveaux tarifs de **dégroupage** ont fait de la France le pays le moins cher d'Europe.

### Des outils Internet et intranets pour professionnels et PME

Pour gagner en performance, les entreprises doivent développer plus de proximité avec leurs clients, optimiser leur process et renforcer l'efficacité de leurs collaborateurs. Après les grandes entreprises, les PME commencent leur e-transformation et sont à la recherche de solutions clés en main, haut débit et sécurisées.

# 6,8 millions de forfaits vendus en 2002



Pour répondre à ces besoins, la gamme Oléane s'est enrichie de nouvelles offres à leur attention. Oléane Open, la solution complète d'accès à l'Internet, comprenant messagerie électronique, noms de domaine personnalisés, **hébergement** de site **web** et services clients, propose un niveau d'entrée à un prix très compétitif, Oléane Open 3010.

Oléane VPN, adaptation de l'offre Equant IP VPN jusque-là réservée aux grandes entreprises, permet de disposer d'un réseau privé virtuel, autrement dit d'un véritable **intra-net** mis en place et géré par France Télécom. Cette solution s'adresse plus particulièrement aux PME possédant de 2 à 10 sites.

Le portail Bizao est un véritable "espace de business" en ligne, qui fournit un environnement de travail personnalisé en fonction de l'activité de l'entreprise. Informations, services utiles et outils de travail collaboratif sont accessibles en 2 clics.

## Au service du grand public

### Vers des cabines multiservices

Malgré l'essor des mobiles, les quelque 202 000 téléphones publics implantés en France continuent de rendre un service essentiel et innovant à nos clients. Quelque 2 000 Publiminitel et Rapidofax, ainsi que 2 300 bornes Internet Wanadoo viennent compléter cette offre. Ces dernières proposent des contenus personnalisés en fonction des gestionnaires du terminal : collectivité locale, centre commercial.

Négocié entre les collectivités locales et les agences, l'emplacement des cabines répond notamment aux critères du service universel.

Évoluant vers un véritable accès multiservice, la cabine téléphonique



1\_



2\_

À Argenteuil, en France 1\_,  
comme en Jordanie 2\_,  
le Groupe met l'innovation  
au service du grand public.

**15,4**  
MILLIONS  
DE CLIENTS  
DANS LE  
MONDE  
(HORS  
FRANCE)

dont

**10,8**  
MILLIONS  
DE CLIENTS  
POUR  
TP GROUP

constitue déjà un terminal idéal pour le paiement par carte bancaire. Elle va aussi intégrer un nombre croissant d'applications sur Internet, à commencer par la messagerie électronique, accessible grâce à la synthèse vocale.

Expérimentés à Paris et à Lyon, les "Points service cabine" illustrent cette évolution avec des applications comme Aidenoo, qui fournit des informations sur les services de proximité.

Un bon moyen de régler sa communication à partir de n'importe quel poste fixe, en France ou à l'étranger, est d'utiliser un ticket de téléphone. Dernier entré sur le marché très concurrentiel des cartes prépayées, le ticket de téléphone s'adapte 50 % du marché.

#### Innovations commerciales

Pour nos 650 points de vente directe, bien servir le client signifie s'en occuper avant, pendant et après l'achat. Paiement en 3 fois, livraison à domicile, diagnostic personnalisé, élargissement de la gamme des terminaux, formules de "pack tout compris" sont quelques-unes des innovations commerciales lancées en 2002 pour mieux tenir cette promesse. Il en va de même du nouvel aménagement des agences. Accompagné d'une véritable animation commerciale, il a été déployé sur plus de 280 points de vente. À ce réseau d'agences grand public s'ajoutent les 26 agences entreprises qui, sur tout le territoire, constituent l'interlocuteur privilégié des PME.

La qualité de notre système d'information est également essentielle à la tenue de notre promesse. En 2002, nous l'avons fait évoluer pour permettre un accueil plus adapté à la diversité de nos clients, en particulier au téléphone, afin de mieux les servir tout en rationalisant nos moyens. Par ailleurs, nous avons automatisé plus de 80 % des com-

mandes-livraisons de lignes ADSL et réduit de 20 à 7 minutes le temps nécessaire pour passer commande d'un nouveau mobile.

#### Des boutiques de proximité

Pour encore plus de proximité, nous avons mis en place un réseau de distribution indirecte, alternatif à nos agences. En 2002, un nouveau canal de distribution (boutiques micro, électroménager...) a été mis en place pour répondre aux besoins des zones rurales.

De leur côté, les 2 500 points de vente indirecte de Wanadoo ont assuré en 2002 plus de 6 % des ventes de raccordements haut débit. Grâce à un nouveau site web, les revendeurs peuvent savoir directement si une ligne est raccordable à l'ADSL et abonner aussitôt leur client quand c'est le cas.

Enfin, les commandes passées à distance, en "libre service", ont atteint cette année 7,6 % des placements de notre distribution directe, soit un total de 2,4 millions de ventes. Cet essor a été stimulé par les "rendez-vous cadeaux", qui ont bénéficié à plus de 1 million de clients. L'agence sur le Net ([www.agence.francetelecom.com](http://www.agence.francetelecom.com)) a ainsi vu le nombre de ses visiteurs augmenter de 80 %, et ses commandes ont plus que doublé. Quant au 3000, il a reçu 23 millions d'appels et été à l'origine de 1,4 million de livraisons (plus du double de l'année précédente). Les commandes de produits livrés à domicile ont également fortement progressé (370 000, soit + 180 %).

#### Une présence sur les 5 continents

Le même souci de fournir un service irréprochable à nos clients prévaut hors de France métropolitaine, dans tous les pays et territoires où

SUITE DE LA PAGE 49

**// avril 2002 > La baisse substantielle des tarifs ADSL** dope le marché français, qui deviendra le deuxième d'Europe en fin d'année. La barre du million de clients est franchie en novembre. **// durant l'été 2002 > "Les Heures France" et "Les Heures Locales"**, nouvelles gammes de forfaits, rendent le téléphone fixe encore plus simple et économique.



nous sommes présents, soit plus de 220 pays si l'on prend en considération la présence mondiale sans équivalence d'Equant.

