

Orange présente son nouveau plan stratégique, Engage 2025

Orange présente aujourd'hui Engage 2025, son nouveau plan stratégique à l'horizon 2025. Ce nouveau plan de croissance, qui prend la suite du plan Essentiels2020 lancé en 2015, est guidé par l'**exemplarité sociale et environnementale** et s'appuie sur 4 ambitions :

- **Réinventer le métier d'opérateur d'Orange :**
 - offrir à ses clients, retail et wholesale, une connectivité augmentée ;
 - renforcer son leadership dans les infrastructures plus ouvertes et mieux valorisées.
- **Accélérer sur les territoires porteurs de croissance :**
 - faire d'OMEA l'opérateur du digital de référence en Afrique Moyen-Orient ;
 - accélérer le développement des services IT pour ses clients B2B et porter à l'échelle la cybersécurité ;
 - poursuivre son expansion dans les services financiers sur l'ensemble de son footprint
- **Placer la data et l'IA au cœur de son modèle d'innovation :**
 - pour une expérience client réinventée ;
 - pour des réseaux plus intelligents ;
 - pour une meilleure efficacité opérationnelle.
- **Construire ensemble l'entreprise de demain :**
 - relever le défi des compétences ;
 - figurer parmi les employeurs les plus attractifs ;
 - accompagner chacun dans le cadre d'une transformation responsable.

Sur le plan financier, Orange affiche des objectifs forts :

- Une **croissance annuelle de l'EBITDAaL** comprise entre 2% et 3% par an en moyenne sur la période 2021-2023.
- Un **Cash-Flow organique des activités télécoms en croissance entre 2020 et 2023** avec une cible comprise entre 3,5 et 4 milliards d'euros en 2023 (contre plus de 2 milliards d'euros en 2019).
- Un **ratio dette nette/EBITDAaL des activités télécoms autour de 2x** à moyen-terme.

A l'occasion de l'annonce de ce nouveau plan stratégique, Stéphane Richard, Président-Directeur Général du groupe Orange, a déclaré :

«Si je devais résumer Engage 2025, le nouveau plan stratégique d'Orange, j'emploierais deux mots : croissance et responsabilité.»

Croissance tout d'abord, parce que nous allons faire croître notre cœur de métier, la connectivité, grâce à de nouveaux avantages comparatifs et une meilleure valorisation de nos infrastructures réseaux. Nous allons également stimuler la croissance au-delà de la connectivité en Europe, grâce à trois leviers qui nous différencient de nos concurrents, à savoir l'Afrique Moyen-Orient, les services IT B2B, et les services financiers.

Pour soutenir cette ambition de croissance, d'ici 2025, Orange va devoir se réinventer et s'adapter à un monde en constante mutation. L'intelligence artificielle et la data seront au cœur de cette réinvention, à la fois pour améliorer l'expérience client et pour rendre nos réseaux plus intelligents et l'ensemble de l'entreprise plus agile. Orange devra en parallèle relever le défi des compétences tout en accompagnant au mieux l'ensemble de ses collaborateurs.

***Responsabilité** enfin, parce que chez Orange nous sommes convaincus que dans les années à venir, il n'y aura pas de performance économique sans exemplarité sociale et environnementale.*

L'histoire de ce nouveau plan stratégique est donc l'histoire d'une croissance durable, rendue possible par l'émergence d'un Orange réinventé.

Nos objectifs financiers pour 2023 sont là pour l'attester, avec un EBITDAaL et un cash-flow organique des activités télécoms en croissance entre 2020 et 2023 ».

Engage 2025, un engagement fort, guidé par l'exemplarité sociale et environnementale

Le Groupe souhaite se positionner sur un modèle d'entreprise engagée et responsable vis-à-vis de ses collaborateurs, de ses clients et de l'ensemble de la Société.

