

Orange dévoile “Trust the future”, un nouveau chapitre de sa stratégie basé sur la confiance et qui ouvre une nouvelle phase de croissance

- Après avoir atteint tous les objectifs du plan Lead the future 2023–2025, Orange ouvre un nouveau chapitre pour les 5 prochaines années.
- Trust the future fait de la confiance un avantage compétitif, au cœur des services du Groupe et de son modèle opérationnel. Orange renforcera son rôle en tant que partenaire de confiance pour une connectivité toujours disponible et proposera une gamme de services numériques élargie, afin d'ouvrir une nouvelle phase de croissance.
- Le plan s'articule autour de trois ambitions pour tirer parti de sa solide base de clients — la Proximité client, la Croissance par l'innovation et l'Excellence à grande échelle — et repose sur des engagements forts envers les personnes, la société et la planète.
- La reconsolidation attendue de MasOrange au 1er semestre 2026 devrait considérablement renforcer le profil du Groupe.
- Le cash-flow organique devrait connaître une croissance à deux chiffres et atteindre environ 5,2 milliards d'euros d'ici 2028. Le groupe prévoit de maintenir une politique de rémunération attractive pour ses actionnaires, avec une croissance progressive des dividendes et un nouveau plancher fixé à 0,85 € en 2028, tout en conservant un bilan solide.

La création de valeur durable est la boussole du Groupe. Trust the future soutiendra une croissance profitable et durable, avec une accélération de la génération de cash-flow par rapport au plan Lead the Future. Les objectifs pour 2026 et 2028 sont les suivants :

2026 :

	2026 excluant MasOrange	Implication de la reconsolidation de MasOrange
EBITDAaL ¹	c. 3%	Confirmé
eCAPEX / chiffre d'affaires	c. 15%	Confirmé
Cash-flow organique	c. €4bn	Relatif
Dividende	€0.79 (payable en 2027)	Confirmé
Dette nette / EBITDAaL	c. 2x à moyen terme	Augmentation temporaire ; ambition moyen terme inchangée

2028 :

	2028 incluant MasOrange ²
EBITDAaL ¹	c. +3% 2025-2028 TCAC ³
eCAPEX / chiffre d'affaires	c. 14%
Cash-flow organique	c. 5.2 Mds€ (12% TCAC 2025-2028)
Dividende	Croissance progressive du dividende. Nouveau plancher de 0,85€ en 2028 (payable en 2029)
Dette nette / EBITDAaL	c. 2x à moyen terme

¹ Sur un an, à base comparable

² Sous réserve de la finalisation de l'opération en 2026

³ TCAC : taux de croissance annuel composé

Trust the future, notre nouveau plan stratégique, constitue une étape clé pour le Groupe », a déclaré Christel Heydemann, Directrice Générale d'Orange. « Le plan « Lead the future » 2023-2025 a pleinement atteint ses objectifs : Orange est désormais plus simple, plus fort et plus efficace, et notre focus sur la création de valeur a renforcé notre leadership dans un marché télécoms et numérique en rapide évolution.

Dans un monde où la complexité et les risques numériques augmentent, et où la connectivité reste essentielle, la confiance est notre avantage concurrentiel. Avec « Trust the future », nous accélérerons la croissance dans les services B2C profitables et les solutions de confiance pour les entreprises – guidés par de fortes ambitions en matière de Proximité client, de Croissance par l'innovation et d'Excellence à grande échelle. Grâce à l'ensemble des leviers que nous avons, combinés à une discipline dans nos investissements, à une efficacité alimentée par l'IA et à l'engagement de nos équipes, le plan génèrera une croissance forte du cash-flow et du bénéfice par action (EPS).

En France, dans un marché qui reste compétitif, nous migrons vers un réseau totalement fibré dans le cadre de l'exécution du projet industriel de décommissionnement du cuivre, tout en accélérant sur nos efforts d'efficacité.

La reconsolidation de MasOrange est une étape décisive qui renforcera davantage le profil du Groupe. Notre cap est clair : être et rester, aujourd'hui comme demain, le partenaire de confiance de la vie numérique au service des personnes, des organisations et des communautés – fournissant une connectivité toujours disponible, et au-delà, des services numériques innovants. »

Trust the future, trois ambitions en action

Dans un monde où la complexité numérique et les risques augmentent, les attentes en matière de qualité de service, de sécurité et de simplicité évoluent rapidement, tandis que l'IA transforme chaque secteur. Dans ce contexte, la confiance devient un critère décisif de choix. Trust the future concrétise l'avantage d'Orange en matière de confiance grâce à des réseaux fiables, une cybersécurité intégrée, des pratiques responsables en matière de données et d'IA, ainsi que des expériences utilisateur fluides.

