



- 2010
- 2011
- 2012
- 2013
- 2014
- 2015
- 2016
- 2017
- 2018**
- 2019
- 2020
- 2021
- 2022
- 2023
- 2024
- 2025

#### **Vos liens utiles**

<b>Le site du rapport annuel intégré</b>	<a href="http://rai2018.orange.com">rai2018.orange.com</a>
<b>Le site du Groupe</b>	<a href="http://orange.com">orange.com</a>
<b>Le site Orange Business Services</b>	<a href="http://orange-business.com">orange-business.com</a>
<b>Document de référence</b>	<a href="http://orange.com/fr/Investisseurs/Information-reglementee">orange.com/fr/Investisseurs/Information-reglementee</a>
<b>Les infos RSE</b>	<a href="http://orange.com/rse">orange.com/rse</a>
<b>Les infos métiers</b>	<a href="http://orange.jobs">orange.jobs</a>
<b>Les infos santé</b>	<a href="http://healthcare.orange.com">healthcare.orange.com</a>
<b>La Fondation Orange</b>	<a href="http://fondationorange.com">fondationorange.com</a>
<b>Le Digital Society Forum</b>	<a href="http://digital-society-forum.orange.com">digital-society-forum.orange.com</a>
<b>Bien vivre le digital</b>	<a href="http://bienvivreledigital.orange.fr">bienvivreledigital.orange.fr</a>
<b>Nous suivre sur Facebook</b>	<a href="https://facebook.com/Orange">facebook.com/Orange</a>
<b>Nous suivre sur Twitter</b>	<a href="https://twitter.com/orangerse">@orangerse</a>

#### **Vos contacts**

<b>Investisseurs et analystes</b>	<a href="mailto:investor.relations@orange.com">investor.relations@orange.com</a>
<b>Investisseurs individuels</b>	<a href="mailto:orange@relations-actionnaires.com">orange@relations-actionnaires.com</a> <a href="http://orange.com/actionnaires">orange.com/actionnaires</a>

Rapport annuel intégré Orange 2018

**21** parties prenantes, 47 participants  
et 5 grandes thématiques : nous vous présentons **21 à la Une**,  
le journal des parties prenantes d'Orange.

Bonne lecture.

# Sommaire

- Pages 8 à 25**
- Carte d'identité
  - Orange est solide et accélère sa transformation, par Stéphane Richard
  - Une création de valeur durable et partagée
  - Grands enjeux
  - Impacts socioéconomiques

- Pages 26 à 67** **Notre socle**
- Le travail que nous avons accompli depuis le lancement du plan Essentiels2020 a porté ses fruits. Orange, l'un des principaux opérateurs de télécommunications dans le monde, dispose aujourd'hui d'un socle composé d'infrastructures réseaux toujours plus performantes, d'un savoir-faire unique en matière d'expérience client et salarié, et s'appuie sur une démarche d'innovation inclusive et une performance financière solide.
- Déployer des réseaux à la pointe de la technologie
  - Offrir une expérience incomparable à nos clients
  - Être un employeur digital et humain
  - Transformer chaque jour l'innovation en progrès
  - Faits marquants
  - Résultats financiers
  - Résultats extra-financiers
  - Reporting pays

- Pages 68 à 103** **Nos choix pour demain**
- Nous allons poursuivre cette dynamique de création de valeur en capitalisant sur notre socle afin de déployer notre stratégie d'opérateur multi-services.
- Favoriser une meilleure inclusion et des usages responsables
  - Investir et innover dans les réseaux
  - Accompagner la transformation digitale des entreprises
  - Accélérer dans les services financiers mobiles
  - Inventer et distribuer les contenus de demain
  - Créer les services du quotidien
  - Agir pour la transition énergétique et écologique

- Pages 104 à 115** **Gouvernance**
- Une gouvernance solide
  - Une rémunération équilibrée des dirigeants
  - Notre engagement éthique et responsable

- Pages 116 à 125** **Démarche intégrée**
- Dialogue avec les parties prenantes
  - Évolution et approfondissement de la matérialité de nos enjeux
  - Gestion des risques

- Pages 126 à 133** **Indicateurs**

## Partie I

# Notre socle

## Partie II

# Nos choix pour demain

## Carte d'identité

### 6 activités

- Connectivité pour les particuliers et les entreprises
- Transformation digitale des entreprises
- Offres aux opérateurs
- Cybersécurité
- Services financiers mobiles
- Contenus

Chiffre d'affaires 2018	Collaborateurs	Clients	Foyers raccordables au très haut débit fixe
<b>41,4 Mds€</b>	<b>151 000</b>	<b>264 M</b>	<b>32,5 M</b>
Clients 4G dans le monde	Clients grand public en convergence fixe-mobile	Qualité du réseau mobile en France	Foyers connectés à notre univers TV en Europe
<b>56,2 M</b>	<b>10,9 M</b>	<b>N°1</b>	<b>9,6 M</b>
Clients actifs Orange Money	Clients Orange Bank en France	Investissements nets 2018 hors licences	Investissements pour la recherche et l'innovation
<b>15,1 M</b>	<b>248 000</b>	<b>7,4 Mds€</b>	<b>700 M€</b>

Rapport annuel intégré Orange 2018



## 27 pays dans le monde

Nous sommes présents en Europe (Belgique, Espagne, France, Luxembourg, Moldavie, Pologne, Roumanie et Slovaquie), en Afrique et au Moyen-Orient (Botswana, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Égypte, Guinée-Bissau, Guinée, Jordanie, Liberia, Madagascar, Mali, Maroc, Maurice, Niger, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sénégal, Sierra Leone et Tunisie). Nous sommes également présents dans le monde entier avec Orange Business Services.



# Orange est solide et accélère sa transformation

—  
Stéphane Richard  
Président-Directeur Général

...

Rapport annuel intégré Orange 2018



**Stéphane Richard** ✓

@srichard

**#FY\_2018** a été une année d'**#accélération** de la croissance du chiffre d'affaires et de l'Ebitda ajusté, dans un contexte très concurrentiel. Ces performances illustrent la supériorité de nos réseaux et la qualité de nos services. Félicitations et merci à toutes les équipes **@orange** 🚀

08:00 - 21 févr. 2019

## C'est grâce à l'excellence de la qualité de nos réseaux que nous avons pu devenir le premier opérateur convergent en Europe.

**Nos résultats en 2018 ont confirmé la pertinence de notre stratégie fondée sur la qualité de nos réseaux et des services enrichis. Forts de ces atouts, nous souhaitons aujourd'hui capitaliser sur le succès de notre plan stratégique Essentiels2020 pour accélérer la croissance et la transformation du Groupe.**

Le travail immense que nous avons mené depuis le lancement du plan Essentiels2020 a porté ses fruits. Nous avons retrouvé le chemin de la croissance grâce à deux choix fondateurs qui différencient Orange de l'ensemble des autres opérateurs européens.

Le premier de ces choix, c'est celui du très haut débit fixe et mobile. Sur le fixe, Orange est le premier opérateur en Europe à avoir fait un choix clair et résolu en faveur de la technologie de la fibre optique jusqu'à l'abonné afin d'apporter le très haut débit fixe dans tous les pays où nous sommes présents. En France, nous avons été jusqu'ici le seul opérateur à investir massivement dans le très haut débit fixe : près de 70 % des déploiements fibre sur le territoire national ont été réalisés par Orange. Le deuxième choix fondamental que nous avons fait, là aussi avant tous nos concurrents, c'est celui de la convergence. Nous pensons, depuis des années, que le marché européen se dirige de plus en plus, et de plus en plus vite d'ailleurs, vers la convergence fixe-mobile. La convergence, c'est l'idée très simple que, pour une famille ou une entreprise, avoir un seul fournisseur de connectivité pour l'ensemble de ses besoins fixes et mobiles coule de source. Et pour nous, c'est évidemment un outil de fidélisation

sans équivalent de nos clients. Ce double choix précurseur, de la fibre et de la convergence, se retrouve dans les chiffres.

Aujourd'hui, Orange est leader en Europe sur la fibre optique pour la troisième année consécutive, avec 29 millions de foyers raccordables au FTTH (Fibre to the Home). Nous avons également largement investi dans le mobile : nous sommes leader sur la 4G, avec le plus grand nombre de clients dans sept des huit pays où nous opérons en Europe et nous avons déployé la 4G dans 12 pays d'Afrique et du Moyen-Orient. En France, nous avons été élu meilleur réseau mobile pour la huitième année consécutive. Et c'est grâce à l'excellence de la qualité de nos réseaux que nous avons pu devenir le premier opérateur convergent en Europe, une stratégie désormais largement adoptée sur le marché européen. Nous proposons aujourd'hui des offres convergentes dans l'ensemble des pays où nous sommes présents en Europe avec près de 11 millions de contrats.

Et c'est grâce à ces performances solides dans l'ensemble de ces pays que nous avons retrouvé le chemin de la croissance depuis 2016. L'année 2018 a été marquée par une nouvelle accélération de la croissance du chiffre d'affaires, de l'Ebitda et du cash-flow opérationnel, et ce malgré un contexte qui reste fortement concurrentiel.

Demain, nous allons encore accélérer le déploiement du très haut débit fixe et mobile. C'est un enjeu majeur pour la croissance de notre entreprise, c'est

■ ■ ■



**Stéphane Richard** ✓

@srichard

La plus grande force d'une entreprise comme @Orange, ce sont ses salariés. Alors après avoir rencontré des femmes et des hommes aussi motivés et énergiques qu'aujourd'hui à Bordeaux, je ne peux qu'en revenir rempli de confiance en l'avenir de notre entreprise. 😊👍

10:38 – 7 mai 2018

## Nous avons renforcé la richesse de nos offres à travers des paris audacieux de diversification vers plusieurs secteurs d'avenir.

aussi un enjeu pour notre engagement sociétal aux côtés de l'État et des collectivités. Sur le mobile, Orange prépare activement l'arrivée de la 5G, une technologie en rupture qui permettra le développement de nouveaux usages, avec un débit jusqu'à dix fois plus rapide que pour la 4G. Pour ce faire, Orange a notamment décidé de mener de nouvelles expérimentations d'envergure en Europe, en coconstruction avec ses partenaires technologiques. 2018 a été l'année des premiers tests de la 5G sur le terrain et, d'ici à 2020, de nouvelles expérimentations permettront de préparer l'arrivée de la 5G pour nos clients grand public et entreprises.

En nous appuyant sur la qualité de nos réseaux, nous avons renforcé la richesse de nos offres à travers des paris audacieux de diversification vers plusieurs secteurs d'avenir.

Au sein de notre entité Orange Business Services dédiée aux entreprises, nous avons su faire évoluer notre business model. Nous avons renforcé nos compétences grâce à des acquisitions ciblées dans des domaines stratégiques tels que le Cloud ou la cybersécurité. Pleinement conscients des enjeux liés à la sécurité des données, nous avons créé Orange Cyberdéfense dès 2016, devenu leader français en deux ans. L'acquisition en janvier 2019 du groupe britannique SecureData illustre parfaitement notre ambition de devenir un acteur européen incontournable de la cybersécurité.

Dans les contenus, nous avons célébré plusieurs succès en 2018 : OCS a fêté ses 10 ans, avec près de 3 millions de clients, et nous avons enrichi notre offre sur le sport en Espagne, permettant ainsi

de dynamiser significativement nos ventes. Notre stratégie est claire : proposer une offre de contenus riche, en nous appuyant sur des partenariats avec des acteurs majeurs tels que HBO ou Netflix.

Enfin, dans les services financiers mobiles, nous avons réalisé de solides performances commerciales cette année. Orange Bank a enregistré 248 000 clients en France à fin 2018, avec un nombre record d'ouvertures de comptes au cours du dernier trimestre. C'est un succès. Je crois à ce nouveau métier avec la spécificité de notre approche : une banque 100 % mobile mais qui bénéficie du réseau des boutiques Orange. Quant à Orange Money, cette solution est devenue l'une des plus utilisées au monde pour le paiement mobile avec plus de 15 millions de clients actifs, en partie grâce à Mowali, notre plateforme lancée en partenariat avec MTN et qui permet une interopérabilité du paiement mobile sur tout le continent africain.

Ainsi, grâce à la qualité de nos réseaux et à notre stratégie de diversification, et forts d'une équipe dirigeante renouvelée, nous abordons 2019 avec confiance. Ce sera une année charnière pour le Groupe, au cours de laquelle nous présenterons notre nouveau plan stratégique pour 2025. Dans un monde où 3,9 milliards de personnes, soit plus de la moitié de la population mondiale, ne sont toujours pas connectées à internet, nous redoublerons d'efforts pour déployer des réseaux et services sûrs et intelligents, pour chacun, là où il se trouve.



**Stéphane Richard** ✓

@srichard

.@orange a posé une brique fondatrice dans la montée en puissance de la #5G en réalisant hier, pour la 1ère fois en France, un appel data interopérable conforme à la norme #5G. @orange se pose plus que jamais en leader du futur du réseau mobile 🚀 !

10:53 - 26 oct. 2018



## Une création de valeur durable et partagée

### La confiance est la clé de voûte de nos activités

Notre cœur de métier réside dans le développement de réseaux performants et intelligents pour servir nos clients tout en protégeant leurs données et en sécurisant leurs accès. Sur ce socle, qui concilie technologie et confiance, nous fournissons une connectivité aux particuliers et aux entreprises. Nous proposons des infrastructures réseaux et des services enrichis à nos clients opérateurs domestiques et internationaux. Nous accompagnons la transformation digitale de nos clients BtoB. Nous développons de nouvelles offres de contenus, de services financiers mobiles et de cybersécurité.

### Le numérique au service d'une société de progrès, libre et éclairée

Chez Orange, nous souhaitons mettre le potentiel du numérique au service de l'homme, de la société et de la planète. À la fois conscients et acteurs des enjeux technologiques, économiques et sociétaux qui nous entourent, nous accompagnons nos parties prenantes pour mieux vivre dans cet environnement en transformation. Notre modèle d'affaires est fondé sur l'abonnement plutôt que sur la captation de la valeur des données de nos 264 millions de clients – particuliers, entreprises, collectivités, opérateurs. À ce parti pris fort s'ajoute notre ambition de leur offrir une expérience que nous voulons incomparable. Nous utilisons et valorisons nos atouts – connectivité, actifs, savoir-faire, technologie, compétences – pour nous diversifier. Être un opérateur de confiance, c'est aussi prendre en compte les profondes inégalités qui caractérisent le monde numérique. C'est pourquoi l'innovation chez Orange se pense et s'opère de façon inclusive et

responsable. La réussite de notre stratégie tient à l'engagement de nos 151 000 collaborateurs à travers le monde, auxquels nous réitérons notre promesse d'employeur digital et humain : leur assurer une expérience salariée unique, à la hauteur de celle que nous souhaitons pour nos clients.

### Une création de valeur pour toutes nos parties prenantes

Dans l'infographie ci-après, nous avons sélectionné des indicateurs qui montrent la valeur financière et extra-financière qu'Orange crée pour ses parties prenantes et pour le Groupe. Forts du nombre et de l'expertise de nos collaborateurs, nous sommes un employeur de premier plan dans plusieurs pays. Notre capital industriel et intellectuel repose sur la force de notre politique d'innovation et d'investissements et nous procure un avantage concurrentiel. La puissance de notre marque et le maillage de notre réseau de distribution nous permettent aussi de faire la différence. Enfin, nos excellentes performances commerciales dans l'ensemble de nos territoires et notre efficacité opérationnelle se traduisent par une performance financière solide. Présent dans 27 pays dans le monde, Orange investit massivement dans les réseaux et joue ainsi un rôle essentiel dans le développement des territoires et dans la vie quotidienne de leurs habitants. Parallèlement, la qualité des relations que nous entretenons avec nos fournisseurs et nos partenaires favorise une collaboration responsable et éthique avec tous les acteurs de la chaîne de valeur. Enfin, nos engagements et nos actions en matière de neutralité carbone et d'économie circulaire traduisent notre mobilisation pour répondre au défi environnemental.

## Notre modèle d'affaires



## Nos atouts

- 151 000 collaborateurs dans le monde ■ **Talents**
- 75 000 collaborateurs au service de la relation client ■
- 34 000 collaborateurs chargés des réseaux ■
- 2 400 développeurs, intégrateurs et experts spécialistes du digital ■
- 30,4 heures de formation par collaborateur d'Orange SA ■

- 7,4 Mds € d'investissements nets hors licences ■ **Capital industriel et intellectuel**
- 700 M€ investis en Recherche & Innovation ■
- 6 857 brevets dont 222 nouvelles inventions ■
- Participation dans 450 000 km de câbles sous-marins et 6 navires câbliers ■

- Une marque puissante et un fort attachement client : 65<sup>e</sup> au classement Top 100 BrandZ des 100 marques internationales les plus cotées ■ **Capital de marque et commercial**
- Un acteur de proximité avec 5 326 boutiques dans le monde dont 883 Smart Stores ■
- Un réseau de distribution de 160 000 points de vente Orange Money ■

- Des capitaux propres importants : 33,2 Mds € ■ **Capital financier**
- Un endettement financier net raisonnable : 25,4 Mds € ■
- Un actionariat stable et de long terme : 23 % sphère publique, 5,50 % salariés et anciens salariés ■

## L'écosystème

- 27 pays grand public et une présence mondiale avec Orange Business Services ■ **Territoires et société**
- 6 nouveaux accords signés en 2018 pour des Réseaux d'Initiative Publique en France ■
- Dialogues parties prenantes aux niveaux national et local ■

- 19,6 M€ facturés à Orange SA par le secteur protégé ■ **Fournisseurs et partenaires**
- 116 audits RSE menés en 2018 dans le cadre de la Joint Audit Cooperation (JAC) ■
- Participation dans plus de 50 projets nationaux et européens ■
- 13 chaires de recherche financées ■

- Consommation énergétique : 5 697 GWh (scopes 1 et 2) ■ **Environnement**
- Émissions de CO<sub>2</sub> : 1,4 Md de tonnes (scopes 1 et 2) ■
- Certification Management de l'environnement (ISO 14001) pour 80 % du périmètre du Groupe ■
- Certification Management de l'énergie (ISO 50001) en France ■

→ **Un employeur majeur**

- 9,1 Mds € de charges de personnel, soit 22 % du chiffre d'affaires
- 81 % des salariés du Groupe recommandent Orange comme employeur
- 73 % des salariés en France sont actionnaires d'Orange
- 11 000 recrutements en CDI dans le Groupe dont 3 200 en France
- Label Gender Equality European and International Standard
- 29,8 % de femmes dans les réseaux de management

→ **Des positions de leader**

- 264 M de clients dont 3 000 multinationales clients hors de France
- N°1 de la fibre optique en Europe : 29 M de foyers raccordables
- 56 M de clients 4G (couverture > à 95 % en Europe)
- N°1 de la convergence en Europe : 10,9 M de clients
- N°1 pour la qualité du réseau mobile en France pour la 8<sup>e</sup> fois (Arcep)
- 15,1 M de clients actifs Orange Money et 248 000 clients Orange Bank

→ **Une expérience client qui fait la différence**

- N°1 en recommandation client dans 15 pays
- N°1 en recommandation client en France sur tous les segments
- 52 % de nos interactions clients sont réalisées par le canal digital en Europe
- ×7,6 de débit moyen utilisateur dans les réseaux fixes internet par rapport à 2014
- ×3,1 de débit moyen dans les réseaux internet mobiles par rapport à 2014

→ **Une performance financière solide**

- Chiffre d'affaires : 41,4 Mds € (+1,3 % vs 2017)
- Ebitda ajusté : 13 Mds € (+2,7 % vs 2017)
- Cash-flow opérationnel (Ebitda ajusté - Capex) : 5,6 Mds € (+1,7 % vs 2017)
- Dividendes versés : 2,1 Mds €

→ **Contribution à la société et au développement des territoires**

- 2,2 Mds € de taxes d'exploitation et licences décaissées
- 0,9 Md € d'impôts sur les sociétés décaissés
- 4,6 Mds € d'investissements dans les réseaux
- Soutien à l'entrepreneuriat : 260 M€ d'engagements d'investissement pris depuis dix ans
- 23 M€ investis par la Fondation pour aider les jeunes et les femmes en difficulté
- Contribution à la création de richesse : 11 % du PIB au Sénégal et en Côte d'Ivoire, 2,8 % au Niger
- Orange membre de la Global Network Initiative

→ **Une collaboration responsable et éthique avec les acteurs de la chaîne de valeur**

- 18,6 Mds € d'achats externes (fournisseurs, etc.)
- Label Relations fournisseurs responsables en France
- 264 000 employés impactés chez nos fournisseurs par les plans d'action de la JAC

→ **Vers la neutralité carbone et l'économie circulaire**

- Réduction de 3,2 % des émissions de CO<sub>2</sub>, et de 3,2 % des consommations d'énergie entre 2016 et 2018
- Efficacité énergétique : réduction de 56,6 % des émissions de CO<sub>2</sub> par usage client par rapport à 2006
- 800 M€ d'économies d'énergie dans les réseaux et l'IT depuis 2010
- 15,4 % de mobiles usagés collectés sur le périmètre Europe

## Nos grands enjeux

**En quelques décennies, le numérique a profondément transformé notre vie quotidienne et tous les secteurs d'activité. S'il continue d'offrir de formidables leviers de croissance pour les années à venir, il génère également de nouveaux risques, de nouvelles inégalités. Notre métier d'opérateur nous place au cœur des grands enjeux technologiques, économiques et sociétaux qui préfigurent l'avenir de nos sociétés. Forts de notre expertise et de notre position de leader, nous disposons de tous les atouts nécessaires pour saisir ces nouvelles opportunités, en relever les défis, tout en contribuant à un développement socioéconomique durable.**

### Enjeux technologiques

Multiplication des écrans, développement d'applications métiers accessibles en mobilité, essor des objets connectés, etc. L'accélération des usages numériques engendre des besoins croissants en connectivité et nécessite de déployer de nouveaux réseaux (fixes et mobiles) plus agiles, plus simples à gérer et plus ouverts. Parallèlement, les performances de l'intelligence artificielle (IA) se sont accélérées grâce au Big Data, aux progrès des algorithmes, à des puissances de calcul à bas coût et aux investissements de nombreux acteurs, américains et asiatiques pour la plupart. L'IA contribue à améliorer l'efficacité opérationnelle dans quasiment tous les métiers (optimisation des réseaux, résolution de problèmes utilisateurs dans les

services IT, personnalisation des offres, etc.) et permet de proposer de nouveaux services à valeur ajoutée au grand public tels que les assistants virtuels.

### Enjeux économiques

En Europe, le mouvement de consolidation s'est ralenti depuis les rapprochements d'acteurs intervenus en 2014 et 2015, alors même que le nombre d'opérateurs de télécommunications y est très largement supérieur à celui des marchés américain ou chinois par exemple. Dans un contexte de vive concurrence à l'échelle mondiale et tandis que certains acteurs génèrent des revenus par la monétisation des données, l'enjeu de maîtrise des données personnelles se fait en outre plus prégnant. En 2018, l'Union européenne a ainsi mis en application un nouveau cadre juridique dans les États membres : le règlement général sur la protection des données. Enfin, face aux menaces accrues de cyberattaques et d'interruption d'activité, les besoins de cyberdéfense augmentent de manière significative.

### Enjeux sociétaux

En 2018, la moitié de la population mondiale n'a pas accès à internet et l'illectronisme touche encore une part importante des populations connectées. Les exclus du numérique rencontrent des difficultés d'accès aux services fondamentaux, à l'information et au savoir. Ils ne profitent pas non plus d'une part significative de l'économie, en matière d'emploi ou de pouvoir d'achat par exemple. Par ailleurs, la promotion du respect des droits humains va aujourd'hui bien au-delà des murs de l'entreprise et s'étend jusqu'aux fournisseurs et aux sous-traitants. La prise en compte des enjeux de liberté d'expression et de protection des données privées devient la pierre angulaire de la relation avec un opérateur de confiance, au même titre que la qualité et la fiabilité des réseaux. Enfin, l'augmentation du nombre d'événements météorologiques et climatiques extrêmes et la publication d'un rapport par le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat ont rendu plus tangibles les conséquences immédiates du changement climatique, avec en corollaire la nécessité pour les individus et les entreprises de réduire leur empreinte carbone.