Orange s'engage pour l'inclusion pour que chacune et chacun puisse bénéficier de la révolution digitale. En complément de ses ambitions pour la couverture numérique des territoires, Orange s'engage à former et accompagner les exclus du numérique. D'ici 2025, Orange ouvrira un Orange Digital Center dans toutes les régions du Groupe et dans ses divisions opérationnelles en France. Orange va également proposer des offres destinées aux foyers à faible revenus en Europe à l'image de l'offre « coup de pouce » en France ou « gigas solidarios » en Espagne. Enfin, en Afrique Moyen-Orient, Orange poursuivra ses efforts pour proposer des smartphones toujours plus abordables.

Le défi climatique est le second axe de l'engagement d'Orange. Le Groupe se fixe un objectif ambitieux : anticiper de 10 ans les objectifs de la GSMA en étant neutre en carbone d'ici 2040, malgré l'explosion des données sur les réseaux. Cela passera par un recours accru aux énergies renouvelables, qui représenteront en 2025 plus de 50 % du mix énergétique du Groupe, mais aussi par un effort sans précédent d'efficacité énergétique. Orange renforcera son programme Green ITN pour réduire la consommation énergétique de ses réseaux, multipliera par 10 le nombre de véhicules électrifiés en France et s'appuiera davantage sur l'économie circulaire avec par exemple, des produits eco-conçus, des équipements réseaux de seconde main et davantage de terminaux d'occasion disponibles dans les boutiques.

Engage 2025, quatre ambitions fortes pour faire face à la mutation de son écosystème

La première ambition d'Orange est de réinventer son métier d'opérateur en capitalisant sur son avance dans les réseaux.

Orange va tout d'abord offrir à ses clients, retail et wholesale, une connectivité augmentée qui s'appuiera sur deux piliers : des débits jusqu'à 10 fois plus rapides et de nouveaux services associés.

Sur le fixe, que ce soit grâce à l'effort de déploiement en propre ou l'utilisation de réseaux de tiers, Orange sera en mesure de commercialiser ses offres FTTH dans plus de 65 millions de foyers en Europe d'ici 2023, de quoi confirmer son leadership européen sur la fibre. Orange s'appuiera en parallèle sur la montée progressive des débits et l'amélioration constante de la qualité de la connectivité dans les foyers (le Homelan) pour proposer de nouveaux services. Dans les contenus, Orange fera évoluer son expérience TV en OTT pour répondre à l'évolution des usages. Dans les services autour de la maison du futur, Orange poursuivra le développement d'offres de sécurité voire de téléassistance.

Sur le mobile, Orange prendra le tournant de la 5G. Après un premier lancement commercial en Roumanie, le déploiement de la 5G commencera en 2020 dans l'essentiel des pays européens où le Groupe est présent. Dès son lancement, la 5G permettra des débits jusqu'à 10x plus rapide, plus de capacité. Ensuite, à partir de 2023, lorsque les cœurs de réseau passeront en 5G, Orange sera en mesure d'offrir une latence réduite et de faire du *network slicing* c'est-à-dire de prioriser certaines tranches du réseau pour couvrir des usages critiques ou des besoins spécifiques. Les performances techniques de la 5G vont permettre l'émergence de nombreux cas d'usage tant pour le grand public (vidéos immersives, cloud gaming) que pour les clients entreprises pour lesquels la 5G sera une vraie rupture (optimisation des temps de production, pilotage à distance des machines, maintenance prédictive, etc.). Orange a déjà commencé à co-construire avec ses clients B2B ces futurs usages et inaugurera en 2020 à Châtillon un centre de co-innovation ouvert dédié aux nouveaux usages de la 5G.

Pour réinventer son modèle, Orange va également optimiser, développer et mieux valoriser ses infrastructures, toujours en en gardant le contrôle.

Pour ses infrastructures FTTH, Orange continuera d'investir en propre, pour tenir ses engagements en zone moyennement dense (AMII) en France par exemple. En revanche, pour poursuivre l'effort industriel dans certaines zones, tout en maîtrisant ses Capex, Orange pourra être amené à s'associer à des partenaires. C'est l'objectif du projet de création dès 2020 d'une filiale en France, *Orange Concessions*, qui regroupera les 4 millions de prises des Réseaux d'Initiative Publique (RIP) appartenant aux collectivités locales et dont Orange est concessionnaire. En outre, la filialisation de cette activité permettra à Orange de saisir les opportunités potentielles de développement ou de consolidation sur ce marché. En Espagne et en Pologne, Orange envisage aussi de partager les futurs déploiements FTTH avec d'autres opérateurs via des FiberCos, en impliquant éventuellement des tiers.

