



Rapport annuel intégré 2019

Les équipes d'Orange mobilisées face au Covid-19

La crise sanitaire déclenchée par la pandémie de coronavirus est une situation sans précédent qui met notre Groupe face à une responsabilité : rendre la technologie accessible au plus grand nombre pour que chacun puisse rester connecté à ses proches, s'informer, mais aussi travailler, assurant ainsi la continuité de la vie économique. Chacun doit pouvoir compter sur la fiabilité des réseaux partout dans le monde en cette période de pic de connectivité. Cette performance technique ne serait rien sans l'action des femmes et des hommes du Groupe qui maintiennent quotidiennement le lien entre les populations, les entreprises, le secteur public et le personnel de santé.

Répondre à l'urgence sanitaire

→ En France et à l'international, nous accompagnons les services de santé qui doivent disposer d'outils technologiques fiables et performants pour faire face à la situation. Orange a été sollicité par les hôpitaux pour déployer des solutions facilitant la gestion de crise comme les dispositifs d'alertes et d'appels simultanés destinés à mobiliser les personnels soignants. Afin de garantir la sécurité des données des services hospitaliers, Orange Cyberdefense a mis gracieusement son expertise au service de la communauté médicale contre les cyberattaques, qui se sont, hélas, poursuivies. Nous encourageons également tout notre écosystème à faire émerger des solutions d'urgence, qu'elles soient modestes, structurantes, numériques ou non. À l'initiative de l'Orange Digital Center de Tunisie et en partenariat avec le ministère de la Santé, une quarantaine de FabLabs Solidaires ont ainsi produit, avec leurs outils numériques, 20 000 visières homologuées à destination des professionnels de la santé, qui ont été distribuées dans les structures hospitalières de proximité.

Assurer la continuité de service

→ Le Groupe est mobilisé pour permettre à l'ensemble de ses clients entreprises d'assurer la continuité de leurs services dans le monde. Orange Business Services a augmenté la capacité de ses réseaux et de ses plateformes pour soutenir la montée en charge des connexions sécurisées, faciliter la mise en place massive du télétravail et le dimensionnement des moyens de relation client (numéros de contact, guides vocaux, chatbots, centres d'appels, messages multi-canal) dans un contexte de pics d'appels. Au total, près de 3 500 collaborateurs d'Orange Business Services sont engagés dans le maintien des activités critiques et vitales de leurs clients, à travers des interventions de terrain mais aussi dans nos centres de supervision ou dans nos data centers, essentiels pour assurer la disponibilité, la sécurité et l'intégrité de nos réseaux.

Mieux vivre le confinement

→ Durant la période de confinement, toutes nos entités ont proposé des offres gratuites pour que nos clients puissent maintenir le lien avec leurs proches. Orange France a, par exemple, offert 10 Go supplémentaires à ses 16 millions d'abonnés mobiles Orange et Sosh. Nous avons aussi ouvert l'accès à 20 chaînes en clair à tous les clients disposant d'un décodeur TV Orange. Afin que les plus jeunes puissent continuer leur scolarité le plus sereinement possible, nous avons mis à leur disposition des contenus pédagogiques gratuits et nous accompagnons les acteurs de l'enseignement partout dans le monde : système de gestion de l'apprentissage Digitaliada en Roumanie, webinaires à destination des professeurs polonais, gratuité des connexions mobiles vers une sélection de contenus scolaires et universitaires en Afrique et au Moyen-Orient. Nos aînés, premières victimes du Covid-19, sont aussi les premiers touchés par l'isolement imposé par le confinement. C'est pourquoi nous avons offert du matériel adapté (mobiles, tablettes, cartes Sim) aux hôpitaux, aux structures sanitaires et aux Ehpad, afin que les patients puissent rester en contact avec leurs proches. Nous avons également lancé l'opération #OnResteEnsemble, qui a permis à tous les Français, clients ou non, d'envoyer un message vidéo de quelques secondes à leurs parents, grands-parents ou amis pendant les spots publicitaires de grandes chaînes françaises de télévision.

