



Journée investisseurs 2017

Orange réaffirme sa stratégie et accélère au service d'une création de valeur solide et durable, partagée par tous

A mi-parcours de son plan Essentiels2020, et après avoir renoué avec la croissance, Orange réaffirme sa stratégie qui vise à se différencier par la qualité de ses réseaux et de l'expérience client, et se fixe de nouveaux objectifs de performance opérationnelle. Cette stratégie repose sur des investissements ciblés permettant de renforcer la supériorité de ses réseaux, et d'offrir des services enrichis.

L'accélération de la performance opérationnelle s'illustre par une avance dans le déploiement de la fibre en France avec 20 millions de logements raccordables à la fibre en Zone Très Dense (ZTD) et Zone Moyennement Dense (ZMD) dès 2021 au lieu de 2022. Dans les zones des Réseaux d'Initiative Publique (RIP), nous avons désormais l'ambition de déployer environ 30% des infrastructures en cours d'attribution. En Espagne nous atteindrons 16 millions de logements raccordables en 2020 au lieu des 14 millions initialement prévus qui seront atteints dès 2018.

- **Orange est leader sur les réseaux en Europe et le restera durablement**
 - Sur la fibre, Orange est leader en Europe avec 25 millions de logements raccordables au FTTH au 30 septembre 2017. En France, Orange dispose au troisième trimestre 2017 de 8,4 millions de logements raccordables au FTTH, et assure 70% des déploiements.
 - Sur le mobile, Orange est leader en nombre de clients 4G dans 7 de ses 8 pays européens, et en qualité de service des réseaux dans 6 d'entre eux. En Afrique et au Moyen-Orient, Orange a déployé la 4G dans 13 de ses 21 pays.
 - Sur la convergence fixe-mobile, Orange est leader en Europe avec 10 millions de clients.
 - Conformément à sa stratégie d'opérateur de réseaux intégré, Orange monétise l'accès à ses réseaux auprès d'autres opérateurs de manière pérenne. En France, le pic de chiffre d'affaires Wholesale (vente en gros aux autres opérateurs) fixe est repoussé de 2018 à 2020.
 - Sur la transformation technologique, Orange est leader dans la migration vers le tout IP (Internet Protocol) et la virtualisation des réseaux. Les ambitions du Groupe pour demain sont de rester leader dans le FTTH et ses futures évolutions, d'être leader dans la 5G (sans rupture du ratio CAPEX / CA mobile) selon trois modèles distincts (le haut débit mobile dix fois plus rapide que la 4G, l'accès fixe par la 5G, et les applications sectorielles), et de saisir de nouvelles opportunités commerciales (telle que les services « à la demande ») tout en continuant d'optimiser le coût des coûts de réseaux.

- **Orange poursuit une stratégie multi-services et développe des services enrichis**
 Pour une « expérience client » plus intense pour ses clients « Grand Public », Orange continuera à offrir les meilleurs contenus avec un positionnement d'agrégateur-distributeur, sans alimenter la surenchère sur les montants des droits. Dans les services financiers, après Orange Money, Orange vient de lancer en France une offre disruptive avec Orange Bank.
 A ses clients « Entreprise », Orange a pour ambition de proposer tout un écosystème de services adaptés à la transformation digitale en se positionnant comme leur partenaire de confiance.
- **Sur l'expérience client, Orange offre un parcours client optimisé** combinant Smart Stores et canaux digitaux : Orange développe des solutions de type self-care comme « Orange et moi », ou de commerce électronique, avec désormais 46 % d'interactions réalisées à travers des outils « en ligne » au niveau du Groupe ; ou encore un réseau de boutiques modernisées et digitalisées, les Smart Stores.
- Pour atteindre ces objectifs ambitieux, Orange poursuit sa **transformation en interne** en relevant plusieurs défis : attirer les talents et développer les compétences, et rendre la culture plus agile en libérant l'initiative et en étant toujours plus orienté clients. Pour associer toujours davantage ses salariés, Orange maintient son objectif d'actionnariat salarié permettant d'atteindre 10 % des droits de vote du Groupe.
- La stratégie fusion et acquisition se tourne prioritairement vers le soutien à la transformation du Groupe, tandis que l'intégration des acquisitions récentes se poursuit.