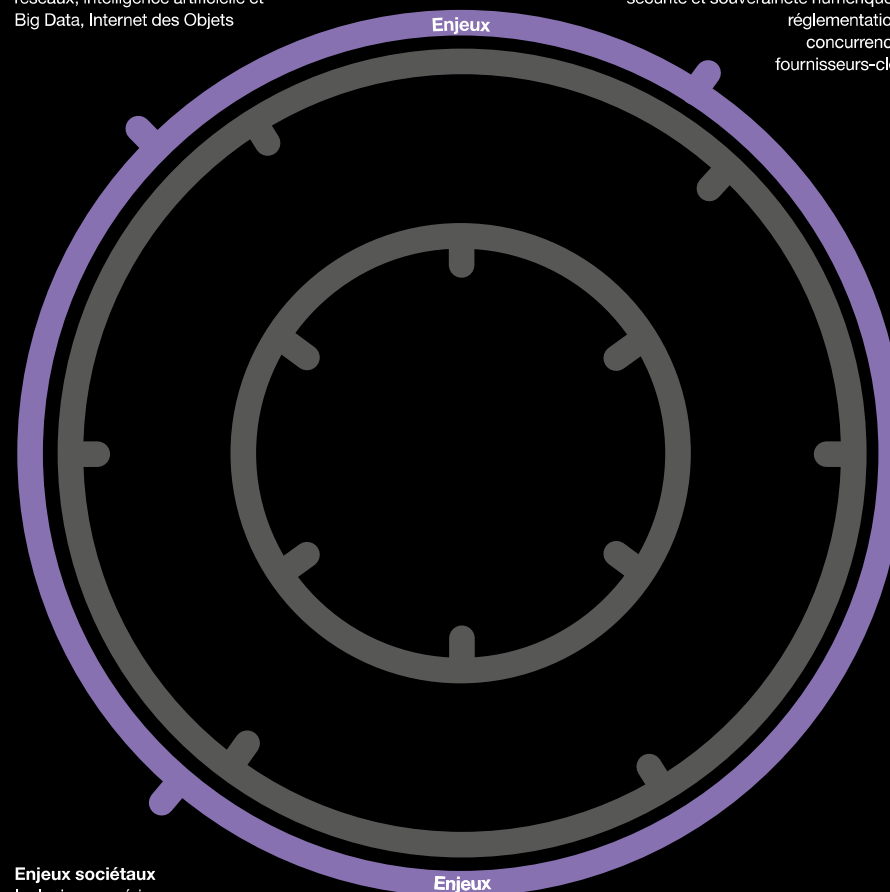
## Risques & opportunités

### Enjeux technologiques

Connectivité, virtualisation des réseaux, intelligence artificielle et Big Data, Internet des Objets

### Enjeux économiques

Environnement macroéconomique, sécurité et souveraineté numériques, réglementation, concurrence, fournisseurs-clés



### Enjeux sociétaux

Inclusion numérique, changement climatique, droits humains, vie privée et protection des données, développement des territoires

# Enjeux technologiques

## Opportunités

- Réduction du coût des équipements réseaux et de leur maintenance
- Revenus induits par de nouveaux usages (5G, IoT) des entreprises
- Consolidation du leadership (couverture et qualité)
- Nouveaux clients (couverture réseau élargie)
- Convergence et nouveaux services

- Revenus issus de l'analyse des données
- Différenciation / Personnalisation des offres
- Réduction des coûts (digitalisation de la relation client)
- Création de nouveaux métiers
- Promotion de l'écosystème d'Orange
- Optimisation des ressources réseaux

- Revenus issus des plateformes de services IoT spécialisées

## Risques\*

- Investissements accrus par les nouvelles technologies de réseaux (5G, fibre)
- Hausse des coûts d'exploitation des réseaux (4G/5G, FTTx, LoRa®, LTE-M)
- Complexité accrue des réseaux, due notamment à leur virtualisation

- Désintermédiation de la relation client par les assistants virtuels
- Coûts et rareté des compétences
- Recours accru à la sous-traitance
- Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur

- Faillites de sécurité des réseaux, des plateformes de services ou des objets

### Connectivité et virtualisation des réseaux

### Intelligence artificielle et Big Data

### Internet des Objets

# Enjeux sociétaux

## Opportunités

- Revenus additionnels
- Nouveaux clients (couverture réseau élargie)
- Utilité sociale

- Développement de solutions climatocompatibles
- Responsabilité environnementale

- Maîtrise des usages excessifs
- Acceptabilité sociétale

- Renforcement du rôle de tiers de confiance
- Solutions de cybersécurité pour les entreprises

- Nouveaux clients et revenus (couverture et qualité du réseau)

## Risques\*

- Fracture sociale
- Fracture numérique (inégalité d'accès / illettrisme)

- Catastrophes naturelles et impact sur les infrastructures

- Atteinte aux droits humains par un tiers en lien direct ou indirect avec Orange
- Inadaptation aux nouveaux modes de travail
- Santé et sécurité (y.c. ondes)
- Atteintes aux libertés fondamentales sur l'injonction d'autorités locales

- Divulgation, usurpation, conservation inappropriée de données personnelles
- Accès des acteurs du numérique aux données des entreprises

- Qualité des services essentiels (réseaux fixe, mobile, internet et services sensibles associés)

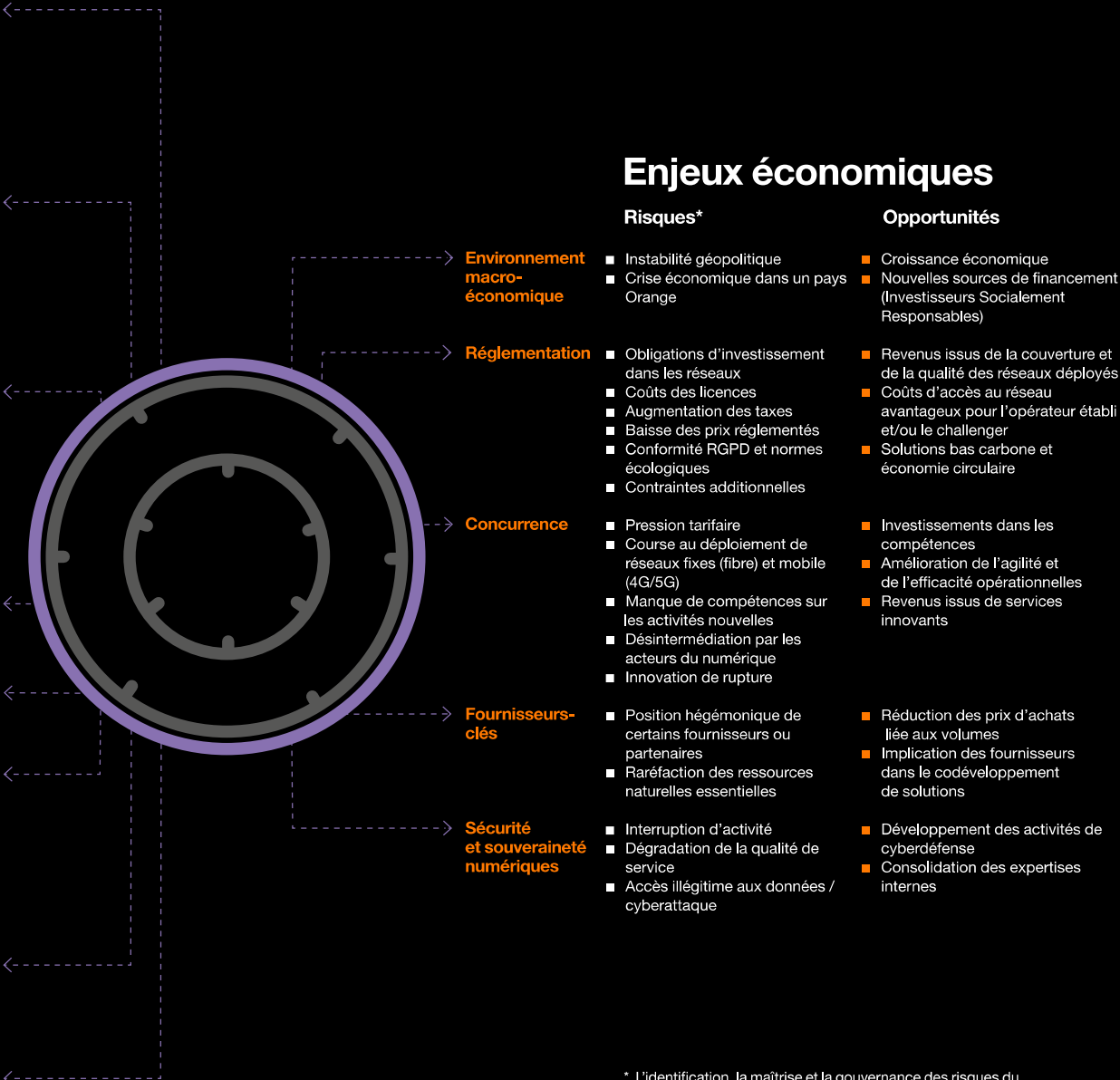
### Inclusion numérique

### Changement climatique

### Droits humains

### Vie privée et protection des données

### Développement des territoires



# Enjeux économiques

## Risques\*

- Instabilité géopolitique
- Crise économique dans un pays Orange
- Obligations d'investissement dans les réseaux
- Coûts des licences
- Augmentation des taxes
- Baisse des prix réglementés
- Conformité RGPD et normes écologiques
- Contraintes additionnelles

## Concurrence

- Pression tarifaire
- Course au déploiement de réseaux fixes (fibre) et mobile (4G/5G)
- Manque de compétences sur les activités nouvelles
- Désintermédiation par les acteurs du numérique
- Innovation de rupture

## Fournisseurs-clés

- Position hégémonique de certains fournisseurs ou partenaires
- Raréfaction des ressources naturelles essentielles

## Sécurité et souveraineté numériques

- Interruption d'activité
- Dégradation de la qualité de service
- Accès illégitime aux données / cyberattaque

## Opportunités

- Croissance économique
- Nouvelles sources de financement (Investisseurs Socialement Responsables)
- Revenus issus de la couverture et de la qualité des réseaux déployés
- Coûts d'accès au réseau avantageux pour l'opérateur établi et/ou le challenger
- Solutions bas carbone et économie circulaire

- Investissements dans les compétences
- Amélioration de l'agilité et de l'efficacité opérationnelles
- Revenus issus de services innovants

- Réduction des prix d'achats liée aux volumes
- Implication des fournisseurs dans le codéveloppement de solutions

- Développement des activités de cybersécurité
- Consolidation des expertises internes

\* L'identification, la maîtrise et la gouvernance des risques du Groupe sont présentées dans la section « Notre démarche intégrée » du présent rapport en page 122.

## Des impacts socioéconomiques majeurs

Afin de mesurer notre contribution au développement des pays où nous opérons, nous avons poursuivi nos études sur la valeur économique et sociale créée par Orange. Après la France et le Niger en 2017, cette démarche a été étendue à cinq autres pays d'Afrique : le Cameroun, la Côte d'Ivoire, la Guinée, la République démocratique du Congo et le Sénégal. Au-delà du poids intrinsèque d'Orange, l'évaluation des impacts du Groupe couvre plusieurs niveaux d'empreinte économique et sociale.

### Le cadre d'analyse

#### Empreinte économique simple (dépenses locales)

L'outil de référence Thésaurus-Leontief – adapté des travaux du Nobel d'économie Wassily Leontief – permet d'estimer la contribution apportée par les flux monétaires que nous générons localement dans l'activité économique ou l'emploi au plan national (achats, salaires, fiscalité).

#### Empreinte économique élargie

Elle complète l'analyse reposant sur nos dépenses et permet d'estimer l'impact :

- **de nos actions sociétales**, soit la valeur induite par nos programmes de responsabilité sociale comme la collecte des déchets, les actions de la Fondation Orange, la création des villages Orange, etc. La valeur est estimée à partir de leurs effets en matière de supplément de pouvoir d'achat, comme l'accès facilité à un nouveau service ou une dépense essentielle évitée;
- **de l'utilisation de nos produits et services**, en évaluant le supplément de création de valeur généré chez nos clients particuliers et entreprises par l'utilisation de nos infrastructures, produits et services, qui apportent des gains de productivité, accélèrent le développement des territoires et soutiennent la croissance des PIB nationaux.

### Les résultats

#### Empreinte économique simple

La valeur ajoutée locale d'Orange est doublée, voire triplée, du fait de la propagation des flux financiers induits par notre activité dans les différents pays étudiés. Les résultats exprimés en termes d'emplois induits sont également très significatifs et présentent des variations encore plus fortes entre pays (x 180 en Guinée, x 80 au Cameroun). Celles-ci sont principalement le reflet des disparités des niveaux de salaire entre les pays.

#### Empreinte totale

L'empreinte totale est la somme des empreintes locale, simple et élargie, exprimée ici en valeur ajoutée rapportée au PIB de chaque pays. Au total, la contribution d'Orange aux économies nationales est très significative : elle est de 7,8 % du PIB au Cameroun, de 8 % en Guinée et elle s'élève même à 11 % dans le cas de la Côte d'Ivoire.

La démarche suivie pour le calcul de la valeur sociale du Groupe et les résultats obtenus sur l'empreinte économique simple pour deux pays de taille très différente (Niger, Sénégal) ont été certifiés par KPMG dans un rapport d'assurance raisonnable.

Cette certification ainsi qu'une note méthodologique du cabinet Goodwill, qui a accompagné Orange dans ces analyses, sont consultables sur le site [www.orange.com](http://www.orange.com).

Rapport annuel intégré Orange 2018

## Empreintes d'Orange dans 6 pays d'Afrique

	Empreinte locale		Empreinte économique simple		Empreinte totale* % du PIB du pays
	Valeur ajoutée en M€	Emplois directs	Facteurs multiplicateurs de la valeur	Facteurs multiplicateurs des emplois (emplois induits)	
<b>Cameroun</b>	107	601	x 3	x 80	7,8 %
<b>Côte d'Ivoire</b>	530	1 965	x 2,1	x 46	11 %
<b>Guinée</b>	112	350	x 1,8	x 180	8 %
<b>Niger</b>	37	531	x 1,8	x 42	2,8 %
<b>République démocratique du Congo</b>	49	580	x 3,5	x 150	1,5 %
<b>Sénégal</b>	387	1 789	x 2,3	x 37	11 %

\* Source : étude Goodwill-management



**Partie I**

## **Notre socle**

Ces dernières années, nous avons créé des actifs d'une valeur inestimable : des réseaux à la pointe de la technologie, un savoir-faire unique en matière d'expérience client, une dimension d'employeur digital et humain et une forte culture de l'innovation.

## Des réseaux à la pointe de la technologie

### Proposer la meilleure connectivité

Des câbles sous-marins aux réseaux terrestres jusqu'à la fibre et la radio, nous garantissons à nos clients une connectivité délivrant débit, volume et qualité. Nous avons investi 17 milliards d'euros dans nos réseaux entre 2015 et 2018 pour répondre à un accroissement des usages toujours plus variés (multiplication des écrans, services de vidéo à la demande, applications métiers accessibles en mobilité, Internet des Objets, intelligence artificielle). Nos efforts ont porté notamment sur l'extension de la couverture 4G en Europe et en zone MEA (Moyen-Orient et Afrique), la poursuite du déploiement de la fibre et la construction d'« autoroutes de l'information » avec les câbles sous-marins.

### Réseaux fixes à très haut débit : accélérer la fibre

Orange améliore la connectivité des foyers grâce à la technologie FTTH (Fibre to the Home ou fibre jusqu'à l'abonné), qui permet de proposer au grand public des débits jusqu'à 1 Gbit/s et bientôt 10 Gbit/s moyennant la mise à niveau de certains équipements. Fin 2018, Orange totalise 32,5 millions de foyers raccordables au très haut débit dans le monde. Nous offrons des connexions haut débit et très haut débit à 14 millions de foyers en Espagne et à 12 millions en France via nos réseaux fibre. En Slovaquie, ce sont 467 000 foyers qui sont désormais raccordés en FTTH. À fin 2018, nous avons assuré près de 70 % des déploiements fibre réalisés sur tout le territoire français et avons signé six nouveaux Réseaux d'Initiative Publique avec les collectivités territoriales. En zone MEA, la fibre est commercialisée en Jordanie, en Égypte, en Côte d'Ivoire, au Maroc,

au Sénégal et au Mali. Très haut débit toujours mais vu de l'espace : Orange a conclu en 2018 un accord avec Eutelsat pour offrir un accès de qualité à internet par satellite à l'ensemble de nos clients européens, notamment dans les zones rurales.

### La 4G pour tous

Le Groupe a consolidé son empreinte en Europe sur les réseaux 4G/4G+ avec des taux de couverture approchant les 100 % dans certains pays, comme en Belgique ou en Pologne. Nous sommes leader en nombre de clients dans sept des huit pays européens où nous sommes présents. En Slovaquie, la 4G d'Orange couvre 94 % de la population, et le Groupe a signé un accord avec le gouvernement et deux autres opérateurs pour couvrir tout le territoire en haut débit d'ici à 2020. En France, Orange offre la couverture mobile la plus étendue avec 99 % de la population métropolitaine en 3G+ et plus de 98 % en 4G. D'ici à fin 2019, nous aurons achevé la transformation de la quasi-totalité de nos sites 3G en 4G.

Au Moyen-Orient et en Afrique, la 4G a devancé la 3G en trafic data et représente aujourd'hui un volume mensuel de données consommées par client supérieur à 2 Go. Elle est désormais disponible dans 12 pays et compte près de 17 millions de clients. À fin 2018, la 4G d'Orange couvre ainsi 93 % de la population de l'Égypte, 62 % au Sénégal et 50 % au Botswana. Les déploiements se poursuivent en 2019 au Burkina Faso et en Sierra Leone notamment. Parallèlement, nous avons déployé un réseau radio dans six pays MEA en nous appuyant sur la technologie TDD-LTE, une variante de la 4G, pour apporter des services internet fixe à des foyers non connectés en ADSL ou en fibre.



## 56 millions de clients 4G dans le monde

Notre couverture 4G est en moyenne supérieure à 95 % de la population en Europe (99,8 % en Pologne – 99,7 % en Belgique – 98,6 % en France – 98 % en Moldavie – 96,9 % en Espagne – 96,9 % en Roumanie – 94 % en Slovaquie).

“ Avec l’essentiel de nos équipes en mer, nous opérons dans un contexte très particulier. L’amélioration de la connectivité de nos navires permet désormais à nos équipages d’accéder facilement à internet, pour leurs communications professionnelles mais aussi pour rester en contact avec leurs proches. Cela transforme profondément l’expérience à bord. ”

—  
René Kofod-Olsen  
Président-Directeur Général, Topaz Energy & Marine



“ Les opérateurs doivent engager de lourds investissements pour étendre la couverture, améliorer la qualité et augmenter la puissance des réseaux (4G, fibre, etc.). ”

—  
Alexandre Iatrides  
Analyste, ODDO BHF Securities

“ Pour attirer et fidéliser un public hyperconnecté, le réseau doit fonctionner parfaitement, et ce même au troisième sous-sol ! ”

—  
Isabelle Hervouet  
Directrice digitale Europe, Unibail-Rodamco-Westfield



**n°1** pour la qualité du réseau mobile en France pour la 8<sup>e</sup> année consécutive selon l’Arcep

**69 %** des déploiements en fibre optique en France assurés par Orange

**29** millions de foyers raccordables au FTTH en Europe

**190** milliers de kilomètres de câbles sous-marins de fibre optique posés par Orange Marine depuis 1985

**34 000** salariés dont l’activité est consacrée aux réseaux dans le monde



### La convergence au cœur de notre stratégie

En Europe, le déploiement de nos réseaux fixes à très haut débit nous a donné un avantage concurrentiel sur la convergence fixe-mobile, où nous sommes leader avec 10,9 millions de clients à fin 2018. L'accélération de la croissance des forfaits mobile et haut débit fixe a été tirée par le succès de nos offres convergentes Love sur le continent. En Pologne, par exemple, Orange Love est la principale offre commerciale pour les ménages et a dépassé le million de clients en octobre 2018.

### France : vers le tout IP

Orange a engagé la modernisation de son réseau de téléphonie fixe en France pour prendre en compte l'évolution des usages et garantir la qualité de service. Le service de téléphonie qui repose actuellement sur le réseau fixe historique appelé Réseau téléphonique commuté (RTC) s'appuiera de plus en plus sur la technologie Internet Protocol (IP), devenue un standard mondial. Depuis fin 2018, les nouvelles lignes téléphoniques fixes sont ainsi construites sur la technologie Voix sur IP. Le RTC continuera quant à lui de fonctionner pour toutes les lignes existantes : la migration progressive est prévue à partir de fin 2023.

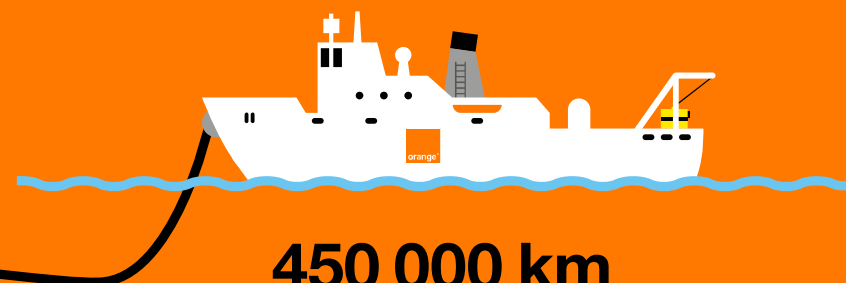
### Connectivité et services aux opérateurs

Orange commercialise des solutions de connectivité à des spécialistes du marché de la voix, à des opérateurs domestiques et internationaux de gros et de détail et à des fournisseurs d'accès internet et de contenus. En 2018, ces activités ont été réunies au sein d'une même entité : Wholesale & International Networks. Notre infrastructure de réseaux longue

distance terrestres, sous-marins et satellites, ainsi que nos points de présence partout dans le monde nous permettent d'offrir des connexions à plus de 200 fournisseurs d'accès internet pour des utilisateurs finaux dans plus de 220 pays. Afin de sécuriser l'acheminement du trafic internet et de répondre à la demande toujours plus importante de nos clients, nous avons en 2018 :

- ouvert un accès unique entre l'Asie, le Moyen-Orient et l'Afrique de l'Ouest en reliant plusieurs câbles sous-marins via une nouvelle connexion terrestre entre Marseille et Penmarch (France) ;
- signé un contrat d'investissement dans le câble sous-marin MainOne pour favoriser le développement de nos services fixes et mobiles sur le continent africain, notamment en Côte d'Ivoire et au Sénégal ;
- uni nos forces avec Google pour le nouveau câble sous-marin Dunant, qui reliera les États-Unis à la France et consolidera notre leadership international dans la vente de capacité auprès des autres opérateurs et fournisseurs de contenus ;
- conclu un partenariat avec PCCW Global pour déployer le câble sous-marin PEACE, qui renforcera les liens entre les trois continents les plus peuplés de la planète en reliant le Pakistan, Djibouti, le Kenya, l'Égypte et la France.

Nous avons également célébré cette année les 40 ans du centre de télécommunications par satellite de Bercenay-en-Othe, qui propose des services de connectivité à une large gamme de clients entreprises. Enfin, nous développons des offres enrichies data et connectivité pour les opérateurs. Ethernet Now, par exemple, est une offre de bande passante à la demande à destination de nos clients opérateurs, qui leur permet de mieux gérer leurs connexions Ethernet depuis un portail en ligne.



# 450 000 km de câbles sous-marins

Orange est l'un des leaders du trafic internet intercontinental avec une participation dans 450 000 kilomètres de câbles sous-marins à travers le monde, soit l'équivalent de 10 fois le tour de la planète.

## Offrir une expérience incomparable à nos clients

### Penser client à chaque instant

Notre ambition est d'offrir à nos 264 millions de clients une expérience omnicanal – humaine et digitale – incomparable. Les collaborateurs du Groupe en boutique, dans les centres d'appels, sur internet, au sein des entités mais aussi à domicile avec nos techniciens d'intervention y travaillent chaque jour avec créativité et rigueur.

Nous voulons toujours davantage simplifier nos offres, digitaliser nos parcours client et personnaliser nos réponses. Fin 2018, Orange était leader en recommandation client dans 15 pays sur 23 consolidés.

### 883 Smart Stores dans le monde

Présents dans 16 pays, les Smart Stores Orange misent sur une complémentarité des canaux de vente pour une expérience fluide et continue entre mondes digital et physique.

Dans ces points de vente interactifs de 20 à 1 000 m<sup>2</sup>, nos clients ont accès à des services innovants et sont accompagnés dans leurs usages numériques. Parallèlement, nous poursuivons le déploiement d'une expérience de distribution omnicanal avec le programme Digital Retail. Géolocalisation des magasins, visibilité des stocks, retrait en boutique, souscription digitale, etc. De nombreuses initiatives sont menées sur l'ensemble de nos territoires. En Jordanie, par exemple, le Smart Store de Sweifieh a été équipé d'étiquettes de prix électroniques pour optimiser la gestion et réduire les risques d'erreur. En Égypte, les salariés sont désormais équipés de tablettes multi-services dans une vingtaine de magasins.

### Une relation 24/7 avec l'appli Orange et moi

Orange propose à ses clients une relation simple grâce au mobile, avec l'assurance qu'il y aura toujours quelqu'un pour les aider si besoin. C'est ce que fait l'application Orange et moi pour ses 18,5 millions d'utilisateurs réguliers dans le monde.

Elle rend nos clients plus autonomes et leur apporte des solutions immédiates. L'application leur donne en effet un accès direct aux informations essentielles (suivi conso, détails de l'offre) et la possibilité d'acheter ou d'adapter leur offre facilement et librement. En France, nos clients peuvent également joindre un conseiller par messagerie instantanée sur Orange et moi.

### Chatbots et IA changent la donne

Nous sommes convaincus que la relation client est l'un de nos principaux facteurs de différenciation, notamment grâce à l'intelligence artificielle et aux agents conversationnels, les chatbots. En 2018, des chatbots dédiés aux relations avec nos clients ont ainsi été déployés en Roumanie, Jordanie et Pologne dans la continuité des lancements réussis par les équipes de l'expérience client en Espagne et celles d'Orange Bank en France. Chez Orange Bank, toutes les demandes de nos clients sur l'application mobile sont d'abord traitées par notre agent virtuel Djingo, qui les transfère à un conseiller si besoin. Djingo a tenu plus de 1,5 million de conversations depuis son lancement. De son côté, le chatbot présent sur l'application et le site web d'Orange Espagne a mené environ 125 000 conversations par mois. Au total, les chatbots Orange ont tenu presque 3 millions de conversations en 2018. Objectif 2019 : 8 millions!



## Un débit multiplié par 7

En 2018, nous avons dépassé les objectifs que nous nous étions fixés dans le cadre d'Essentiels2020, permettant à nos clients un accès plus fluide et rapide à internet, aussi bien fixe que mobile.

Entre 2014 et 2018, le débit moyen utilisateur délivré dans les réseaux fixes internet a ainsi été multiplié par sept et le débit moyen dans les réseaux internet mobiles a été multiplié par trois.

“ Face à l'évolution des habitudes et des comportements d'achat de nos clients, nous avons transformé notre façon de concevoir nos offres. Il nous fallait continuer à penser client mais aussi digital. Nous avons adapté la formation Digital Ready du Groupe à nos besoins au Sénégal. ”

—  
Fatoumata Sene  
Chef Département Marketing de la Commercialisation, Orange Sénégal



“ La richesse principale d'une filiale de distribution, c'est l'humain. Qu'il s'agisse des collaborateurs ou des clients, nous devons créer une relation de confiance. Sans clients fidèles et sans collaborateurs engagés, pas de business. ”

—  
Frédéric Colard  
Directeur des Opérations, Générale de téléphone

“ L'accueil en boutique labellisée accessibilité Orange m'a permis de découvrir l'utilisation de la téléphonie mobile et l'internet facile. ”

—  
Martine Hermans  
Membre de l'association Retina France et déficiente visuelle



264

millions de clients dans le monde

18,5

millions d'utilisateurs réguliers de l'application Orange et moi, dont 3,5 millions en Afrique et au Moyen-Orient

+34%

d'utilisateurs de l'application Orange et moi en Afrique et au Moyen-Orient en 2018

883

Smart Stores au sein du Groupe, dont 269 en France, 535 en Europe et 79 en Afrique et au Moyen-Orient

78%

des demandes clients d'Orange Espagne reçues par Djingo sont traitées sans l'intervention d'un conseiller

### Écouter et agir pour améliorer l'expérience client

Nous nous sommes transformés pour nous centrer sur nos clients et appliquer notre principe du listening and responding, écouter et agir, dans tous nos territoires. Coconstruit avec les pays et entités du Groupe, notre programme Les Voix Essentielles engage chacun, quelle que soit son activité, à prendre davantage en compte les retours du client. En 2018, les Voix Essentielles ont valorisé des initiatives de feed-back en Égypte, en Espagne, en Pologne et chez Orange Business Services. Orange Business Services Égypte a par exemple formé ses 2 000 salariés à formaliser les retours clients collectés pour qu'ils puissent être partagés par tous et suivis d'actions concrètes.