En parallèle, Orange continuera d'optimiser son réseau cuivre en France. Cela se fera de manière très progressive de façon à accompagner l'ensemble des utilisateurs du réseau dans la transition vers la fibre : après une première phase d'expérimentation, le décommissionnement du cuivre démarrera dès 2023 et devrait aboutir en 2030.

Pour optimiser les déploiements de ses infrastructures mobiles, notamment en 5G, en termes de rythme, de couverture et de capacités financières, Orange va s'appuyer sur des accords de RAN-sharing, tout en maintenant des zones de différenciation. C'est tout le sens des accords déjà existants en Pologne et en Roumanie et ceux signés dans les derniers mois en Espagne et en Belgique.

En parallèle, pour mieux valoriser les 40 000 tours de son réseau mobile détenues en propre en Europe, Orange créera, dans la plupart de ses pays européens, des TowerCos, c'est-à-dire des entités dédiées à la gestion des tours, avec 3 objectifs essentiels : améliorer l'efficacité opérationnelle et optimiser les Capex mobiles, augmenter le taux de colocation sur les tours, tout en préservant l'avantage concurrentiel d'Orange et enfin mieux faire comprendre et révéler la qualité et la valeur de ces actifs. Orange gardera le contrôle de ces entités dans tous les pays européens où elles seront créées. Les premiers travaux commenceront dès 2020 en France et en Espagne. A terme, le regroupement de tout ou partie de ces TowerCos locales, dans une TowerCo européenne, dont Orange garderait le contrôle majoritaire, sera envisagé pour saisir les opportunités de consolidation du marché des tours au niveau européen.

Orange annonce la cession de 1 500 sites non stratégiques en Espagne à Cellnex pour 260 M€. Cette transaction s'inscrit dans notre approche qui consiste à garder le contrôle de nos actifs stratégiques.

La deuxième ambition d'Orange est d'accélérer son développement sur trois territoires de croissance: l'Afrique Moyen-Orient, les services B2B et les services financiers.

Orange a l'ambition de devenir l'opérateur du digital de référence en Afrique Moyen-Orient. Pour ce faire, le Groupe s'appuiera tout d'abord sur la croissance de la data mobile portée par l'augmentation du taux de pénétration des smartphones et le déploiement de la 4G. Ainsi, Orange aura déployé en 2020 la 4G dans la quasi-totalité des pays et s'appuiera sur des accords de RAN-sharing et des technologies innovantes (pylônes plus légers par exemple) pour étendre sa couverture en zone rurale. De plus, Orange renforcera sa stratégie multi-services de façon à ce qu'ils représentent 20% du chiffre d'affaires de la zone d'ici 2025. Dans les services financiers, Orange Money atteindra environ 900 millions d'euros de revenus en 2023 et en parallèle, le Groupe continuera le développement d'offres de contenus, de e-santé et d'énergie. L'objectif du Groupe est d'avoir sur la période 2020-2023 un taux de croissance annuel moyen (CAGR) de son chiffre d'affaires d'environ 5% sur la zone.

Orange va accélérer la transformation de ses activités B2B pour tirer profit de la convergence des métiers telco/IT dont la meilleure preuve est l'explosion de la demande des entreprises pour des services de connectivité à la demande et virtualisés (tels que le SD-WAN). Orange va donc maintenir son leadership dans la connectivité en mettant l'accent sur la virtualisation des réseaux, la fibre et la 5G. En parallèle, Orange va poursuivre son développement dans les services d'intégration pour faire bénéficier à ses clients d'un écosystème IT complet : la data analytics pour accompagner les entreprises dans leur transformation digitale ; les services cloud et demain au edge computing, socle incontournable de la révolution digitale en cours ; la mobilité intelligente et l'IoT pour délivrer toutes les promesses de la 5G et du edge computing ; et bien sûr la cybersécurité, dans laquelle le Groupe a l'ambition de dépasser 1 milliard d'euros de chiffre d'affaires et d'être leader en Europe en 2023. En conséquence, plus de la moitié du chiffre d'affaires du Groupe sur le segment Enterprise sera issue des nouveaux services de connectivité (SD-WAN, 5G) et des services IT en 2023.

