



Lead the future : Orange présente son nouveau plan stratégique qui a pour ambition de valoriser l'excellence reconnue dans son cœur de métier et de croître durablement en Europe, Afrique et Moyen-Orient. Orange confirme également le repositionnement de ses activités Entreprise dans les solutions de connectivité de nouvelle génération et l'accélération dans la cybersécurité.

Le plan s'accompagnera de la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise ambitieux avec au cœur la responsabilité sociale et environnementale et l'excellence opérationnelle.

Acteur majeur du numérique en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, Orange présente aujourd'hui son plan stratégique *Lead the future*.

Ce plan a été conçu pour projeter Orange dans l'avenir et capitaliser sur ses atouts qui en font un acteur unique sur le marché des télécoms. La qualité de ses fondamentaux alliés à une situation financière solide lui permettent de faire face aux nombreux défis structurels et conjoncturels rencontrés par l'industrie. L'explosion des usages numériques s'accompagne d'exigences de plus en plus fortes de la part des clients, notamment en termes de résilience, rendant le secteur télécom incontournable pour les années à venir.

Lead the future se donne comme objectif de répondre à ces enjeux et concentre Orange sur son cœur de métier. Ce plan ambitieux mais pragmatique valorisera les atouts du Groupe. Pionnier de la fibre, Orange continuera à déployer, innover et investir dans les meilleures technologies pour répondre aux enjeux de fiabilité, de sécurité et de résilience pour ses clients. En outre, Orange réaffirmera sa position forte dans la cybersécurité et poursuivra un repositionnement complet de ses activités B2B pour mieux répondre aux attentes de ses clients. Enfin, ce plan renforcera la position du Groupe en Afrique et au Moyen-Orient, zone de forte croissance.

A l'occasion du lancement du plan *Lead the future*, Christel Heydemann, Directrice générale d'Orange, a déclaré : « *La qualité de nos infrastructures, en particulier notre position de pionnier dans la fibre, la satisfaction de nos clients (NPS) et l'expertise de nos équipes, ainsi que notre situation financière solide sont des atouts sans équivalent sur le marché. De plus, grâce à notre maîtrise des enjeux de connectivité, de sécurité et de résilience, Orange bénéficie d'une position unique dans l'industrie. L'ambition de notre plan est de valoriser et développer ces forces pour positionner Orange comme le groupe qui bâtit l'avenir des Télécoms et des solutions digitales. Nous visons de croître durablement en particulier dans nos activités de cybersécurité et en Afrique et au Moyen-Orient. Nous avons déjà posé les jalons du plan : vente d'OCS, projets de consolidation en Espagne et Belgique, acquisitions ciblées en cybersécurité. Pour réussir, trois principes guideront l'entreprise dans les années à venir : performance, excellence et confiance.*

Je sais pouvoir compter sur l'engagement des salariés d'Orange pour la réussite de ce plan et son exécution sans faille. En libérant les énergies, le plan « Lead the future » permettra de façonner un futur des Télécoms à notre image : plus performant, plus durable, plus inclusif ».

Lead the future s'appuie sur quatre piliers :

1 - Valoriser notre cœur de métier, pour renforcer notre excellence et notre qualité de service

Leader du déploiement de la fibre optique en Europe avec 46 millions de prises FTTH déployées en propre par le Groupe à fin 2022, soit près du tiers des prises déployées sur ce continent, Orange dispose aujourd'hui d'une base d'actifs technologiques considérables. L'excellence du réseau déployé, après des investissements massifs, permettra au Groupe de renforcer son leadership en matière d'expérience client.

Pour cela, Orange renforcera l'utilisation de la Data et de l'Intelligence Artificielle afin d'offrir à ses clients une expérience personnalisée et « sans-couture » entre ses canaux digitaux et physiques.

En complément de la fibre, de la 5G ou de la "4G Home" déjà largement commercialisées, Orange renforcera courant 2023 son offre satellitaire avec une offre commerciale nouvelle génération, sous sa marque, en France Métropolitaine. Le partenariat conclu avec Eutelsat permettra aux clients particuliers et entreprises les plus isolés de bénéficier d'une expérience Très Haut Débit améliorée pour le prix d'une offre fibre optique grâce au nouveau satellite Konnect VHTS.

En Espagne, le rapprochement avec MásMóvil permettra à la future entité de disposer de la capacité financière et de l'envergure nécessaire pour continuer d'investir et de contribuer au développement de la concurrence par les infrastructures, au bénéfice des consommateurs et des entreprises.

Grâce à ce leadership dans les réseaux, la satisfaction client et des offres enrichies, Orange vise une amélioration du revenu moyen par offre (ARPO) malgré le contexte macro-économique difficile et la forte intensité concurrentielle.

Enfin, résolument orienté vers les usages de demain, *Lead the future* capitalisera sur l'expertise de ses chercheurs et collaborateurs dédiés à l'innovation pour construire les nouveaux services et usages tels que les réseaux d'entreprises à la demande, ou encore le WiFi du futur à la maison.