Travailler en appui des pouvoirs publics

→ Dans la droite ligne de notre philosophie Human Inside, nous avons mené un grand nombre d'actions solidaires au plus près des populations des pays dans lesquels nous sommes présents. Orange a apporté une aide de 8 millions d'euros en Europe, en Afrique et au Moyen-Orient pour soutenir des actions de prévention, de protection ou de soins et fournir du matériel de première nécessité (masques, gel, gants, lunettes, combinaisons). En France, nos équipes ont été sollicitées par le ministère de l'Économie et des Finances afin de mettre en place, en un temps record, un numéro d'urgence pour les entreprises en difficulté. Parce que le contexte particulier de confinement constitue malheureusement un terreau propice aux violences conjugales et intrafamiliales, nos équipes ont apporté une solution technique aux écoutantes du 3919, le numéro national de référence pour les femmes victimes de violences, afin qu'elles poursuivent leur activité à domicile. Enfin, nous avons travaillé en collaboration avec l'Institut national de la santé et de la recherche médicale (Inserm) à un dispositif de collecte et d'analyse de données anonymisées pour étudier le lien entre les mesures de confinement et la propagation du virus, et in fine, anticiper les pics de contamination.

Faire face

→ Une cellule de crise directement rattachée à Stéphane Richard a été mise en place et un suivi quotidien des mesures et des actions menées est assuré par le Comité exécutif du Groupe. L'utilisation de serveurs VPN a permis l'accès au télétravail à 100 000 de nos collaborateurs dans le monde. Une attention toute particulière a également été portée à la santé des salariés intervenant sur site, à travers des mesures renforcées de protection, d'hygiène et de prévention en cohérence avec les dernières recommandations sanitaires et gouvernementales. ✕

Sommaire

Notre raison d'être vue par les parties prenantes	— P.08
Carte d'identité	— P.26
Éditorial par Stéphane Richard	— P.28
Notre plan stratégique Engage 2025	— P.32
Un modèle engagé de création et de partage de la valeur	— P.34
Enjeux, risques et opportunités	— P.38
Gouvernance	— P.40
Faits marquants 2019	— P.49

Notre engagement

Agir en faveur de l'égalité numérique	— P.56
Lutter contre le réchauffement climatique	— P.60

Nos ambitions

Réinventer notre métier d'opérateur	— P.68
Accélérer sur les territoires porteurs de croissance	— P.76
Placer la data et l'IA au cœur de notre modèle d'innovation	— P.84
Construire ensemble l'entreprise de demain	— P.90

Notre performance

Résultats financiers et extra-financiers	— P.100
Reporting pays	— P.106
Mesures d'impacts	— P.108
Gestion des risques	— P.110
Retour sur Essentiels2020	— P.114

Une démarche de coconstruction inédite

La raison d'être est l'expression du rôle de notre entreprise dans la société. En intégrant la raison d'être dans nos statuts, nous l'inscrivons au cœur de ce que nous sommes.

→ L'adoption par les actionnaires de notre raison d'être, proposée au vote de l'Assemblée générale du 19 mai 2020 pour être inscrite dans les statuts d'Orange, concrétise un projet collectif lancé par Stéphane Richard, Président-Directeur Général, lors de la précédente Assemblée en 2019. Ce projet a débuté à l'été 2019 par une consultation massive sur Twitter de tous les salariés à l'échelle du Groupe : plus de 15 000 propositions ont été recueillies en un mois. Puis une seconde consultation lancée fin août, grâce à l'application de la start-up Toguna, a comptabilisé plus de 130 000 votes de salariés. La direction RSE Groupe a organisé deux rencontres de think tanks et leaders d'opinion dans la lignée des dialogues parties prenantes qui ont lieu depuis six ans. Ces consultations ont été complétées par trois matinées de travaux du Comité exécutif consacrées à la raison d'être. Enfin, des entretiens individuels avec des membres du Conseil d'administration, d'anciens dirigeants, des investisseurs, des clients, des organisations syndicales ainsi que de jeunes talents du Groupe ont permis d'enrichir le travail collaboratif conduit jusque-là. Toutes ces contributions ont nourri l'élaboration de la raison d'être, dévoilée par Stéphane Richard, le 10 décembre 2019 : « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable. »

Le sens profond du projet d'Orange et de sa contribution à la société

→ « **Confiance** » : c'est le terme qui est unanimement ressorti de cette consultation auprès de nos parties prenantes. Une confiance qui fait la force du Groupe et le distingue des autres acteurs du numérique. « Donner les clés », parce que le Groupe défend les libertés numériques et l'émancipation grâce au digital, tout en garantissant la protection de la vie privée de ses clients. Ces clés, nous les donnons « à chacune et à chacun », parce qu'Orange a une vocation universelle. Elles donnent accès à « un monde numérique responsable ». Nous avons une vision du numérique résolument positive et raisonnée. Nous voulons qu'il soit plus humain, plus inclusif et plus durable. Plus humain, cela signifie que le numérique doit créer des liens entre les personnes et les organisations. Plus inclusif, car la technologie doit relier chacun au monde et lutter contre les inégalités. Enfin, plus durable, car le numérique doit être pensé de façon à réduire son impact environnemental propre. Il doit aussi être considéré comme une partie de la solution pour un monde décarboné. ✕

**Merci aux
dix parties prenantes**
— administrateur, organisation
internationale, investisseur
responsable, collaborateur,
association, collectivité,
think tank, journaliste,
client, partenaire —
**qui nous ont livré sans filtre
leur lecture de notre raison
d’être ainsi que les attentes
qu’elle suscite.**

“Une fois votée et inscrite dans les statuts, la raison d’être sera le guide des décisions stratégiques du Groupe.”

