



communiqué de presse  
Paris, le 17 mars 2015

## Essentiels2020, le nouveau plan stratégique d'Orange

Orange présente aujourd'hui son nouveau plan stratégique à horizon 2020, baptisé « Essentiels2020 ». Ce plan prend la suite du plan « Conquêtes 2015 », lancé en 2010. Conquêtes 2015 a permis de remporter de nombreux succès et de faire face aux chocs du marché que le Groupe a subis, grâce à des choix stratégiques clairs et assumés, et une gestion rigoureuse. Ces bons résultats, illustrés en particulier par une excellente performance commerciale en 2014, font qu'Orange est aujourd'hui en bien meilleure position pour aborder cette nouvelle étape.

Le Groupe dispose de nombreux atouts et se donne une mission claire : être toujours là pour connecter chacun à ce qui lui est essentiel. Orange s'adresse à tous : clients attentifs au prix, clients exigeants sur le niveau de service, clients entreprises, de la très petite entreprise à la multinationale.

Pour ce plan stratégique, Orange se dote d'une ambition unique, exigeante et forte : faire vivre à chacun de ses clients, où qu'ils soient, une expérience incomparable.

Au service de cette ambition, le Groupe s'appuiera sur cinq leviers :

1. offrir une connectivité enrichie
2. réinventer la relation client
3. construire un modèle d'employeur digital et humain
4. accompagner la transformation du client entreprise
5. se diversifier en capitalisant sur ses actifs

Tout cela, en s'inscrivant dans une dynamique d'entreprise digitale, efficace et responsable.

Stéphane Richard, Président Directeur Général d'Orange a déclaré :

*« Avec le lancement du plan Essentiels2020, nous écrivons un nouveau chapitre de l'histoire d'Orange. Ce plan stratégique à cinq ans est résolument tourné vers tous les utilisateurs. Notre ambition est forte : nous voulons faire vivre à chaque client une expérience incomparable au quotidien. Nous voulons que nos clients profitent en toute confiance de la révolution numérique, avec une qualité de service exemplaire dans tous les lieux qui comptent pour eux. Nous voulons qu'ils soient reconnus dans toutes leurs interactions avec Orange, qu'ils bénéficient d'offres et de services personnalisés. Nous voulons leur faire découvrir de nouveaux usages digitaux à la pointe de l'innovation pour enrichir et faciliter leurs vies. Cette approche centrée sur les attentes de nos clients et la qualité de l'expérience Orange nous permettra de nous différencier et de retrouver la croissance. »*

Cette ambition stratégique est soutenue par une nouvelle expérience de la marque Orange, dont les thèmes expriment ce qui est essentiel dans la vie des clients. Le nouveau rôle de la marque Orange guidera l'ensemble des actions du Groupe et inspirera aussi la culture interne : écouter et agir pour aller à l'essentiel.



## 1. Offrir une connectivité enrichie

Orange souhaite d'abord proposer une connectivité enrichie dans chacun des marchés dans lesquels le Groupe est présent. Afin de maintenir sa position de leader dans le très haut débit, Orange investira plus de 15 milliards d'euros dans ses réseaux entre 2015 et 2018.

Orange se donne comme objectif de tripler le débit moyen data de ses clients sur ses réseaux fixes et mobiles d'ici à fin 2018 par rapport à 2014.

### **Prioriser les investissements selon l'impact sur l'expérience client**

Orange va prioriser les investissements dans le réseau là où ses clients en ont vraiment besoin.

Pour mieux cibler l'allocation de ses ressources, Orange déploiera un outil de CEM - Customer Experience Management. Dans le même esprit, l'application Mon Réseau permettra à chaque client, s'il le souhaite, de participer à l'amélioration de sa propre qualité de service en signalant les erreurs qu'il peut rencontrer.

### **Développer le très haut débit fixe**

En France, Orange va multiplier par trois ses investissements dans la fibre d'ici à 2020 et va passer de 3,6 millions de logements raccordables fin 2014 à 12 millions en 2018 et 20 millions en 2022.

En Espagne, le Groupe va poursuivre le développement de son réseau fibre et de son offre TV, et vise le doublement de la part de ses revenus convergents à horizon 2018. Le projet d'acquisition de Jazztel, en cours d'examen par la Commission européenne, permettra de renforcer et d'accélérer cette stratégie en atteignant 10 millions de logements raccordables à la fin 2016.

En Pologne, Orange a démarré dès 2015 un plan ambitieux de déploiement de son propre réseau de fibre afin de renforcer sa position d'opérateur historique, leader de l'accès fixe et de la convergence.