Cette démarche d'écoute se traduit par l'amélioration des parcours client. Lancé en 2016 et désormais adopté par tous les pays commercialisant Orange Money, le programme AXiOM a ainsi permis d'analyser et de repenser tous les parcours des clients de notre solution de transfert et de paiement mobile. Nous nous sommes mis à leur place et avons pris en compte leurs remontées (ouverture de compte facilitée, dépôt d'argent où et quand ils le souhaitent, etc.). AXiOM a également réduit nos coûts mensuels sur les appels liés à Orange Money au Mali et divisé par deux les appels liés au déblocage du code secret à Madagascar.

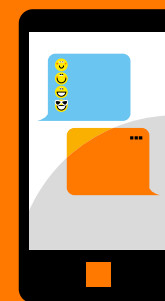
Ce principe de listening and responding (écouter et agir) au bénéfice de l'amélioration de l'expérience client est pratiqué à tous les niveaux de l'entreprise. C'est le sens de la série vidéo « L'expérience client, c'est l'affaire de tous », qui suit les membres du Comité exécutif une journée sur le terrain.

### Exploiter la data pour affiner la connaissance client

Pour pouvoir personnaliser et garantir une expérience client incomparable, il faut être en mesure de connaître nos clients, de les reconnaître et de comprendre leurs usages. C'est ce que permettent la collecte, le croisement et l'analyse des données clients. Grâce aux outils de Customer Experience Management, nos conseillers disposent des principales informations liées à l'utilisation du réseau par les clients (échecs rencontrés sur les services voix ou data sur une zone géographique donnée, incidents réseaux déjà pris en charge, etc.). Ils peuvent ainsi leur apporter des réponses et des conseils personnalisés. Nos directions marketing & technique peuvent par exemple prioriser les investissements pour améliorer l'expérience de nos clients.

### Développer nos compétences

Cette posture d'écoute active et d'adaptabilité se concrétise dans nos projets grâce à des pratiques agiles et au design thinking. Mille collaborateurs d'Orange Business Services ont par exemple suivi une formation consacrée à l'expérience client (« Cx Makers ») et sont accompagnés de Cx Partners pour l'implémenter dans le design de tous les projets (offres, processus, etc.). En parallèle, et pour garder l'humain au centre d'un monde qui se digitalise, Orange entend développer les compétences relationnelles de tous. La formation Orange in Touch permet ainsi de travailler sur deux axes de la relation client : l'état d'esprit et la façon de dire et de faire les choses. Plus de 14 000 collaborateurs en ont bénéficié dans 15 pays et entités du Groupe. En 2019, nous mettrons l'accent sur la formation des managers.



# 3 millions de conversations

En 2018, les chatbots Orange au service de la relation client ont mené 3 millions de conversations.

Nous visons 8 millions d'interactions en 2019.

## Être un employeur digital et humain

### Une expérience salarié à la hauteur de celle souhaitée pour nos clients

C'est la promesse d'employeur digital et humain qu'Orange fait à ses 151 000 collaborateurs pour que chacun se sente pleinement engagé dans le projet collectif du Groupe. Elle s'incarne dans notre volonté de faire du digital un accélérateur de progrès pour nos salariés, de favoriser leur développement personnel et de leur offrir des conditions de travail adaptées au quotidien. Cette promesse, c'est la confirmation qu'Orange place l'humain au cœur de son projet. Une promesse tenue à la condition que chaque collaborateur constate de lui-même le changement dans son quotidien.

### Entreprise apprenante

Dans la continuité de l'accord sur la reconnaissance des compétences et des qualifications des salariés, signé en France en 2017, nous nous attachons à favoriser le développement des compétences utiles pour demain, préparons nos salariés aux évolutions de leur métier et développons leur employabilité. Nous avons ainsi identifié un socle commun de compétences comportementales et techniques (écouter et agir, utiliser et sécuriser les données, etc.), ainsi que des expertises-clés (data, intelligence artificielle, cybersécurité), que chacun exploitera selon ses besoins et ses activités. Pour y parvenir, Orange Campus, l'université des managers du Groupe, s'ouvre à l'ensemble des salariés en 2019 et mettra progressivement en place un accompagnement individuel, collectif et ouvert sur notre écosystème

de partenaires (écoles, universités, entreprises, start-up, etc.). Nous déployons également de nouvelles expériences d'apprentissage telles qu'un accès simple et permanent aux formations digitales et une grande diversité dans les modalités associées (mobile, immersive, adaptive learning).

### Collaboration et agilité collective

Nous nous efforçons de créer des conditions de travail facilitant la collaboration, l'agilité collective et la créativité. Nos locaux se transforment en espaces de ressources modulables propices aux nouveaux modes de travail. Inaugurés en 2018, les bureaux d'Orange Business Services à Paris-La Défense en sont un exemple, tout comme le nouveau siège d'Orange Espagne ou les concepts ouverts sur les start-up et le coworking tels que la Villa Bonne Nouvelle à Paris. Utilisé régulièrement par un salarié sur deux, notre réseau social d'entreprise Piazza contribue aussi à rendre l'environnement de travail plus collaboratif et participe au décloisonnement des informations. Enfin, le programme d'innovation Oz donne aux salariés les moyens d'exprimer et de concrétiser leurs idées au bénéfice de leur propre expérience au travail et/ou de celle du client.

### Écoute des salariés et dialogue social

La première édition de l'enquête interne « Votre Baromètre Salarié » a été lancée en 2017 sur l'ensemble du Groupe. Elle a permis de mesurer la perception des salariés sur la mise en œuvre de notre promesse d'employeur digital et humain et constitue un levier d'amélioration de la qualité de vie au travail. En 2018, plus d'un collaborateur sur deux y a participé et nous avons recueilli plus de 18 000 verbatims. D'autre part, une enquête d'évaluation des conditions de travail et des facteurs de risques psychosociaux est menée tous les trois ans auprès des salariés d'Orange en France. Enfin, le Groupe signe ou renouvelle ses accords avec les partenaires sociaux. À titre d'illustration en France, le nouvel accord intergénérationnel signé en 2018 pour la période 2019-2021 couvre notamment des mesures relatives à l'insertion des jeunes, à l'aménagement des fins de carrière et à la transmission des savoirs.

Rapport annuel intégré Orange 2018



## Top Employer Global

Orange a reçu en février 2019, pour la quatrième année consécutive, la certification Top Employer Global, qui consacre les meilleures politiques et pratiques en matière de ressources humaines. Orange est le seul opérateur télécom à figurer parmi les 14 Top Employers globaux.

“ Pour que l'égalité des chances soit réelle, il s'agit davantage de parler d'équité : lever l'autocensure, donner aux jeunes la maîtrise des codes de l'entreprise et des règles du savoir-être pour mieux les faire évoluer. ”

—  
Amélie Kanagasabai  
Orange Graduate Programme, responsable adjointe au Mégastore de Rouen



“ Les connaissances acquises sur les bancs de l'école ne suffisent plus pour mener à bien une longue carrière. Étudiants, collaborateurs, entrepreneurs, chacun doit se former et mettre à jour ses connaissances, au quotidien. ”

—  
Carolina Diaz-Lönborg  
Business developer, Kokoroe

“ L'espace de travail rend concret l'engagement de l'employeur. Les bureaux deviennent le théâtre de l'expérience de travail. Un lieu d'accomplissement des collaborateurs. ”

—  
Florence Pradère  
Responsable veille et prospective bureaux de demain, JLL



7%

taux d'insertion des personnes en situation de handicap (Orange SA)

11 000

recrutements en CDI dans le Groupe, dont 3 200 en France

+6 000

stagiaires et alternants ont été accueillis sur le périmètre Groupe en France

87,8%

des salariés se déclarent fiers de travailler chez Orange

35 000

salariés ont participé au programme d'innovation Oz

### Promouvoir la diversité et l'égalité professionnelle

Orange s'engage depuis plus de dix ans pour l'égalité professionnelle. Aujourd'hui, les femmes représentent 36 % des effectifs du Groupe. Nous mettons l'accent sur l'égalité salariale, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'accès des femmes aux postes de management, et favorisons une représentation équilibrée dans tous les métiers, notamment techniques. Le cinquième accord sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et l'équilibre vie privée / vie professionnelle a d'ailleurs été signé en 2018 au sein d'Orange SA pour la période 2018-2020 à l'unanimité des organisations syndicales. Tous nos territoires sont mobilisés : cinq entités du Groupe ont obtenu la certification Gender Equality & Diversity for European and International Standard (GEEIS) en 2018, ce qui porte le nombre total d'entités certifiées à 17. En outre, le dispositif de dialogue parties prenantes sur la diversité et l'égalité professionnelle a été conduit à ce jour dans neuf pays, dont l'Espagne et la Tunisie en 2018. Enfin, la Pologne a lancé fin 2018 Razem.One, une initiative de sensibilisation aux impacts positifs de l'égalité femmes-hommes sur le business.

### Agir en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap

En France, nous avons signé en décembre 2018 un accord de partenariat avec Pôle emploi en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap. Avec un taux d'insertion de 7 %, Orange SA entend poursuivre sa politique d'inclusion et recruter 150 collaborateurs en situation de handicap entre 2017 et 2019. Cette démarche, partagée par l'ensemble du Groupe, s'est notamment traduite par une forte participation à la Journée internationale des personnes handicapées.

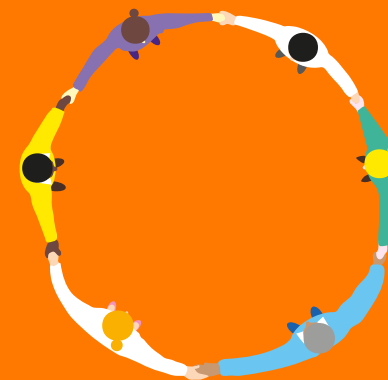
### Favoriser l'égalité des chances et l'insertion professionnelle

Plus de 800 salariés d'Orange s'investissent pour accompagner des jeunes issus de milieux modestes vers le monde de l'entreprise. En France et en Roumanie, le programme Capital Filles facilite par exemple l'insertion professionnelle de centaines de jeunes filles issues de quartiers défavorisés ou de zones rurales. L'initiative Article 1, en France et au Maroc, permet à des jeunes de milieux modestes d'accéder aux filières d'excellence. En France, nous participons également à la lutte contre l'échec scolaire en soutenant l'association Énergie Jeunes, et à l'insertion professionnelle des jeunes demandeurs d'emploi diplômés issus de milieux défavorisés avec l'initiative Nos Quartiers ont des Talents.

### Recruter les talents de demain

Orange multiplie les initiatives innovantes pour recruter ceux qui feront le succès du Groupe demain. En mai 2018, nous avons donné rendez-vous au grand public, aux étudiants, aux partenaires et aux collectivités locales dans 11 villes de France à la journée Hello Jobs pour découvrir nos offres et la diversité de nos métiers. En septembre 2018, nous avons lancé #LifeAtOrange, notre première campagne de recrutement sur les réseaux sociaux, qui invite nos salariés à partager les bonnes raisons de rejoindre le Groupe.

Enfin, Orange MEA promeut une politique de diversité avec un programme qui vise à attirer et à former des talents et hauts potentiels à des fonctions de direction dans les pays de la zone. Des initiatives qui portent leurs fruits puisque, pour la troisième année consécutive, Orange arrive en tête de l'enquête #HappyCandidates, qui mesure l'appréciation globale de recrutement des entreprises de plus de 1 000 salariés.



## Gender Equality Index Bloomberg 2019

Orange fait partie des 230 entreprises du monde les plus avancées dans la promotion de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

## Transformer chaque jour l'innovation en progrès

### Innovation inclusive

Chez Orange, nous avons une vision positive, humaine et responsable de la technologie. Nous pensons que la révolution numérique est porteuse de promesses immenses à la condition d'être au service de chacun, de la société et de la planète. C'est ce qui fera d'elle un progrès au bénéfice du plus grand nombre. Tout nouveau produit ou service doit être conçu comme utile, simple et accessible à tous, avec l'homme comme seul cadre de développement, comme point de départ et point d'arrivée de chacune de nos actions. Ce n'est pas à l'utilisateur de s'adapter aux technologies, mais à nous de les rendre accessibles.

### IoT, IA, 5G, réseaux et data au service de l'homme

Cette innovation, que nous pensons dès l'origine inclusive, fait progresser des pans entiers du numérique. Nous avons pour ambition de rendre la connectivité accessible partout, tout le temps, notamment avec la 5G. Nous souhaitons fluidifier, optimiser et enrichir les expériences digitales grâce à l'Internet des Objets (IoT), la data et l'intelligence artificielle (IA). Pour cela, nous travaillons autour de trois axes stratégiques.

**Le maintien de l'excellence de notre socle technologique, nos réseaux**, pour proposer la meilleure connectivité à l'utilisateur en fonction de son contexte : à la maison, en mobilité ou sur son lieu de travail. Nous préparons le lancement de la 5G en France et en Europe avec nos partenaires en réalisant des tests et des expérimentations. Courant 2019,

nous passerons à une phase pré-commerciale avec le déploiement progressif du réseau 5G dans 17 villes en Europe (notamment en France, Pologne, Belgique, Roumanie et au Luxembourg) et l'Espagne entrera dans une phase pilote. Des milliers de clients Orange pourront alors tester la 5G en avant-première.

**Une relation client toujours plus simple et fluide** grâce aux progrès de l'intelligence artificielle. Les assistants virtuels représentent de puissants outils pour atteindre une relation client incomparable. Parallèlement, nous appliquons les avancées de l'IA pour penser l'entreprise du futur, la gestion des réseaux et le mobile banking.

**La création d'offres qui font sens pour nos clients**, avec des services de communication simples et utiles, comme ceux de la maison connectée, la ville intelligente, la voiture autonome, ou encore les services aux entreprises avec l'IoT ou les réseaux à la demande.

### Une innovation influente

Orange a un rôle à jouer dans la course au numérique et à la technologie, notamment par sa présence dans des instances mondiales comme la GSMA, l'association des opérateurs de téléphonie mobile, où nous promovons les sujets d'interopérabilité et d'identité. Le Groupe est également engagé dans le déploiement d'une politique d'innovation digitale européenne ambitieuse et rapide. La création du smart speaker Djingo, développé avec Deutsche Telekom dans le cadre d'une alliance européenne de l'intelligence artificielle, en est une excellente illustration.

### Allier agilité locale et puissance globale

À l'échelle mondiale, la force du Groupe permet à nos entités de s'appuyer sur des ressources, des compétences et des expertises pour être guidées, notamment en matière de choix technologiques. Présents sur la scène internationale, nous leur donnons accès aux partenariats noués avec des acteurs globaux comme Google, Facebook, Amazon, etc. Notre innovation répond enfin aux besoins qui émergent localement au sein de nos territoires et s'adapte aux enjeux des marchés et des écosystèmes de proximité.

Show Hello  
 Show Hello  
 Show Hello  
 Show Hello  
 Show Hello  
 Show Hello  
 Show Hello

## Innovation inclusive

Au risque d'exclusion numérique,  
 aux gadgets high-tech réservés à quelques-uns,  
 Orange répond par l'innovation inclusive.  
 Nous pensons nativement cette inclusion.

Que ce soit en matière d'Internet des Objets, d'intelligence artificielle ou même de réseau.



### Une recherche intégrative

La recherche d'Orange éclaire le futur en explorant les ruptures technologiques, les nouveaux usages et les modèles économiques innovants. Nos chercheurs, en interaction avec les acteurs de l'innovation chez Orange, travaillent de manière constante avec les écosystèmes innovants et bâtissent des actifs stratégiques : compétences, propriété intellectuelle, standards, partenariats. C'est dans ce contexte que nous avons poursuivi en 2018 notre démarche autour de la recherche intégrative. Nous contribuons à plus de 50 projets nationaux et européens comme l'initiative AI4EU qui fédère les acteurs de l'intelligence artificielle. Nous participons notamment au partenariat européen public-privé sur la 5G, qui a initié en 2018 5G-CroCo, un projet collaboratif européen dédié aux tests de scénarios d'usage de la 5G pour les véhicules connectés et autonomes sur autoroute.

- **640 chercheurs dont 140 doctorants et post-doctorants**
- **222 brevets déposés en 2018**
- **Key innovator par le Radar de l'innovation de la Commission européenne**
- **2 Trophées d'Or lors de la 4<sup>e</sup> édition des Trophées du Droit (propriété intellectuelle)**

### Accessibilité : faciliter la communication de tous

L'une de nos priorités est de concevoir des modes d'interaction et de nouvelles interfaces pour faciliter l'accès au numérique. Nous favorisons ainsi l'inclusion digitale des clients handicapés ou âgés et développons des technologies au service du bien commun. Par exemple, Dot Watch est une montre connectée spécialement conçue pour les déficients visuels qui reçoit et affiche des messages et des notifications de nombreuses applications grâce à une interface en braille.

### Des lieux et des ressources pour co-innover

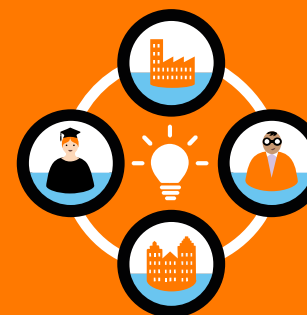
Nous pensons que l'innovation est plus efficace lorsque ceux à qui elle est destinée y contribuent. En 2018, Orange Business Services a ouvert le Digital Customer Innovation Center, un lieu consacré à la cocréation avec ses clients, entreprises, start-up et partenaires. Nous mettons également à disposition des ingénieurs des ressources techniques pour développer leurs produits et services grâce au programme Orange Developer.

- **60 interfaces de programmation (API) dans le catalogue Orange Developer**
- **3 000 développeurs utilisant nos APIs chaque mois**

### Notre écosystème de start-up

Nous avons pour objectif d'accompagner 500 start-up dans le monde à horizon 2020 au moyen de dispositifs adaptés à leur stade de développement : amorçage, scale-up (passage à l'échelle), maturité. Nous les accueillons par exemple au sein des Orange Fabs, qui assurent l'accélération business, de hackathons ou lors du Prix Orange de l'Entrepreneur Social Afrique et Moyen-Orient, qui récompense les projets de start-up améliorant les conditions de vie grâce au numérique. Par ailleurs, notre fonds Orange Digital Ventures investit dans une vingtaine de start-up arrivées à maturité. Son antenne africaine, Orange Digital Ventures Africa, a réalisé en 2018 ses premiers investissements dans les start-up Africa's Talking et Yoco. En interne enfin, nous donnons à nos collaborateurs la possibilité d'entreprendre via l'essaimage ou au sein de l'Intrapreneurs Studio.

- **16 pays : présence internationale du réseau Orange Fabs**
- **1<sup>re</sup> promotion Women Start d'Orange Fab France en 2018**
- **+430 M€ levés par les start-up soutenues par Orange Digital Ventures**



## 700 M € investis dans la recherche et l'innovation

Au 31 décembre 2018, nous détenons un portefeuille de près de 7 000 brevets en France et à l'international.

## Faits marquants

---

### Entreprises

#### Trois acquisitions stratégiques data, Cloud et santé

Orange Business Services renforce son expertise dans la gouvernance et l'analyse des données avec le rachat de Business & Decision. L'acquisition de Basefarm a consolidé notre position stratégique dans le Cloud en nous dotant de technologies de pointe en matière de gestion des données, d'applications critiques, de Big Data et de services multi-Cloud. De son côté, Orange Healthcare a enrichi son offre dans l'interopérabilité et la sécurité des systèmes d'information de santé avec l'acquisition d'Enovacom.

### Services financiers mobiles

#### Un prêt personnel 100 % mobile chez Orange Bank

Orange Bank enrichit sa gamme de produits bancaires avec une offre de prêt personnel inédite sur le marché. Ses clients peuvent souscrire un crédit depuis l'application mobile et le débloquer quand ils le souhaitent, dans un délai de six mois après l'acceptation de leur demande. Une offre qui illustre notre capacité à proposer des services innovants, simples, utiles à tous.



### Contenus

#### OCS fête ses 10 ans!

Nous célébrons les 10 ans d'OCS, qui s'est imposé comme un acteur incontournable du paysage audiovisuel français. Fort de près de 3 millions de clients, notre bouquet compte quatre chaînes thématiques : OCS Max, OCS City, OCS Choc et OCS Géants. Un succès qui repose sur le soin que nous mettons à fournir une expérience de contenu incomparable à nos abonnés, grâce notamment à des partenariats d'exception avec HBO ou Netflix.



## Création d'Orange Wholesale & International Networks

En 2018, cette nouvelle entité a été créée avec pour mission de développer le wholesale sur les marchés domestiques et à l'international, d'accompagner la croissance de nos activités de détail et d'Orange Business Services ainsi que de conforter notre position stratégique sur la scène mondiale des opérateurs par la construction d'infrastructures réseaux.

## Faits marquants

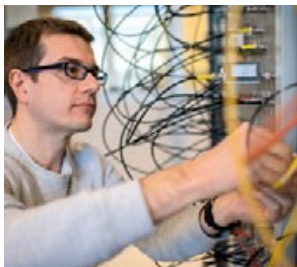
---

### Afrique De l'électricité solaire avec Orange Energie

L'accès à l'énergie figure parmi les besoins essentiels du continent africain auxquels nous souhaitons répondre. À fin 2018, les kits solaires Orange Energie à destination des particuliers et des entreprises sont disponibles dans sept pays (République démocratique du Congo, Madagascar, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Sénégal et Burkina Faso). Ces solutions mobiles favorisent l'accès à l'électricité pour tous avec une source d'énergie durable. L'offre Orange Energie a été récompensée par le prix du service le plus innovant aux AfricaCom Awards en novembre 2018.

### Réseaux Fibre : Orange n°1 en Europe

En 2018, nous avons maintenu le rythme très soutenu du déploiement de la fibre. Nous avons ainsi dépassé les 29 millions de foyers raccordables au FTTH en Europe et confortons notre position de numéro 1 pour la troisième année consécutive. Nous affichons également des résultats commerciaux records avec près de 600 000 ventes nettes en France, 623 000 en Espagne et 152 000 en Pologne.



### Partenariat Orange partenaire des champions du monde

En mai 2018, Orange est devenu partenaire majeur de la Fédération française de football pour les quatre prochaines années. Nous avons ainsi accompagné les Bleus dans leur parcours victorieux pendant la Coupe du Monde de la FIFA, Russie 2018™. Nous sommes aussi supporteur national de la Coupe du Monde féminine de la FIFA 2019™ en France et partenaire de la Confédération africaine de football jusqu'en 2024.



## #LaBonneConduite

Orange accompagne ses clients afin qu'ils utilisent leur téléphone de manière responsable sur la route. Nous avons diffusé une campagne de sécurité routière, « Vous rapprocher de l'essentiel », à la télévision et au cinéma, en France et dans 7 autres pays afin de faire prendre conscience à tous de la dangerosité de l'usage du téléphone en voiture, à deux-roues ou comme piéton.

## Résultats financiers 2018

**Orange accélère la croissance de son chiffre d'affaires et de son Ebitda ajusté, en hausse pour la troisième année consécutive. Associée à d'excellentes performances commerciales dans les pays où nous sommes présents, cette progression confirme la pertinence de notre stratégie axée sur la fibre, la 4G et la convergence.**

### Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires du Groupe s'élève à 41,4 Mds €, en hausse de 1,3 % par rapport à 2017. Il augmente notamment de 5,1 % en zone MEA. La progression enregistrée en Espagne (+2,2 %), en Europe (+1,7 %) et en France (+0,9 %) est tirée par la convergence. Au total, le chiffre d'affaires de la convergence dont les offres sont commercialisées dans l'ensemble des pays européens enregistre une croissance de 10 %. Celle-ci nous conforte dans notre position de premier opérateur convergent en Europe. Le chiffre d'affaires de l'IT et des services d'intégration affiche quant à lui une forte accélération (+7,2 %) tirée par les revenus du Cloud et de la cybersécurité sur le marché Entreprises.

### Ebitda ajusté et Capex

La croissance de l'Ebitda ajusté, qui atteint 13 Mds € (+2,7 %), est tirée par le chiffre d'affaires et l'optimisation des coûts résultant de notre plan d'efficacité opérationnelle. Ce dernier a généré 3,5 Mds € d'économies brutes entre 2015 et 2018. Les dépenses d'investissement (Capex) ont été portées à 7,4 Mds €, en hausse de 3,5 %. Elles concernent principalement le déploiement de la fibre et les investissements soutenus dans les services mobiles.

### Résultat net

Le résultat net de l'ensemble consolidé d'Orange ressort à 2,2 Mds €, en hausse de 118 M€ par rapport à 2017. Cette augmentation s'explique notamment

par la progression de 51 M€ du résultat d'exploitation et par l'amélioration de 353 M€ du résultat financier, elles-mêmes en partie compensées par la hausse de 257 M€ de la charge d'impôt sur les sociétés.

### Endettement

L'endettement financier net s'élève à 25,4 Mds € fin 2018, soit une hausse de 1,6 Mds € sur un an, s'expliquant notamment par notre stratégie d'investissement dans le très haut débit et dans la transformation de nos offres de services aux entreprises. Le ratio « endettement financier net sur Ebitda ajusté des activités télécoms » s'établit à 1,93x. Il est en ligne avec notre objectif de le maintenir autour de 2x à moyen terme.

### Dividende

Le Conseil d'administration d'Orange confirme le versement d'un dividende de 0,70 euro par action au titre de l'exercice 2018\*. Il sera proposé un versement identique pour l'exercice 2019.

### Perspectives 2019

L'application en 2019 de la norme IFRS16 nous conduit à faire évoluer nos indicateurs : l'Ebitda ajusté devient EbitdaaL (after lease) et les Capex, eCapex (economic Capex). Cette évolution ne modifie pas les objectifs communiqués lors de l'Investor Day de décembre 2017.