Enfin, dans les services financiers, Orange Bank, fort de ses 500 000 clients conquis après 2 ans d'existence, sera lancée d'ici à 2025 dans tous les pays européens où le Groupe est présent. Des services bancaires, comme le micro-crédit, seront également lancés en Afrique Moyen-Orient dès 2020 afin d'étendre la gamme de services déjà proposés par Orange Money. Capitalisant sur le succès des offres croisées banque et télécoms (financement de terminaux, cash back sur les achats en boutique...), Orange Bank développera de nouveaux produits autour du paiement, du crédit et de l'assurance et travaille sur une offre bancaire digitale spécifique pour les professionnels et les petites entreprises. Orange Bank atteindra l'équilibre en Europe vers la fin 2023, avec près de 5 millions de clients et environ 400 millions d'euros de produit net bancaire. Orange Bank Africa atteindra quant à elle près de 10 millions de clients en 2023 avec un PNB d'environ 100 millions d'euros.

La croissance du Groupe reposera aussi sur ses métiers historiques :

- En France, le chiffre d'affaires services connaîtra une croissance modérée sur la période 2020-2023, reposant essentiellement sur l'augmentation de la pénétration de la fibre et des services mobiles (5G), qui sécurise les parts de marché et favorise l'acquisition de nouveaux clients.
- L'Espagne affichera un retour à la croissance en 2021, avec une utilisation toujours plus optimisée de ses marques afin de capter tout leur potentiel de valeur et une hausse du B2B et de la vente en gros, hors activités avec les opérateurs internationaux.
- L'Europe aura une croissance supérieure à la moyenne du marché dans chacun de ses six pays, tirée notamment par une dynamique commerciale solide sur la convergence grâce au déploiement du très haut débit fixe.

La troisième ambition d'Orange pour ce plan stratégique est de franchir une nouvelle étape de sa transformation digitale en plaçant l'IA et la data au cœur de son modèle d'innovation.

Ces nouvelles technologies vont permettre à Orange d'améliorer l'expérience client, qui combinera le meilleur du digital et de l'humain, pour proposer une expérience simple, experte et responsable. Orange va déployer des parcours 100% digitaux et rationaliser son réseau de distribution, qui restera essentiel pour la proximité client et pour la commercialisation de ses nouveaux services. L'IA et la data permettront de proposer des offres plus personnalisées source d'une meilleure satisfaction et d'une meilleure efficacité commerciale. Au-delà des interactions commerciales, Orange va accroître la part du canal digital dans la relation quotidienne avec ses clients. D'ici 2023, le nombre d'appels vers les call-centers en Europe aura diminué de 55%. En parallèle, Orange s'appuiera sur Djingo, qui deviendra une interface vocale directe avec le client, et sur l'application Orange & Moi, dont le nombre d'utilisateurs doublera en 2023 pour atteindre près de 50 millions. Fort de parcours plus fluides et d'une meilleure connaissance client, le Groupe vise qu'en 2025, 9 clients sur 10 recommandent Orange dans tous ses pays.

Orange va mettre l'IA et la data au service de ses réseaux pour optimiser les déploiements des nouveaux sites mobiles et ceux de la fibre. Ces nouvelles technologies faciliteront également la maintenance quotidienne sur les réseaux, permettant ainsi de réduire les coûts et d'améliorer la qualité de service.

Enfin, l'IA permettra à Orange d'améliorer l'efficacité de ses processus internes et de ses activités de back office, comme la détection des fraudes par exemple.

Enfin, la dernière ambition d'Orange pour ce plan stratégique est de relever le défi des compétences dans la continuité de sa promesse d'employeur « digital et humain ».

