

La création de valeur par Orange

Orange met au centre de son modèle de création de valeur la connectivité, qu'elle apporte à ses clients lorsqu'ils en ont besoin, là où ils en ont besoin. Nous développons des services innovants permettant aux clients de profiter pleinement du digital, en toute sécurité et dans le respect de la vie privée.

Des ressources spécifiques

La première de ces ressources réside dans les compétences de nos 152 000 collaborateurs, avec leur diversité de profils, d'expertises et de cultures. À ce capital humain s'ajoute un capital intellectuel, nourri par les apports de notre chaîne de la recherche et de l'innovation, par la puissance de notre marque et par le patrimoine de la connaissance que nous avons de nos clients, leurs besoins, leurs usages et leur expérience du numérique. D'importants actifs matériels sont par ailleurs exploités au quotidien, comme nos infrastructures, équipements réseaux et sites techniques, nos 6 000 boutiques. Le Groupe a également besoin de moyens financiers pour opérer et investir – des moyens fournis par les apports de ses actionnaires et sa capacité d'emprunt, grâce à la maîtrise de ses équilibres financiers.

152 000 salariés
dans le Groupe

700 M€ de budget innovation
en 2017

3,4 Mds€ investis dans la Fibre
depuis 2015

4 299 GWh
d'électricité consommés
en 2017

1,85x
Dette nette/
EBITDA ajusté
des activités télécoms

Enfin, bien sûr, notre fonctionnement implique la consommation d'énergie (d'électricité pour l'essentiel), et l'acquisition de licences pour exploiter les fréquences radio nécessaires à nos services mobiles.

Un modèle économique différenciant

Ces ressources sont mobilisées au quotidien dans le cadre de notre activité. Caractéristique de l'identité et du métier d'Orange, ce modèle se décompose en trois temps :

- la construction et l'exploitation de réseaux de télécommunications ;
- la commercialisation d'offres de connectivité fixes et mobiles auprès de trois grandes familles de clientèle : grand public, entreprises et opérateurs ;
- et enfin la distribution de services numériques au sein d'un écosystème fédéré sous l'égide de la marque Orange.

Une diversité de bénéficiaires

Notre activité, nos technologies, nos produits et services créent de la valeur pour l'ensemble de nos bénéficiaires là où nous sommes présents et ont des impacts sociaux, économiques et environnementaux positifs. Les premiers bénéficiaires de nos activités sont nos clients,

qui choisissent d'utiliser nos produits et services pour les avantages qu'ils leur procurent dans leur vie personnelle ou professionnelle. Nos activités servent également l'intérêt de nos salariés (par les rémunérations que nous versons), de nos fournisseurs (par nos achats) et de nos apporteurs de capitaux (actionnaires et créanciers). Puis, par la contribution de nos réseaux et activités à l'aménagement des territoires et à leur dynamisme économique et par les impôts et taxes que nous acquittons, nous contribuons activement au développement des États dans lesquels nous opérons. Enfin, par nos investissements dans l'écosystème de l'innovation, nous favorisons l'essor et la croissance de start-up locales, à la fois dans une relation client fournisseur, de partenaire et d'acteur de l'écosystème.

Fig. 3 Notre modèle

Ressources	
—	Capital humain
—	Capital intellectuel
—	Ressources naturelles
—	Équipements/Actifs
—	Capital financier

Modèle économique	
—	Construire et exploiter Apporter la connectivité à tous et garantir un service de qualité
—	Commercialiser et distribuer Proposer des offres de connectivité et des services fixes, mobiles et convergents pour les différents segments : grand public, entreprises et opérateurs
—	Créer un écosystème Enrichir l'offre avec un ensemble de services en s'appuyant sur une marque de confiance

Valeur partagée pour les bénéficiaires	
—	Clients (grand public, entreprises et opérateurs)
—	Salariés
—	Fournisseurs
—	Territoires
—	Sphère publique
—	Apporteurs de capitaux (actionnaires et créanciers)