En Belgique, marché caractérisé par un poids du câble très fort, Orange teste l'utilisation de ce réseau et va lancer en 2015 une offre TV en rupture avec les offres actuelles du marché.

### **Développer le très haut débit mobile**

En Europe, l'ambition est de disposer d'une couverture 4G supérieure à 95% sur les pays du Groupe en 2018.

En France, Orange lancera la Voix sur Wifi en 2015, avec un bénéfice immédiat pour le client en termes de couverture à l'intérieur des bâtiments. Orange lancera également le projet « ma ville sans coupure » visant à la quasi disparition des coupures d'appels dans les agglomérations et mènera un programme ambitieux de couverture des principaux axes de transport.

En Afrique et au Moyen-Orient, Orange continuera à investir fortement dans la couverture des territoires avec un effort particulier dans la poursuite du déploiement des réseaux haut débit. La 4G sera lancée dans 7 pays en 2015 et dans la majorité des pays de la zone d'ici à 2018. En parallèle, le Groupe continuera à proposer des smartphones accessibles et personnalisés avec l'univers Orange.

### **Poursuivre la modernisation de ses réseaux**

Afin de se doter d'infrastructures flexibles, agiles et de premier rang pour servir plus rapidement ses clients, le Groupe poursuivra la transition de ses réseaux vers le all-IP, le cloud et la virtualisation des fonctions de réseaux, et préparera l'arrivée de la 5G.



### **Une expérience de contenus enrichie**

Le Groupe s'appuiera sur la qualité de ses réseaux, notamment très haut débit, pour développer les usages et répondre aux attentes de ses clients en proposant une expérience multi-écrans de contenus enrichie. C'est ce que le Groupe a déjà initié avec sa nouvelle interface TV, Polaris.

Grâce au TV stick lancé en Roumanie et bientôt en France, les clients d'Orange pourront avoir accès chez eux à la TV d'Orange et aux contenus associés, simplement en branchant une clé HDMI sur leur téléviseur.

## **2. Réinventer la relation client**

Pour réinventer la relation client, Orange va appréhender l'ensemble de ses activités par l'expérience et les usages de ses clients, en anticipant leurs attentes et en y répondant de manière personnalisée, ciblée et efficace.

### **Simplification du parcours client et personnalisation**

Orange accordera une attention particulière à tous les moments clés de l'interaction avec ses clients. Un numéro de service client Orange unique sera mis en place en France en 2016.

Le Big Data est l'outil incontournable qui permettra de mieux connaître les clients et de leur proposer des offres et services aux plus près de leurs attentes. Dans tous les points de contact Orange, chaque client sera reconnu et son interlocuteur aura accès à tout l'historique de sa relation avec Orange.

### **Digitalisation de la relation**

Orange se donne comme ambition de poursuivre la digitalisation de ses interactions avec ses clients, dans le cadre d'un parcours physique-digital unifié, en jouant sur la complémentarité des canaux physiques et digitaux.

L'objectif est que la moitié de toutes les interactions des clients avec Orange en Europe se fasse sur les canaux digitaux d'ici à 2018.

### **Repenser les espaces de vente**

Orange souhaite faire de ses boutiques de vrais concept-stores, proposant une expérience chaleureuse et originale, organisée par univers : maison, famille, travail, bien-être, divertissement... 20% des boutiques Orange seront sous concept Smart Store en France et en Europe d'ici à 2018. Parmi ces boutiques, certaines seront encore plus spectaculaires, les mégastores, avec un espace adapté pour tester les produits et services, découvrir les innovations, bénéficier de conseils personnalisés dans tous les univers qui comptent pour le client. Orange en ouvrira 40 en France d'ici à 2018.

### **Services First**

Orange est une marque universelle. Elle s'adresse à tous, avec une proposition adaptée à chacun. Or, certains des clients Orange sont prêts à valoriser un niveau de service supérieur, comme, par exemple, une prestation d'installation premium à domicile ou un accès privilégié à des conseillers experts du numérique. Pour ces clients, Orange lancera à partir de 2016 des services First en Europe, en France, et dans un premier pays africain, le Sénégal.



### 3. Construire un modèle d'employeur digital et humain

Orange souhaite être une entreprise, à laquelle les femmes et les hommes sont fiers d'appartenir. Le Groupe veut construire un nouveau modèle d'employeur digital et humain, qui reposera sur une expérience salarié de qualité, socle d'une expérience client Orange réussie. A l'issue du plan, l'ambition est que 9 salariés sur 10 recommandent Orange comme employeur.