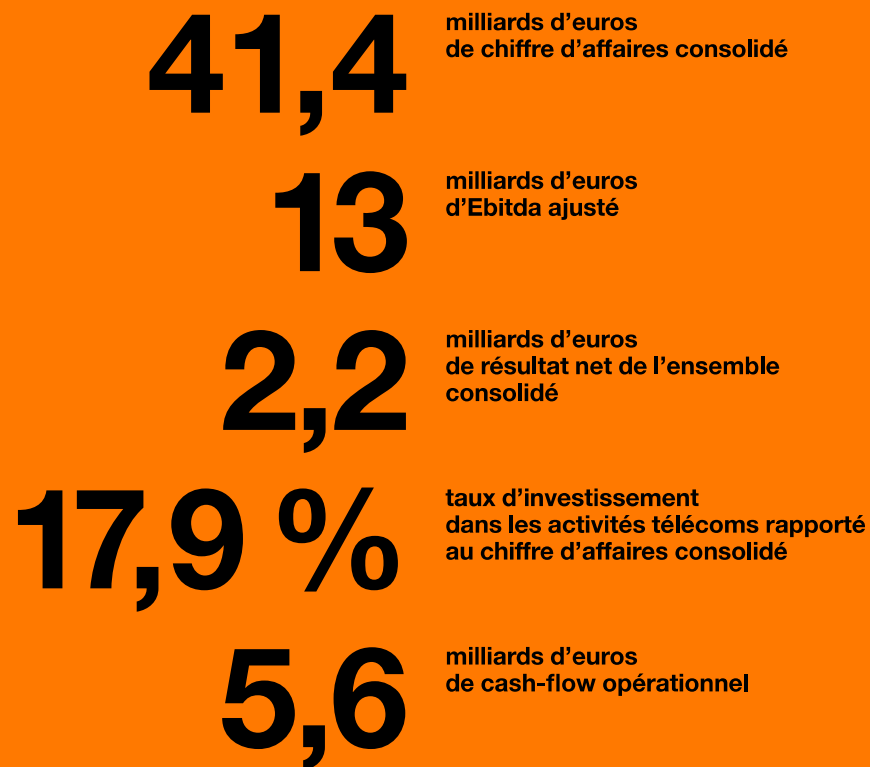
- L'EbitdaaL en 2019 connaîtra une hausse, à base comparable, plus modérée qu'en 2018. Cela s'explique par un contexte toujours très concurrentiel, notamment en France et en Espagne, et par la disparition du bénéfice des offres de livres audio et de lecture numérique.
- Les eCapex 2019 seront en légère baisse par rapport à ceux de 2018 à base comparable.
- Le cash-flow opérationnel 2019 sera en croissance par rapport à 2018 à base comparable.
- L'objectif d'un ratio dette nette\*\* / EbitdaaL des activités télécoms est maintenu autour de 2x à moyen terme.

Les variations en pourcentage sont exprimées à base comparable.

\* Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires

\*\* Hors contrats de location IFRS16

Rapport annuel intégré Orange 2018



# Indicateurs -clés

Données annuelles

En millions d'euros	2018	2017 à base comparable	2017 en données historiques	Variation à base comparable	Variation en données historiques
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>41 381</b>	<b>40 837</b>	<b>40 859</b>	<b>1,3 %</b>	<b>1,3 %</b>
Dont :					
France	18 211	18 048	18 046	0,9 %	0,9 %
Espagne	5 349	5 232	5 231	2,2 %	2,3 %
Europe	5 687	5 593	5 578	1,7 %	2,0 %
Afrique & Moyen-Orient	5 190	4 940	5 030	5,1 %	3,2 %
Entreprises	7 292	7 308	7 251	(0,2) %	0,6 %
Opérateurs Internationaux & Services Partagés	1 534	1 633	1 651	(6,1) %	(7,1) %
Éliminations intra-Groupe	(1 882)	(1 917)	(1 928)	-	-
<b>Ebitda ajusté</b>	<b>13 005</b>	<b>12 660</b>	<b>12 680</b>	<b>2,7 %</b>	<b>2,6 %</b>
dont activités télécoms	13 151	12 721	12 741	3,4 %	3,2 %
En % du chiffre d'affaires	31,8 %	31,2 %	31,2 %	0,6 pt	0,6 pt
France	7 076	6 879	6 878	2,9 %	2,9 %
Espagne	1 700	1 568	1 567	8,4 %	8,5 %
Europe	1 508	1 460	1 456	3,3 %	3,6 %
Afrique & Moyen-Orient	1 667	1 585	1 612	5,2 %	3,4 %
Entreprises	1 245	1 306	1 306	(4,7) %	(4,6) %
Opérateurs Internationaux & Services Partagés	(45)	(77)	(78)	39,7 %	40,6 %
dont Orange Bank	(147)	(62)	(62)	(136,3) %	(136,3) %
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>4 829</b>		<b>4 778</b>		<b>1,1 %</b>
dont activités télécoms	4 997		4 870		2,6 %
dont Orange Bank	(169)		(93)		(80,9) %
<b>Résultat net de l'ensemble consolidé</b>	<b>2 158</b>		<b>2 040</b>		<b>5,8 %</b>
Résultat net part du Groupe	1 954		1 843		6,0 %
<b>Capex (hors licences)</b>	<b>7 442</b>	<b>7 191</b>	<b>7 209</b>	<b>3,5 %</b>	<b>3,2 %</b>
dont activités télécoms	7 406	7 131	7 148	3,9 %	3,6 %
En % du chiffre d'affaires	17,9 %	17,5 %	17,5 %	0,4 pt	0,4 pt
dont Orange Bank	36	60	61	(40,4) %	(40,4) %
<b>Cash-flow opérationnel</b>	<b>5 563</b>	<b>5 469</b>	<b>5 471</b>	<b>1,7 %</b>	<b>1,7 %</b>
	<b>31/12/18</b>	<b>31/12/17</b>			
<b>Endettement financier net</b>	<b>25 441</b>	<b>23 843</b>			
Ratio « Endettement financier net / Ebitda ajusté des activités télécoms »	1,93x	1,87x			

## Chiffre d'affaires consolidé

France	42,6 %
Espagne	12,8 %
Europe	13,5 %
Afrique & Moyen-Orient	12,0 %
Entreprises	16,7 %
Opérateurs Internationaux & Services Partagés	2,4 %

## L'action en 2018 : rendement global pour l'actionnaire en 2018\*



Cours au 31/12/2018 : 14,16 euros

— CAC 40  
- - Orange  
... Stoxx Europe 600 Telecom

\*En base 100 au 1<sup>er</sup> janvier 2018 (dividendes réinvestis)

## Résultats extra-financiers 2018

**La performance d'Orange doit s'appuyer sur des critères extra-financiers pour être durable. C'est pourquoi nous mettons la responsabilité sociale de l'entreprise au cœur de notre stratégie. Nous prenons en compte les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux et nous nous portons garants du respect des droits humains en interne comme en externe pour nos clients et fournisseurs.**

### Droits humains

Parmi les premières entreprises à avoir signé le Pacte mondial des Nations unies en 2000, Orange agit en faveur du respect des droits humains, des normes de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption. Nous avons pris des engagements forts avec nos partenaires sociaux pour protéger les droits fondamentaux de nos collaborateurs dans tous nos territoires. Conscients que notre responsabilité s'étend à notre sphère d'influence, et notamment à nos fournisseurs et sous-traitants, nous sommes également membre fondateur de la Joint Audit Cooperation (JAC). Elle réunit 16 opérateurs de télécommunications et vérifie, évalue et développe la prise en compte des enjeux de responsabilité sociale par l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement de notre secteur. Enfin, en réponse aux préoccupations croissantes en matière de liberté d'expression et de respect de la vie privée sur internet, nous participons à la Global Network Initiative, une plateforme internationale qui vise à prévenir ces atteintes, dans un contexte de surveillance accrue des échanges.

### Social

À fin 2018, nous avons réalisé 11 152 recrutements en CDI, soit une hausse de 12 % par rapport à 2017, et comptons 150 711 salariés actifs, dont 147 123 en CDI et 3 588 en CDD. Nous promovons l'insertion professionnelle des jeunes avec 4 887 alternants présents en France en 2018. Notre politique de diversité fait écho à notre promesse d'employer digital et humain. L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des personnes en situation de handicap et l'égalité des chances sont des priorités communes à toutes nos entités.

### Société

Le numérique est un formidable outil de développement des sociétés et des territoires. Au-delà de l'extension de la couverture de nos réseaux, nous luttons contre la fracture numérique liée au handicap, au statut (publics fragiles) ou à l'âge. Par ailleurs, nous soutenons les entrepreneurs dans tous nos territoires et dans toutes nos filiales notamment grâce à l'action des 16 Orange Fabs sur quatre continents. Enfin, nos offres de connectivité nous permettent de proposer des services essentiels comme les services financiers, l'accès à l'énergie, ou ceux liés à l'agriculture, la santé ou l'e-éducation.

### Environnement

Nous œuvrons pour réduire l'impact sur l'environnement de nos produits et services tout au long de leur cycle de vie en déployant l'économie circulaire dans tous nos processus et nos métiers. Nous nous sommes engagés à collecter 30 % des mobiles usagés de nos clients en Europe d'ici à 2020. En 2018, le taux de collecte a atteint 15,4 % sur le périmètre Europe, portant à 13 millions le nombre de mobiles collectés depuis 2010. Nous cherchons également à maîtriser les impacts liés à nos réseaux et nos systèmes d'information, qui représentent 82,1 % de la consommation énergétique du Groupe et 80,2 % de ses émissions de CO<sub>2</sub>. Déployé dans la majorité de nos pays, le plan Green ITN 2020 a permis de limiter ces consommations (scopes 1 et 2) à +0,45 % en 2018 par rapport à 2017, malgré une augmentation continue des usages (+4 % sur les pays les plus représentatifs).

# 29,8 %

de femmes  
dans les réseaux de management  
(exécutif et leader)

# 120

Chief Compliance Officers  
et Compliance Officers  
et 70 conseillers et coordinateurs  
éthiques

# ≈ 500

start-up  
soutenues dans le cadre  
de nos programmes

# 83,3 %

taux de valorisation des déchets  
évacués par le Groupe  
en 2018, soit une hausse  
de 1,2 point par rapport à 2017

# 116

audits RSE  
menés en 2018 dans le cadre de  
la Joint Audit Cooperation

## Maîtrise des impacts énergétiques et climatiques

Performance environnementale (énergie)	Unités	2018			Rappel 2017	Rappel 2016
		France (1)	Reste du monde	Valeurs Groupe	Valeurs Groupe	Valeurs Groupe
<b>Installations à risques</b>						
Cuves à Fioul	unités	1 886	2 369	4 255	4 228	5 150
<b>Consommation d'énergie – Scope 1</b>						
Fioul (tous bâtiments, tous usages)	m <sup>3</sup>	14 867	52 064	66 931	72 163	68 219
Gaz	m <sup>3</sup>	16 312 785	3 682 356	19 995 141	17 884 871	20 237 227
Charbon	tonnes	NA	56	56	71	52
Essence-GPL véhicules société	litres	2 117 244	3 880 188	5 997 432	3 408 576	3 963 869
Diesel véhicules société	litres	19 336 065	10 706 507	30 042 572	31 845 400	32 569 408
<b>Total énergie Scope 1</b>	<b>GWh</b>	<b>556</b>	<b>784</b>	<b>* 1 340</b>	<b>1 373</b>	<b>1 365</b>
Émissions de CO <sub>2</sub> fuel-gaz-charbon	tonnes CO <sub>2</sub>	72 545	146 776	219 321	229 349	223 045
Émissions de CO <sub>2</sub> dues aux véhicules	tonnes CO <sub>2</sub>	58 213	38 678	96 891	95 687	99 000
Émissions de CO <sub>2</sub> du Scope 1 (énergie seule)	tonnes CO <sub>2</sub>	130 758	185 454	316 212	325 036	322 045
Émissions de CO <sub>2</sub> des GES (fluides frigorigènes)	tonnes eqCO <sub>2</sub>	0	17 478	17 478	6 723	5 516
CO <sub>2</sub> non émis grâce à projets compensation	tonnes eqCO <sub>2</sub>	0	(2 229)	(2 229)	(2 154)	(2 185)
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> du Scope 1</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>130 758</b>	<b>200 703</b>	<b>*331 461</b>	<b>329 606</b>	<b>325 376</b>
<b>Consommation d'énergie – Scope 2</b>						
Électrique	GWh	2 190	2 168	*4 357	4 299	4 523
dont énergie verte	GWh	0	526	526	493	451
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> du Scope 2</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>100 732</b>	<b>942 411</b>	<b>*1 043 144</b>	<b>1 001 900</b>	<b>1 094 090</b>
<b>Total CO<sub>2</sub> (Scope 1 + Scope 2)</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>231 491</b>	<b>1 143 114</b>	<b>1 374 605</b>	<b>1 331 506</b>	<b>1 419 466</b>
<b>Consommation d'énergie – Scope 3</b>						
Distances parcourues en avion	km	155 693 541	90 870 556	246 564 097	250 765 793	253 654 993
Distances parcourues en train	km	78 416 014	12 617 816	91 033 830	94 097 363	106 460 338
<b>Émissions de CO<sub>2</sub> du Scope 3</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>28 770</b>	<b>17 401</b>	<b>*46 170</b>	<b>47 041</b>	<b>47 517</b>
<b>Total CO<sub>2</sub> émis (Scope 1 + 2 + 3)</b>	<b>tonnes CO<sub>2</sub></b>	<b>260 261</b>	<b>1 160 515</b>	<b>*1 420 775</b>	<b>1 378 547</b>	<b>1 466 983</b>

NA : non applicable.

Les valeurs étant arrondies, les valeurs « Groupe » peuvent ne pas être la somme des valeurs « France » et « Reste du monde ».

(1) Le périmètre France couvre Orange France, le siège du Groupe, Orange Marine et les entités d'Orange Business Services opérant sur le territoire français.

\* Élément revu par KPMG : assurance raisonnable

## Répartition des effectifs

### Par métier

	2018	2017	2016
Clients	49,7 %	49,3 %	48,9 %
Innovation	2,4 %	2,4 %	2,3 %
Fonctions support	13,3 %	13,6 %	13,1 %
Contenu & multimédia	0,3 %	0,4 %	0,4 %
Systèmes d'information	9,7 %	9,4 %	9,1 %
Réseaux	22,5 %	23,4 %	23,9 %
Autres	2,1 %	1,5 %	2,3 %

### Par zone géographique

	2018	2017	2016
France	60,9 %	62,1 %	62,9 %
Espagne	3,8 %	3,6 %	3,4 %
Pologne	9,0 %	9,9 %	10,3 %
Autres pays européens	8,3 %	7,3 %	6,8 %
Afrique	11,6 %	11,2 %	10,7 %
Asie-Pacifique	4,0 %	3,7 %	3,5 %
Amériques	2,4 %	2,2 %	2,4 %

### Égalité professionnelle femmes-hommes

	2018	2017	2016
% de femmes dans l'effectif en activité	36,1 %	36,1 %	36,1 %
% de femmes dans l'encadrement	30,6 %	29,9 %	29,4 %
% de femmes dans les réseaux de management	29,8 %	28,5 %	27,3 %

## Reporting pays

### France

Avec 18,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018 (+0,9 %\*), Orange connaît sa deuxième année consécutive de croissance en France, pays dans lequel nous réalisons 42,6 % de notre chiffre d'affaires consolidé. Elle est portée par le succès de nos services convergents, en hausse de 10,2 %\*. Notre base clients convergents est par ailleurs en progression de 2,6 % sur un an à 6,1 millions.

Le Groupe est leader sur le marché du haut et du très haut débit fixe et mobile. Premier opérateur à avoir massivement investi dans la fibre, Orange a continué à accélérer son programme de déploiement du très haut débit avec 2,6 millions de clients FTTH à fin 2018 (+29,7 % sur un an). Cette dynamique se retrouve en zones rurales dans les centres-bourgs et dans notre participation aux Réseaux d'Initiative Publique. Six nouveaux accords d'exploitation des réseaux de fibre optique de collectivités territoriales ont été signés en 2018.

Le marché mobile, porté par la hausse continue du nombre d'accès, est rendu toujours plus concurrentiel par des tarifs tirés vers le bas. Le chiffre d'affaires du mobile baisse ainsi de 2,6 %\*, alors même que les ventes nettes sont en progression sur la marque Orange et sur la marque Sosh. Nous avons poursuivi en 2018 le déploiement de la 4G pour atteindre un taux de couverture de 98,6 % de la population française (+2,7 points en un an), et la qualité de notre réseau mobile a été classée n°1 par l'Arcep pour la huitième année consécutive.

Le volume de nos investissements est d'ailleurs ce qui nous distingue sur le marché. Nous avons ainsi investi 9 milliards d'euros dans le déploiement de nos

réseaux entre 2015 et 2018.

Enfin, dans un contexte d'agressivité tarifaire permanente, l'Ebitda ajusté de la France est en croissance pour la quatrième année consécutive à 7 milliards d'euros (+2,9 %\*).

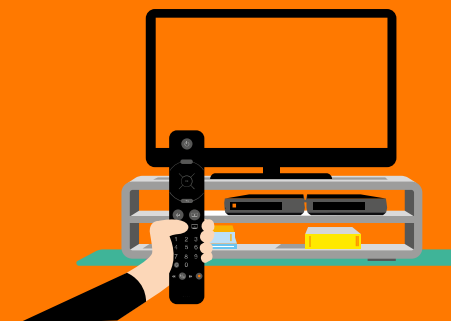
Côté équipements, Orange a lancé en octobre 2018 un nouveau décodeur TV HD qui offre une image et des contenus en haute définition. Ultra-compact, il illustre notre démarche d'écoconception : sa coque est fabriquée à partir de plastique recyclé et sa taille plus petite réduit la quantité de matière utilisée tout en optimisant le transport. Enfin, il a été conçu pour faciliter la réparation et le recyclage en fin de vie, ce qui divise par deux son empreinte carbone.

### Europe

Orange est présent dans sept pays européens (hors France) où nous générons un chiffre d'affaires global de plus de 11 milliards d'euros. Le Groupe compte dans cette zone près de 50 millions de clients mobile (+1,7 % comparé à 2017) et 7,4 millions de clients fixe (+4,4 %). Le déploiement du très haut débit fixe et mobile, le lancement de nouvelles offres et notre stratégie de convergence sont les principaux piliers de ces performances. La base clients convergents atteint 4,8 millions de clients, ce qui représente une hausse de 9,6 %.

En Espagne, pays dans lequel nous sommes implantés depuis vingt ans, le chiffre d'affaires a progressé de 2,2 %\* pour atteindre 5,3 milliards d'euros. Notre stratégie multi-marques associée à la mise en avant des offres convergentes et au déploiement de réseaux dernière génération continue de porter ses fruits. Notre base clients fixe haut débit

\* Variation à base comparable par rapport à 2017



## Un nouveau décodeur écoconçu

Orange a lancé en France un nouveau décodeur TV HD qui offre une image et des contenus en haute définition. Ultra-compact, il a été conçu pour faciliter la réparation et le recyclage en fin de vie, ce qui divise par deux son empreinte carbone.



est par ailleurs en croissance de 27,6 % avec près de 2,9 millions de clients. Cela s'explique par d'excellentes ventes nettes fibre – nous avons à nouveau connu la plus forte croissance du marché en base clients FTTH – et à des offres TV incluant tous les contenus football disponibles, nationaux et internationaux, dans le pays. Nous avons lancé Orange Series qui détient les droits exclusifs de diffusion de séries, dont certaines en 4K. Nous avons également signé de nouveaux accords pour enrichir davantage notre offre de contenus notamment avec la plateforme FlixOlé. Enfin, l'Ebitda ajusté est en très forte croissance (+8,4 %) à 1,7 milliard d'euros.

En Pologne, où nous célébrons nos 20 ans d'activité, l'offre convergente Love a atteint 1,2 million de clients (environ +20 % comparé à 2017). Nous avons poursuivi le déploiement de notre réseau FTTH avec près de 3,4 millions de foyers raccordables. Le chiffre d'affaires renoue avec la croissance aux deux derniers trimestres grâce notamment aux services mobiles seuls, à la vente d'équipements et à la revente d'énergie (Orange Energia).

En Belgique, nous avons complété notre offre convergente d'une fonctionnalité TV sur l'application Orange TV. Avec Love Internet et TV, le Groupe est devenu le premier opérateur en Belgique à proposer une offre câble à l'échelle nationale. Au Luxembourg, Love comprend désormais une offre fibre haut débit 1 Gb/s ainsi qu'une offre Home Box de LTE fixe.

En Europe centrale, la qualité de notre réseau a été récompensée à plusieurs reprises en Roumanie. Nous avons amélioré la couverture de la population en 4G avec un taux de 96,9 % (+3,6 points). Par ailleurs, nous restons leader en matière

d'innovation. Nous avons mené le premier test 5G en conditions réelles à Cluj et procédé au lancement d'Alex, l'unique chatbot sur le marché roumain. En Slovaquie, le Groupe a mis la priorité sur l'extension de sa couverture haut débit fixe, notamment le FTTH avec 467 000 foyers raccordables, tout en continuant à étendre le réseau 4G. En Moldavie, nous avons concentré nos efforts sur le développement de notre activité sur le fixe et de nos offres de convergence et nous maintenons notre position de numéro 1 sur le marché de la téléphonie mobile.

#### Afrique et Moyen-Orient

Présents en Afrique et au Moyen-Orient (MEA) dans 19 pays, dont 17 que nous consolidons, nous opérons sur les marchés mobile à l'exception du Sénégal, de la Côte d'Ivoire, de la Jordanie et du Maroc, où nous offrons également des services de téléphonie et internet fixe, pour près de 123 millions de clients. Un Africain sur dix est un client Orange. Avec un chiffre d'affaires de 5,2 milliards d'euros, en hausse de 5,1 % sur un an à base comparable, Orange conforte son retour à la croissance pour la deuxième année consécutive dans la zone. Ces bonnes performances sont le résultat, pour plus de 73 % du chiffre d'affaires, d'une dynamique solide des services facturés aux clients sur mobile (Orange Money, data), en hausse de 7,6 % sur l'année.

Cette croissance est tirée notamment par le développement des usages data, rendu possible par le déploiement de la 4G dans 12 pays d'Afrique et du Moyen-Orient au bénéfice de 16,7 millions de clients et par celui de la fibre optique dans six pays. Chaque

11

milliards d'euros  
de chiffre d'affaires en Europe  
(hors France)

4,8

millions de clients convergents  
grand public en Europe  
(hors France)

122,6

millions de clients mobile  
en Afrique et au Moyen-Orient dont  
16,7 millions de clients 4G

2

milliards de transactions  
effectuées  
via Orange Money

1

Africain sur 10  
est un client Orange

année, Orange investit 1 milliard d'euros dans les réseaux en MEA. Orange Money, le service financier mobile dont nous fêtons les 10 ans en 2018, a fortement participé à ces performances. Il compte 15,1 millions de clients actifs dans 15 pays d'Afrique, un chiffre en progression de plus de 35 % cette année. Il a généré près de 2 milliards de transactions en 2018. Nos nouvelles opérations dans la zone ont contribué pour un tiers à cette croissance. L'Égypte et le Maroc affichent des revenus en hausse respectivement de 8,7 % et 4,1 % en 2018. La Côte d'Ivoire renoue avec la croissance, son chiffre d'affaires progressant de 1,8 % au quatrième trimestre.

Notre ambition est d'être l'opérateur multi-services, partenaire de référence de la transformation digitale en Afrique et au Moyen-Orient. Déjà parmi les leaders du secteur, Orange a pour objectif de répondre aux besoins essentiels des populations dans des domaines tels que les services financiers, l'éducation, l'agriculture, la santé, l'énergie, etc.

### Entreprises

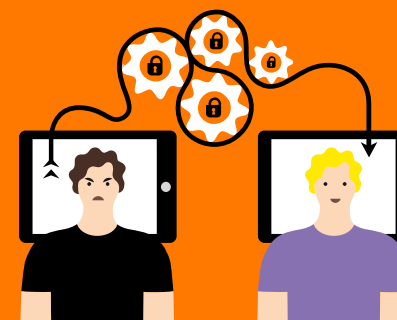
Avec 7,3 milliards d'euros en 2018, le chiffre d'affaires Entreprises est quasiment stable en 2018 (-0,2 %\* par rapport à 2017) et en hausse de 1,2 % au quatrième trimestre\*. Les services traditionnels de voix et données reculent de 2,4 %\*. Le chiffre d'affaires mobile diminue également (-2,3 %\*) mais retrouve le chemin de la croissance au dernier trimestre (+ 2,5 % par rapport au quatrième trimestre 2017). Le chiffre d'affaires de l'IT et des services d'intégration enregistre en revanche une progression de +4,8 %\* grâce au développement soutenu de relais de croissance comme la cyberdéfense et le Cloud, dont

les revenus ont augmenté respectivement de 12 % et 10 % sur un an. Orange a confirmé en 2018 son leadership dans les réseaux SD-WAN grâce à un contrat majeur signé avec Siemens. Nova Veolia et sa filiale Birdz ont également choisi Orange Business Services pour les accompagner dans la digitalisation des services de télérelevé des compteurs d'eau connectés de Veolia en France. Un contrat de gestion et de sécurisation du WAN (réseau étendu) a parallèlement été signé avec Enedis. Enfin, nous avons poursuivi notre stratégie de diversification dans les nouveaux services en réalisant début 2019 l'acquisition de la société britannique SecureData avec pour ambition de devenir un acteur leader de la cybersécurité en Europe.

### Opérateurs Internationaux et Services Partagés

Le chiffre d'affaires des Opérateurs Internationaux et Services Partagés s'élève à 1,5 milliard d'euros en 2018. Il enregistre une baisse de 6,1 %\* (-2,7 %\* au quatrième trimestre) due au recul des services aux opérateurs internationaux sur le marché des services de la voix vers l'Afrique et le Maghreb. L'augmentation de 11,9 % des Capex s'explique en partie par la progression des investissements relatifs aux câbles sous-marins, avec notamment le câble Kanawa, qui relie la Guyane, la Martinique et la Guadeloupe. Concernant les services internet et transmission, Orange a étendu sa couverture internet en Europe en 2018 grâce au déploiement de nouveaux points de présence, en particulier en Roumanie, apportant des vitesses de connexion plus grandes et une sécurité accrue.

\* Variation à base comparable par rapport à 2017



## Cybersécurité : Orange investit dans Morphisec

Orange Digital Ventures favorise le développement de solutions proactives et simples face aux menaces informatiques de dernière génération en investissant dans la start-up Morphisec. La solution sera déployée dans certains pays Orange pour renforcer la sécurité de nos réseaux.