2 - Capitaliser sur les infrastructures dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent

Le Groupe poursuivra ses investissements de déploiement des réseaux fixe et mobile dans un cadre financier responsable. Pour cela, Orange continuera de s'appuyer sur des partenariats stratégiques (à travers des accords de RAN Sharing ou des entités communes) afin de partager les efforts financiers et sécuriser les investissements.

Sur le réseau fixe, Orange continuera de déployer, exploiter et commercialiser la fibre, avec le déploiement de 5 millions de prises supplémentaires en Europe où le pic des investissements est déjà passé et 2 millions dans la zone Afrique et Moyen-Orient d'ici 2025.

Sur le réseau mobile, Orange accélérera la valorisation de ses infrastructures passives en améliorant de 1,37 en 2022 à 1,5 d'ici 2026 le taux de location des opérateurs tiers sur les sites mobile détenus par TOTEM, la TowerCo européenne du Groupe. Filiale d'Orange, TOTEM a tous les atouts pour être un acteur central de la consolidation du secteur en Europe.

Le Groupe poursuivra son plan de modernisation des réseaux fixe et mobile vers le Très Haut Débit avec le décommissionnement du réseau cuivre en France et de la 2G et 3G dans l'ensemble des pays d'Europe d'ici 2030. En Afrique, Orange continuera de déployer les réseaux fixe et mobile (4G et 5G) afin d'accompagner la solide croissance de ses résultats et de soutenir le développement économique et social du continent.

Enfin, Orange entend mieux valoriser ses infrastructures grâce à la technologie. Pour cela le Groupe renforcera l'usage de la data et l'IA pour mettre en place un nouveau modèle industriel de gestion des réseaux : plus efficaces, résilients et performants. Des "Network Integration Factories" accéléreront également l'automatisation et la virtualisation du fonctionnement des réseaux ainsi que la proposition de nouveaux services.

3 - Transformer Orange Business Services pour accélérer sur le segment entreprise et renforcer la position d'Orange dans la cybersécurité

Internet, le cloud et les logiciels collaboratifs ont bouleversé les usages numériques des entreprises qui délaissent par exemple la téléphonie fixe et les réseaux privés. Ces évolutions remettent en cause le modèle traditionnel d'opérateur Telco B2B. Avec *Lead the future*, Orange transforme en profondeur son modèle afin de s'adapter à la nouvelle donne d'un marché où les frontières entre les réseaux et les services numériques disparaissent. Orange capitalisera donc sur sa maîtrise unique sur le marché de l'ensemble des enjeux de connectivité, de sécurité et de résilience

Ainsi, Orange Business Services évolue et devient Orange Business. Ce nouveau nom incarne la volonté de simplification qui irrigue l'ensemble de son plan de transformation et sa volonté d'être au plus proche des enjeux clients. Orange Business entend se positionner comme leader des solutions de connectivité de nouvelle génération. Cette ambition s'appuie notamment sur son expertise reconnue mondialement dans le domaine des solutions de connectivité sécurisées et de confiance qui sont le socle de la transformation digitale des entreprises. Elle repose également sur un recentrage de son portefeuille d'offre, une évolution de son modèle d'entreprise, et un programme d'envergure d'optimisation de coûts.

Ce plan de transformation ambitieux et exigeant permettra à Orange Business de renouer avec la croissance de sa rentabilité (EBITDAaL) au plus tard en 2025.

Sur le secteur de la cybersécurité, dont le marché est en forte croissance, Orange se donne pour objectif de devenir un leader de la cybersécurité en Europe et vise un chiffre d'affaires

de 1,3 milliard d'euros d'ici 2025. Pour cela, Orange Cyberdefense poursuivra sa croissance organique et sa stratégie d'acquisitions ciblée, accélérera sur le marché des pro/PME et s'ouvrira à de nouveaux marchés tels que le B2C.

4 - Poursuivre la croissance en Afrique et Moyen-Orient

La zone Afrique et Moyen-Orient est un moteur de croissance pour le Groupe depuis de nombreuses années et restera au cœur de sa stratégie. Opérateur télécom d'un Africain sur 10, Orange poursuivra ses investissements dans le déploiement des réseaux pour renforcer sa position de partenaire numérique de référence en Afrique et au Moyen-Orient. Le Groupe se donne pour ambition d'atteindre une croissance moyenne de +7% par an de chiffre d'affaires entre 2022 et 2025 ainsi qu'une forte croissance de sa rentabilité sur la même période.

Orange accélérera la transformation d'Orange Money pour pivoter vers un modèle de plateforme digitale qui offrira des services, au-delà du transfert et du paiement. Ce service sera proposé à tous les consommateurs, qu'ils soient clients d'Orange ou non, dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Fin 2022, le chiffre d'affaires d'Orange Money a retrouvé la croissance, tirée par l'augmentation de sa base clients de plus de 29 millions d'utilisateurs actifs et une valeur des transactions de plus de 100 milliards d'euros sur l'année.

Acteur local en Afrique et au Moyen-Orient via une filiale dédiée, Orange continuera d'investir dans les infrastructures et pour l'inclusion digitale du continent. Le Groupe renforcera son ancrage local et sa position d'opérateur multi-service en poursuivant le déploiement de ses « Orange Digital Centers ».