La confiance est la fondation sur laquelle le Groupe construira son avenir.

Cette stratégie sera déployée autour de trois ambitions stratégiques clés : la proximité client, la croissance par l'innovation et l'excellence à grande échelle.

1 – La première ambition est la Proximité client. En passant d'une expérience « best-in-class » à des relations plus profondes, plus personnalisées et plus prédictives, le Groupe tirera mieux parti de ses deux atouts majeurs : une base de 340⁴ millions de clients et une marque forte et ainsi permettre d'accroître la clientèle, réduire le taux de résiliation et renforcer la fidélité.

Cela permettra au Groupe de :

- **Poursuivre la croissance de sa base clients** — en particulier en Afrique et Moyen-Orient (où la démographie et l'adoption des smartphones, des données et de la fibre optique fixe continuent d'augmenter) et dans les segments sous-pénétrés des pays européens (en accélérant la convergence et le FTTH). D'ici 2028, Orange vise à ajouter environ 40 millions de clients supplémentaires fixe et mobile.
- **Inspirer la fidélité et réduire le taux de résiliation** grâce à un NPS de premier ordre et à des programmes de fidélité renouvelés. Orange entend améliorer les taux de résiliation jusqu'à 3 points dans les pays européens.

⁴ Y compris MasOrange et FiberCos

- **Augmenter les interactions pertinentes avec les clients** grâce au digital, aux applications de nouvelle génération, des assistants numériques alimentés par l'IA, et des marketplaces qui favorisent le cross-selling adapté et renforceront la gestion de la valeur client (CVM).

2 – La deuxième ambition est de développer la Croissance par l'innovation.

Dans tous les marchés, Orange accélérera le déploiement de services en forte croissance au-delà de la connectivité. Le Groupe investira dans des services profitables en forte croissance, à destination du grand public et des entreprises, et entend générer 1 milliard d'euros de revenus supplémentaires avec ces services d'ici 2028 (par rapport à 2025), qui se répartissent comme suit :

- **Le Groupe développera ses services B2C au-delà de la connectivité**, s'appuyant sur son expérience et un « track record » positif : cybersécurité, protection du domicile, Orange Travel, transferts d'argent internationaux en Europe (incluant la France et l'Espagne), Mobile Money et Max it en Afrique et Moyen-Orient. Le Groupe a l'ambition de générer 500 millions d'euros supplémentaires de chiffre d'affaires d'ici 2028 pour ce portefeuille de services ayant une croissance à deux chiffres.
- **Orange Business et Orange Cyberdefense s'appuieront sur leur leadership** dans la cybersécurité et développeront des solutions cloud de confiance et des services d'IA fiables. Ils investiront également dans des secteurs spécifiques tels que la défense et la santé. Le Groupe a l'ambition de générer 500 millions d'euros supplémentaires de chiffre d'affaires d'ici 2028 dans les services de confiance B2B, et Orange Cyberdefense a pour objectif d'atteindre un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros d'ici 2030.

Contrairement à certains de ses pairs, Orange a conservé le contrôle de l'essentiel de ses infrastructures. Le Groupe continuera à gérer ses actifs d'infrastructure uniques pour en tirer de la valeur et développer leur monétisation au travers de la commercialisation à d'autres opérateurs sur le marché wholesale.

3 - La troisième ambition est d'atteindre l'Excellence à grande échelle en tirant parti de la taille du Groupe pour renforcer son leadership technologique et son efficacité.

Le modèle multi-local d'Orange est une force unique — combinant la portée d'un groupe mondial et l'agilité d'équipes profondément ancrées dans leurs pays.