Partie II

## Nos choix pour demain

Notre avance dans la connectivité est la pierre angulaire de notre stratégie d'opérateur multi-services. Nos choix en matière de réseaux, de transformation digitale des entreprises, de services financiers mobiles, de contenus et de services du quotidien renforceront notre capacité à créer de la valeur dans les années à venir.

## Favoriser une meilleure inclusion et des usages responsables

**Dans un monde où les nouvelles technologies sont chaque jour plus prégnantes, ne pas avoir accès à internet ou être touché par l'illectronisme entraîne une forme d'exclusion. L'augmentation des usages nécessite également un accompagnement afin de prévenir les excès et les addictions. C'est pourquoi nous agissons pour rendre le numérique plus accessible à tous et ses usages plus sûrs.**

### Offrir une plus grande capacité d'agir par l'inclusion

Le numérique est un levier de transformation individuelle et collective à condition qu'il soit accessible et maîtrisé. Nous avons mis en place de nombreuses actions pour faciliter l'accès, l'acquisition des compétences utiles et favoriser l'adoption d'usages sûrs et sereins dans les pays où le Groupe est présent. Nous cherchons également à développer les champs d'application du numérique afin qu'il profite à chacun dans son quotidien. Il y a dix ans, ces convictions profondes ont été à l'origine de l'offre Orange Money en Afrique, un service d'inclusion financière qui a permis à des millions de personnes exclues du système bancaire d'effectuer des transactions depuis leur mobile.

### Une démarche d'écoute et de réflexion pour mieux agir

Dans le cadre des dialogues avec nos parties prenantes, nous avons conduit en France, en 2018, une écoute sur la thématique « Précarité et numérique ». Elle a permis d'identifier les attentes et de penser des actions concrètes, comme une offre sociale destinée aux foyers les plus précaires. L'inclusion est aussi le treizième thème abordé par le Digital Society Forum, l'instance créée par le Groupe pour débattre des enjeux sociétaux du numérique et croiser les regards d'experts, d'acteurs du monde économique, de représentants associatifs et de citoyens.

### Garantir à tous l'accès au numérique

Pour que chacun puisse bénéficier des atouts du numérique, Orange s'engage à accroître la couverture des territoires et contribue par exemple au désenclavement des territoires français avec les Réseaux d'Initiative Publique. Nous nous employons à étendre et améliorer la qualité du réseau internet mondial avec notre participation dans 450 000 kilomètres de câbles sous-marins. Grâce au design inclusif, nous concevons les produits et services le plus intuitifs et simples d'accès possible afin de répondre aux besoins des personnes âgées ou en situation de handicap. Notre dispositif Autonomie, unique en Europe, modernise l'accessibilité par la conception d'offres spécifiques, des formations pour les conseillers et un réseau de distribution adapté. Avec 259 boutiques labellisées Autonomie en France, Orange est un opérateur engagé en faveur de l'accessibilité de ses boutiques. En 2018, Orange Espagne a lancé Serena, un service de téléassistance d'urgence à destination des seniors, disponible en mobilité par une application ou un bouton présent sur le terminal mobile. De son côté, Orange Pologne a programmé des cours sur les nouvelles technologies et formé des seniors au numérique tout au long de l'année. Enfin, nous avons signé en France la Charte relative à la stratégie nationale pour un numérique inclusif en apportant notamment un soutien financier au système de passes numériques dédiés à des actions de formation.

Rapport annuel intégré Orange 2018



# 1 personne sur 2 n'a pas accès à internet

Nous augmentons la couverture de notre réseau dans le monde, soutenons des dispositifs d'éducation et de formation et participons au développement de services digitaux pour répondre aux besoins essentiels de tous, partout où nous sommes présents.

### Proposer des services essentiels adaptés aux besoins des populations

Le numérique permet de développer des initiatives dans de nombreux domaines comme la santé ou l'agriculture. En collaboration avec les ministères de la Santé, des Télécommunications et l'Union Internationale des Télécommunications, Orange Égypte a ainsi lancé depuis 2014 l'application mobile M-Diabetes, qui contribue à lutter contre le diabète et l'hypertension. Disponible en Guinée depuis avril 2018, M-Makity est une plateforme web et mobile grâce à laquelle les agriculteurs bénéficient de conseils, suivent l'évolution des prix, vendent et achètent entre eux. Le programme m-Women favorise quant à lui l'autonomie des femmes grâce à des services mobiles adaptés à leurs besoins essentiels dans les domaines de l'agriculture, de la santé, de l'éducation et de l'épargne.

### Faire du numérique un outil d'éducation, de formation et d'insertion

Depuis cinq ans, la Fondation Orange déploie le programme Écoles numériques dans 12 pays d'Afrique. Plus de 130 000 enfants accèdent ainsi aux contenus éducatifs et scolaires essentiels sur tablette. Les ateliers #SuperCodeurs, qui initient les jeunes au code informatique, sont, eux, déployés dans 20 pays grâce à des collaborateurs Orange qui ont coaché plus de 10 000 jeunes depuis 2014. Avec le projet « Grande école numérique africaine » initié en 2018, nous avons pour ambition de favoriser plus encore le développement des compétences digitales. En témoignent l'ouverture de la « Sonatel Academy », première école gratuite de codage au Sénégal pour les 18-30 ans, et l'Orange Developer Center en Tunisie,

centre de formation gratuit dédié aux techniques du développement informatique à destination des jeunes. Nous aidons également les enfants en situation d'autisme à mieux communiquer en développant des outils pédagogiques sur tablette. Enfin, la Fondation Orange fait du numérique un levier d'insertion professionnelle pour les jeunes en rupture scolaire et les femmes éloignées de l'emploi.

- **532 écoles équipées de kits pédagogiques en Afrique depuis 2014**

### Promouvoir la solidarité numérique

Nos collaborateurs s'impliquent dans des actions de parrainage, de bénévolat ou de mécénat de compétences. Trois programmes ont permis de former près de 60 000 personnes dans le monde en 2018 : les Maisons digitales, à destination des femmes en situation de précarité, les FabLabs Solidaires et les Missions locales pour les jeunes en difficulté.

- **700 mécénats de compétences**

### Accompagner des usages sûrs et sereins

L'usage des technologies numériques peut avoir des conséquences négatives et donner lieu à des pratiques abusives, notamment pour les adolescents. Orange propose des solutions techniques (contrôle parental, forfaits bloqués, etc.) et des supports d'information destinés aux jeunes et à leurs parents. Le site Bien vivre le digital d'Orange France présente ainsi conseils et bonnes pratiques numériques. Dans la même logique, Orange Espagne a mis en ligne en 2018 le site FamilyON, qui promeut l'utilisation sûre et responsable de la technologie, favorise le dialogue entre parents et enfants et développe les compétences numériques des familles.

## Rapport annuel intégré Orange 2018



# 8 000 salariés engagés dans la Fondation Orange

8 000 collaborateurs participent, via la Fondation Orange, à des actions de formation, de tutorat et d'aide à l'insertion des plus jeunes et des plus fragiles dans 30 pays.

## Investir et innover dans les réseaux

**La mission d'Orange consiste à apporter la connectivité la plus performante à ses clients partout et tout le temps. Nous sommes aujourd'hui leader de la 4G en Europe dans sept des huit pays où nous opérons et souhaitons le rester avec la 5G. Nous cherchons également à fluidifier, optimiser et enrichir les expériences digitales avec la virtualisation des réseaux, l'Internet des Objets, l'intelligence artificielle et la data.**

### Devenir le leader de la 5G en Europe

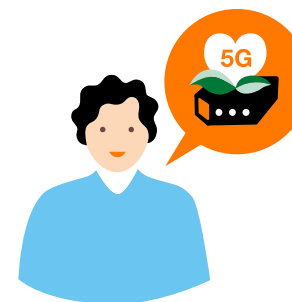
La 5G va démocratiser de nouveaux formats vidéo (4K, 8K, 360°) et favoriser de nouvelles expériences en réalité virtuelle, augmentée ou mixte. Elle va également permettre de nouvelles applications pour notre quotidien, dans tous les secteurs d'activité ou encore dans la ville connectée. Elle constituera aussi une alternative pour accéder au très haut débit dans les pays où l'infrastructure fibre est faiblement déployée. Orange a lancé des expérimentations à travers toute l'Europe sur des scénarios réels d'utilisation pour montrer comment cette technologie transformera l'expérience client. En 2018, nous avons effectué avec Samsung et Cisco un premier test grandeur nature d'accès internet très haut débit à la maison par la 5G en complément de la fibre en Roumanie. En

partenariat avec Ericsson et l'organisme de test de véhicules Utac Ceram, nous avons également testé la 5G sur les véhicules connectés et autonomes. En parallèle, Orange a ouvert le 5G Lab à ses partenaires pour qu'ils puissent tester leurs produits et services. Enfin, Orange Pologne et Orange France ont testé avec succès la première station de base 5G commerciale afin de vérifier les capacités des équipements et leur intégration au réseau. Déployée progressivement sur les sites 4G existants, la 5G sera installée dans 17 villes européennes en 2019, notamment en France, Espagne, Pologne, Belgique, Roumanie et au Luxembourg. En 2019, des milliers de clients pourront ainsi tester la 5G en avant-première. La commercialisation interviendra dès 2020 lorsque suffisamment de smartphones seront compatibles.

### Virtualiser et automatiser les réseaux

Pour répondre aux besoins croissants de nos clients entreprises en flexibilité et en réactivité face aux évolutions des usages, nous favorisons la virtualisation des réseaux. Agilité, rapidité de mise en œuvre et d'adaptation figurent au nombre des bénéfices apportés par ce changement dans les infrastructures. Cette technologie se fonde sur la séparation du matériel et du logiciel : les fonctions de réseau deviennent des logiciels. Il devient ainsi possible d'automatiser, de configurer et de contrôler le réseau de manière centralisée et à distance. Nous déployons en ce sens une infrastructure avec des serveurs standardisés hébergeant des applications logicielles réseau. Engagée dans nos pays, la virtualisation des réseaux se poursuivra dans les années à venir, en particulier avec les services avancés de la 5G. Orange Business Services accompagne de nombreuses entreprises dans cette démarche, comme Siemens, qui a adopté en 2018 un réseau SD-WAN pour renforcer la qualité de communication de 1 500 sites répartis dans 94 pays. Parallèlement, nous travaillons à automatiser nos réseaux en matière de conception et d'exploitation, à l'aide de sondes, de robots et d'algorithmes d'intelligence artificielle, en vue d'améliorer la qualité du suivi et de la gestion de l'expérience client. Des fonctionnalités dites de « Self-Organizing Network » (SON), ou auto-organisation, sont implémentées sur les réseaux mobiles de dernière génération.

Rapport annuel intégré Orange 2018



## 5G : des débits 10x supérieurs à la 4G

La 5G offrira la rapidité et la capacité en données nécessaires au développement et à la démocratisation d'applications, de services et d'opportunités commerciales inédites comme la réalité virtuelle, la réalité augmentée ou la voiture autonome.

“ Associé à d'autres technologies, l'Internet des Objets (IoT) permet d'améliorer la qualité de vie des patients atteints de maladies chroniques. Grâce à l'intelligence artificielle et l'IoT, nous avons créé un bracelet connecté qui détecte et prédit les crises d'épilepsie, puis alerte en temps réel proches, médecins et Samu. ”

—  
Firas Rhaïem  
Fondateur et CEO, Epilert (Tunisie)



“ Le premier handicap d'un territoire, c'est son isolement numérique. Le câble sous-marin Kanawa conduit désormais le très haut débit vers le territoire et s'inscrit pleinement dans l'objectif d'amélioration de la connectivité des Guyanais. ”

—  
Antoine Karam  
Sénateur de la Guyane

“ Nous continuons d'offrir la meilleure qualité de service et d'expérience client en développant de nouvelles applications comme la 5G et en améliorant nos solutions IoT pour soutenir la croissance des entreprises. ”

—  
Olga Surugiu  
Directrice des opérations internationales,  
Orange Moldavie



17

millions d'objets  
connectés à nos réseaux

300

clients entreprises  
utilisateurs  
de notre réseau LoRa®

6

signatures  
de Réseaux d'Initiative  
Publique

17

villes européennes  
verront l'installation de la 5G  
en 2019, en France, Espagne,  
Pologne, Belgique, Roumanie et  
au Luxembourg

2020

année  
du démarrage  
commercial de la 5G

### Internet des Objets : être un acteur européen de référence

L'IoT est un des piliers de la diversification du Groupe. Nous souhaitons être présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur des objets connectés : solutions de connectivité, distribution, services à valeur ajoutée, gestion des données. Nous accompagnons donc nos clients grand public et entreprises en déployant des réseaux adaptés aux besoins des objets connectés. Respectivement fondés sur les technologies LoRaWAN™ et LTE-M (Long-Term Evolution for Machines), ils permettent notamment de limiter la consommation d'énergie des objets connectés en améliorant leur accès aux réseaux depuis l'intérieur des bâtiments. La technologie LoRaWAN™ couvre 95 % de la population en France métropolitaine, cinq villes en Slovaquie et plusieurs sites en Roumanie. Orange poursuit parallèlement sa stratégie de développement du LTE-M en Europe. Lancé en France, en Roumanie et en Belgique, il sera disponible en Espagne en 2019. Cette évolution de notre réseau 4G facilite les échanges de données enrichies avec les objets en déplacement, dans les bâtiments ou les lieux enterrés. Nous assurons également la distribution d'objets connectés dans nos canaux de vente physiques et digitaux et proposons des services au grand public dans les domaines de la maison connectée, de la santé ou du bien-être en Europe. Enfin, Orange Business Services accompagne ses clients entreprises dans l'évolution de leurs modes de travail, dans l'amélioration de leur efficacité et de leur capacité d'innovation, en leur offrant des solutions IoT de bout en bout, adaptées à leurs activités. En 2018, Orange Business Services a ainsi lancé « smart tracking », une gamme de solutions pour faciliter la localisation et le suivi des biens et des équipements (à l'intérieur des bâtiments comme à l'extérieur).

### À la conquête des territoires pour favoriser l'inclusion

En France, Orange s'engage à accroître la couverture en très haut débit des territoires afin de réduire les inégalités d'accès au numérique. Nous contribuons ainsi à l'inclusion numérique des territoires peu denses dans le cadre des Réseaux d'Initiative Publique (RIP), ces projets portés par les collectivités pour mettre en place un réseau de communication, en fibre optique le plus souvent. Le Groupe mène une stratégie d'investissements volontariste et ambitieuse, parfois sur ses fonds propres, qui porte ses fruits. En 2018, cinq nouveaux accords relatifs à l'exploitation des réseaux de fibre optique de collectivités territoriales (Bourgogne-Franche-Comté, Gironde, Vienne-Deux-Sèvres, Orne et Var) ont été signés. Nous avons également remporté l'appel d'offres du RIP Guadeloupe, seul RIP avec des câbles sous-marins. À fin 2018, nos RIP comptent 345 000 prises raccordables, soit 100 000 prises de plus que l'année dernière. Côté mobile, depuis le lancement du programme Orange Territoires Connectés en 2016, ce sont près de 10 millions d'habitants en zones rurales et peu denses qui bénéficient maintenant de la 4G grâce à Orange. De plus, comme prévu dans l'accord New Deal conclu avec l'État français en janvier 2018, nous sommes mobilisés aux côtés des autres opérateurs pour déployer 5 000 sites supplémentaires en 4G dans les zones rurales et 500 sites pour améliorer le service de 4G. Dans la même optique de réduire la fracture numérique, le câble sous-marin Kanawa raccordé en 2018 permet d'anticiper l'augmentation du trafic et de diversifier les points de connexion afin d'assurer une meilleure qualité de service entre la Guyane, la Martinique et la Guadeloupe.

### Rapport annuel intégré Orange 2018



# 450 millions de données traitées

Acteur majeur de l'Internet des Objets au niveau européen,  
Orange traite 450 millions de données chaque minute.



## Accompagner la transformation digitale des entreprises

Nous considérons l'innovation essentielle à la croissance des entreprises et mettons nos clients au cœur d'un écosystème que nous orchestrons avec eux pour développer un environnement digital mondial plus connecté et plus sécurisé. Forts de notre double savoir-faire d'opérateur de réseaux et d'intégrateur de services digitaux, nous réunissons toutes les expertises nécessaires pour accompagner nos clients tout au long du « voyage » de leurs données.

Données, intelligence artificielle et demain 5G : nous avons la conviction que la valeur de l'innovation pour les entreprises tient moins dans la technologie que dans ses usages et dans notre capacité à la mettre au service de leurs modèles d'affaires.

### Développer de nouveaux services avec l'IoT

La collecte des données et les mesures de l'activité permises par l'Internet des Objets (IoT) favorisent la création de nouveaux services, plus souples et réactifs. Birdz, filiale de Veolia, a choisi le réseau LoRa® d'Orange pour connecter à terme plus de 3 millions de compteurs intelligents d'eau en France afin d'aider ses clients à réduire leur facture énergétique et d'améliorer leurs services. Objectif : connecter d'ici à 2027 plus de 70 % des compteurs en télérelevé.

En 2018, Orange Business Services a lancé Datavenue Market, la première Marketplace IoT d'Europe dédiée à l'achat d'objets et à leur connectivité LoRa®.

- 120 000 véhicules connectés par Orange

### Transporter les données grâce à des réseaux intelligents et virtualisés

Orange Business Services est un pionnier des solutions Software-Defined Wide Area Network (SD-WAN), dans lesquelles les fonctions d'un réseau étendu sont dématérialisées grâce à des logiciels pour en centraliser le contrôle. Nos clients peuvent

ainsi maîtriser et piloter leur réseau de bout en bout, se connecter au Cloud, ajuster leur bande passante, télécharger et activer des fonctions réseaux virtualisées (sécurité, routage dynamique, accélération, etc.) en temps réel grâce à un portail dynamique. C'est le choix qu'a fait Siemens en nous confiant la transformation de ses infrastructures réseaux. Celle-ci est à même de faciliter la migration vers le Cloud et le déploiement d'une architecture IoT connectée aux équipements industriels.

- 220 pays et territoires couverts par le réseau IP VPN d'Orange

### Accompagner la migration dans le Cloud

De plus en plus d'entreprises ont recours à un environnement multi-Cloud (public, privé, hybride) pour stocker données et applications. Nous avons pour ambition de devenir l'un des leaders mondiaux des services multi-Cloud et de réaliser plus de 50 % de notre chiffre d'affaires dans le Cloud à l'international d'ici à 2022. Nous nouons pour cela des partenariats stratégiques avec les acteurs majeurs du secteur (VMware, Microsoft Azure, etc.). L'acquisition de la société Basefarm en août 2018 renforce notre position stratégique en nous dotant d'expertises et de technologies de pointe en matière de gestion des données, de management des applications critiques, de Big Data et de services multi-Cloud.

- N°1 des fournisseurs de services Cloud en France
- 2 200 experts Cloud

Rapport annuel intégré Orange 2018



## 5 domaines décisifs pour le futur des entreprises

Futur des réseaux  
Futur du travail  
Analyse des données et intelligence artificielle  
Cyberdéfense  
Innovation sectorielle

“ Orange Business Services est pour nous un partenaire privilégié. Nous l'avons choisi pour sa capacité à délivrer un réseau SD-WAN sans faille à l'échelle mondiale et doté des plus hauts standards de sécurité. Il nous apporte aussi une vraie qualité de service et un support client local avec un ratio coût / performance attractif. ”

—  
Frederik Janssen  
Head of Siemens IT Infrastructure Portfolio and Strategy



“ Les économies réalisées grâce à la solution IoT d'Orange Business Services vont impacter de manière significative notre bénéfice net, la moitié de nos coûts opérationnels étant liée à la consommation de carburant des bateaux. ”

—  
Evgeny Stepanov  
Chief Technology Officer, Dobroflot

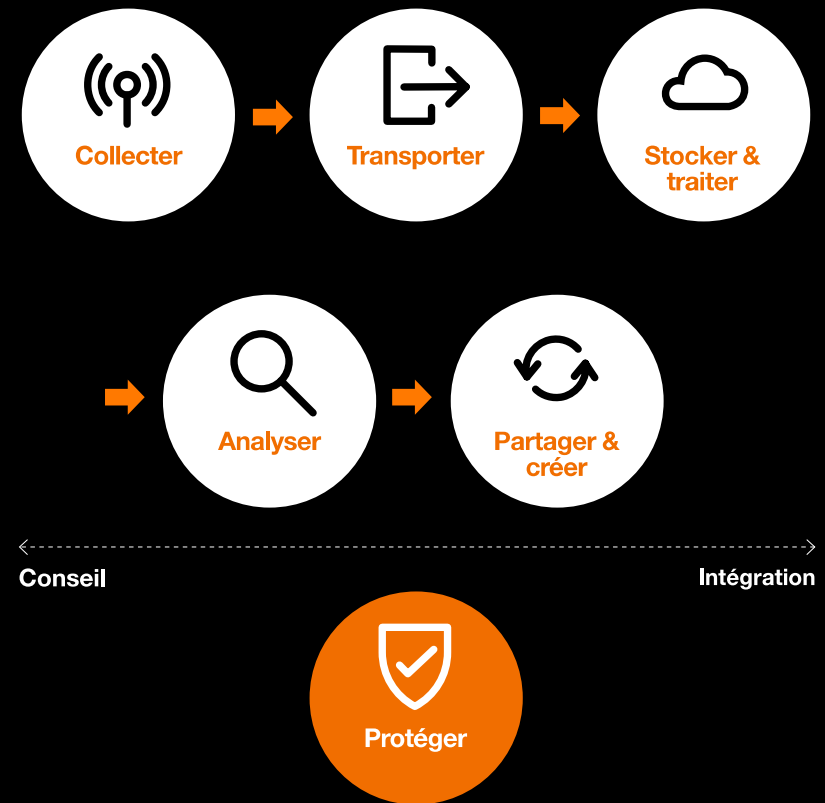


“ La migration vers le Cloud accompagnée par Orange entraîne une rupture technologique permettant à l'IT d'être davantage au service des métiers et de la performance du business. ”

—  
Emeric Jegou  
Responsable des infrastructures,  
Logic-Immo



## Aider nos clients à tirer le meilleur parti de la data



### Révéler le potentiel des données

La donnée est un actif crucial pour les organisations et les entreprises. Le choix des bons outils d'analyse pour en faire fructifier le potentiel est essentiel. La solution Live Data Hub, issue d'une double expertise dans les Smart Cities et la data, a été lancée en 2018 afin d'accompagner les collectivités dans la mise en œuvre de leur stratégie data. Elles améliorent ainsi la connaissance de leur territoire en collectant, agrégeant, analysant et visualisant l'ensemble de leurs données sur une plateforme sécurisée et hébergée en France, Orange Healthcare, en partenariat avec Sanoia, a mis le machine learning au service du suivi des maladies chroniques. L'analyse de 15 millions de données issues des capteurs d'activité de patients atteints de rhumatismes inflammatoires a permis de détecter les poussées de la maladie avec un taux de fiabilité de 96 %. Avec la finalisation du rachat de Business & Decision, en juin 2018, nous renforçons notre expertise dans la gouvernance et l'analyse des données en France et à l'international et devenons l'un des fournisseurs leaders de service de données en Europe.

- **2 400 experts IoT et data**

### Collaborer pour favoriser le partage et la création de valeur

Nous déployons des solutions afin que nos clients interagissent et collaborent avec plus de souplesse et d'efficacité, au sein de leurs équipes comme en mobilité. Orange Business Services a mis en place une plateforme de collaboration dans le Cloud pour l'acad, avec messagerie instantanée, appels, conférence en ligne, tableau blanc interactif et partage sécurisé de documents. Pour la Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail, nous avons mené

67 créations afin d'impliquer 1 500 personnes dans la définition de nouveaux modes de management et de développer la coconstruction et la remontée d'idées. Dans le domaine de la santé, nos solutions contribuent à l'amélioration du parcours patient. Enovacom, acquise par Orange Healthcare en 2018, a lancé ENOVACOM Data Repository, l'entrepôt de documents qui rassemble l'information patient sur un socle technologique unique, interopérable avec tous les logiciels des établissements de santé.

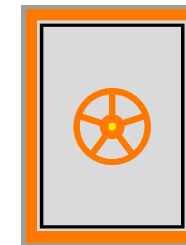
- **800 experts intégrateurs de solutions de communication et collaboration**

### Anticiper les menaces pour protéger les actifs critiques

Dans des environnements techniques de plus en plus complexes, avec des modes d'attaque de plus en plus élaborés et intrusifs, il est impératif de disposer d'une capacité de détection la plus efficace possible. Pour être en mesure de réagir sans délai, Orange Cyberdefense passe au crible chaque jour plus de 50 milliards d'événements. De quoi alimenter nos bases de machine learning et élaborer des scénarios d'attaque qui renseignent les analystes des centres de supervision. En 2018, le département cybersécurité du gouvernement néo-zélandais a choisi Orange Cyberdefense pour optimiser sa stratégie au moyen de services de veille. Forte de cette dynamique de développement, notre entité a annoncé en 2018 son implantation prochaine au Maroc afin de répondre aux besoins des entreprises des pays d'Afrique francophone. Le rachat en 2018 de l'entreprise britannique SecureData vient renforcer sa croissance externe.

- **1<sup>er</sup> opérateur français dans la cyberdéfense**
- **1 500 experts en cybersécurité**

## Rapport annuel intégré Orange 2018



# Qualifié en détection d'incidents de sécurité

Orange Cyberdefense a été qualifié par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information pour accompagner en France les opérateurs d'importance vitale (énergie, transports, services essentiels pour la vie de la population, etc.) dans la détection des incidents de sécurité.

## Accélérer dans les services financiers mobiles

Les services financiers mobiles s'inscrivent dans notre stratégie d'opérateur multi-services. Nous avons pour ambition de proposer des offres financières simples, accessibles à tous et fondées sur une expérience client fluide et personnalisée.