### Troisième opérateur en Espagne

En Espagne, sur un marché très porteur, Uni2, notre filiale à 100 %, avait obtenu la troisième licence de téléphonie fixe en 1998. Sa stratégie de développement a, depuis, été axée sur l'innovation technique et commerciale. Ainsi Uni2 a été le premier **opérateur alternatif** à introduire des tarifs forfaitaires dans les services vocaux destinés au grand public. Grâce à ses prix très compétitifs, Uni2 a accru son chiffre d'affaires de 50 % en 2002, s'ajoutant 60 % de la croissance du nombre de lignes présélectionnées. Il desservait ainsi, en fin d'année, un total de 1,6 million de clients, représentant 2,6 millions de lignes.

En Polynésie française, le 15 mars 2002, France Télécom a signé avec l'Office des Postes et Télécommunications (OPT) les actes constitutifs de Tahiti Nui Telecom. TNT dispose d'une licence de 20 ans pour les télécommunications internationales. Ce partenariat pérennise notre présence après le transfert des compétences en télécommunications internationales de l'État au Territoire. Au Salvador, notre filiale Telecom, forte d'une nouvelle identité visuelle, a poursuivi son objectif d'offrir un service universel de qualité. Le pays dispose aujourd'hui d'un réseau fixe 100 % numérique sur ses 262 communes. Telecom propose aussi des services mobiles GSM et l'accès à Internet, ainsi que des services aux entreprises étendus au Guatemala. En Jordanie, Jordan Telecom a été introduit en Bourse en septembre 2002, devenant la deuxième capitalisation boursière de la place d'Amman. Sous l'impulsion de France Télécom, qui détient 40 % de l'opérateur depuis janvier 2000, le ré-

seau a été mis aux normes internationales tandis qu'un réseau de données haut débit et un service mobile ont été créés.

En Afrique, notre filiale sénégalaise Sonatel a remporté l'appel d'offres pour une licence de deuxième opérateur au Mali.

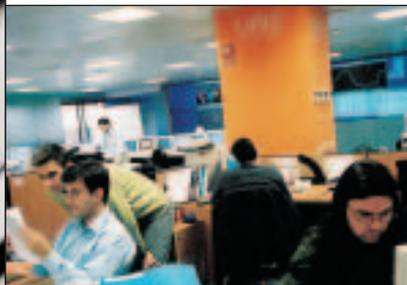
En Asie, la coopération entre notre filiale FCR Vietnam et l'opérateur public national VNPT s'est intensifiée : chargée de construire 540 000 lignes en 5 ans, FCR Vietnam a également apporté, en 2002, une assistance technique pour le lancement de nouveaux services, le système d'information et l'**interconnexion** de réseaux.

### Une position stratégique en Pologne

Avec quelque 39 millions d'habitants, une économie particulièrement dynamique et une position stratégique au cœur de l'Europe centrale, le marché polonais apparaît très porteur. Conjointement avec un partenaire polonais, Kulczyk Holding, nous y détenons 47,5 % de l'opérateur historique TP (Telekomunikacja Polska), dont près de 34 % pour France Télécom. Avec ses filiales, dont l'opérateur mobile PTK Centertel, TP forme TP Group, consolidé par France Télécom depuis le 1<sup>er</sup> avril 2002.

En 2002, avec 3,47 milliards d'euros, TP Group affiche une progression de son chiffre d'affaires de plus de 4 % en données pro forma. Celle de son résultat d'exploitation avant amortissements atteint 24,9 %, pour s'établir à 1,45 milliard d'euros en données pro forma. TP Group est rentable à travers ses activités fixe, mobile et Internet, et présente un fort potentiel de croissance.

À la fin 2002, TP Group comptait plus de 10,8 millions d'abonnés à son réseau fixe, contre 10,4 millions un an plus tôt. Il détenait en outre plus de 95 % du marché du trafic longue distance.



1\_

En téléphonie fixe comme en mobiles ou en Internet, le Groupe s'affirme sur tous les continents, notamment en Pologne, en Espagne 1\_ et au Sénégal 2\_.



2\_

# Les services aux entreprises

## Nos solutions réseaux changent la donne pour la compétitivité des entreprises.



1\_

**3 700**  
MULTINATIONALES  
CLIENTES  
D'EQUANT



2\_



3\_

Présent dans 220 pays,  
dont les Pays-Bas 1\_  
et l'Allemagne 2\_, Equant  
assure une couverture  
mondiale du réseau pour  
les entreprises 3\_.

## Des offres innovantes

### Nos solutions au banc d'essai

En période de ralentissement économique, les entreprises doivent, plus que jamais, accroître leur performance. L'utilisation à bon escient de l'informatique et des techniques basées sur Internet peut grandement les aider. Les réseaux et les solutions à valeur ajoutée que nous leur proposons, accompagnés de l'un des meilleurs services clients, accompagnent cette mutation.

Au service de l'e-transformation des entreprises, notre rôle est d'apporter au marché avec des solutions innovantes. Depuis 5 ans, nous expérimentons sur notre propre intranet des outils basés sur les technologies IP, pour la plupart issus de nos laboratoires, que nous mettons ensuite à la disposition de notre clientèle. Utilisateurs de nos propres solutions, nous sommes bien plus à même de percevoir les attentes de nos clients et d'y répondre.

### Les outils du nomadisme

Cet esprit d'innovation ne vaut pas seulement pour l'Internet. L'an 2002 le démontre avec le lancement de nouvelles offres, par exemple pour les collaborateurs nomades, tant en France qu'à l'international.

Avec les services Orange portail entreprises et Orange bureau, les collaborateurs d'une entreprise pouvaient déjà accéder en toute sécurité à leurs e-mails, leur agenda et leur intranet, ainsi qu'à l'Internet public. Plus de 700 entreprises sont déjà clientes de ces services. Depuis le printemps 2002, ils sont également accessibles via le réseau GPRS d'Orange, qui procure des temps d'accès abrégés et des tarifications

plus avantageuses. Cette offre est également disponible en Belgique, au Danemark, au Royaume-Uni et en Suisse.

### Offres de convergence

Parce que les compétences du Groupe couvrent l'ensemble des domaines voix/données/images, France Télécom innove en développant une offre de convergence sans couture et à valeur ajoutée, intégrant le mobile, les données, l'Internet et l'intranet. Les expérimentations pilotes conduites avec des clients grands comptes se concrétiseront rapidement en 2003, pour un usage performant de nouvelles applications : vidéo, téléphonie IP, web conferencing, e-learning, centres de contact multimédias.