En 2025, la physionomie de l'entreprise sera bien différente de ce qu'elle est aujourd'hui : elle sera plus internationale, plus orientée B2B et à la pointe des nouvelles technologies. Pour accompagner cette évolution, Orange va mettre en place un plan ambitieux de montée en compétences et de reconversion professionnelle. Orange va investir plus d'1,5 milliard d'euros dans un programme de renforcement des compétences ouvert à tous les collaborateurs dans le monde. En particulier, 20 000 collaborateurs seront formés à la virtualisation des réseaux, l'intelligence artificielle, la data, le cloud computing, le code et la cybersécurité. Pour mener à bien ce chantier, Orange Campus deviendra une école en réseau ouverte à l'ensemble des salariés et à de nouveaux publics externes. L'attractivité de l'entreprise devra en parallèle être renforcée pour attirer de nouveaux talents.

Enfin, Orange va favoriser les conditions d'une transformation durable et responsable pour veiller à la cohérence sociale et humaine des projets engagés par le Groupe dans le monde.

Une ambition de croissance accompagnée par un programme d'efficacité opérationnelle

Afin de sécuriser l'atteinte de ses objectifs, Orange va poursuivre ses programmes d'efficacité opérationnelle et ambitionne désormais de réaliser d'ici 2023 des économies nettes d'un milliard d'euros sur un périmètre délimité de coûts indirects des activités télécoms à fin 2019 de 14 milliards d'euros¹.

Cette ambition repose sur une combinaison d'actions ciblées liées :

- Au plan de transformation du Groupe lancé en 2019 qui vise à améliorer l'agilité et l'efficacité et à mieux coopérer en interne.
- A la digitalisation qui permettra de réduire les coûts de la relation client et d'automatiser les processus de gestion et de maintenance des réseaux pour absorber l'explosion attendue du nombre de connexions et du trafic de données.
- Au développement des initiatives de services partagés comme le fait déjà le Groupe dans l'IT.
- A l'optimisation de certaines dépenses (« smart spend ») comme par exemple la baisse de 5% par an jusqu'en 2023 des dépenses des fonctions centrales hors personnel ou la maîtrise des coûts d'énergie qui constitue un véritable enjeu pour l'avenir.

¹Périmètre délimité de 14 milliards d'euros (excluant la totalité des coûts indirects d'Afrique & Moyen-Orient et des charges de personnel, de réseau et d'IT d'OBS IT&IS) sur une base de coûts indirects totale d'environ 19 milliards d'euros

Objectifs financiers 2023

- Sur la base d'un **EBITDAaL** 2019 en légère croissance, et après un EBITDAaL 2020 stable positif, le Groupe vise une croissance annuelle de l'EBITDAaL comprise entre 2% et 3% par an en moyenne sur la période 2021-2023.
- Les objectifs d'**eCapex**, incluent désormais les accords de RAN Sharing par souci de simplicité. Sur une base glissante annuelle, les eCAPEX seront en hausse d'environ 50 millions d'euros en 2019 et d'environ 200 millions d'euros en 2020 en raison des accords de RAN sharing en Espagne et en Belgique. Ils se stabiliseront en 2021 avant de commencer à baisser à partir de 2022, date à laquelle l'essentiel du déploiement FTTH sera finalisé en France. En excluant les accords de RAN Sharing, l'objectif de pic d'eCAPEX en 2018 sera respecté. Le Groupe a l'ambition de ramener le ratio eCapex/Chiffre d'affaires à environ 15% à horizon 2023 à comparer à environ 17% en 2018.
- Le **Cash-Flow organique** des activités télécoms partant d'une base supérieure à 2 milliards d'euros en 2019 et 2020 sera en croissance avec une cible comprise entre 3,5 et 4 milliards d'euros en 2023.
- L'objectif d'un **ratio dette nette/EBITDAaL** des activités télécoms reste inchangé autour de 2x à moyen-terme.
- Enfin, s'agissant du dividende, Orange versera un dividende annuel de 70 centimes minima par action sur la période, sans exclure une hausse éventuelle en lien avec l'accélération de sa trajectoire de cash-flow organique.