### Une décennie d'innovation financière

Lancé en 2008, Orange Money est un service précurseur de notre transformation en opérateur multi-services. Il répond aujourd'hui aux besoins de millions de personnes en Afrique et au Moyen-Orient en leur permettant d'effectuer des transactions financières depuis leur mobile. Orange Money est un porte-monnaie dématérialisé associé à un numéro de téléphone mobile permettant d'effectuer ses transactions financières via son mobile. Nos clients peuvent ainsi sécuriser leur argent dans leur porte-monnaie électronique, effectuer des transferts d'argent, payer des factures, leurs impôts, les frais de scolarité et même accéder à des services d'assurances et de crédit dans certains pays. En 2017, nous avons lancé Orange Bank, une banque innovante conçue nativement autour des usages mobiles et fortement adossée aux usages telcos. Elle réunit en une seule offre des caractéristiques de l'ensemble de ses concurrents : banques traditionnelles, banques en ligne, néo-banques, fintechs, grande distribution et Gafam. Nous travaillons parallèlement avec des start-up de la Fintech et investissons dans certaines avec Orange Digital Ventures. En 2018, nous avons pris des participations dans Aire au Royaume-Uni (analyse de solvabilité), Yoco en Afrique du Sud (terminaux et solutions de paiement pour les petits marchands) et Africa's Talking au Kenya (APIs de communication et de paiement). Les groupes Orange et NSIA ont présenté en 2018 une demande d'agrément à la

Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest pour l'obtention d'une licence bancaire qui devrait nous permettre d'enrichir la gamme des services financiers mobiles.

### Une approche différenciée adaptée à la maturité des pays

Notre stratégie en matière de services financiers mobiles est adaptée à tous les pays dans lesquels nous sommes présents et repose sur nos solutions existantes. Dans les pays fortement bancarisés (France, Espagne, Belgique, Pologne, Slovaquie), Orange propose une offre numérique complète avec Orange Bank. Dans les pays intermédiaires comme la Roumanie, nous offrons des services de paiement et de crédit avec des solutions fondées sur Orange Money. Enfin, dans les pays à faible taux de bancarisation (Afrique et Moyen-Orient), nous proposons à nos clients des services du quotidien tels que le dépôt, le retrait, le transfert, le paiement. Dans certains pays, nous nous appuyons sur la légitimité d'Orange Money pour apporter des solutions de microcrédit, d'épargne et d'assurance en partenariat avec des institutions de microfinance. Dans ces pays, Orange Money s'est d'abord imposé comme un outil de fidélisation et représente aujourd'hui jusqu'à 20 % de nos ventes de recharges téléphoniques.

Rapport annuel intégré Orange 2018



« En combinant ses atouts d'opérateur télécom et une approche marketing adaptée aux pays dans lesquels il est présent, le Groupe bénéficie d'un positionnement unique par rapport aux banques traditionnelles et aux néo-banques. »

**Paul de Leusse**  
Directeur Général Adjoint,  
Services Financiers Mobiles

“ Le secteur bancaire est fortement impacté par les réglementations, notamment le RGPD. En réponse, une mutation profonde du métier de la banque est en cours : valorisation des données, digitalisation des services, investissement sur la confiance des clients. ”

—  
Aurélie Goncalves  
Responsable du secteur banque, Business & Decision



“ Djingo marque une nouvelle ère de la relation client en interagissant en langage naturel, apportant ainsi un service optimal. ”

—  
Jean-Philippe Desbiolles  
VP, Watson France

“ Contribuer au développement de l'inclusion financière en Afrique constitue un des piliers de notre stratégie d'opérateur multi-services. ”

—  
Alassane Diene  
Directeur des services financiers mobiles, Orange MEA



# 160 000

points de vente Orange Money dans le monde

# 2

euros de chiffre d'affaires mensuel moyen (ARPU) incrémental généré par les clients actifs Orange Money

# 200

boutiques Orange habilitées Intermédiaires en Opérations de Banque et en Services de Paiement (IOBSP) en France

# 1 000

conseillers et managers Orange certifiés IOBSP en France

# 350

millions d'euros levés par les fintechs dans lesquelles Orange Digital Ventures a investi depuis 2015

### Des synergies croisées

La diversification que nous avons opérée, notamment avec Orange Bank, dans les services financiers mobiles renforce la fidélité de nos clients et augmente nos sources de revenus en favorisant les ventes de nos objets connectés (smartphones, montres, etc.) dans un contexte de pénétration croissante des offres de cartes SIM seules. Parallèlement, la promotion et la distribution de nos services financiers mobiles s'appuient sur la force de notre marque et le maillage de notre réseau de boutiques. L'utilisation de la data de nos clients télécoms et banque, en conformité avec les réglementations européennes, nationales et celles spécifiques au domaine bancaire, nous permet de leur proposer des services personnalisés (ouverture de compte simplifiée, rapidité d'obtention d'un prêt personnel, etc.).

### Orange Money, un formidable levier d'inclusion

En 2018, Orange est allé encore plus loin en s'associant avec la Première Agence de Microfinance (PAMF) à Madagascar pour distribuer des services de crédit et d'épargne via Orange Money. On compte plus de 350 000 crédits distribués. L'interopérabilité représente un puissant accélérateur pour les transactions de mobile money, renforçant ainsi l'inclusion financière et participant au développement économique du continent. Pour accélérer le développement de l'interopérabilité en Afrique, Orange et MTN ont créé en 2018 une société commune, Mowali, pour faciliter les échanges entre comptes de mobile money, les paiements auprès des commerçants et les échanges avec d'autres acteurs du paiement.

C'est aussi une activité qui permet une plus grande fluidité et une meilleure sécurité des échanges financiers entre les individus et les États, les organisations non gouvernementales et les entreprises. En dix ans, Orange Money s'est hissé au rang des leaders mondiaux du mobile money et s'appuie aujourd'hui sur un réseau de distribution de 160 000 points de vente disponibles à travers le continent africain au service de 39,2 millions de clients Orange Money, dont 15,1 millions d'utilisateurs mensuels.

### Orange Bank, la banque maintenant

Orange Bank offre des services financiers adaptés aux attentes de ses clients (compte bancaire, carte bancaire classique et Premium, découvert autorisé, assurance complémentaire, livret d'épargne). Nous avons conçu nativement des usages bancaires pour le mobile : payer avec sa carte ou son mobile, bloquer temporairement sa carte, connaître son solde instantanément et obtenir des réponses à toute heure grâce au conseiller virtuel Djingo. Orange Bank s'appuie également sur la force du réseau de boutiques Orange avec des conseillers spécialement formés Intermédiaires en Opérations de Banque et en Services de Paiement. En 2018, Orange Bank s'est enrichie d'une offre de prêt personnel inédite. De la souscription à l'utilisation du crédit, toutes les opérations sont réalisables depuis l'application. Après avoir été étendue à la Martinique, la Guadeloupe, la Guyane française, Mayotte et à La Réunion, Orange Bank sera lancée en Espagne en 2019.

- + de 1,5 million de discussions entre nos clients et Djingo depuis son lancement
- 248 000 clients Orange Bank à fin 2018

Rapport annuel intégré Orange 2018



## Orange Money fête ses 10 ans !

En 2018, près de 2 milliards de transactions ont été effectuées en Afrique et au Moyen-Orient via Orange Money.

## Inventer et distribuer les contenus de demain

**Avec Orange Content, le Groupe rend accessible au plus grand nombre le meilleur des contenus grâce à sa double compétence d'opérateur et de distributeur. Pour que chacun puisse vivre ses passions, partout dans le monde et de manière toujours plus innovante.**

### Agrégateur-distributeur

Afin de répondre aux envies de divertissement de ses clients, Orange se positionne comme agrégateur-distributeur de contenus. Nous agrégeons nos propres bouquets de chaînes TV payantes tout en donnant accès aux services de tiers les plus attractifs (Canal+, beIN SPORTS, Netflix) dans une logique de partenariat. Avec 9,6 millions de foyers connectés à notre univers TV en Europe à fin 2018, nos activités de distribution de contenus – TV, vidéo à la demande, musique, jeux vidéo – sont un élément essentiel de notre stratégie axée sur la convergence. Elles contribuent en effet à la valorisation de nos offres très haut débit, fibre et 4G.

### Production, coproduction et édition de films et séries

Créée en 2007, notre filiale cinéma Orange Studio est engagée dans une politique ambitieuse de coproduction indépendante et diversifiée ainsi que dans l'acquisition de films français et européens. En 2018, elle a investi dans deux séries internationales, « Le Nom de la rose » et « Devils », diffusées sur OCS en 2019. Ces nouvelles séries, qui marquent le début de l'aventure entre Orange Studio et OCS dans la création de contenus originaux, sont regroupées sous le label « OCS Originals ». Parallèlement, Orange

Studio poursuit l'enrichissement de son catalogue et a démarré une activité de vente à l'international en signant un accord avec UGC. Enfin, Orange Studio mène une politique volontariste et intense de recherche de talents en Afrique. Dix ans après sa création, OCS propose quant à lui quatre chaînes thématiques et un service à la demande de cinéma et de séries à ses 2,9 millions d'abonnés. Son concept ? Une programmation 100 % films et séries. Son succès repose sur des partenariats avec les meilleures sociétés de production, des thématiques fortes et des séries haut de gamme, telles que celles de HBO dont il a la diffusion exclusive en France (« Game of Thrones », « Westworld »). OCS soutient aussi la fiction française avec le label OCS Signature. Celui-ci regroupe des séries dans un format de vingt-six minutes où il est laissé carte blanche à la créativité des réalisateurs. Enfin, Orange, via sa filiale OCS, a confirmé fin 2018, par un accord conclu avec l'ensemble de la filière cinéma, son engagement d'investir 125 millions d'euros sur trois ans (2019-2021) dans les productions cinématographiques françaises et européennes, et de moderniser la chronologie des médias afin de diffuser les films plus tôt sur OCS.

### Distribution des contenus TV, musique et jeux vidéo

En Europe, le Groupe poursuit le déploiement de services de contenus, notamment autour de la télévision, élément-clé des offres de convergence. Orange poursuit ainsi le déploiement de Netflix dans les pays où le Groupe est présent en s'appuyant sur l'accord-cadre signé fin 2017. Orange commercialise en Espagne des bouquets de chaînes TV autour d'offres de football (Liga et Ligue des Champions UEFA) dont les droits de distribution ont été renouvelés et a lancé sa chaîne Orange Series, qui propose des séries exclusives dont certaines en 4K. Cette stratégie se développe également dans les autres entités européennes, avec notamment en août 2018 le lancement en Slovaquie d'une offre satellite et d'une chaîne Orange Sport. En Afrique, Orange enrichit également ses offres TV et s'est lancé dans la production, notamment au Sénégal avec la série « Diamond House ». Orange entretient aussi des partenariats de distribution avec les services de vidéo à la demande par abonnement de la région.

### Rapport annuel intégré Orange 2018



**« En devenant un nouvel acteur dans le domaine de la distribution et de la coproduction, Orange est présent sur tous les éléments de la chaîne de valeur, en amont avec Orange Studio et en aval avec OCS. »**

**David Kessler**  
Directeur d'Orange Content

“ La distribution de contenus ne suffit plus. La création de valeur pour nos clients et pour nos filiales passe désormais par l'intégration de nouvelles technologies numériques et la création d'expériences sociales, intuitives, engageantes et uniques pour nos clients. ”

—  
Serge Laroye  
Directeur Délégué, Orange Content



“ Les consommateurs n'ont jamais eu autant de choix en matière de contenu audio. Une offre unique, personnalisée et de qualité sur n'importe quelle plateforme facilite la possibilité de vivre une expérience exclusive où que vous soyez. ”

—  
Hans-Holger Albrecht  
CEO, Deezer

“ OCS est fier de diffuser l'ultime saison de Game of Thrones, la série phénomène de ces dix dernières années ! ”

—  
Guillaume Jouhet  
Directeur général, OCS



9,6

millions de foyers connectés à l'univers TV Orange en Europe

2,9

millions d'abonnés à OCS

14

films coproduits en 2018 par Orange Studio, dont 9 distribués ou codistribués

3

projets récompensés par la Bourse Orange XR, qui distingue les projets d'écriture en réalité augmentée, virtuelle ou mixte

15

millions d'euros investis par Orange Studio dans la coproduction et l'acquisition de catalogues de films, l'acquisition et le développement de séries et ses mandats de distribution



En France enfin, Orange a noué un lien fort avec le Groupe Canal+ et a renouvelé son accord de distribution avec beIN SPORTS. Autre nouveauté 2018 : un nouveau décodeur ultra-compact compatible avec le meilleur des technologies (TV Ultra HD, son home cinéma Dolby Atmos, connexion Wi-Fi à la Livebox).

En 2018, Orange a enrichi son offre de jeux en streaming sur la TV d'Orange. Sur le mobile, l'essor de l'abonnement illimité et des jeux freemium (gratuit en libre accès, payant pour des fonctionnalités complémentaires) s'est poursuivi. Il s'est traduit par la relance de l'offre Orange Juegos en Espagne et une dynamique toujours soutenue dans les neuf pays d'Afrique où le service Orange Jeux dépasse le million de clients.

Enfin, le marché de la musique a confirmé son renouveau en 2018 avec une croissance de l'activité portée par le streaming. Orange a réinvesti dans Deezer, son partenaire depuis 2010, dont le nombre d'abonnés payants ne cesse d'augmenter en Espagne, en Roumanie, au Luxembourg et en Côte d'Ivoire. Orange poursuit aussi le déploiement de son service Orange Radio dans 17 pays, dont 14 en Afrique et au Moyen-Orient.

### Soutien à la création artistique

En 2017, Orange a soutenu la création en France pour un montant de 601 M€, dont 100 M€ pour le cinéma. Nous concentrons nos efforts sur l'aide à l'écriture, maillon essentiel de la production, à travers des bourses ou des fonds de dotation créés en association avec la Société des auteurs et compositeurs dramatiques (SACD) en France ou par la participation au Fonds pour la jeune création

francophone, lancé par le Centre national du cinéma à Yaoundé fin 2017.

En 2018, la SACD et OCS ont créé le fonds SACD / OCS Signature afin de révéler de nouveaux talents d'auteurs pour la télévision.

### Contenus de demain et immersion

Offrir à nos clients une expérience unique et novatrice dans la diffusion des contenus a toujours figuré parmi nos priorités.

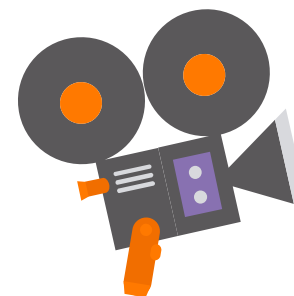
Pour ce faire, nous accompagnons des start-up à qui nous offrons un lieu d'expérimentation auprès de clients potentiels, comme par exemple avec Wevr, une plateforme d'hébergement vidéo de réalité virtuelle, financée par Orange Digital Ventures.

Nous sommes par ailleurs engagés dans le développement de la réalité virtuelle avec Orange VR Experience, notre premier portail de distribution de contenus VR qui propose une sélection des meilleures vidéos à 360° de studios hollywoodiens et indépendants.

Par ailleurs, la Bourse Orange XR, qui distingue les projets d'écriture en réalité immersive, a récompensé trois projets en 2018, lors d'un événement en marge du Festival de Cannes.

Enfin, Orange continue d'accompagner l'engouement que connaît l'eSport. En 2018, le Groupe a ainsi organisé en Afrique l'Orange eSport Experience, la première compétition panafricaine de jeux vidéo, qui a réuni 12 pays lors de la finale à Dakar. Nous sommes également devenus cette année l'un des plus grands acteurs de la scène eSport en Belgique en signant un partenariat avec l'équipe Sector One et les GameForce Masters, le plus grand tournoi eSport au Benelux.

## Rapport annuel intégré Orange 2018



# 100 millions d'euros

d'investissements sur les cinq prochaines années  
dans des créations originales  
à travers des coproductions internationales.

## Créer les services du quotidien

Orange s'appuie sur son expertise en matière d'Internet des Objets, d'intelligence artificielle, de 5G et de cybersécurité pour développer des services qui répondent à des besoins simples et essentiels tout en facilitant le quotidien des utilisateurs.

### Maison Connectée, Maison Protégée

Orange dispose désormais d'une offre complète pour une maison simple à vivre et sécurisée : Maison Connectée et Maison Protégée.

L'offre **Maison Connectée** simplifie la vie de toute la famille et enrichit le quotidien de nos clients en leur apportant confort et simplicité d'usage. Elle permet de régler le chauffage, de piloter les éclairages ou de programmer le déclenchement de n'importe quel appareil électrique depuis une seule et même application mobile, ou tout simplement à la voix, grâce à notre assistant virtuel Djingo. Cette solution intégrée à la nouvelle Livebox ne requiert ni abonnement ni équipement supplémentaire. Elle est compatible avec une large gamme d'objets connectés, ceux d'Orange et ceux de nos partenaires privilégiés comme Philips Hue, Bosch, Netatmo, etc.

L'offre **Maison Protégée** répond quant à elle à une préoccupation majeure de nos clients : la sécurité de leur domicile. Ce service de télésurveillance protège contre les intrusions ; la maison est reliée à un centre de télésurveillance qui déclenche une intervention en cas de besoin. Cette offre comprend six services : un centre de télésurveillance agréé 24/7, la mise à

disposition des équipements, leur installation et maintenance par un professionnel, l'application mobile, l'appel des secours et/ou l'intervention d'un agent de sécurité en cas d'alerte confirmée et enfin le gardiennage et la sécurisation des accès en cas de sinistre.

### Djingo

Djingo est un assistant virtuel qui propose une expérience fluide, naturelle et sécurisée de nos services et de ceux de nos partenaires. Il se commande à la voix, grâce à une enceinte connectée, une télécommande dotée d'un micro ou encore à partir d'un smartphone. En France, Djingo commande à la voix les services de communication, d'information et de divertissement (Deezer, Orange Radio, TV d'Orange, Météo-France). Il proposera un accès à des services grâce à des partenaires de confiance sélectionnés par Orange. Djingo pourra également se connecter à Alexa, l'assistant virtuel d'Amazon, afin d'offrir un large choix de services additionnels. Enfin, Djingo s'ouvrira aux professionnels et pourra prendre des notes, les restituer, les envoyer par e-mail et à terme piloter les services de communication de l'entreprise (renvoi d'appels, organisation d'une conférence téléphonique, prise de rendez-vous, etc.).

Rapport annuel intégré Orange 2018



## 2,6 millions de foyers

éligibles en France aux offres Maison Connectée et Maison Protégée dès leur lancement.

### Télémédecine

Depuis 2018, cinq actes de télémédecine, des consultations médicales à distance avec un médecin en visioconférence, sont prises en charge en France par la Sécurité sociale au même titre que les consultations en cabinet. Orange Healthcare a été porteur de plusieurs projets de Territoire de soins numérique qui ont développé des services et des technologies innovants en e-santé en vue de moderniser le système de soins français. Nous mettons notre savoir-faire technologique au service de nos partenaires dans l'échange de documents jusqu'à la prise en charge des urgences critiques. La 5G, support privilégié de la télémédecine nouvelle génération, permettra des solutions nomades avec un accès rapide et une fluidité de communication pour les téléconsultations en visioconférence, mais aussi pour des usages critiques comme la télérégulation (télémédecine par les services d'urgences). Au-delà de la 5G, Orange se positionne comme un partenaire global de la transformation digitale des acteurs de la santé en couvrant l'hébergement de données, l'interopérabilité des systèmes d'information, la sécurité, l'infrastructure réseau et la direction de projet.

### Citoyenneté numérique

Nous avons créé un outil numérique de vote consultatif qui encourage la participation citoyenne et l'engagement dans le monde associatif ou professionnel, à l'échelle locale, territoriale et nationale. Le Vote est une application mobile gratuite pour les utilisateurs et un site web conçu pour les organisateurs des consultations. Cette urne transparente et anonyme garantit le secret du vote sans qu'aucune donnée personnelle ne soit stockée dans les bases de données du service. Elle s'appuie

sur la blockchain, une technologie décentralisée qui sécurise l'organisation, le déroulement et les résultats d'un scrutin. Les électeurs d'une commune peuvent désormais recevoir sur leur mobile des notifications de leur mairie les invitant à participer à des scrutins consultatifs.

### Énergie solaire

Près de 600 millions de foyers et commerces ne sont pas électrifiés dans les zones rurales africaines. Éclairer son domicile, communiquer et être informé, tels sont les besoins essentiels auxquels notre offre Orange Energie répond en Afrique. Celle-ci utilise l'énergie solaire afin que les populations puissent étudier, travailler, se divertir et accéder à tous les services digitaux. Les kits solaires que nous commercialisons permettent d'éclairer toute la maison, de recharger les téléphones portables du foyer ou de faire fonctionner une radio, voire une télévision. Pour souscrire au service, le client doit disposer d'une carte SIM Orange et payer un droit à l'usage. Le kit est installé à son domicile et le paiement s'effectue en fonction de l'utilisation avec un système d'alerte sur le crédit restant et la possibilité de recharger avec Orange Money. Lancée en République démocratique du Congo puis à Madagascar en 2017, l'offre Orange Energie a été déployée à fin 2018 en Côte d'Ivoire, en Guinée, au Mali, au Sénégal et au Burkina Faso. Notre objectif est de vendre 50 000 kits sur le continent d'ici à fin 2019.

- **2 Africains sur 3 n'ont pas accès à l'électricité**
- **10 000 kits solaires vendus en 2018**
- **7 500 clients Orange Energie dans 5 pays fin 2018**

## Rapport annuel intégré Orange 2018



# 350 000 clients Orange Energie d'ici à 2021

Avec près de 600 millions de foyers et commerces non électrifiés dans les zones rurales africaines, nous avons pour objectif d'atteindre 350 000 clients Orange Energie d'ici à 2021.

## Agir pour la transition écologique et énergétique

**Optimisation des équipements, recours aux énergies renouvelables, intégration de l'économie circulaire : nous souhaitons relever le défi environnemental de l'accroissement des usages digitaux et sommes convaincus que le numérique est une partie de la solution.**

Diminuer de 50 % les émissions de CO<sub>2</sub> par usage client entre 2006 et 2020, c'est l'un des objectifs qu'Orange s'est fixés lors de la COP21. Cet objectif, atteint en 2017, a été dépassé en 2018 avec une réduction de ces émissions de 56,6 %. Notre empreinte carbone globale a diminué de 3,2 % entre 2016 et 2018.

### Réduire notre consommation énergétique globale

Pour répondre aux enjeux liés à la consommation énergétique et aux émissions de CO<sub>2</sub> de nos réseaux, nous déployons le programme Green ITN 2020 qui facilite le développement de solutions moins énergivores. Dans la zone MEA, grâce au programme Energy Services COmpany (ESCO), 80 000 tonnes de CO<sub>2</sub> sont évitées chaque année et nous avons pour ambition d'atteindre un taux d'utilisation de plus de 30 % d'énergies renouvelables en 2030. Par ailleurs, le Groupe a déployé un système de management environnemental qui a conduit à la certification ISO 14001 des deux tiers de notre activité mondiale. Nous œuvrons aussi pour réduire la consommation énergétique de nos bâtiments et transports, en agissant notamment sur les mobilités.

- **2,7 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> évitées entre 2010 et 2018**
- **2 800 sites solaires alimentent nos systèmes de téléphonie mobile en Afrique**

- **1<sup>re</sup> flotte automobile d'entreprise en autopartage en Europe**

### Poursuivre notre politique en matière d'économie circulaire

Notre comité de pilotage stratégique de l'économie circulaire a défini un plan d'action pour réduire l'impact environnemental de nos produits et services tout au long de leur cycle de vie. En 2018, nous avons créé une plateforme d'échange pour réutiliser nos box et développé la vente des mobiles de seconde main. Un centre de reconditionnement interne a été ouvert au Sénégal et nous avons mis en place des dispositifs de collecte des mobiles usagés et de traitement adapté à chaque catégorie de déchets et à chaque territoire.

- **1,6 million de téléphones mobiles usagés collectés en Europe**
- **20 000 décodeurs reconditionnés en Pologne et réemployés au Sénégal**

### Faire du numérique un levier de la transition

Le numérique est porteur de solutions en matière de contrôle, de relevé et de surveillance des consommations et nous permet de proposer à nos clients des solutions innovantes offrant des alternatives durables : services urbains adaptés aux besoins des citoyens, gestion des flottes automobiles d'entreprise, économies d'énergie dans les bâtiments, optimisation de l'éclairage public, etc.

### Préserver la biodiversité

Orange soutient des programmes scientifiques comme le Centre de recherches sur les écosystèmes d'altitude du Mont-Blanc, qui étudie les impacts du changement climatique sur la biodiversité. Dans le cadre du programme Euro-Argo, nos navires câblés permettent l'installation de balises autonomes pour évaluer en temps réel l'état des océans. Respectueux de la préservation des espèces dans le déploiement de nos réseaux, nous avons par exemple pris en compte la ponte des tortues en Guyane pour établir le planning d'atterrissement du câble sous-marin Kanawa.

Rapport annuel intégré Orange 2018



## Vers la neutralité carbone en 2050

Orange s'engage au sein d'organisations mondiales comme l'Union Internationale des Télécommunications pour que le secteur contribue à la limitation du réchauffement climatique à 1,5 °C et participe à des groupements d'entreprises comme Net Zero Initiative, qui vise à établir un référentiel commun de la neutralité carbone, validé par un conseil scientifique indépendant.

# Gouvernance

Pour atteindre ses ambitions de performance durable,  
Orange s'appuie sur une gouvernance stable,  
robuste et équilibrée, intégrant les enjeux de responsabilité  
sociale et environnementale à tous les niveaux.

## Une gouvernance solide

Orange s'est doté d'une gouvernance stable, robuste et expérimentée pour piloter sa stratégie et atteindre ses ambitions de performance durable. Nous nous appuyons pour cela sur une composition équilibrée de nos organes de gouvernance à tous les niveaux : présence d'administrateurs indépendants, représentation de nos principaux actionnaires (sphère publique et membres du personnel), application du principe de diversité des compétences, des expériences internationales, et représentation équilibrée des femmes et des hommes.

### Conseil d'administration : des expertises-clés et complémentaires

Le Conseil d'administration se prononce sur les grandes orientations stratégiques, économiques, sociales, financières et technologiques du Groupe et veille à leur bonne exécution par la Direction Générale. À fin 2018, il est constitué de 15 membres exerçant un mandat de quatre ans et réunit les compétences générales et expertises-clés en lien avec les ambitions et la stratégie du Groupe\*. Cette diversité et cette complémentarité enrichissent les échanges et constituent la force du Conseil. De plus, outre un représentant du Comité central de l'unité économique et sociale (CCUES), un représentant du Comité Groupe Monde a rejoint cette année le Conseil, tous deux sans voix délibérative.