Charles-Henri Filippi

Administrateur référent au sein du Conseil d’administration d’Orange (2008-2020)

→ Dès avant la promulgation de la loi Pacte (Plan d’action pour la croissance et la transformation des entreprises) en 2019, Orange se souciait de sa contribution à la société. L’incitation à définir une raison d’être a eu un large écho chez toutes les parties prenantes du Groupe. Collaborateurs comme clients gardent un attachement très fort à l’héritage de service public d’Orange et aux valeurs de confiance, de proximité, de qualité de service et d’humanité qui fondent son identité.

Administrateur référent au sein du Conseil d’administration d’Orange, j’ai été témoin de la profonde transformation du Groupe au cours de la dernière décennie, d’abord en tant que membre du Comité d’audit puis en tant que Président du Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale. Le Groupe a fait des choix stratégiques essentiels – investissements majeurs dans les infrastructures et dans la qualité de service, déploiement de nouvelles activités à valeur ajoutée, rationalisation de notre présence internationale – qui l’ont remis en position de leader sur ses marchés, l’ont replacé sur un parcours de croissance et ont redonné une grande confiance à ses parties prenantes. Orange a ainsi pu à la fois renouer avec sa culture et la faire profondément évoluer pour répondre aux grands changements, en maintenant toujours la même priorité : placer l’humain au cœur de ses actions.

Orange est un groupe à la fois conscient de son histoire et de son rôle dans la société et résolument tourné vers l’avenir. Il est à l’écoute de ses publics, et en dialogue permanent avec l’ensemble de ses parties prenantes. C’est dans cet esprit qu’a été construite sa raison d’être. Son processus d’élaboration a été ouvert à l’ensemble des parties prenantes et a suscité une mobilisation sans précédent. En cette dernière année de présence au Conseil d’administration, je me suis prêté avec beaucoup d’intérêt à cet exercice et j’ai constaté avec une grande satisfaction l’adhésion unanime aux valeurs d’Orange.

Notre raison d’être exprime des exigences communes à tous mais aussi des spécificités qui tiennent au caractère et au rôle particulier de notre Groupe dans la société. Elle est notre boussole au moment où l’humanité fait face à de multiples défis climatiques, sanitaires, démographiques, technologiques et économiques. La mobilisation sans faille des équipes d’Orange pour permettre à chacun d’entre nous, pendant la crise sanitaire qui affecte le monde, de maintenir ces liens qui nous attachent à nos familles et à nos proches, à notre travail, à notre vie... montre, au-delà des mots et des formules, la réalité de cet engagement. ✕



“Le numérique est un soutien primordial au développement du continent africain.”

Fatoumata Sy

Investigatrice au Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et la malaria (The Global Fund)

→ Dans les pays émergents et, notamment, ceux du continent africain, le numérique apparaît comme un formidable moteur de transformation sociale. En particulier dans le domaine de la santé, le digital porte en lui une révolution médicale déterminante. Ainsi, la collecte d’informations en temps réel permet aux acteurs de santé publique tels que l’OMS de mettre en place des réponses rapides et adaptées aux besoins des populations, même dans les régions les plus reculées. La santé numérique démocratise également l’accès à un système qui fut longtemps réservé à la frange de la population la plus informée et la plus connectée à l’univers médical. Enfin, le numérique facilite le travail des professionnels de santé, notamment en matière de sensibilisation des populations aux grandes thématiques de santé publique (vaccination, tabagisme, etc.), en matière de prévention par le biais d’alertes SMS comme c’est le cas pour la pandémie de Covid-19 qui sévit actuellement, et en matière de prestations de santé à distance, comme la télémédecine. Toutefois, le continent souffre toujours de gigantesques inégalités en matière d’accès au numérique : 56 % de la population en Afrique du Sud utilise internet contre 1 % en Érythrée. Il est primordial de réduire ces différences et d’apporter, à tous, les services digitaux essentiels.