**Une expertise dans le domaine de l'externalisation**  
Se recentrant sur leur cœur de métier, de nombreuses grandes entreprises ont choisi de confier à France Télécom la gestion totale ou partielle de leurs télécommunications au niveau mondial. Le Club Méditerranée, Thomson, le Crédit Lyonnais ou AGF ont opté pour nos services sur mesure tels que les contrats pluriannuels, en France et à l'international, avec un degré de délégation "à la carte", des solutions adaptées (des réseaux intranets intrasites aux LAN managés), la gestion de la sécurité et de l'hébergement, et une qualité de service contractuelle.

# 650

RÉSEAUX  
EQUANT  
IP VPN  
DÉPLOYÉS  
DANS LE  
MONDE

# 80 000

ABONNEMENTS  
GPRS EN 2002

**juillet 2002 > Smartjog**, issue de Globecast, développe la 1<sup>re</sup> plate-forme internationale de distribution numérique de programmes pour les professionnels de l'audiovisuel. Elle permet de remplacer les cassettes vidéo par du numérique.

**// octobre 2002 > Equant** obtient le prix de "Meilleur opérateur global" de l'Emap et l'Ecta pour son intégration réussie avec Global One, sa stabilité financière, ses solutions de convergence IP VPN et la qualité de son service client. //

**2,6**  
MILLIONS DE  
KILOMÈTRES  
DE FIBRE  
OPTIQUE  
EN FRANCE

**9 000**  
PERSONNES  
DÉDIÉES AU  
SERVICE  
CLIENT

**200 000 sites**  
équipés de  
liaisons haut  
débit en France

## Des réseaux pour tous les besoins

### Les hauts débits, partout et sans limite

En nous appuyant sur nos fortes positions dans les réseaux, nous avons l'ambition de donner aux entreprises de toutes tailles les moyens de communiquer partout où elles se déploient et sans limitation de volume. Les hauts débits en sont un puissant accélérateur. En France, plus de 200 000 sites d'entreprises sont équipés de liaisons haut débit à la fin 2002. Ils le sont essentiellement pour des raccordements à Internet et à des réseaux de données dont le débit peut atteindre 1 **Gbit/s** en technologie optique. Quelque 80 % des sites d'entreprises ont accès aux technologies DSL.

En 2002, nous avons franchi une étape importante avec l'expérimentation d'une offre de liaisons de type Gigabit **Ethernet**. Menée en partenariat avec Atrica, elle pourra nous conduire à des services qui utiliseront, dans les réseaux multi-clients métropolitains et même dans les réseaux à couverture nationale, la puissance et les fonctionnalités des commutateurs de **LAN** Gigabit Ethernet. Pour interconnecter les sites majeurs, nos débits peuvent aller jusqu'à 80 Gbit/s. Les réseaux de distribution bénéficient des techniques DSL d'entreprise. Avec Numeris Multisites, nous proposons, sur les grandes agglomérations, des accès sur fibre optique entièrement sécurisés, transportant à la fois la voix et les données.

### Des réseaux sur mesure

L'un de nos domaines d'excellence est la réalisation de réseaux haut

débit pour le compte de très grandes entreprises. La palette de nos offres répond à chacun de leurs besoins, quelles que soient leurs contraintes géographiques, leurs exigences de fiabilité, d'évolutivité et de sécurité. Ainsi, pour Allianz, Equant a déployé un réseau privé virtuel basé sur le protocole d'Internet (**IP VPN**). Reliant une centaine de sites sur tous les continents, ce réseau sert de support à un intranet avec annuaire mondial, à des services bureautiques et à des applications boursières. Equant assure la gestion de projets et de services, tout en incluant des prestations de sécurité de haut niveau. Le débit atteint 155 **Mbit/s** en cœur de réseau. Notons que Equant IP VPN, leader du marché, est utilisé par plus de 650 multinationales. C'est également pour réduire ses cycles de conception et de production, en partageant ses données, que l'industrie automobile européenne s'est dotée de l'ENX (European Network Exchange). Cet **extranet** met en relation les constructeurs avec leurs fournisseurs et partenaires. Nous sommes l'un des 3 opérateurs choisis pour sa mise en œuvre. En 2002, nous avons étendu de 6 à 33 pays notre offre ENX, en s'appuyant sur le réseau Equant.

### De nouvelles voies pour le travail collaboratif

Après le succès de l'opération Lindbergh en 2001, France Télécom et l'Ircad (Institut de recherche contre les Cancers de l'appareil digestif) ont poursuivi leur partenariat avec la création d'Argonaute 3D, plate-forme expérimentale permettant à plusieurs acteurs distants d'analyser et de traiter ensemble le dossier d'un patient reconstitué en 3 dimensions.





Cette démonstration associe des offres existantes (Manadoo et Oléane) à la force d'innovation de France Télécom R&D. Nos réseaux haut débit permettent la transmission des images 3D en toute fluidité, et la plate-forme expérimentale de travail coopératif, développée par nos chercheurs, est une réelle avancée pour les usages à venir.

Argonaute 3D ouvre de nouveaux horizons de productivité pour tous ceux qui utilisent les images complexes (urbanistes, géologues, architectes...) ou travaillent sur de la conception assistée par ordinateur, comme dans l'aéronautique et l'automobile.

#### **Diffusion par satellite**

La diffusion par satellite est un autre domaine où excelle notre Groupe grâce à sa filiale Globecast, leader mondial des services de transmission satellite pour les télédiffuseurs professionnels, les réseaux multimédia d'entreprise et les FAI. Grâce à ses seize bureaux et téléports implantés sur les cinq continents, il offre une gamme complète de solutions de diffusion par satellite, notamment la diffusion de chaînes de télévision et de radio, la diffusion sécurisée de contenus Internet et la production mobile d'événements sportifs ou d'actualités.