#### **Garantir les compétences utiles pour demain**

Orange va identifier et développer les compétences dont le Groupe a besoin pour la mise en œuvre de sa stratégie, notamment en ce qui concerne les nouveaux métiers du digital. Orange s'appuiera sur des formations digitales de qualité, et se fixe l'ambition de réaliser en 2018 50% des formations via une plateforme de formation digitale (digital learning, MOOC, serious gaming).

#### **Développer notre agilité collective**

De nouveaux modes de fonctionnement plus agiles et plus collaboratifs vont être mis en place, contribuant aussi à la qualité de vie au travail. Une attention toute particulière sera portée aux outils que le Groupe met à disposition de ses salariés en contact avec le client.

#### **Favoriser l'engagement de chacun**

Afin de développer l'engagement et la participation des salariés à la vie de l'entreprise, Orange va renforcer sa culture managériale de confiance et de responsabilité pour donner à ses salariés davantage de moyens et d'autonomie face au client. Orange promeut également l'actionnariat salarié, avec l'ambition d'atteindre à terme 10% du capital.

### 4. Accompagner la transformation du client entreprise

La révolution digitale transforme la vie des entreprises. Le rôle d'Orange est d'être le partenaire de confiance de la transformation digitale des entreprises. Les activités d'Orange Business Services vont évoluer pour s'adapter à la demande croissante de services intégrés d'IT et de connectivité.

Orange se fixe comme objectif de faire croître de 10 points la part des services IT dans le mix de revenus d'Orange Business Services d'ici à 2020.

Orange se concentrera sur 4 domaines principaux en complément de la connectivité :

- les outils de travail des salariés, mobiles, collaboratifs et flexibles
- l'amélioration des processus métiers, en particulier grâce aux applications et aux objets connectés
- le Cloud privé et hybride pour les multinationales
- la cybersécurité

### 5. Se diversifier en capitalisant sur ses actifs

Orange a décidé de se concentrer sur deux domaines sur lesquels il est légitime et sur lesquels il peut capitaliser sur ses actifs. Cette diversification fera partie des futurs relais de croissance.

Le Groupe se fixe un objectif ambitieux pour ces nouveaux métiers : dépasser un milliard d'euros de chiffre d'affaires en 2018.



## Objets connectés

L'écosystème des objets connectés fera naître différentes opportunités de positionnement et de business.

Le Groupe souhaite être présent sur l'ensemble de la chaîne de valeur en fonction des types d'objets :

- la distribution d'objets connectés,
- la fourniture de services à valeur ajoutée autour de ces objets, notamment dans le domaine de la santé et du bien-être ou encore dans celui de la maison connectée,
- la gestion des données issues des objets connectés, avec une plateforme d'intermédiation ouverte.

Le succès de l'offre Homelive en France avec plus de 10 000 clients encourage à poursuivre dans cette voie et à enrichir encore ses services dans ses différents marchés en Europe dès 2015.

## Services financiers sur mobile

Orange Money, en Afrique, et plus récemment Orange Finance, en Pologne, confirment la légitimité du Groupe dans cette activité.

Les services financiers comportent 3 univers distincts :

- en Afrique et au Moyen-Orient :
  - le transfert d'argent et le paiement avec Orange Money, ce service connaît un très grand succès avec déjà 13 millions d'utilisateurs aujourd'hui et ambitionne de passer à 30 millions d'utilisateurs d'ici à 2018.
- en Europe :
  - l'univers du paiement auquel Orange prend part grâce à Orange Cash et au paiement sans contact via la technologie NFC.
  - et l'univers de la banque sur mobile, qui offre des perspectives de croissance importantes et sur lequel Orange va concentrer ses efforts. Le Groupe a l'ambition de lancer une offre élargie de banque mobile sur ses trois plus grands marchés européens. En plus de la Pologne où l'offre Orange Finance a déjà été lancé, le Groupe lancera ses services en France et en Espagne d'ici à 2018

## Open innovation

Pour soutenir ces nouveaux services, Orange continue à miser sur l'innovation, en s'appuyant sur ses propres ressources et sur une démarche d'open innovation. D'ici à 2020, le Groupe a pour ambition d'avoir accompagné 500 start-ups dans le monde au travers de ses différents programmes (Corporate Ventures et Orange Fab) dans une logique très opérationnelle et tournée vers la concrétisation rapide de partenariats commerciaux, voire dans certains cas capitalistiques.