- **Orange est en tête des réseaux de nouvelle génération** — fibre, 4G, 5G — et continuera à moderniser ses infrastructures en décommissionnant la 2G, la 3G et le cuivre en Europe tout en augmentant l'efficacité grâce à l'IA et la résilience avec des solutions complémentaires telles que le satellite.
- **Orange mettra à disposition ses capacités d'innovation et son expertise mutualisée dans l'ensemble du Groupe**, avec des plateformes partagées qui accélèrent la mise sur le marché des services numériques. L'efficacité opérationnelle sera également renforcée grâce à la mutualisation, par exemple dans les achats, avec des économies prévues de 1 milliard d'euros.
- **Le Groupe poursuivra l'expansion de l'utilisation de l'IA** dans toutes ses opérations quotidiennes, en renforçant son utilisation dans quatre domaines : l'expérience client pour développer des interactions hautement personnalisées, avec pour objectif d'atteindre 100 % des interactions client augmentées par l'IA ; la gestion du réseau, couvrant de multiples cas d'usage, notamment l'utilisation d'outils pour réduire les temps d'arrêt du réseau ; les processus internes pour améliorer l'efficacité opérationnelle ; et la création de nouvelles opportunités de revenus, telles que la gestion de la valeur client (CVM) et des solutions LLM B2B. D'ici 2028, Orange vise à générer plus de 600 millions d'euros de valeur⁵ grâce à l'IA, avec un ratio eCAPEX/chiffre d'affaires d'environ 14 %.

⁵ Contre plus de 300 millions d'euros atteints en 2025, valeur étant définie comme un chiffre d'affaires conservé ou augmenté, avec des économies brutes sur les OPEX et les eCAPEX basées sur des cas d'usage identifiés

Trust the future se traduira par des résultats financiers concrets dans les divisions du Groupe

En France, sur un marché mature, le plan Trust the future permettra de viser la stabilité des services de détail hors RTC⁶ au cours des trois prochaines années. Le Groupe prévoit un plan d'efficacité ambitieux pour compenser la baisse des revenus liés au cuivre, qui s'élève à 800 millions d'euros. Cela conduira à un EBITDAaL « stable + » en taux de croissance annuel composé (TCAC) sur la période 2025-2028. La combinaison d'un EBITDAaL « stable + » sur cette période et d'une réduction de l'eCAPEX de plus de 300 millions d'euros, alimentera une croissance solide de l'indicateur « EBITDAaL – eCAPEX ». Le Groupe prévoit une croissance en TCAC du cash-flow opérationnel (« EBITDAaL – eCAPEX ») supérieure à +3 % entre 2025 et 2028.

En Afrique et Moyen-Orient, le Groupe anticipe une croissance élevée du chiffre d'affaires à un chiffre sur les trois prochaines années TCAC 2025-2028. Cette croissance devrait se refléter dans l'EBITDAaL, qui progressera également à un taux élevé à un chiffre. La combinaison d'un EBITDAaL à forte croissance et d'un eCAPEX stable par rapport au chiffre d'affaires permettra à la division Afrique et Moyen-Orient d'atteindre une croissance élevée à un chiffre du cash-flow opérationnel (« EBITDAaL – eCAPEX ») (TCAC 2025-28).

En Europe, Orange prévoit une légère croissance à un chiffre des revenus de services et une croissance légère à moyenne à un chiffre de l'EBITDAaL. Par ailleurs, le ratio eCAPEX/chiffre d'affaires devrait diminuer à 14 %, grâce à une discipline stricte en matière d'investissements. En conséquence, le cash-flow opérationnel (« EBITDAaL – eCAPEX ») devrait atteindre une croissance en TCAC élevée à un chiffre entre 2025 et 2028.

Chez Orange Business, le développement des solutions de confiance et les gains d'efficacité devraient améliorer progressivement la tendance de l'EBITDAaL, vers la stabilisation, tandis qu'**Orange Cyberdéfense** — intégré dans ce secteur opérationnel — entend poursuivre sur sa lancée avec un objectif de chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros d'ici 2030.

Pour MasOrange, le Groupe prévoit une croissance du chiffre d'affaires légère à moyenne à un chiffre, et une croissance légère à un chiffre de l'EBITDAaL, ce qui, combiné à un ratio eCAPEX/chiffre d'affaires d'environ 12 %, conduira à une croissance TCAC moyenne à élevée à un chiffre du cash-flow opérationnel (« EBITDAaL – eCAPEX »). Avec plus de 350 millions d'euros de synergies déjà réalisées, l'objectif de synergies est confirmé à au moins 500 millions d'euros. La pleine reconsolidation attendue au 1er semestre 2026 renforcera le profil du Groupe et la génération de cash.

La création de valeur durable est la boussole

Les ambitions stratégiques du Groupe — Proximité client, Croissance par l'innovation et Excellence à grande échelle — alimenteront la croissance du chiffre d'affaires et stimuleront la croissance de EBITDAaL – eCAPEX. Le Groupe prévoit une amélioration de +2 points de la marge de Cash-flow opérationnel entre 2025 et 2028.