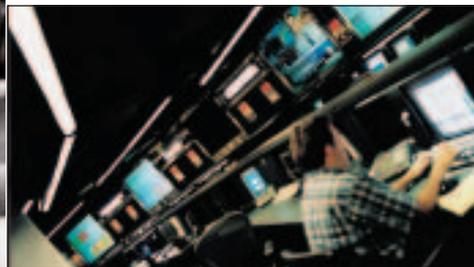
## Solutions à valeur ajoutée

#### **Une capacité d'hébergement inégalée**

De la sécurité à la gestion des contacts clients, sans oublier l'hébergement de serveurs, nous proposons des services à valeur ajoutée qui simplifient les relations de travail de l'entreprise en son sein et avec

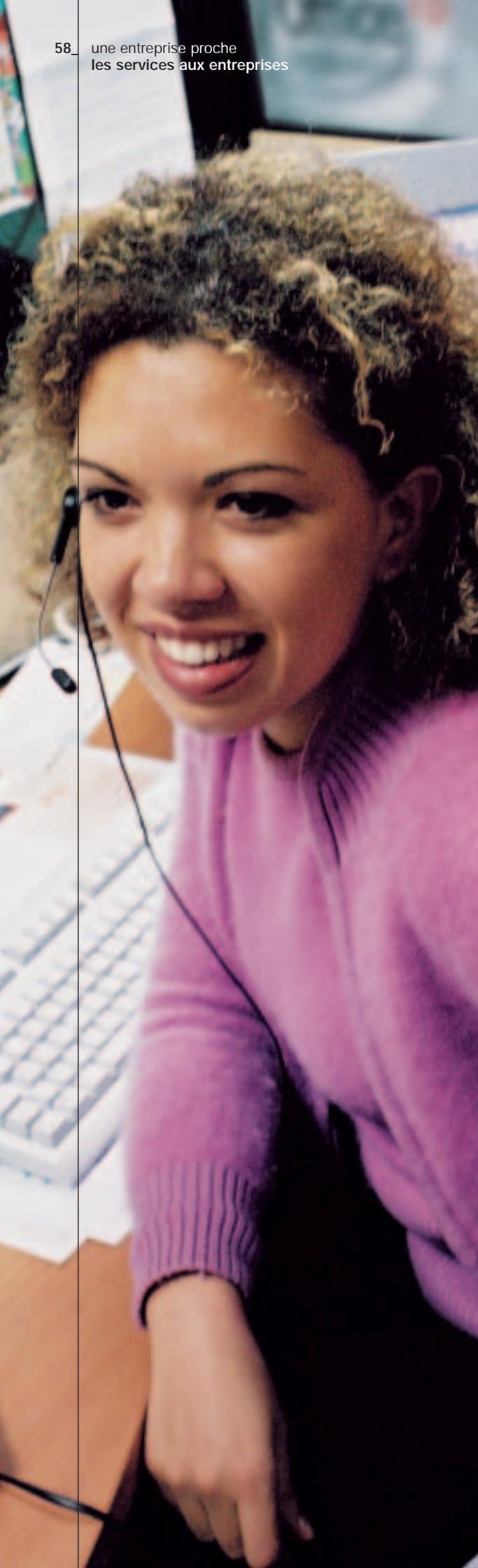


1\_



2\_

\_Equant exploite un des réseaux de données les plus importants au monde, notamment aux Etats Unis : à New-York 1\_ comme à Atlanta 2\_.



son environnement. Parce qu'ils doivent être exploités 24 h/24, ces services se situent bien dans le prolongement de notre cœur de métier. Nous les proposons, tant en France qu'à l'international, grâce à Transpac et Equant.

Rester à la pointe des technologies réclame des moyens de plus en plus importants. Nombre d'entreprises préfèrent se recentrer sur leur cœur de métier en faisant héberger leurs applications. Forts de plus de 20 ans d'expérience en ce domaine, nous avons l'ambition de répondre à tous leurs besoins, du plus simple au plus complexe. Plus de 700 de nos collaborateurs travaillent dans l'hébergement.

**Equant, un leader des données transfrontières**

Largement reconnue comme leader des services internationaux IP et de réseaux de données pour les entreprises multinationales, Equant exploite un réseau sans couture de transmission de données dont la couverture est inégalée. Il couvre les principaux centres d'affaires dans 220 pays et territoires, avec des services locaux d'assistance dans 167 d'entre eux.

Forte de plus de 50 ans d'expérience dans cette activité, Equant sert des milliers d'entreprises internationales de premier rang, grâce au portefeuille de services de gestion de réseaux le plus complet du marché.

Nous détenons aujourd'hui entre 25 % et 35 % du marché français et tablons sur une croissance de 35 % à 40 % par an. Nous entendons confirmer ainsi notre position de leader dans un contexte de forte concentration des acteurs.

Notre stratégie repose sur la qualité de service, la sécurité et l'évolutivité de l'hébergement des sites et des applications web.

Nos solutions intègrent connectivité réseau, supervision, sécurité et sauvegarde, jusqu'à la prise en charge totale des applications. L'accueil d'un site web fédérant les 10 000 références produits des magasins "le Vieux Campeur" ou l'hébergement d'outils de travail collaboratif entre Airbus et ses fournisseurs sont 2 exemples de notre savoir-faire.

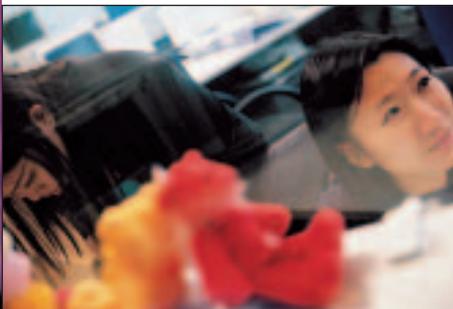
**Une sécurité certifiée**

La sécurité du système d'information est une préoccupation majeure des entreprises.

Grâce à notre centre de R&D, nous avons développé un important savoir-faire en ce domaine. À ce jour, plus de 200 grandes entreprises nous ont confié tout ou partie de la sécurisation de leurs accès Internet et des échanges avec leur intranet.

Le service Equant IP VPN s'est vu accorder en janvier 2002 la certification "Critères communs" décernée pour la première fois à un service dans son ensemble. Attribué par la Direction Centrale de la Sécurité des Systèmes d'information, ce label garantit l'étanchéité des flux, la sécurité physique des équipements et la sécurité de leur administration. Il a, depuis, été adopté par l'ISO sous le nom ISO 15408.