Depuis fin 2016, l'un des administrateurs indépendants, Charles-Henri Filippi, est également administrateur référent. Il garantit à ce titre l'efficacité de la gouvernance et la fluidité des relations entre le Conseil d'administration et la Direction Générale. Il est notamment chargé d'identifier les éventuels conflits d'intérêts, de s'assurer que la gouvernance permet de faire face à des situations de crise et de participer à des qualités à l'évaluation du Conseil. Il est l'interlocuteur de la Direction Générale sur les questions liées à la conformité et rend compte à l'ensemble des membres du Conseil de l'efficacité du dispositif de compliance et de son niveau de risque. Il participe

dans ce cadre chaque année à une réunion du Comité des risques. Enfin, l'administrateur référent s'attache à rencontrer ponctuellement les investisseurs et actionnaires de la société. En 2018, outre les étapes régulières de la vie du Groupe (examen de la performance opérationnelle, des résultats financiers, des facteurs de risques, du budget, fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, etc.), les travaux du Conseil ont notamment porté sur l'aménagement du territoire français en très haut débit fixe et mobile (accord New Deal), l'accélération du développement international de l'activité Cloud avec l'acquisition du groupe Basefarm et la participation au processus d'enchères pour les licences 5G en Espagne. Comme le prévoit son règlement intérieur, le Conseil a également procédé en 2018 à une autoévaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités. Elle a confirmé la qualité des interactions entre les différentes instances de gouvernance ainsi que le degré d'implication des administrateurs. Les recommandations formulées portent essentiellement sur le développement et le suivi des plans de succession des dirigeants mandataires sociaux, la diversité des profils au sein du Conseil et l'accompagnement des administrateurs sur les grands sujets d'innovation.

\* Pour plus d'informations sur les compétences du Conseil, voir 5.2.1.3 du Document de référence 2018

## Le Conseil d'administration en 2018

Ancienneté moyenne	3,8 ans
Âge moyen	54,3 ans
Nombre de séances	11 (8 en 2017)
Taux d'assiduité collective	91,5 %
Parité	41,5 % femmes / 58,5 % hommes
Réunions des comités	8 pour le Comité d'audit, 7 pour le CGRSE* et 3 pour le CIT**

\* Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale

\*\* Comité innovation et technologie

### Composition

<b>Président-Directeur Général</b>	Stéphane Richard
<b>Administrateurs indépendants</b>	Alexandre Bompard Charles-Henri Filippi Christel Heydemann Helle Kristoffersen Bernard Ramanantsoa Mouna Sepehri Jean-Michel Severino
<b>Administrateurs représentant la sphère publique</b>	Bpifrance Participations (représentée par Nicolas Dufourcq) Hélène Dantoine* Anne Lange
<b>Administrateurs représentant les membres du personnel</b>	Sébastien Crozier Fabrice Jolys René Ollier
<b>Administrateur représentant les membres du personnel actionnaires</b>	Luc Marino**

\* En remplacement de Lucie Muniesa à compter du 14 mars 2019

\*\* En remplacement d'Hélène Marcy à compter du 4 mai 2018

### Des comités spécialisés actifs

Dans leurs domaines de compétence respectifs, trois comités formulent des propositions, des recommandations ou des avis pour éclairer les réflexions du Conseil d'administration et aider à la prise de décision : le Comité d'audit, le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale (CGRSE) et le Comité innovation et technologie (CIT). La composition des comités reflète les principes de diversité et d'équilibre qui prévalent au sein du Conseil. Ces trois comités sont présidés par des administrateurs indépendants, dont deux femmes, et comptent chacun un administrateur représentant les membres du personnel et un administrateur représentant la sphère publique. En 2018, les travaux du Comité d'audit ont porté sur le reporting financier, le contrôle interne et la gestion des risques, la déontologie et les projets de développements stratégiques, dont les participations en Afrique et au Moyen-Orient. Le CGRSE a examiné la rémunération des mandataires sociaux, la gouvernance et le fonctionnement du Conseil d'administration et a poursuivi ses analyses des actions du Groupe en matière de RSE. Le CIT a quant à lui consacré ses travaux aux thèmes de l'identité numérique, des services de communication mobile enrichis et de la relation avec Google, ainsi que de la transformation de la relation client par l'intelligence artificielle.

### Un Comité exécutif renouvelé au service de notre stratégie

Le Comité exécutif coordonne la mise en œuvre des orientations stratégiques, veille à la réalisation des objectifs opérationnels, sociaux et techniques et optimise l'allocation des ressources. Il est constitué de 15 membres (cf. page suivante). Aux côtés du Président-Directeur Général, la présence de deux Directeurs Généraux Délégués avec des domaines de compétences définis, ainsi que d'un

administrateur référent doté de missions et de pouvoirs importants garantit une gouvernance robuste, qui vise l'efficacité et la performance tout en assurant un équilibre des pouvoirs. Afin d'accélérer la mise en œuvre de notre stratégie d'opérateur multi-services, sept nouveaux membres ont rejoint le Comité en 2018, apportant des expertises-clés dans la cybersécurité, la digitalisation des entreprises, la banque. Ce renouvellement a également permis une plus grande ouverture à l'international en intégrant des directeurs issus des territoires à forte dynamique (Espagne, MEA). De plus, le Comité exécutif, dans une démarche d'écoute et de coconstruction, a identifié les chantiers prioritaires pour se préparer aux défis de demain. Nous avons ainsi élaboré un programme de transformation décliné en projets concrets, chacun piloté par des membres du Comité. Enfin, tous les deux mois, le Comité associe les directeurs de Business Units à ses réunions, pour assurer une prise directe et régulière avec les opérations sur l'ensemble des territoires.

### Au-delà d'Orange SA : le programme Orange Administrateurs

Au-delà de la gouvernance au sein de sa société mère, le groupe Orange attache une grande importance à l'exemplarité de la gouvernance au sein de ses entités. Ainsi, pour continuer de renforcer la qualité de la gestion et de la supervision de ses filiales ou participations, Orange déploie, de manière continue, auprès de son personnel exerçant des mandats au sein de Conseils d'administration ou de surveillance d'entités du Groupe, un programme dynamique, en lui offrant notamment des formations, des conférences-débats, des outils et aussi un référentiel commun avec la mise en exergue de bonnes pratiques. Orange est convaincu que l'application des meilleurs standards de gouvernance contribue à la performance du Groupe.



**« Le renouvellement de notre équipe de direction est une étape décisive dans la transformation d'Orange. Il s'agit aujourd'hui de définir une nouvelle frontière numérique en portant nos ambitions de diversification dans les services financiers, la cybersécurité et la maison connectée. »**

—  
**Stéphane Richard**  
Président-Directeur Général



5 6

1 2

9 12



4 1

14 7 3



10 15 13 8

11

1. **Stéphane Richard**  
Président-Directeur Général
2. **Ramon Fernandez**  
Directeur Général Délégué – Finance, Performance et Europe
3. **Gervais Pellissier**  
Directeur Général Délégué – Transformation du Groupe et Président d'Orange Business Services
4. **Fabienne Dulac**  
Directrice Générale Adjointe, Orange France
5. **Mari-Noëlle Jégo-Laveissière**  
Directrice Générale Adjointe, Technology et Global Innovation
6. **Laurent Paillassot**  
Directeur Exécutif, Orange Espagne
7. **Christine Albanel**  
Directrice Exécutive, Responsabilité Sociale d'Entreprise, Diversité, Partenariats et Solidarité, Présidente Déléguée de la Fondation Orange
8. **Jérôme Barré**  
Directeur Exécutif, Orange Wholesale et Réseaux Internationaux
9. **Hugues Foulon**  
Directeur Exécutif, Stratégie et activités de Cybersécurité
10. **Nicolas Guérin**  
Directeur Exécutif, Secrétaire Général et Secrétaire du Conseil d'administration
11. **Valérie Le Boulanger**  
Directrice Exécutive, Ressources Humaines
12. **Béatrice Mandine**  
Directrice Exécutive, Communication et Marque
13. **Alioune Ndiaye**  
Directeur Exécutif, Orange Middle East and Africa
14. **Helmut Reisinger**  
Directeur Exécutif, Orange Business Services
15. **Paul de Leusse**  
Directeur Général Adjoint, Services Financiers Mobiles



## Une rémunération équilibrée entre performances financière et extra-financière

La politique de rémunération des dirigeants d'Orange traduit la volonté d'intégrer les enjeux de responsabilité sociale et environnementale dans la gouvernance, la stratégie et les objectifs de performance à court, moyen et long terme du Groupe.

### Une politique de rémunération mesurée

Chaque année, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux d'Orange est examinée par le Conseil d'administration sur recommandation du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale. Elle est aussi soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire annuelle des actionnaires dans le cadre du « say on pay ». Le déploiement de notre stratégie de Responsabilité sociale et environnementale (RSE) se traduit aussi par l'intégration de critères de performance extra-financière dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif. Ces critères (parité, baromètre social interne et évolution du taux de CO<sub>2</sub> par usage client depuis 2019, etc.) permettent de mieux concilier les objectifs de rentabilité opérationnelle à court terme, les objectifs de création de valeur à plus long terme et

l'intérêt des actionnaires. Ce dispositif est étendu aux cadres dirigeants afin de garantir l'alignement des objectifs et de la stratégie.

### Les trois piliers de la rémunération des dirigeants

La rémunération des dirigeants mandataires sociaux d'Orange repose sur trois éléments.

#### Rémunération fixe

La rémunération fixe des dirigeants mandataires sociaux est déterminée sur la base du niveau et de la complexité de leurs responsabilités, de l'expérience et du parcours des titulaires de ces fonctions et d'analyses de marché pour des fonctions comparables.

#### Rémunération variable

La rémunération variable a pour objectif d'inciter les dirigeants mandataires sociaux à atteindre les objectifs annuels de performance qui leur sont fixés par le Conseil d'administration en cohérence avec la stratégie de l'entreprise. La part variable repose sur des niveaux de performance intégrant une pondération équilibrée entre critères financiers (50 %) et extra-financiers (50 %). La détermination de l'intégralité de la part variable repose sur des objectifs précis et sur une mesure quantitative de la performance, y compris pour les indicateurs extra-financiers.

#### Rémunération variable pluriannuelle numéraire et actions de performance

Les dirigeants mandataires sociaux ont bénéficié de deux plans conditionnés de rémunération variable pluriannuelle (long term incentive plan ou LTIP) en numéraire se terminant respectivement en 2017 et 2018. Depuis 2017, le Conseil d'administration a décidé de faire évoluer le dispositif du LTIP afin de fidéliser les dirigeants mandataires sociaux et de renforcer l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et les attentes des actionnaires. Le dispositif repose sur un plan d'attribution d'actions de performance et sur des critères qui tiennent compte de la contribution directe des dirigeants à la performance long terme et globale de l'entreprise. Ce dispositif bénéficie également aux membres du personnel exerçant des fonctions-clés au sein du Groupe.

## Rémunération des mandataires sociaux : des critères quantitatifs et mesurables

### Président-Directeur Général

Fixe 50 %

Plans d'incitation long terme 20 %

Variable annuel 30 %



### Directeurs Généraux Délégués

Fixe 45,9 %

Plans d'incitation long terme 17,4 %

Variable annuel 36,7 %



#### Variable annuel

##### Critères financiers

30 %

20 %

##### Critères extra-financiers

33 %

17 %

Cash-flow opérationnel

Evolution du chiffre d'affaires

Indicateurs Expérience salariés

Indicateurs Expérience clients BtoC et BtoB

## Notre engagement éthique et responsable

**Dans un contexte où l'environnement des affaires se durcit (renforcement réglementaire, exigence et vigilance accrues des parties prenantes, sanctions plus sévères, etc.), les actions d'Orange contribuent à construire le monde numérique de demain tout en renforçant la confiance de ses parties prenantes.**

### Politique Éthique & Compliance

Notre politique d'éthique et de compliance est portée par le Comité exécutif. La maîtrise des risques de non-conformité est organisée en cohérence notamment avec les exigences des lois anticorruption française (Loi Sapin II), américaine (Foreign Corrupt Practice Act) et britannique (Bribery Act). Notre réseau de conseillers et coordinateurs éthiques, de Chief Compliance Officers et de Compliance Officers assure le déploiement des plans d'action au niveau du Groupe, des divisions et des entités. Nous développons des outils, des procédures et des programmes pour que chaque collaborateur puisse s'informer, se former et avoir les bons réflexes de transparence : charte de déontologie, politique anticorruption, site intranet dédié, matériels de sensibilisation et e-learning, outil de déclaration des cadeaux et avantages donnés ou reçus, prévention et gestion des conflits d'intérêts, système d'alerte interne, méthodologie d'évaluation des tiers, etc.

L'année 2018 a été marquée par la diffusion de nouveaux outils de formation et de sensibilisation tels que les livrets « Lutte contre la corruption » ou le module d'e-learning Visa Anticorruption ONU-Orange. Par ailleurs, nos procédures de contrôle ont été renforcées et adaptées dans une démarche d'amélioration continue. Enfin, notre filiale de conseil Sofrecom a été certifiée ISO 37001 (système de management anticorruption).

### Un devoir de vigilance

Le Plan de vigilance d'Orange, élaboré en conformité avec la loi du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance, comprend notamment l'identification et l'évaluation des risques générés par notre activité ainsi que des actions d'atténuation ou de prévention des risques. Il inclut également des procédures d'évaluation des filiales, sous-traitants et fournisseurs ainsi que des mécanismes d'alerte. Un kit a été adressé aux 15 000 managers du Groupe afin de présenter la loi et d'informer leurs collaborateurs.

### Des achats responsables

Nous incitons nos fournisseurs à atteindre nos standards sociaux, éthiques et environnementaux et à les décliner dans leurs propres filières d'achats notamment par la mise en place d'une charte d'engagements et d'un code de conduite. Enfin, Orange a reçu le label 2019 Supplier Engagement Leader du Carbon Disclosure Project (CDP), organisation internationale qui a distingué 128 entreprises pour leur action en matière de réduction des impacts environnementaux de leur chaîne d'approvisionnement.

### Protection des données

Opérateur de confiance, Orange attache une importance particulière à la protection des données personnelles. L'évolution du cadre réglementaire dans ce domaine a donné l'occasion de renforcer les mesures techniques et organisationnelles adoptées au sein du Groupe et de diffuser davantage la culture de la protection des données. Au quotidien, un réseau de délégués à la protection des données et des référents métiers accompagnent l'implémentation de ces mesures de protection.



## 5 principes éthiques

Dirigeants, managers et salariés doivent respecter les cinq principes de comportement suivants : intégrité, qualité et impartialité dans les relations avec les clients et les fournisseurs, protection des actifs du Groupe, lutte contre le délit d'initié, alerte en cas de violation de la politique anticorruption et prévention des conflits d'intérêts.

# Notre démarche intégrée

Pour assurer la cohérence de notre politique avec les attentes de nos parties prenantes, notre démarche repose sur le dialogue. Cette approche permet d'identifier et de prioriser les risques liés à l'exécution de notre stratégie et d'instaurer des mesures adéquates de prévention.

## Dialogue avec les parties prenantes

### Un dialogue régulier et structuré

Le dialogue est le fondement de la démarche de Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) d'Orange pour assurer la cohérence de notre politique avec les attentes de nos parties prenantes. À ce jour, nous avons mené plus de 50 dialogues avec ces dernières. Cette approche permet d'identifier et de prioriser les risques liés aux enjeux sociétaux et environnementaux des pays où nous sommes présents, notamment en détectant les signaux faibles. C'est également un excellent moyen de saisir des opportunités d'innovation et de cerner les perspectives de croissance pour le Groupe en apportant des solutions au développement économique et social local.

### Des dialogues Groupe sur les enjeux stratégiques

Certains enjeux transverses et majeurs pour Orange font l'objet d'une démarche à l'échelle du Groupe et conduisent à l'adoption de principes d'action communs à toutes nos activités. Nous avons ainsi établi une feuille de route sur l'économie circulaire à la suite du dialogue conduit en 2017 et mis en place un comité stratégique de suivi. De même, le dialogue « Précarité et numérique » nous a permis d'identifier des scénarios de lutte contre l'exclusion numérique et

préside aujourd'hui à la conception d'une offre adaptée. En 2018, le dialogue Groupe « Diversité et égalité professionnelle hommes-femmes » a été étendu à deux nouveaux pays, l'Espagne et la Tunisie, dans le cadre de la certification Gender Equality European and International Standard. Le prochain dialogue Groupe portera sur les jeunes et l'entreprise. Il invitera à une réflexion sur les attentes, les craintes et les préférences des jeunes envers l'entreprise.

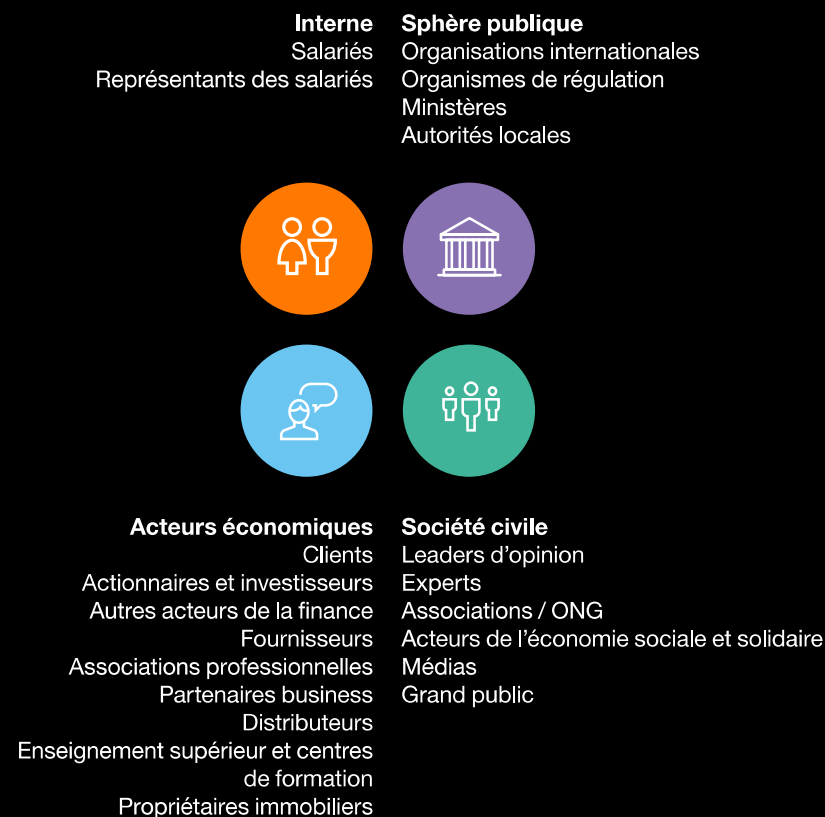
### Des dialogues au niveau national ou des entités

Des dialogues sont aussi conduits au niveau national par nos filiales afin d'identifier les priorités RSE des parties prenantes internes ou externes. Ils sont renouvelés dans certains pays afin d'ajuster les politiques aux nouveaux risques ou opportunités identifiés. Nos entités peuvent aussi en être à l'initiative, à l'image du dialogue lancé en octobre 2018 sur la politique RSE d'Orange Bank.

### Le Digital Society Forum, un « think & do tank » sur les impacts du numérique

Plateforme collaborative ouverte, le Digital Society Forum a été initié par Orange en 2013 afin de donner à chacun des clés de compréhension pour mieux appréhender la vie numérique. Conçu comme un « think & do tank », il rassemble universitaires, opérateurs économiques et acteurs de la société civile autour de grands thèmes de la vie quotidienne. Leur vision croisée est partagée lors d'ateliers participatifs publics, en régions et à l'étranger, afin de proposer des pistes d'action concrète. Plus de 1 000 propositions ont ainsi été collectées en France depuis cinq ans. L'ensemble des contenus produits est disponible sur un site web dédié. En 2018, le Digital Society Forum a poursuivi son développement à l'international. Il a été lancé en Côte d'Ivoire, et le Sénégal a poursuivi la démarche entreprise en 2017 en lançant ses premiers ateliers citoyens en région. Enfin, les travaux se sont élargis à un nouveau thème : l'inclusion numérique qui a fait l'objet d'une treizième table ronde en France en novembre 2018 et au Maroc à l'occasion du lancement du Digital Society Forum en avril 2019.

## Nos parties prenantes



## Évolution et approfondissement de la matérialité de nos enjeux

La démarche de dialogue, structurée et continue, qu'Orange entretient avec ses parties prenantes internes et externes nous permet d'identifier les enjeux prioritaires de chacun de nos publics et d'orienter ainsi nos décisions et engagements.

### Une démarche normée

Notre méthodologie de dialogue avec les parties prenantes répond aux principes de la norme AA1000 : inclusion (identification des parties prenantes actives localement), matérialité (pertinence des thèmes pour Orange et pour l'écosystème), réactivité (plans d'action à court, moyen et long termes). La synthèse de ces dialogues alimente notre matrice de matérialité (ci-contre). En croisant les attentes exprimées par nos parties prenantes avec nos ambitions de performance, elle permet de visualiser aisément nos terrains d'action prioritaires.

### Tendances 2018

La matrice de matérialité que nous publions cette année intègre la montée en puissance des questionnements de nos parties prenantes sur les thématiques liées à l'environnement ainsi que sur celles liées à des avancées technologiques (5G, Internet des Objets, etc.) ou réglementaires. Elle retranscrit ces évolutions de deux manières.

### Certains enjeux ont été déplacés dans la matrice.

Par exemple, la récurrence d'événements climatiques extrêmes en 2018 a renforcé la sensibilité des parties prenantes au réchauffement planétaire. Cet enjeu a également pris de l'importance pour la performance du Groupe avec notre engagement vers la neutralité

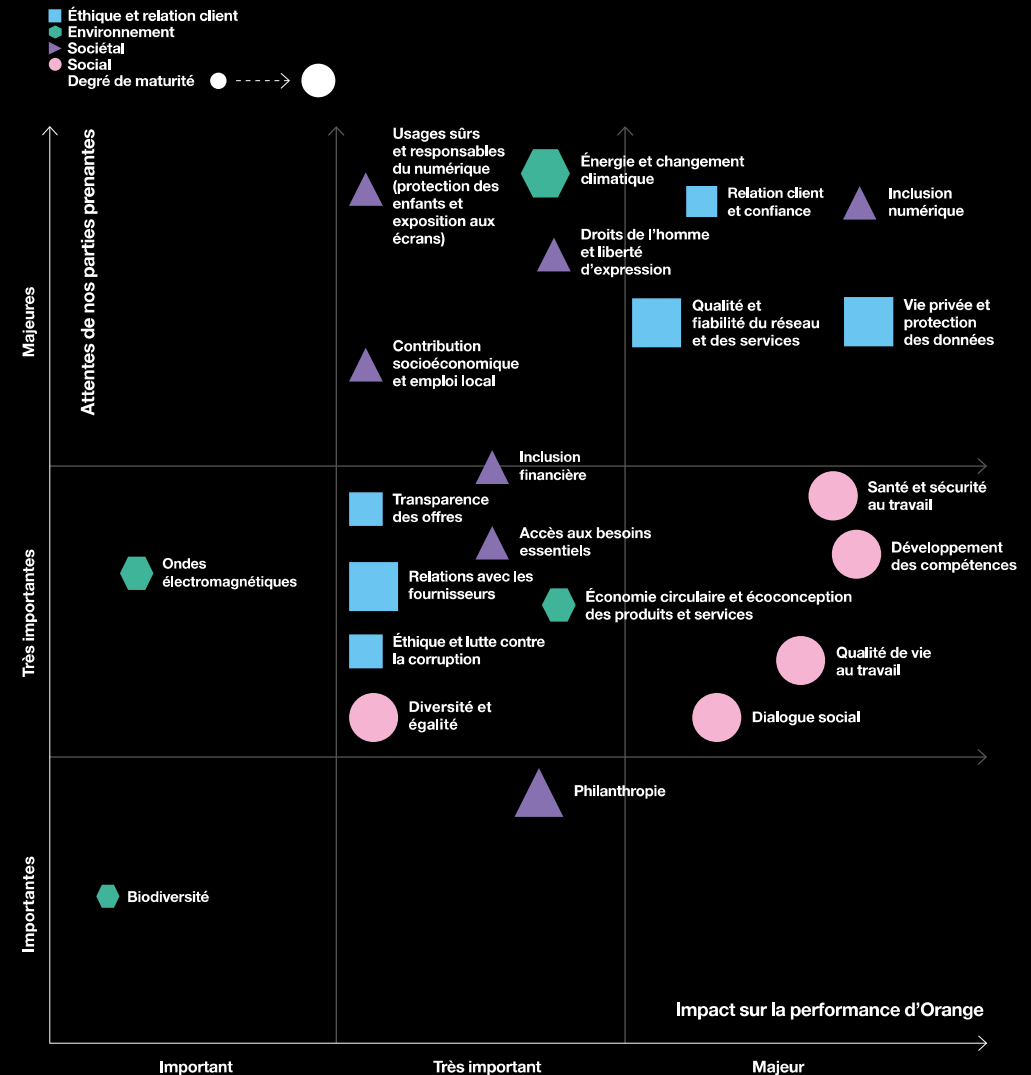
carbone. Par ailleurs, l'inclusion numérique est devenue l'un des piliers de notre identité et de notre performance durable. Cet enjeu s'est ainsi déplacé de manière nette pour figurer parmi nos enjeux prioritaires.

Certains intitulés ont été reformulés pour mieux rendre compte des problématiques sous-tendues. Par exemple, « Usages sûrs et responsables du numérique (protection des enfants et exposition aux écrans) » énonce plus clairement l'enjeu de « Protection des enfants » pour Orange. « Droits de l'homme et liberté d'expression » rend mieux compte des enjeux liés aux services numériques en matière de protection de la démocratie ou de diffusion de fausses informations que la formulation « Droits de l'homme et services digitaux » retenue l'année dernière.

### Degré de maturité des enjeux

Nous avons souhaité cette année apporter un niveau de lecture complémentaire à la matrice de matérialité en précisant pour chaque enjeu le niveau de maturité du Groupe. Le niveau de maturité a été apprécié principalement à partir des notations de trois agences généralistes (ISS-oekom, Vigeo, EcoVadis) et complété par la notation du Carbon Disclosure Project (CDP) sur l'enjeu changement climatique. Nous y avons également associé une évaluation de nos experts internes. Il ressort qu'Orange fait preuve d'une maturité et de performances jugées élevées ou excellentes sur les enjeux sociaux ou sur celui de qualité et de fiabilité de ses réseaux. Sur d'autres enjeux prioritaires, comme l'inclusion numérique ou la relation client et la confiance, nous avons pour objectif de progresser pour atteindre nos ambitions.

## Notre matrice de matérialité des principaux enjeux



# La gestion des risques au service d'une performance durable

L'exécution de notre stratégie ainsi que nos activités exposent le Groupe à un ensemble de risques qui peuvent affecter nos parties prenantes, l'atteinte de nos objectifs, notre responsabilité juridique, ou altérer la confiance dans notre marque\*. Depuis plusieurs années, nous avons mis en place une organisation, des procédures et des dispositifs de contrôle afin de les détecter et d'instaurer des mesures adéquates de prévention et de traitement.