La pleine reconsolidation de MasOrange, attendue au premier semestre 2026, sera une étape significative pour la génération de cash. Le **Cash-flow organique** devrait croître à deux chiffres et

⁶ Réseau téléphonique commuté

atteindre environ 5,2 milliards d'euros d'ici 2028, tandis que la croissance globale du Cash-flow all-in dépassera celle du Cash-flow organique.

Le Groupe introduit une nouvelle mesure de création de valeur, le **bénéfice par action ajusté**, qui devrait croître d'environ 10 % (TCAC) entre 2025 et 2028.

La politique d'allocation du capital du Groupe sera axée sur la création de valeur.

Le **ratio eCAPEX/chiffre d'affaires** sera réduit à environ 14 % d'ici 2028.

Le rendement attractif pour les actionnaires reste une priorité. **Le dividende** relatif à l'exercice 2026⁷ sera à nouveau augmenté, passant à 0,79 euro par action (payable en 2027), avec un nouveau plancher à 0,85 euro pour l'exercice 2028, alors que le Groupe conservera **un bilan solide**, avec un **désendettement progressif** vers son objectif à moyen terme d'un ratio dette nette/EBITDAaL d'environ x2 fin 2028 (hors impact potentiel de la consolidation en France).

En matière de fusions-acquisitions, la priorité sera la consolidation du marché — notamment en France — ainsi que des petites acquisitions ciblées, notamment dans la cybersécurité, en Afrique et au Moyen-Orient.

L'engagement envers les personnes, la société et la planète est la pierre angulaire de la stratégie du Groupe

Pour ses collaborateurs, Orange continuera d'investir dans les compétences, l'employabilité et le leadership afin que les équipes puissent s'adapter dans un environnement en rapide évolution. L'engagement reste fort, avec 81 % des employés fiers de travailler chez Orange (Etude annuelle d'engagement, janvier 2026).

Pour la société, le Groupe étendra la confiance numérique à tous en mettant à disposition des offres de protection modulées — cybersécurité B2C/B2B et solutions dédiées aux jeunes — dans 100 % des pays d'ici 2030. Le Groupe proposera également un accompagnement gratuit à l'utilisation du numérique pour six millions de personnes d'ici 2030 par rapport à 2021, notamment via ses Orange Digital Centers.

Pour la planète, Orange réaffirme sa trajectoire environnementale : réduction de -45 % des émissions de gaz à effet de serre sur tous les scopes d'ici 2030 par rapport à 2020, et objectif Net Zéro Carbone d'ici 2040, grâce à l'efficacité énergétique, la décarbonation, les initiatives d'économie circulaire et un plan d'adaptation spécifique à chaque pays pour faire face à davantage d'événements météorologiques extrêmes.

A propos d'Orange

Orange est l'un des principaux opérateurs mondiaux de télécommunications. Le Groupe ambitionne d'être le partenaire de confiance pour la vie numérique du quotidien en offrant aux particuliers, aux entreprises et aux communautés une connectivité fiable et des services innovants. À fin 2025, Orange connecte 340 millions de clients (incluant MasOrange) dans 26 pays et a réalisé 40,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Acteur de confiance, Orange s'appuie sur l'excellence de ses réseaux très haut débit pour déployer des infrastructures numériques en Europe, en Afrique et au Moyen Orient. Le Groupe est leader Européen de la fibre avec 100m de foyers connectables et les offres convergeant. En France, Orange connecte 34 millions de clients et a été classé n° 1 par le régulateur Arcep pour la qualité de son réseaux mobile pour la 15ème année consécutive. En Afrique et Moyen Orient, le moteur de croissance du Groupe, Orange compte près de 180 millions de clients et favorise l'inclusivité numérique et financier à travers ses solutions connectées.

⁷ Sous réserve de l'approbation des actionnaires

Sous la marque Orange Business, le Groupe accompagne les entreprises dans la transformation de leurs réseaux ainsi que dans l'IA, le cloud de confiance et la cybersécurité. Orange est également un acteur majeur du marché wholesale, où il dispose d'une infrastructure mondiale de premier plan et de capacités importantes de déploiement et d'exploitation de câbles sous-marins. Acteur engagé de l'innovation, Orange s'appuie sur 700 chercheurs et détient un portefeuille de 11 000 brevets. Orange est coté sur Euronext Paris (symbole ORA). Plus d'informations : www.orange.com. 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

Eric Fohlen-Weill, Orange - eric.fohlen-weill@orange.com

Tom Wright, Orange - tom.wright@orange.com