La stratégie menée depuis 2015 a permis de construire des avantages concurrentiels solides, avec un retour à la croissance du chiffre d'affaires et de l'EBITDA ajusté, en avance d'une année par rapport au plan Essentiels2020. Ces avantages concurrentiels ont permis à Orange de renouer avec une dynamique commerciale particulièrement solide. Combinée à un programme d'efficacité opérationnelle, cette dynamique a permis au Groupe de renforcer ses marges et de s'inscrire dans une démarche de création de valeur durable.

Le plan d'efficacité opérationnelle Explore 2020 a permis à Orange d'améliorer sa structure de coûts et d'investissements, pour dépasser les 3 milliards d'euros d'économies brutes initialement prévus sur 2015-2018. Sur la période 2019-2020, Orange poursuivra ses efforts :

- Sur les coûts, Orange utilisera principalement les leviers de la digitalisation, de la simplification et de la mutualisation pour atteindre une économie brute supplémentaire d'un milliard d'euros sur la période 2019-2020.
- Les investissements sont l'un des fondements de la croissance retrouvée d'Orange. Dans cette période de transition technologique, nous avons pour objectif d'atteindre un pic d'investissements à 7,4 milliards d'euros en 2018, pour baisser ensuite à partir de 2019. Orange s'appuiera sur un programme Lean CAPEX de réduction progressive des coûts unitaires de 15 % se traduisant par des économies jusqu'à 1 milliard d'euros à fin 2020, qui seront pour partie réinvesties, conformément à nos objectifs. Dans nos pays

européens convergents, nous reviendrons à partir de 2022 à un ratio CAPEX sur chiffre d'affaires inférieur à 15 %.

- Ces efforts combinés contribueront à l'amélioration en 2017 et 2018 du « ROCE opérationnel » télécom, un des indicateurs internes de suivi de la performance aux côtés de l'EBITDA ajusté et du Cash-Flow Opérationnel (EBITDA ajusté moins Capex).

Perspectives¹

Ces éléments démontrent une dynamique incontestable de **création de valeur** qui nous permet de fixer des objectifs en amélioration constante :

- croissance de l'EBITDA ajusté d'environ 2 % en 2017, puis accélération du taux de croissance en 2018. L'EBITDA ajusté sera en croissance en 2019 et en 2020.
- retour à la croissance du Cash-Flow Opérationnel (EBITDA ajusté moins Capex) en 2017 puis accélération du taux de croissance en 2018. Le Cash-Flow Opérationnel sera en croissance en 2019 et en 2020.
- maintien d'un ratio dette nette/EBITDA ajusté des activités télécoms autour de 2x à moyen terme pour préserver la solidité financière d'Orange et sa capacité d'investissement.
- Le Groupe versera un dividende annuel d'au moins 0,65 euro par action au titre des exercices 2017 à 2020 (sous réserve d'approbation de l'Assemblée Générale des actionnaires).

Stéphane Richard, Président-Directeur Général du groupe Orange a déclaré :

« Nous sommes aujourd'hui à mi-parcours du plan Essentiels2020 et c'est l'occasion de revenir sur les fondements de notre stratégie, qui vise à nous différencier par la supériorité de nos réseaux et par des services enrichis et innovants, pour offrir une expérience client incomparable. Cette stratégie porte ses fruits : nous avons renoué avec la croissance de notre chiffre d'affaires avec un an d'avance, et cette dynamique, combinée à notre programme d'efficacité opérationnelle, Explore 2020, nous a permis de retrouver la croissance de notre EBITDA ajusté et de nous inscrire dans une démarche de création de valeur durable.

Forts de nos atouts, nous allons capitaliser sur le succès d'Essentiels 2020 pour accélérer la croissance et la transformation du Groupe vers un opérateur multi-services et atteindre une croissance durable à la fois sur notre cœur de métier et sur de nouveaux services, dans tous les pays où le Groupe est présent. »

¹ Cette guidance n'inclut pas les effets des normes IFRS15 et IFRS16, qui entreront respectivement en vigueur au 1^{er} Janvier 2018 et au 1^{er} Janvier 2019.