Nous proposons à nos clients des solutions de sécurité adaptées à leurs besoins, tant au niveau du transport que des passerelles d'accès ou de l'authentification. Nous



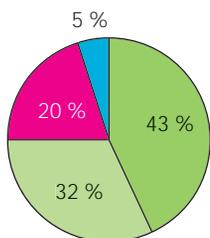
1\_



2\_

France Télécom propose des services d'assistance dans 191 pays qu'ils soient implantés en France, à Tokyo 1\_ ou à Munich 2\_.

## Répartition du chiffre d'affaires des services aux grandes entreprises



Même si les données prennent une place prépondérante, la voix, moyen de contact privilégié avec la clientèle, reste un marché important.

apportons conseil et expertise à nos clients pour construire les bases de leur sécurité informatique. Nous mettons en œuvre et exploitons différentes briques de services de sécurité managée : **firewalls**, caches, filtres et antivirus.

Nous apportons des services d'authentification et de PKI (Public Key Infrastructure) ainsi que des solutions IPSEC (Internet Protocol Security). Enfin nous offrons des services de sécurité dédiés aux transactions et aux applications : téléprocédures (paiement de la TVA), échanges pour groupes fermés d'utilisateurs, micropaiements (technologie W-HA).

Dans ce domaine, notre offre InterSAN s'adresse aux grandes entreprises qui veulent sauvegarder en temps réel toutes leurs transactions informatiques. Cette offre, disponible en standard sur les principales agglomérations françaises, a déjà séduit des entreprises comme le Cetelem.

### Les nouveaux horizons de la relation client

Parce que le client réclame toujours plus d'écoute et de personnalisation du service, les entreprises ont multiplié leurs canaux de communication. L'un des enjeux actuels de la GRC (gestion de la relation clients) est de permettre à chacun de contacter les entreprises comme il le souhaite, à tout moment, et quel que soit le canal de communication utilisé (téléphone fixe, mobile, Internet).

En 2002, un pas a été franchi avec les "Solutions i-contact". Cette gamme couvre l'ensemble des besoins en la matière. En indiquant aux clients les canaux disponibles pour entrer en relation avec une entreprise en distribuant efficacement leurs requêtes en fonction de leur nature et de la charge de travail des

services qui doivent les traiter, les "Solutions i-contact" font converger tous les canaux de contact à distance. Elles s'intègrent à l'organisation et au mode de fonctionnement de l'entreprise.

Avec "Clic to Contact", par exemple, l'internaute, choisit, en un seul clic, parmi 7 moyens de contact immédiats ou différés – dont le rappel téléphonique, la téléphonie Internet ou le chat – pour être mis en relation avec un opérateur. Autre "solution i-contact", Qualimail met à la disposition des entreprises des outils pour automatiser, améliorer et simplifier le traitement de ces messages : émission d'accusé de réception, qualification du message, envoi d'un texte standard ou personnalisé, archivage. Ainsi, le vétériste Quelle a trouvé dans Qualimail le moyen de faire face à l'afflux croissant d'e-mails émanant de ses 4 millions de clients en France. Le délai de réponse a ainsi été réduit à un maximum de 24 heures, sauf période de charge exceptionnelle.

Dernier exemple des solutions proposées : des centres d'appel de technologie 100 % IP. La Redoute bénéficie désormais d'un tel centre multimédia de contacts, accessible par son site web. Les 12 opérateurs du centre alloweb® traitent l'ensemble des demandes des clients, qu'elles leur parviennent par mail, par téléphone ou par le forum du site. Ils peuvent rappeler les clients en ayant sous les yeux l'historique de leurs commandes. La plateforme étant hébergée chez France Télécom, tout est administrable à distance par un simple navigateur Internet.

Notre conception de notre rôle ressort de ces exemples : fournir aux entreprises le meilleur des technologies – tout en les délivrant de ce souci pour qu'elles puissent se concentrer sur leur propre métier.

SUITE DE LA PAGE 55

**// novembre 2002 > Argonaute 3D** permet à plusieurs acteurs du corps médical répartis à travers la France de travailler en temps réel sur une image 3D pour un diagnostic plus sûr. **// décembre 2002 > TotalFinaElf** choisit France Télécom et Equant pour interconnecter 1 500 sites dans 75 pays à travers un réseau IP virtuel (Equant IP VPN).

# Les comptes

## Compte de résultat consolidé

Exercice clos le 31 décembre  
(Montants en millions d'euros,  
excepté les données relatives aux actions)

	Notes	2002	2001	2000
<b>Chiffre d'affaires</b>		<b>46 630</b>	<b>43 026</b>	<b>33 674</b>
Coût des services et produits vendus		(18 558)	(17 619)	(12 733)
Frais commerciaux et administratifs		(12 579)	(12 520)	(9 685)
Frais de recherche et développement		(576)	(567)	(449)
<b>Résultat d'exploitation avant amortissements des immobilisations et des écarts actuariels du plan de congés de fin de carrière</b>		<b>14 917</b>	<b>12 320</b>	<b>10 807</b>
Dotation aux amortissements et provisions des immobilisations		(7 910)	(6 910)	(5 726)
Amortissement des écarts actuariels du plan de congés de fin de carrière	18	(199)	(210)	(225)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>6 808</b>	<b>5 200</b>	<b>4 856</b>
Charges financières nettes	12	(4 041)	(3 847)	(2 006)
Écart de change net		136	(337)	(141)
Effet de l'actualisation du plan de congés de fin de carrière	18	(216)	(229)	(237)
Autres produits (charges) non opérationnels, nets	25	(12 849)	(5 904)	3 957
Impôt sur les sociétés	26	(2 499)	2 932	(1 313)
Participation des salariés		(148)	(131)	(141)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	7	(367)	(890)	(275)
<b>Résultat avant amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires</b>		<b>(13 176)</b>	<b>(3 206)</b>	<b>4 700</b>
Amortissement des écarts d'acquisition	4-7	(2 352)	(2 531)	(1 092)
Amortissement exceptionnel des écarts d'acquisition	4-7	(5 378)	(3 257)	-
Intérêts minoritaires	20	170	714	52
<b>Résultat net consolidé part du Groupe</b>		<b>(20 736)</b>	<b>(8 280)</b>	<b>3 660</b>
<b>Résultats par action</b>				
Résultat avant amortissement des écarts d'acquisition et intérêts minoritaires				
• de base		(12,14)	(2,91)	4,41
• dilué		(12,14)	(2,91)	4,33
Résultat net part du Groupe				
• de base		(19,11)	(7,51)	3,44
• dilué		(19,11)	(7,51)	3,38

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.  
Elles sont disponibles sur simple demande auprès de la société.