Un nouveau modèle d'entreprise guidé par la responsabilité et l'efficacité

Lead the future prévoit la mise en place d'un nouveau modèle d'entreprise guidé par une politique ambitieuse de responsabilité sociale et environnementale. Alors que la lutte contre le réchauffement climatique est une préoccupation majeure pour tous, le Groupe poursuit son programme de réduction des émissions de CO₂ pour diminuer de plus de 30% les émissions sur les scopes 1 et 2 en 2025 (base 2015) et prend l'engagement supplémentaire de réduire de 45% ses émissions sur les scopes 1, 2 et 3 d'ici 2030 (base 2020).

Orange accélérera également le déploiement de son programme de recyclage des mobiles en Europe en passant de 23,1% aujourd'hui à plus de 30% d'ici 2025. L'objectif à long terme d'atteindre le Net Zéro Carbone d'ici 2040 reste inchangé.

Le succès de *Lead the future* sera également lié à l'évolution du modèle d'entreprise du Groupe : plus simple, plus rapide, plus efficace. L'humain, l'agilité organisationnelle et la simplification des processus seront au cœur de cette transformation. L'objectif est d'améliorer l'efficacité opérationnelle à l'échelle du Groupe et d'accentuer son approche industrielle tournée vers l'excellence.

Dans un monde fait de ruptures technologiques, le Groupe investira dans la formation et aura une gestion proactive des compétences qui reposera sur l'anticipation des besoins. Le Groupe facilitera l'évolution des salariés vers les nouveaux métiers de la data, du cloud, de la cybersécurité ou de l'IA.

Enfin, le Groupe poursuivra ses efforts de maîtrise de ses coûts. Avec le plan d'efficacité "Scale up", l'entreprise a déjà économisé plus de 700 millions d'euros entre 2019 et 2022. D'ici 2025, Orange se fixe pour objectif d'économiser 600 millions d'euros supplémentaires sur une base de coûts de 11,8 milliards d'euros.

Le Groupe a atteint le pic de ses investissements en 2022 pour le réduire de 18% de son chiffre d'affaires à environ 15% à partir de 2023, et sur la durée du plan. Ce ralentissement concerne en particulier la France et l'Europe où l'essentiel des investissements dans la fibre ont été réalisés. Toutefois, Orange continuera d'investir pour renforcer son leadership réseau.

Dans le cadre de *Lead the future*, le Groupe a fixé ses ambitions financières à horizon 2025. Ces ambitions reposent sur des objectifs clairs de retour sur investissement et de création de valeur dans la durée, en vue de faire croître le ROCE de 100 à 150 points de base d'ici 2025. Le Groupe appliquera une gestion rigoureuse de son portefeuille d'actifs et poursuivra sa stratégie raisonnée en matière d'acquisitions ou partenariats. Orange maintiendra également sa discipline concernant la gestion de son endettement et de son bilan.

Objectifs 2025

Hors acquisitions en cours ou à venir, les objectifs 2025 du Groupe comprennent :

- Une légère croissance de l'EBITDAaL (CAGR 2022-2025)
- Une discipline accrue sur les Capex
- La poursuite de la croissance du cash-flow organique des activités télécoms pour atteindre 4 milliards d'euros d'ici 2025
- Une dette nette inchangée à 2x l'EBITDAaL à moyen terme
- Une progression du ROCE en 2025 versus 2022

Le Groupe prévoit, en lien avec la solide croissance de son cash-flow organique et sous réserve de l'approbation des actionnaires, une augmentation du dividende plancher à 0,72 euro au titre de l'exercice 2023 (payable en 2024) pour atteindre un nouveau plancher de 0,75 euro au titre de l'exercice 2024 (payable en 2025).

Avertissement

Ce communiqué contient des informations prospectives concernant la situation financière, les résultats et la stratégie d'Orange. Bien que nous estimions qu'elles reposent sur des hypothèses raisonnables, ces informations prospectives 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 d'enregistrement universel déposé le 31 mars 2022 auprès de l'Autorité des marchés financiers et dans le rapport annuel (Form 20-F) enregistré le 1er avril 2022 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 télécommunication dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 42 milliards d'euros en 2019 et 143 000 salariés au 30 septembre 2020, dont 83 000 en France. Le Groupe servait 257 millions de clients au 30 septembre 2020, dont 212 millions de clients mobile, 21 millions de clients haut débit fixe. Le Groupe est présent dans 26 pays. Orange est également l'un des leaders mondiaux des services de télécommunication aux entreprises multinationales sous la marque Orange Business Services. En décembre 2019, le Groupe a présenté son nouveau plan stratégique « Engage 2025 » qui, guidé par l'exemplarité sociale et environnementale, a pour but de réinventer son métier d'opérateur.

Tout en accélérant sur les territoires et domaines porteurs de croissance et en plaçant la data et l'IA au cœur de son modèle d'innovation, le Groupe entend être un employeur attractif et responsable, adapté aux métiers émergents.

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 :

Sylvain Bruno ; sylvain.bruno@orange.com ; +33 6 86 17 88 89

Tom Wright ; tom.wright@orange.com ; +33 6 78 91 35 11