## Une entreprise digitale, efficace et responsable

Orange s'inscrit dans une dynamique d'entreprise digitale, efficace et responsable. Le Groupe intégrera les outils du numérique dont le Big Data, le cloud et l'ouverture d'API dans ses processus internes et externes. Orange poursuivra son programme d'efficacité opérationnelle Chrysalid avec le même niveau d'ambition en 2015-2018 que sur la période 2011-2014, à savoir, 3 milliards d'euros d'économies brutes supplémentaires. Par ailleurs, le Groupe continuera à agir avec une démarche éthique, dans le respect de la performance sociale et de l'environnement dans lequel il évolue.



## Ambitions et objectifs financiers

La stratégie d'Orange sur son cœur de métier comme dans les nouvelles activités a pour but de renouer avec la croissance tout en conservant une situation financière solide.

Concernant le volet opérationnel, le Groupe suivra quelques grands indicateurs qui lui permettront d'apprécier la réalisation de ce plan Essentiels2020 :

Les deux premiers indicateurs sont des indicateurs globaux et synthétiques reflétant l'ambition centrale d'Essentiels2020 sur l'expérience digitale des clients Orange :

- d'abord un indicateur de leadership en recommandation client, traduite par le « Net Promoter Score » ou NPS. Cet indicateur couramment utilisé englobe l'ensemble des leviers du plan. Orange veut devenir numéro 1 en NPS auprès de 3 clients sur 4 d'ici à 2018 et le rester,
- ensuite un indicateur qui mesure la puissance de la marque Orange : le Brand Power Index. Orange vise une progression continue de cet indicateur sur ses différents marchés d'ici à 2018, grâce à notre nouvelle identité de marque et surtout aux preuves que le Groupe va apporter à ses clients sur l'amélioration de leur expérience digitale.

Pour le reste, Orange retient une ambition par levier :

- pour le premier levier sur la connectivité enrichie, Orange se fixe un objectif ambitieux de triplement du débit moyen data de ses clients sur ses réseaux fixes et mobiles d'ici à fin 2018 par rapport à 2014.
- pour le deuxième levier sur la relation client, Orange vise un taux de digitalisation de 50% des interactions avec ses clients d'ici à 2018, contre un peu plus de 30% aujourd'hui.
- pour le troisième levier sur le modèle d'employeur digital et humain, Orange a choisi un indicateur symétrique de celui retenu pour ses clients, fondé sur la recommandation. Orange vise à ce que 9 salariés sur 10 recommandent Orange comme employeur d'ici à 2018.
- pour le quatrième levier sur le marché Entreprises, Orange a choisi de mesurer la réussite de la transformation du business model de son activité Entreprises vers les services. Le Groupe vise une augmentation de 10 points de la part des services IT dans le mix de revenus d'Orange Business Services d'ici à 2020.
- enfin, pour le dernier levier, l'indicateur retenu permettra de mesurer la réussite de la diversification dans les nouveaux services, avec les objets connectés et les services financiers sur mobile. L'objectif est que ces nouveaux services contribuent pour plus de 1 Mds€ au chiffre d'affaires du Groupe en 2018.

Concernant le volet financier, les objectifs au niveau Groupe sont les suivants :

- ✓ Chiffre d'affaires 2018 supérieur au Chiffre d'affaires 2014 ;
- ✓ EBITDA retraité 2018 supérieur à l'EBITDA retraité 2014, avec un point bas en 2015 compris entre 11,9 et 12,1 Mds€, conformément à l'objectif déjà communiqué par le Groupe ;
- ✓ Maintien d'un bilan solide, avec un ratio de Dette Nette / EBITDA retraité de 2x à moyen terme
- ✓ Maintien d'un dividende de 60cts€/an minima sur la période 2015-2018, sans exclure une croissance selon l'évolution de l'EBITDA retraité.



#### A propos d'Orange

Orange est l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, avec un chiffre d'affaires de 39 milliards d'euros en 2014 et 156 000 salariés au 31 décembre 2014, dont 99 400 en France. Présent dans 29 pays, le Groupe servait 244 millions de clients dans le monde au 31 décembre 2014, dont 185 millions de clients du mobile et 16 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.

Orange est coté sur le NYSE 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](http://www.orange.com), [www.orange-business.com](http://www.orange-business.com), [www.livetv.orange.com](http://www.livetv.orange.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 : +33 1 44 44 93 93

Jean-Bernard Orsoni, [jeanbernard.orsoni@orange.com](mailto:jeanbernard.orsoni@orange.com)

Olivier Emberger, [olivier.emberger@orange.com](mailto:olivier.emberger@orange.com)

Tom Wright, [tom.wright@orange.com](mailto:tom.wright@orange.com)

Caroline Simeoni, [caroline.simeoni@orange.com](mailto:caroline.simeoni@orange.com)