Aujourd’hui, « donner à chacune et chacun les clés d’un monde numérique responsable », telle est la raison d’être du groupe Orange. Cette raison d’être se veut tournée vers l’ensemble des pays et leurs citoyens. Dans les 18 pays où Orange est présent en Afrique et au Moyen-Orient, le Groupe peut devenir le modèle et le fer de lance d’une approche plus humaniste de l’économie qui placerait le développement et le bien-être de tous les peuples en tête des priorités. En multipliant les partenariats internationaux et en y associant tous les acteurs, publics et privés, les entreprises de télécommunications doivent mettre la grande transformation numérique attendue au service de l’intérêt collectif. Éducation, santé, inclusion sociale, environnement... Aucun des 17 objectifs de développement durable définis par les Nations unies ne pourra être atteint sans des outils numériques performants et sans leur diffusion universelle et égalitaire auprès de toutes les populations. ✕





“Un engagement clair et sincère retiendra notre attention.”

Sabrina Ritossa Fernandez

Analyste et spécialiste ESG* chez Sycomore AM, investisseur responsable

→ D’abord traité isolément dans des pôles rattachés aux fonctions marketing dans les grands groupes, le développement durable s’est progressivement imposé comme une composante majeure des stratégies des entreprises. Aujourd’hui, pour être vertueuse, une organisation doit intégrer ses objectifs RSE à son cœur de métier au même titre que la performance économique. Une démarche encouragée en France par la possibilité de se doter d’une raison d’être. Depuis 2019, de nombreuses entreprises ont saisi cette opportunité pour formuler leurs ambitions d’intérêt général. Chez Sycomore AM, investisseur responsable, nous les examinons avec soin. Un engagement clair et sincère, en adéquation avec la stratégie d’entreprise, retiendra notre attention. La raison d’être ne doit pas rester lettre morte. Chaque décision, quelle qu’en soit l’échelle, doit être prise à l’aune de ce nouvel ADN. Il est encore trop tôt pour évaluer l’impact des mesures mises en place. Rendez-vous dans cinq ans pour en tirer les premières conclusions !

La raison d’être d’Orange correspond à la réflexion et aux actions engagées par le Groupe depuis plusieurs années. En tant qu’acteur majeur des télécommunications, Orange joue un rôle social de premier plan à deux égards. Fournisseur d’accès, il favorise un accès inclusif à internet dans tous les pays où il est présent ainsi qu’à ses services financiers, notamment avec Orange Money en Afrique et au Moyen-Orient. Orange doit également agir comme un garde-fou digital en garantissant le respect des libertés individuelles sur la Toile. Pour se conformer à sa mission et proposer les meilleurs services à des prix abordables, le Groupe doit poursuivre ses efforts en matière d’innovation produit, de cybersécurité et de transparence sur les droits numériques tout en continuant à mobiliser et à développer les capacités de ses salariés. ✕

*ESG : critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.



“Quand j’ai rejoint le Groupe, il y a douze ans pour travailler sur la stratégie RSE en Espagne, j’ai d’abord choisi une entreprise sincère dans ses engagements. J’ai trouvé un écosystème avec des valeurs et une éthique qui me correspondaient et qui étaient inscrites dans la stratégie du Groupe. En se dotant aujourd’hui d’une raison d’être, Orange fait une nouvelle fois figure de précurseur. En Espagne, la démarche est très innovante et, j’en suis sûre, influencera les autres entreprises dans tous les pays. Au sein du groupe de réflexion auquel j’ai participé en préparation à la définition de la raison d’être, nous avons insisté sur la responsabilité d’Orange, en tant que groupe international, vis-à-vis de ses employés et du développement du numérique pour ses clients. Une responsabilité d’accessibilité et d’information pour tous, et en particulier pour les enfants. Il nous semblait aussi important qu’Orange, à travers sa raison d’être, s’engage dans la lutte contre le réchauffement climatique.”

Bénédicte Pluquin

Business developer Big Data chez Orange Wholesale Espagne

“Construire un monde meilleur pour les générations futures.”

Lyes Bouabdallah

Directeur général de Positive Planet International, association française qui promeut la croissance et lutte contre la pauvreté grâce à l'entrepreneuriat

→ Beaucoup d'entreprises appréhendent encore la prise en compte de leurs impacts sociétaux et environnementaux comme une contrainte. Or il s'agit d'une réelle opportunité de développement sur le long terme et profitable à tous. En inscrivant dans ses statuts une raison d'être qui l'engage vis-à-vis de l'homme et de la planète, Orange démontre qu'il est possible, voire nécessaire, de concilier rentabilité économique et progrès social et environnemental.

En cela, la raison d'être d'Orange résonne parfaitement avec nos valeurs et notre stratégie de soutien aux entrepreneurs positifs qui veulent changer le monde. Elle ne peut d'ailleurs que renforcer nos liens tissés depuis plusieurs années pour la cocréation de grands projets de développement au bénéfice des populations défavorisées.