Avertissement

Ce communiqué contient des informations prospectives sur Orange, notamment des objectifs et tendances, concernant notamment la situation financière, les investissements, les résultats, les activités et la stratégie d'Orange. Bien que nous estimions que ces informations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables, elles sont soumises à de nombreux risques et incertitudes, y compris des problématiques qui nous sont inconnues ou ne sont pas considérées à présent comme substantielles et il ne peut être garanti que les événements attendus auront lieu ou que les objectifs énoncés seront effectivement atteints. Des informations plus détaillées sur les risques potentiels pouvant affecter nos résultats financiers sont disponibles dans le Document de référence déposé le 21 mars 2019 auprès de l'Autorité des marchés financiers et dans le rapport annuel (Form 20-F) enregistré le 16 avril 2019 auprès de la U.S. Securities and Exchange Commission. Sous réserve de la réglementation applicable, Orange ne s'engage nullement à mettre à jour les informations prospectives à la lumière des développements futurs.

A propos d'Orange

Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 41 milliards d'euros en 2018 et 148 000 salariés au 30 septembre 2019, dont 88 000 en France. Le Groupe servait 268 millions de clients dans le monde au 30 septembre 2019, dont 209 millions de clients mobile et 21 millions de clients haut débit fixe. Le Groupe est présent dans 27 pays. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunications aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services. En mars 2015, le Groupe a présenté son nouveau plan stratégique « Essentiels2020 » qui place l'expérience de ses clients au cœur de sa stratégie, afin que ceux-ci puissent bénéficier pleinement du monde numérique et de la puissance de ses réseaux très haut débit.

Orange est coté sur Euronext Paris (symbole ORA) et sur le New York Stock Exchange (symbole ORAN).

Pour plus d'informations (sur le web et votre mobile) : www.orange.com, www.orange-business.com ou pour nous suivre sur Twitter : [@presseorange](https://twitter.com/presseorange).

Orange et tout autre produit ou service d'Orange cités dans ce communiqué sont des marques détenues par Orange ou Orange Brand Services Limited.

Contacts presse: 01 44 44 93 93

Jean-Bernard Orsoni; jeanbernard.orsoni@orange.com

Tom Wright; tom.wright@orange.com

Olivier Emberger; olivier.emberger@orange.com

Glossaire

- **EBITDAaL** : résultat d'exploitation, avant dotations aux amortissements des actifs immobilisés, avant effets liés aux prises de contrôle, avant reprise des réserves de conversion des entités liquidées, avant pertes de valeur des écarts d'acquisition et des actifs immobilisés, avant résultat des entités mises en équivalence, après charges d'intérêts sur dettes locatives et dettes liées aux actifs financés, et ajusté des effets des principaux litiges, des charges spécifiques de personnel, de la revue du portefeuille d'actifs immobilisés, de titres et d'activités, des coûts des programmes de restructuration, des coûts d'acquisition et d'intégration et, le cas échéant, d'autres éléments spécifiques systématiquement précisés, qu'il s'agisse de produits ou de charges. L'EBITDAaL ne constitue pas un indicateur financier défini par les normes IFRS et peut ne pas être comparable aux indicateurs dénommés de façon similaire par d'autres entreprises.
- **eCAPEX** : (i) investissements corporels et incorporels hors licences de télécommunication et hors actifs financés, (ii) diminués des prix de cession des actifs immobilisés cédés. Les e-CAPEX ne constituent pas un agrégat financier défini par les normes IFRS et peuvent ne pas être comparables aux indicateurs dénommés de façon similaire par d'autres entreprises.
- **Cash-Flow organique** (télécoms) : flux net de trésorerie généré par l'activité, diminué (i) des remboursements des dettes locatives et des dettes sur actifs financés, et (ii) des acquisitions et produits de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles, nets de la variation des dettes de fournisseurs d'immobilisations, (iii) hors effet des litiges décaissés et hors licences de télécommunication décaissées.