# Bilan consolidé

Exercice clos le 31 décembre (Montants en millions d'euros)	Notes	2002	2001	2000
<b>ACTIF</b>				
Écarts d'acquisition nets	4	27 675	34 963	36 049
Autres immobilisations incorporelles nettes	5	18 411	18 189	16 289
Immobilisations corporelles nettes	6	36 268	31 728	34 623
Titres mis en équivalence	7	2 564	8 912	10 506
Titres de participation nets	8	1 418	3 240	10 218
Autres actifs à long terme nets	9	2 501	1 936	722
Impôts différés à long terme nets	26	3 903	5 369	2 532
<b>Total de l'actif immobilisé</b>		<b>92 740</b>	<b>104 337</b>	<b>110 939</b>
Stocks		696	900	1 216
Créances clients nettes de provisions (1 625 en 2002, 1 475 en 2001 et 1 406 en 2000)	9	5 474	7 596	8 783
Impôts différés à court terme nets	26	416	1 102	1 609
Autres créances et charges constatées d'avance	10	4 397	6 653	4 782
Créance relative à la cession des actifs immobiliers	6	-	2 689	-
Valeurs mobilières de placement	12	45	1 138	216
Disponibilités	12	2 819	2 943	2 040
<b>Total de l'actif circulant</b>		<b>13 847</b>	<b>23 021</b>	<b>18 646</b>
<b>TOTAL DE L'ACTIF</b>		<b>106 587</b>	<b>127 358</b>	<b>129 585</b>
<b>PASSIF</b>				
Capital social de 1 190 158 724 actions (d'un nominal de 4 euros par action)		4 761	4 615	4 615
Prime d'émission		24 750	24 228	24 228
Réserves		(5 434)	4 682	2 748
Résultat net part du Groupe		(20 736)	(8 280)	3 660
Réserve de conversion		(3 315)	844	59
Actions propres		(9 977)	(5 002)	(2 153)
<b>Capitaux propres</b>	21	<b>(9 951)</b>	<b>21 087</b>	<b>33 157</b>
<b>Intérêts minoritaires</b>	20	<b>9 780</b>	<b>8 101</b>	<b>2 036</b>
Emprunts obligataires échangeables ou convertibles	12	8 110	10 750	2 653
Autres dettes financières à long et moyen terme	12	38 788	43 793	27 894
Autres dettes à long terme	18	14 978	8 663	5 220
<b>Total des dettes à long terme</b>		<b>61 876</b>	<b>63 206</b>	<b>35 767</b>
Part à moins d'un an des dettes financières à long et moyen terme	12	13 495	1 596	7 542
Découverts bancaires et autres emprunts à court terme	12	10 490	11 365	25 165
Dettes fournisseurs		8 503	8 631	7 618
Charges à payer et autres provisions à court terme	18	7 395	7 259	7 729
Autres dettes	18	1 712	2 481	8 113
Impôts différés	26	87	374	512
Produits constatés d'avance	11	3 200	3 258	1 946
<b>Total des dettes à court terme</b>		<b>44 882</b>	<b>34 964</b>	<b>58 625</b>
<b>TOTAL DU PASSIF</b>		<b>106 587</b>	<b>127 358</b>	<b>129 585</b>

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.  
Elles sont disponibles sur simple demande auprès de la société.

# Tableau des flux de trésorerie consolidés

Exercice clos le 31 décembre  
(Montants en millions d'euros)

	Notes	2002	2001	2000
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS À L'ACTIVITÉ</b>				
Résultat net consolidé part du Groupe		(20 736)	(8 280)	3 660
<b>Éléments non monétaires sans incidence sur la trésorerie</b>				
Amortissements des immobilisations et des écarts d'acquisition	4-5-6-7	15 639	12 698	6 818
(Plus-value) sur cession des actifs immobiliers	25	–	(705)	–
Moins-values (plus-values) sur cessions d'actifs corporels et incorporels		(37)	(92)	(23)
Moins-values (plus-values) sur cessions d'autres actifs	25	(960)	(2 093)	(7 677)
Variation des autres provisions	25	13 119	7 860	4 113
Résultats non distribués des sociétés mises en équivalence		369	841	276
Impôts différés	26	1 586	(2 090)	(277)
Intérêts minoritaires	20	(170)	(714)	(52)
Autres éléments		(232)	(19)	25
<b>Capacité d'autofinancement</b>		<b>8 578</b>	<b>7 406</b>	<b>6 863</b>
Diminution (augmentation) des stocks		193	341	(329)
Diminution (augmentation) des créances clients		1 219	(628)	(978)
Effet net des cessions de créances commerciales	9	797	914	–
Effet net des cessions de créances futures	18	(82)	690	–
Diminution (augmentation) des autres créances		542	(1 974)	(1 372)
Effet net des cessions de créances d'impôt ( <i>carry-back</i> )	26	1 111	(1 111)	–
Augmentation (diminution) des dettes fournisseurs		(420)	(588)	936
Augmentation (diminution) des autres dettes		(99)	2 026	1 493
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>		<b>3 261</b>	<b>(330)</b>	<b>(250)</b>
<b>Flux net de trésorerie généré par l'activité</b>		<b>11 839</b>	<b>7 076</b>	<b>6 613</b>

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés.  
Elles sont disponibles sur simple demande auprès de la société.