Pour faire face aux différents risques opérationnels, juridiques, financiers et extra-financiers (voir tableau page suivante) auxquels nous sommes exposés, nos dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne s'articulent autour d'une organisation et de procédures mises en œuvre par la Direction Générale, son Comité exécutif et l'ensemble des collaborateurs. Le but est de fournir une assurance raisonnable sur la réalisation de nos objectifs opérationnels, la conformité aux lois et réglementations en vigueur, et en particulier la fiabilité de l'information financière et extra-financière. Ce programme est défini, déployé, animé et évalué par la Direction de l'Audit, du Contrôle et du management des Risques du Groupe (DACRG) au moyen de processus certifiés selon la norme ISO 9001 de management de la qualité.

## Une implication à tous les niveaux du Groupe

Au sein de l'approche intégrée Audit-Contrôle-Risques, la Direction des Risques de la DACRG fixe la stratégie et déploie la démarche par :

- l'anticipation des risques liés au plan stratégique ainsi que l'identification des risques émergents ;
- l'animation des processus de cartographie et d'évaluation des risques pour le compte du Comité des risques du Comité exécutif ;
- l'accompagnement des entités et des filiales dans la réalisation de leurs cartographies des risques et le suivi de leurs plans d'action. Il s'effectue en collaboration avec les directions métiers d'une part, notamment la Direction de la RSE Groupe pour les risques extra-financiers, et les réseaux de risk managers et contrôleurs internes des entités et filiales d'autre part.

Au minimum une fois par an, chaque Direction du Groupe identifie et cartographie, au regard de ses parties prenantes, les risques de son périmètre et détermine les plans d'action complémentaires pour renforcer leur couverture. Le suivi de ces plans, la liste des événements significatifs et l'évolution des risques sont examinés à l'occasion des Revues de Contrôle interne des Directions exécutives.

Parallèlement, les entités déploient le dispositif de gestion des risques dans une dynamique d'amélioration continue :

- formation des administrateurs et directeurs généraux des filiales à la gestion des risques ;
- mise en adéquation des missions d'audit avec les risques principaux ;
- diffusion des politiques et pratiques définies et recensées par le Groupe ;
- mise en œuvre d'une démarche d'autoévaluation.

Le Comité des risques du Comité exécutif du Groupe examine également, au moins une fois par an, la gestion globale des risques. Quant au Comité d'audit du Conseil d'administration, il est chargé d'assurer le suivi de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques parmi lesquels ceux liés aux lois de sécurité financière.

De plus, conformément au code Afep-Medef révisé en juin 2018, il supervise également la revue de l'exposition aux risques sociaux et environnementaux.

\* Pour plus d'informations sur les risques, voir le Plan de vigilance et le Document de référence 2018 (2.1 Facteurs de risque)



## Risques

## Description &amp; impacts

**Atteinte à l'intégrité et à la confidentialité des données et informations**

Accès illégitime suite à une cyberattaque, injonction d'une autorité, etc. susceptible de compromettre l'intégrité, la confidentialité ou la conservation de données, et de potentiellement porter atteinte à la vie privée ou compromettre la continuité d'activité

**Atteinte aux règles éthiques**

Atteinte à l'image et à la réputation du Groupe du fait du non-respect des règles internes et externes  
Sanctions à l'encontre de l'entreprise et/ou de ses salariés  
Dommages aux biens et actifs du Groupe

**Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur**

Dégradation de la qualité ou de la performance liée à la défaillance d'un fournisseur-clé. Conditions contractuelles imposées par un fournisseur hégémonique  
Interruption d'activité voire révision de la stratégie en particulier sur les nouvelles technologies (5G, intelligence artificielle, Big Data, etc.)

**Déstabilisation par un modèle économique ou une innovation de rupture**

Obsolescence des infrastructures  
Perte de l'accès au client  
Baisse de la performance en lien avec une rupture technologique, économique ou réglementaire impactant l'attrait ou la rentabilité des produits et services du Groupe

**Échec de la transformation / diversification**

Pertes financières  
Dégradation du climat social  
Atteinte à l'image et à la réputation du Groupe

**Instabilité géopolitique et macroéconomique**

Atteinte à la sécurité des biens et des personnes  
Atteinte aux libertés fondamentales sur injonction d'autorités locales  
Dégradation de la performance financière

**Interruption majeure d'activité**

Perte de qualité ou perturbation voire interruption des services fournis en lien avec une panne technique, une défaillance opérationnelle, une cyberattaque, des dommages subis par les infrastructures du Groupe ou une injonction d'une autorité publique

**Manque de compétences-clés ou rares**

Retard au lancement ou abandon de nouvelles activités ou de la transformation  
Interruption majeure d'activité  
Dépendance accrue vis-à-vis des fournisseurs  
Dégradation du climat social

**Non-conformité aux lois, règlements, obligations contractuelles ou non**

Coûts additionnels de mise en conformité, en particulier dans des domaines où le cadre juridique n'est pas encore stabilisé (Internet des Objets, intelligence artificielle, blockchain, etc.)  
Litiges, sanctions administratives, civiles ou pénales au niveau local ou international, retrait du droit d'exercer

**Santé et sécurité humaine**

Dégradation des conditions de travail  
Atteinte à l'intégrité physique ou morale des personnes (salariés, clients, partenaires)  
Effets potentiels de l'exposition prolongée aux ondes électromagnétiques ou aux écrans, pour lesquels aucune vérité scientifique n'est établie : restriction à l'usage des appareils mobiles, déstabilisation du modèle économique du secteur des télécommunications, litiges

## Parmi les dispositifs de couverture

La Direction de la Sécurité du Groupe anime le dispositif global de sécurité et participe au renforcement de la protection des infrastructures, produits et services à travers le développement du « Security by design » (approche intégrant les problématiques de sécurité en phase de conception) et le déploiement de dispositifs spécifiques de protection et de supervision des réseaux et du SI. Le Data Protection Officer coordonne les programmes et les mesures prises en matière de protection des données personnelles. Le Groupe contribue au développement des compétences en matière de cyberdéfense au travers de son institut de formation Orange Cyberdefense Academy.

Le déploiement de ses réseaux, le développement d'offres et services spécifiques, sa Fondation, son Plan de vigilance participent à l'engagement du Groupe dans sa volonté de faire progresser l'inclusion numérique et les autres questions sociétales. Des actions de formation et sensibilisation des salariés sont régulièrement déployées, et le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale veille à l'application des chartes et politiques ainsi qu'au déploiement des programmes de conformité (éthique, prévention de la corruption, RSE, etc.). Les dispositifs de maîtrise associés sont évalués périodiquement en interne comme en externe.

Les politiques d'achats, pilotées par la Direction Global Procurement & Supply Chain, intègrent la gestion des risques aux processus de sélection et de suivi des fournisseurs. Le Groupe conduit des audits réguliers de ses fournisseurs, avec un suivi particulier de ceux présentant un risque de faillite. Le Groupe fait évoluer sa stratégie d'achats et revoit régulièrement son catalogue fournisseurs, selon les contraintes et les opportunités du marché.

La politique du Groupe en matière d'investissement soutient fortement la recherche et l'innovation. Depuis Orange Gardens, son écocampus ouvert sur l'innovation interne et externe, la Direction Technology and Global Innovation assure une veille stratégique sur les évolutions de l'écosystème numérique, participe aux instances normatives (comme la GSMA) et accompagne les grands projets de transformation du Groupe.

Portée par des directions dédiées, dont la nouvelle Direction de la Transformation, le Groupe poursuit son évolution en cohérence avec ses axes stratégiques de développement. Cela se traduit par des projets spécifiques de partenariats avec des acteurs-clés de l'écosystème, des prises de participation répondant à nos enjeux stratégiques d'innovation et de diversification, et aussi des projets axés sur l'évolution des modes de fonctionnement du Groupe.

Des dispositifs de veille fonctionnent afin d'anticiper certaines évolutions (conflits nationaux, tensions internationales, crises monétaires, etc.) et de prendre les mesures adéquates, en matière tant de prévention que de protection des personnes et des actifs.

La prise en compte de la résilience intervient dès la conception des solutions à travers divers dispositifs (secure by design, back-up, recettes approfondies, etc.).

Le système de management de la continuité de l'activité (SMCA) piloté par la Direction de la Sécurité est décliné au sein des entités opérationnelles : site de repli, redondance d'équipements, plan de reprise d'activité, etc.

Le Groupe déploie une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) et renforce ses formations métiers (Cyberdefense Academy, Sonatel Academy, etc.) afin de disposer des compétences nouvelles nécessaires. Au besoin, le Groupe crée des partenariats, prend des participations ou acquiert des entreprises spécialisées.

La Direction Juridique du Groupe supervise la couverture de l'ensemble de nos territoires et activités, y compris les programmes et organisations dédiés aux sujets-clés présents et à venir : règlement général sur la protection des données, devoir de vigilance, suivi des sanctions économiques internationales, lois internationales relatives à la corruption, reporting climat (TCFD, etc.).

Le Groupe mène une politique volontariste de prévention des risques avec un budget et des accords spécifiques.

Cette politique se traduit par la mise en œuvre du contrat social et de la promesse d'employeur digital et humain, les actions du service de santé au travail, le déploiement du Plan de vigilance, etc.

Le Groupe veille à ce que ses équipements et terminaux répondent aux exigences sanitaires en vigueur et soutient des programmes publics et privés de recherche épidémiologique (OMS, Scenihp, etc.). Il développe des outils de mesure de l'intensité des ondes et mène des actions de sensibilisation aux usages sûrs auprès de ses collaborateurs et clients : programmes de sensibilisation aux usages responsables des technologies numériques tels que les programmes d'accompagnement des familles (Better Internet for Kids, site Bien vivre le digital, etc.).

## Nos indicateurs Essentiels 2020

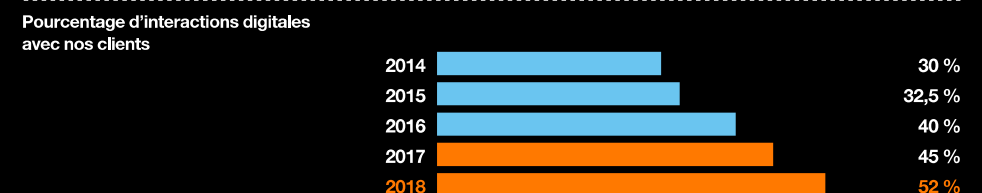
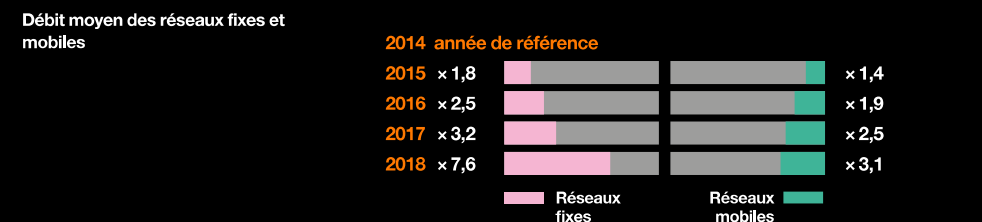
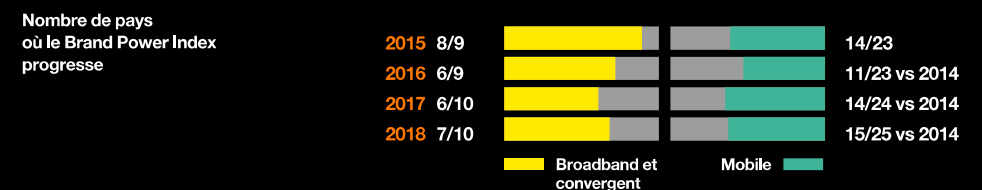
Levier	Objectif	Description	Moyens
<b>Expérience client</b>	Devenir et rester n°1 en Net Promoter Score pour 3 clients sur 4 d'ici à 2018	Le Net Promoter Score est l'outil de mesure de la recommandation qui reflète le mieux le degré de fidélité des clients d'une marque. Il consiste à demander à un client s'il recommanderait l'entreprise à ses proches. Le score est calculé en déduisant le pourcentage de détracteurs du pourcentage de promoteurs, par pays et segment pertinent. L'indicateur est le pourcentage de clients correspondant aux pays et segments où Orange est classé n°1 en recommandation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déploiement des réseaux adaptés aux usages de nos clients</li> <li>■ Des services innovants et compétitifs</li> <li>■ Des outils digitaux pour des interactions simples et fluides avec les clients</li> </ul>
<b>Expérience client</b>	Faire progresser le Brand Power Index d'Orange sur ses différents marchés d'ici à 2018	Calculé selon le modèle Brand Equity du cabinet spécialisé Millward Brown, cet indicateur mesure la prédisposition à la marque, en dehors de toute action commerciale spécifique, en prenant en compte la pertinence, la différenciation et la prééminence de la marque. C'est un moyen de mesurer la puissance de la marque Orange et l'attachement des clients.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Unification de l'identité de marque dans tous les pays</li> <li>■ Cohérence entre les campagnes de communication, l'identité de la marque et l'expérience client</li> </ul>
<b>Offrir une connectivité enrichie</b>	Multiplier par 3 le débit moyen des clients dans les réseaux fixes et mobiles entre 2014 et 2018	Calculé en Mb/s <ul style="list-style-type: none"> <li>■ par des campagnes de mesure externes et indépendantes du débit moyen délivré respectivement par nos réseaux 3G, 4G ;</li> <li>■ par interrogation des bases clients internet fixe (ADSL et Fibre) actifs et mesure des débits d'accès configurés correspondants.</li> </ul> Ce débit moyen reflète la capacité d'Orange à offrir la meilleure connectivité à ses clients, adaptée à des usages de plus en plus exigeants en volume de données (streaming, TV HD, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Déploiement des réseaux mobiles pour augmenter la qualité et la couverture là où les clients en ont besoin</li> <li>■ Déploiement des réseaux fixes très haut débit pour répondre aux besoins des foyers</li> </ul>
<b>Réinventer la relation client</b>	Réaliser 50 % de nos interactions clients via le canal digital en Europe d'ici à 2018	Part du digital dans l'ensemble des interactions (achat, gestion, service) avec nos clients en France et en Europe sur tous nos canaux (digitaux, centres d'appels, boutiques).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Des outils et processus pour une expérience personnalisée disponible en boutique, en ligne, au téléphone</li> <li>■ Des outils digitaux pour des interactions simples et fluides avec les clients</li> </ul>

## Rapport annuel intégré Orange 2018

### Résultats



\* L'objectif de 75 % n'est donc pas atteint globalement mais le Groupe est néanmoins leader dans 15 pays sur 23 (pas de mesure au Luxembourg ni en République centrafricaine), avec notamment un très bon score en France, où Orange est numéro 1 sur 100 % des segments (mobile, haut débit, convergence et low cost).





## Levier Objectif Description Moyens

<b>Construire un modèle d'employeur digital et humain</b>	Atteindre 90 % de salariés qui recommandent Orange en tant qu'employeur en 2018	<p>Orange a choisi d'être un employeur digital et humain en mesurant le taux de recommandation d'Orange comme employeur dans le baromètre social pour la France et l'international.</p> <p>Ce taux est mesuré depuis 2010 grâce à une étude semestrielle conduite par un institut de sondage. En 2017, pour la première fois en France, l'ensemble des salariés ont été invités à participer en ligne à Votre Baromètre Salarié tandis que, précédemment, seul un échantillon de 4 000 salariés répondaient au téléphone. À l'international, ce modèle était déjà en place depuis 2011. Le questionnaire a, lui, évolué pour devenir commun à l'ensemble des salariés du Groupe. Il se compose de 49 questions organisées autour des trois priorités de la promesse Orange.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développement de nouvelles compétences</li> <li>■ Amélioration de l'agilité collective par des processus simplifiés et des modes de travail plus collaboratifs</li> <li>■ Augmentation de l'engagement des salariés à travers l'actionnariat salarié, l'innovation participative ou l'intrapreneuriat</li> </ul>
---	---	---	---

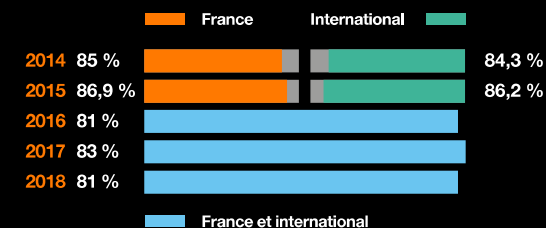
<b>Accompagner la transformation digitale du client entreprise</b>	Accroître de 10 points la part de services IT et intégration dans les revenus d'Orange Business Services en 2020	Orange veut être le partenaire de confiance des entreprises dans la transformation digitale qui les conduit à faire évoluer leur modèle économique, leurs services et leurs offres. Orange a choisi de mesurer la réussite de la transformation du business model de son activité Entreprises à travers la part des services IT et intégration (hors mobile France).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Accompagnement dans la migration du SI client vers le Cloud</li> <li>■ Développement des compétences métiers dans l'intelligence artificielle et dans l'analyse de données</li> <li>■ Développement des solutions de cybersécurité pour l'infrastructure du client</li> </ul>
--	--	--	--

<b>Se diversifier en capitalisant sur nos actifs</b>	Se diversifier sur les nouveaux services en réalisant un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros en 2018	Orange se diversifie et explore de nouveaux territoires afin d'anticiper les besoins essentiels de ses clients en développant des offres dans les nouveaux services, notamment services financiers et Internet des Objets.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Développement de solutions complètes basées sur les objets connectés et les plateformes de services (Smart Cities, voiture connectée, Smart Home)</li> <li>■ Extension de la gamme des services financiers mobiles d'Orange Bank en France</li> <li>■ Lancement d'Orange Bank hors de France</li> </ul>
--	---	--	--

## Rapport annuel intégré Orange 2018

### Résultats

**Pourcentage de salariés recommandant Orange comme entreprise où il fait bon travailler en France et à l'international**



**Part des services IT et intégration dans les revenus d'Orange Business Services**



**Chiffre d'affaires des nouveaux services**



## Nos indicateurs Groupe

Intitulé	Définition	Moyens
<b>Indicateurs financiers</b>		
<b>Réaliser un Ebitda ajusté supérieur en 2018 à celui de 2017 en données à base comparable</b>	L'Ebitda ajusté est le résultat d'exploitation avant dotation aux amortissements, avant effets liés aux prises de contrôle, avant perte de valeur des écarts d'acquisitions et des immobilisations, et avant résultat des entités mises en équivalence, ajusté des effets des principaux litiges, des charges spécifiques de personnel, de la revue du portefeuille de titres et d'activités et des coûts de restructuration et d'intégration.	Grâce à la croissance du chiffre d'affaires et à la poursuite de notre plan d'efficacité opérationnelle
<b>Atteindre un cash-flow opérationnel en 2018 supérieur à celui de 2017 en données à base comparable</b>	Le cash-flow opérationnel est égal à l'Ebitda ajusté diminué des Capex (investissements corporels et incorporels hors licences de télécommunication et hors investissements financés par location / financement).	Grâce à nos efforts continus sur les coûts et le contrôle strict de nos investissements
<b>Maintenir le ratio de dette nette / Ebitda ajusté des activités télécoms autour de 2x à moyen terme</b>	La dette nette correspond aux passifs financiers hors dettes liées à l'exploitation (convertis en euros au cours de clôture) y compris dérivés (actifs et passifs), diminués des dépôts versés de cash collatéral, des disponibilités et quasi-disponibilités et des placements à la juste valeur.	Grâce à la croissance de l'Ebitda ajusté et à une gestion prudente de notre bilan
<b>Indicateurs extra-financiers</b>		
<b>Réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> de 50 % par usage client entre 2006 et 2020</b>	Depuis 2007, Orange s'est engagé à maîtriser et à réduire l'impact environnemental de son activité. Lors de la COP21 fin 2015, Orange s'est fixé un nouvel objectif : à partir de 2016, les émissions de CO <sub>2</sub> des 10 principaux pays qui représentent 90 % des émissions internes (réseaux, bâtiments, véhicules) du Groupe seront calculées en fonction des usages clients (base 2006). Cet indicateur, dont la méthodologie a été construite et auditée par des instances indépendantes, prend en compte la multiplicité des usages (voix, data, TV, internet, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ En contrôlant la consommation énergétique des réseaux et en mutualisant les équipements avec d'autres opérateurs</li> <li>■ En réduisant les émissions de CO<sub>2</sub> des bâtiments, véhicules et déplacements</li> <li>■ En étendant la certification 14001 à l'ensemble du périmètre Groupe</li> <li>■ En s'engageant au sein des organismes internationaux de standardisation (UIT, ETSI, Cenelec, etc.)</li> <li>■ En déployant l'économie circulaire dans nos processus d'ici à 2020</li> </ul>


## Rapport annuel intégré Orange 2018

### Données

**Ebitda ajusté**

2018  **13 Mds €**  
(+2,7 % à base comparable)





**Cash-flow opérationnel**

2018  **5,6 Mds €**  
(+1,7 % à base comparable)

**Ratio dette nette / Ebitda ajusté des activités télécoms**

2018  **1,93x**

**Réduction des émissions de CO<sub>2</sub> par usage client**

2016  **48,23 %**  
 2017  **50,03 %**  
 2018  **56,59 %**  
 2020  **50 %**

## Intitulé

## Définition

## Moyens

**Augmenter de 15 % par an le nombre d'entrepreneurs soutenus par nos dispositifs en faveur du développement économique et social local**

Dans le cadre de notre stratégie d'opérateur engagé au cœur des territoires, outre notre programme d'open innovation, nous apportons notre soutien au développement des nouvelles formes d'activité et d'entrepreneuriat au plan local. Ce soutien s'exprime soit directement avec des actions Orange ciblées soit de manière indirecte en contribuant à la dynamisation des écosystèmes numériques locaux.

- En impulsant la création d'incubateurs sur le continent africain
- En soutenant chaque année depuis 2011 l'émergence de start-up en Afrique avec le Prix Orange de l'Entrepreneur Social en Afrique et au Moyen-Orient
- En contribuant à la création de fonds de soutien aux entrepreneurs
- En accélérant et en soutenant les start-up par un ensemble de dispositifs d'accompagnement (Orange Fabs, etc.)

**Compter 35 % de femmes dans nos réseaux de management en 2020**

L'accès des femmes aux responsabilités est un des axes-clés de notre politique de promotion de la diversité au travail.

- En mettant en place plusieurs initiatives pour détecter les nouveaux talents féminins
- En formant les managers pour limiter les biais décisionnels et l'impact des stéréotypes
- En constituant des talent pools paritaires (par exemple dans le cadre du recrutement de l'Orange Graduate Programme)

**Collecter 30 % des mobiles usagés de nos clients d'ici à 2020 en Europe**

Parce que les ressources naturelles ne sont pas infinies, Orange intègre le concept de l'économie circulaire dans ses process, avec une logique de valorisation et de réutilisation des équipements et terminaux, notamment les téléphones mobiles usagés. Le taux représente le nombre de mobiles collectés rapporté au nombre de mobiles vendus sur la zone Europe.

- En travaillant avec ses fournisseurs pour étendre la durée de vie et le réemploi de certains de ses équipements techniques réseau dans une approche modulaire
- En proposant des offres commerciales incitatives et des actions écocitoyennes sur nos réseaux de distribution et avec nos partenaires (autorités publiques, clients entreprises, etc.)

**Établir d'ici à 2020 ces tendances d'audits fournisseurs réalisés dans le cadre de la JAC :**

- rang 1 : 10 %
- rang 2 : 35 %
- rang 3 : 50 %
- rang 4 : 5 %

Orange a choisi de créer en 2011 la Joint Audit Cooperation (JAC), association d'opérateurs de télécommunications, et de se soumettre à son contrôle. Celle-ci audite, évalue et développe la mise en œuvre de principes RSE par les fournisseurs en établissant des plans d'action correctifs, quand cela est nécessaire. Il a été décidé de modifier le KPI en 2016 pour orienter les audits vers les rangs les plus profonds de la supply chain, qui présentent souvent les plus nombreux cas de non-conformité. Le rang 4 a été impliqué en 2018. Un dialogue renforcé avec les fournisseurs de rang 1 a diminué naturellement le nombre d'audits nécessaires, nous permettant ainsi de nous concentrer sur les rangs suivants.

- En collaborant avec la Joint Audit Cooperation, qui nous permet de bénéficier d'un nombre plus important de fournisseurs audités
- En travaillant avec nos fournisseurs de rang 1 et 2 pour atteindre les rangs plus distants dans la chaîne de production
- En déroulant un processus complet d'audit des fournisseurs de notre propre portefeuille
- En créant la JAC Academy en 2018 pour former nos fournisseurs de rang 1 à l'audit JAC de façon à démultiplier l'effort auprès de leurs propres fournisseurs

## Rapport annuel intégré Orange 2018

## Données

**Nombre d'entrepreneurs soutenus par nos dispositifs en faveur du développement économique et social**



**Pourcentage de femmes dans nos réseaux de management**



**Pourcentage de mobiles usagés collectés**



**Moyenne avant 2015**

	2015	2016	2017	2018	2020
Rang 1	40 %	Rang 1 21 %	Rang 1 16 %	Rang 1 24 %	Rang 1 10 %
Rang 2	49 %	Rang 2 48 %	Rang 2 55 %	Rang 2 69 %	Rang 2 35 %
Rang 3	5 %	Rang 3 31 %	Rang 3 29 %	Rang 3 6 %	Rang 3 50 %
				Rang 4 1 %	Rang 4 5 %

Orange – Direction de la Communication et de la Marque  
78, rue Olivier de Serres – 75015 Paris (France)  
+33 (0)1 44 44 22 22  
SA au capital de 10 640 226 396 euros - RCS Paris 380 129 866

Rédaction et conception graphique  
Pelham Media & Studio L'Éclaireur

Crédits  
Stéphanie Jayet, Getty Images, Nicolas Gouhier, Studio Harcourt Paris, Sénat, Orange brand site  
Tous droits réservés

Imprimé en France par Dejalink – 93240 Stains

La version numérique de ce document a été réalisée conformément aux normes d'accessibilité pour les documents : WCAG 2.1 niveau AA et PDF U/A (ISO 14289).  
La version PDF est ainsi accessible aux personnes aveugles et malvoyantes se servant notamment d'un lecteur d'écran (synthèse vocale et / ou plage braille).