Glossaire

- **EBITDA** : résultat d'exploitation avant dotation aux amortissements, avant effets liés aux prises de contrôle, avant reprise des réserves de conversion des entités liquidées, avant perte de valeur des écarts d'acquisition et des immobilisations, et avant résultat des entités mises en équivalence. L'EBITDA ne constitue pas un agrégat financier défini par les normes IFRS et peut ne pas être comparable aux indicateurs dénommés de façon similaire par d'autres entreprises.
- **EBITDA ajusté** : EBITDA (voir cette définition) ajusté des effets des principaux litiges, des charges spécifiques de personnel, de la revue du portefeuille de titres et d'activités, du coût des restructurations et d'intégration, et, le cas échéant, d'autres éléments spécifiques qui seront systématiquement précisés. Depuis le 1^{er} trimestre 2016, l'EBITDA ajusté exclut la totalité du résultat de cession de titres et d'activités quel que soit le montant, et l'EBITDA ajusté des périodes passées a été homogénéisé en conséquence. L'EBITDA ajusté ne constitue pas un agrégat financier défini par les normes IFRS et peut ne pas être comparable aux indicateurs dénommés de façon similaire par d'autres entreprises. L'EBITDA ajusté est la nouvelle dénomination (depuis le 4^{ème} trimestre 2016) de l'agrégat EBITDA retraité, sans modification de la définition de cet indicateur.
- **CAPEX** : investissements corporels et incorporels hors licences de télécommunication et hors investissements financés par location-financement. Les CAPEX ne constituent pas un agrégat financier défini par les normes IFRS et peuvent ne pas être comparables aux indicateurs ainsi dénommés par d'autres entreprises.
- **Cash-Flow Opérationnel** : EBITDA ajusté moins CAPEX. Le Cash-Flow Opérationnel ne constitue pas un agrégat financier défini par les normes IFRS et peut ne pas être comparable aux indicateurs ainsi dénommés par d'autres entreprises.
- **ROCE opérationnel (operational Return On Capital Employed)** : cet indicateur mesure la rentabilité des capitaux investis des activités télécoms et vient désormais compléter et renforcer les indicateurs traditionnels de pilotage du Groupe. Il est calculé avant impôts sur les sociétés, comme le rapport entre l'EBIT ajusté de l'année N et les Actifs Opérationnels Nets de l'année N-1. Le ROCE opérationnel ne constitue pas un agrégat financier défini par les normes IFRS et peut ne pas être comparable aux indicateurs dénommés de façon similaire par d'autres entreprises.
- **EBIT ajusté** : cet indicateur est calculé à partir de l'EBITDA ajusté, en lissant sur 3 ans les ajustements apportés à l'EBITDA hors les résultats de cession de sociétés, en y ajoutant le résultat net des entités mises en équivalence, les amortissements, et les dépréciations d'actifs en excluant les dépréciations d'écart d'acquisition.
- **Actifs Opérationnels Nets** : ils correspondent aux immobilisations corporelles et incorporelles auxquelles sont ajoutés la valeur brute des écarts d'acquisition et le net entre l'actif et les passifs courants hors éléments financiers et éléments liés à l'impôt. Sont également inclus dans les Actifs Opérationnels Nets, des passifs non courants liés aux opérations tels que les provisions pour démantèlement, les coûts de restructuration et les avantages au personnel.

A propos d'Orange

Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 40,9 milliards d'euros en 2016 et 152 000 salariés au 30 septembre 2017, dont 93 000 en France. Présent dans 29 pays, le Groupe servait 269 millions de clients dans le monde au 30 septembre 2017, dont 208 millions de clients mobile et 19 millions de clients haut débit fixe. 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.

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: +33 1 44 44 93 93

Tom Wright; tom.wright@orange.com

Olivier Emberger; olivier.emberger@orange.com