Exercice clos le 31 décembre (Montants en millions d'euros)	Notes	2002	2001	2000
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT</b>				
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles	5-6	(7 943)	(8 553)	(14 313)
Produits de cession des biens immobiliers	6	2 550	-	-
Produits de cessions d'actifs corporels et incorporels		366	296	274
Acquisition d'Orange plc	3	-	-	(21 693)
Rachat des actions propres	3-21	(5 022)	(8 807)	-
Mise en Bourse d'Orange SA	3	-	6 102	-
Rachat d'actions Orange SA : exercice de l'option de vente par E. On	3	(950)	-	-
Exercice de l'option d'achat sur actions préférentielles NTL	8	(1 092)	-	-
Variation de la trésorerie nette suite à l'intégration globale de TP group		144	-	-
Acquisitions de titres de participation et de filiales, nettes de la trésorerie acquise	3	(184)	(1 071)	(10 899)
Investissements dans les sociétés mises en équivalence	7	(146)	(3 284)	(7 969)
Cession du sous-groupe TDF et investissement dans Tower Participations	3	1 290	-	-
Produits des cessions de titres de participation et de filiales, nets de la trésorerie cédée	3-8	146	4 524	7 930
Autres diminutions (augmentations) des valeurs mobilières et autres actifs à long terme		(673)	(31)	(218)
<b>Flux net de trésorerie affecté aux opérations d'investissement</b>		<b>(11 514)</b>	<b>(10 824)</b>	<b>(46 888)</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT</b>				
Émission d'emprunts à long terme	12	4 394	37 244	21 528
Remboursement d'emprunts à long terme	12	(3 380)	(18 174)	(3 229)
Augmentation (diminution) des découverts bancaires et des emprunts à court terme	12	(1 077)	(13 556)	21 002
Crédit fournisseur UMTS ( <i>Vendor Financing</i> )	18	271	234	-
Contributions des actionnaires minoritaires		70	181	1 847
Dividendes versés aux actionnaires minoritaires	20	(77)	(128)	(213)
Dividendes payés	21	(395)	(1 075)	(1 025)
<b>Flux net de trésorerie affecté aux opérations de financement</b>		<b>(194)</b>	<b>4 726</b>	<b>39 910</b>
Variation nette des disponibilités		131	978	(365)
Incidence des variations des taux de change sur les disponibilités		(255)	(75)	(19)
Disponibilités à l'ouverture		2 943	2 040	2 424
<b>Disponibilités à la clôture</b>		<b>2 819</b>	<b>2 943</b>	<b>2 040</b>
<b>INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES</b>				
Flux de trésorerie concernant le paiement des :				
• Intérêts		(3 681)	(3 695)	(2 132)
• Impôt sur les sociétés		(959)	(610)	(1 771)

## Tableau des variations des capitaux propres consolidés

(Montants en millions d'euros, excepté les données relatives aux actions)	Nombre d'actions émises	Capital social	Prime d'émission	Réserves	Réserve de conversion	Actions propres	Total capitaux propres
<b>Solde au 1<sup>er</sup> janvier 2000</b>	<b>1 024 615 901</b>	<b>4 098</b>	<b>6 629</b>	<b>8 023</b>	<b>153</b>	<b>0</b>	<b>18 903</b>
Résultat de l'exercice 2000				3 660			3 660
Augmentations de capital (note 21)	129 216 042	517	17 599				18 116
Acquisition d'actions propres (note 21)						(2 153)	(2 153)
Ajustement du prix d'acquisition d'Orange plc (note 3)				(4 335)			(4 335)
Distribution de dividendes				(1 025)			(1 025)
Variation de change					(94)		(94)
Autres mouvements				85			85
<b>Solde au 31 décembre 2000</b>	<b>1 153 831 943</b>	<b>4 615</b>	<b>24 228</b>	<b>6 408</b>	<b>59</b>	<b>(2 153)</b>	<b>33 157</b>
Résultat de l'exercice 2001				(8 280)			(8 280)
Acquisition d'actions propres (note 21)				(1 271)		(2 849)	(4 120)
Distribution de dividendes				(1 075)			(1 075)
Variation de change					785		785
Autres mouvements (note 7)				620			620
<b>Solde au 31 décembre 2001</b>	<b>1 153 831 943</b>	<b>4 615</b>	<b>24 228</b>	<b>(3 598)</b>	<b>844</b>	<b>(5 002)</b>	<b>21 087</b>
Résultat de l'exercice 2002				(20 736)			(20 736)
Mouvements sur capital (note 21)	36 326 781	146	522				668
Acquisition d'actions propres (note 21)						(4 975)	(4 975)
Distribution de dividendes				(1 056)			(1 056)
Variation de change (note 21)					(4 152)		(4 152)
Autres mouvements (note 21)				(780)	(7)		(787)
<b>Solde au 31 décembre 2002</b>	<b>1 190 158 724</b>	<b>4 761</b>	<b>24 750</b>	<b>(26 170)</b>	<b>(3 315)</b>	<b>(9 977)</b>	<b>(9 951)</b>

Les notes annexes font partie intégrante des comptes consolidés. Elles sont disponibles sur simple demande auprès de la société.



**www.francetelecom.com**  
 une information complète,  
 en ligne, à la disposition de tous\_



Communication Groupe  
 6, place d'Alleray – 75505 Paris Cedex 15  
 Tél. : 33 (0) 1 44 44 22 22  
**www.francetelecom.com**

**Conception réalisation :** Altedia Editing  
**Fabrication :** Altavia Proditry  
**Crédit photos :** Frank Brouillet,  
 Philippe Perez-Castaño, Philippe Desruelles,  
 Pierre-François Grosjean, Axel Saxe,  
 Dominique-Henri Simon, Jacques Valat,  
 Patrick Boissonade et Stéphane Compoin, X.

# **\_Glossaire**

## Rapport annuel 2002

### **\_ADSL (DSL asymétrique)**

Le débit descendant (vers le client) est plus important que le débit remontant (vers le réseau). Cette dissymétrie convient bien à la consultation de sites Internet.

### **\_ARPU (Average Revenue Per Unit / Revenu moyen par abonné)**

Critère déterminant de la rentabilité d'un abonné en téléphonie mobile.

### **\_ATM (Asynchronous Transfer Mode /Commutation temporelle asynchrone)**

Technique de réseau de transmission à haut débit de l'information (voix, données, images) sous forme numérique.

### **\_Bluetooth (du nom d'un chef viking)**

Système de communication sans fil capable d'échanger voix et données jusqu'à 10 mètres de distance. Permet de rendre communicants des appareils ménagers, par exemple.

### **\_Chat (mot anglais pour "causette")**

Service Internet permettant de converser librement, entre inconnus, par voie écrite.

### **\_Data**

Terme français pour désigner les transmissions de données informatiques.

### **\_Débit**

Quantité d'informations élémentaires (bits) transmise par seconde.

### **\_Dégroupage**

Mise en concurrence de la boucle locale : la ligne téléphonique reste propriété de l'opérateur historique mais aboutit à des installations de l'opérateur concurrent hébergées à l'intérieur du central téléphonique.

### **\_DSL**

Technique qui permet de transmettre des données à haut débit sur une ligne téléphonique classique.

### **\_e-commerce**

Commerce électronique empruntant le réseau Internet.

### **\_e-mail**

Messagerie électronique sur Internet. Terme français équivalent : courriel.

### **\_Ethernet**

Le type le plus répandu de réseau local d'entreprise.

### **\_Extranet**

Intranet d'entreprise ouvert sur l'extérieur (fournisseur, sous-traitant, gros clients...).

### **\_FAI (Fournisseur d'accès à Internet)**

Il permet à un abonné individuel de se connecter à Internet en lui fournissant notamment une adresse IP.

### **\_Firewall**

Dispositif informatique de sécurité qui s'interpose entre un réseau interne et un réseau public afin d'empêcher les accès non autorisés et de neutraliser les tentatives de "piratage". Equivalent français : pare-feu.

### **\_Gigabit/s (gigabit par seconde)**

Équivaut à un million de kbit/s.

### **\_GPRS**

Extension de la norme GSM, qui décuple le débit de transfert des informations tout en permettant de rester connecté en permanence à l'Internet.

### **\_GSM (Global System for Mobile Communications)**

Norme numérique à la base du système de téléphonie mobile, en cours actuellement en Europe, qui utilise la bande des 900 ou 1 800 MHz.

### **\_Haut débit**

Transmission simultanée d'une "grande" quantité d'information. Cette notion est très relative. À l'heure actuelle, un débit de quelques centaines de kbit/s est considéré comme "haut" pour un accès grand public à l'Internet. Pour un réseau local d'entreprise, le "haut" débit peut être 1 000 fois plus élevé...

### **\_Hébergement**

Action d'héberger un site Web ou une page personnelle sur un serveur, afin de les rendre accessibles sur Internet.

### **\_Hot line**

Service d'assistance à l'utilisateur assuré par téléphone.

### **\_Interconnexion**

Raccordement de 2 réseaux indépendants, par exemple celui des autres opérateurs de télécommunication en France au réseau de France Télécom.

### **\_Internet (Interconnected Networks / Réseaux interconnectés)**

Ensemble de réseaux interconnectés par l'intermédiaire du protocole IP. Permet d'accéder à des bases de données, d'utiliser le courrier électronique, de télécharger des fichiers et de participer à des forums de discussion.

### **\_Intranet**

Système fermé de communication interne d'une organisation (entreprise, administration...) basé sur les standards Internet.

### **\_IP (Internet Protocol / Protocole Internet)**

Protocole de base utilisé sur Internet pour la transmission des données. Il définit la façon d'organiser les paquets d'information pour pouvoir les acheminer sur le web.

### **\_IP VPN**

#### **(IP Virtual Private Network)**

Réseau privé virtuel en mode IP. Un VPN offre les mêmes avantages qu'un réseau privé (sécurité...) mais sur des infrastructures publiques, donc à moindre coût et sans avoir à s'occuper de sa gestion.

### **\_kbit/s (kilobit par seconde)**

Millier d'informations élémentaires par seconde. Un bit équivaut au plus petit élément d'information binaire (0 ou 1). S'écrit aussi kbps. 1 mégabit/s équivaut à 1 000 kbits/s.

### **\_LAN (Local Area Network)**

Réseau local. Situé dans un domaine privé, il relie des équipements informatiques à grande vitesse sur une courte distance.

### **\_MMS (Multimedia Messaging Service)**

Service qui permet aux utilisateurs de mobiles d'échanger des messages pouvant contenir textes, images, sons et vidéo.

### **\_Moteur de recherche**

À partir des mots qu'on lui a indiqués, il fournit des adresses de pages web contenant ces mots.

### **\_Multimédia**

Combinaison de la voix, des données, de l'image fixe et animée sur un même support ou au sein d'un même service.

### **\_Numérique**

Technique consistant à transcrire l'information (voix, données, images...) sous forme de nombres afin d'en faciliter le traitement et le transport. Numeris est le nom commercial du réseau numérique de France Télécom.

### **\_Opérateur alternatif**

Exploitant de réseau de télécommunications en concurrence avec un opérateur "historique" (souvent issu des ex-monopoles).

### **\_Portail**

C'est la porte d'entrée vers l'Internet grand public, un intranet d'entreprise ou un centre d'appel. Une fois connecté au portail, l'utilisateur accède à une page ou un message vocal d'accueil avant d'être aiguillé vers le service de son choix. Un portail Internet comporte également de nombreux services tels qu'informations générales, moteur de recherche, sélection de sites...

### **\_REAA (résultat d'exploitation avant amortissements)**

Correspond à l'Ebitda ; c'est la ressource tirée directement de l'activité de l'entreprise, calculée avant dotations aux amortissements et provisions.

### **\_SMS (Short Message Service / Signal sur mobile)**

Permet de recevoir des messages écrits qui s'affichent sur un téléphone mobile GSM.

### **\_UMTS (Universal Mobile Telecommunications System / Système de télécommunication mobile universel)**

Système de télécommunication mobile de 3<sup>e</sup> génération qui sera capable de fournir des services multimédias de très haut débit.

### **\_Wap**

Protocole permettant d'accéder à des sites d'information (dont ceux d'Internet) à partir d'un équipement de poche sans fil tel qu'un mobile GSM.

### **\_Web**

Un des services offerts par Internet. Il permet de "naviguer" d'un site d'information à l'autre d'un simple clic de souris.

### **\_WiFi (Wireless Fidelity)**

Réseau local sans fil utilisable au sein d'une entreprise, dans un lieu public ou à domicile permettant de se connecter à l'Internet avec un accès haut débit.



[www.francetelecom.com](http://www.francetelecom.com)

FRANCE TÉLÉCOM – COMMUNICATION GROUPE

6, PLACE D'ALLERAY - 75505 PARIS CEDEX 15 - TÉL. : 33 (0) 1 44 44 22 22