Avec Orange, nous travaillons depuis plusieurs années sur l'entrepreneuriat au féminin en Afrique et nous associons actuellement nos forces pour promouvoir et soutenir des entreprises présentes en Afrique de l'Ouest. L'engagement sincère d'Orange en faveur de l'inclusion digitale, sa forte implantation territoriale comme opérateur référent en Afrique de l'Ouest et ses solutions innovantes à fort impact social comme Orange Money font du Groupe l'un de nos principaux partenaires.

Ce partenariat et notre grande proximité nous ont par exemple conduits à participer ensemble au programme Afidba (AFD for Inclusive & Digital Business in Africa), initié par l'Agence française de développement en 2019, qui a pour but d'identifier et d'accélérer 60 start-up positives dans quatre pays : Maroc, Ghana, Sénégal et Burkina Faso. ✕



“Le numérique est un outil majeur pour l’inclusion des territoires.”

Laure de La Raudière

Députée de la 3^e circonscription d’Eure-et-Loir (France)

→ Un foyer en milieu rural a les mêmes besoins qu’un foyer en milieu urbain. L’équité territoriale de l’accès à internet et au réseau de téléphonie mobile constitue une absolue nécessité. Ce constat n’est pas nouveau. Il y a un peu plus de dix ans, quand il s’agissait de déployer la fibre en milieu urbain et dans les zones densément peuplées, j’appelais le gouvernement à prioriser, au contraire, les communes rurales où les connexions internet étaient déjà les plus faibles du fait des distances de ligne. Des progrès notables ont été enregistrés ces dernières années. Et les réseaux d’initiative publique, à l’image de celui mis en place en Eure-et-Loir par le département et dont Orange est partenaire, contribuent à cette progression. Aujourd’hui, alors que la couverture mobile souffre encore de trop de zones blanches, le déploiement de la 5G à venir doit prendre en compte la nécessité d’apporter, à terme, un service identique et de haut niveau sur l’ensemble du territoire, sans discrimination. En assurant la connexion des personnes, en favorisant l’émergence de nouvelles formes de travail à distance et en ouvrant la voie à une nouvelle économie, le numérique « pour tous » est une réelle opportunité pour résoudre en partie les difficultés d’aménagement du territoire et désenclaver le milieu rural. Les grands acteurs du numérique et les politiques doivent continuer à travailler de concert dans cette perspective.

Dans sa raison d’être, Orange s’engage justement à « donner à chacune et à chacun les clés d’un monde numérique responsable ». Elle doit s’exprimer dans une stratégie incarnée par son Président-Directeur Général, par son management et par l’ensemble des collaborateurs, y compris les personnels en contact avec les clients et les sous-traitants. Opérateur historique, acteur de proximité et de confiance pour les particuliers et les entreprises, Orange a les moyens et la volonté de conduire ce projet ambitieux. ✕



“Les entreprises doivent créer elles-mêmes les conditions du changement.”

Laurent Bigorgne

Directeur de l'Institut Montaigne,
think tank indépendant français à vocation européenne

→ Qu'une entreprise de la dimension d'Orange se dote d'une raison d'être est la marque d'une profonde transformation de la conception du rôle des acteurs économiques dans la société monde. Et l'on peut espérer que l'initiative d'Orange de l'inscrire dans ses statuts exerce une influence sur d'autres entreprises, en France, en Europe et dans le monde. Il est en effet aujourd'hui nécessaire que chacune d'entre elles affirme avec force son engagement en faveur de l'humain et de l'environnement. Nul besoin de législation contraignante, monolithique et seulement appliquée par quelques États : cette approche constitue un frein à la compétitivité. La prise de conscience et l'action des entreprises représentent le seul vrai moteur du changement.

La raison d'être d'Orange porte en son sein un des enjeux fondamentaux du monde actuel : la question de la confiance. La traçabilité, la transparence, la sûreté des échanges apparaissent en effet comme autant de défis à relever dans une époque marquée par la montée en puissance de la défiance des individus vis-à-vis des grandes institutions mais aussi des uns envers les autres, et qui s'exprime, souvent avec violence, sur les réseaux sociaux. Le numérique est un Janus. Vecteur d'immenses progrès pour le bien-être de l'humanité, la santé, la justice et la démocratie, il garde en lui un côté obscur, parfois effrayant, qui le fait apparaître comme un phénomène incontrôlé et incontrôlable. Dans ces conditions, qu'un grand opérateur européen du numérique à vocation globale comme Orange se donne comme mission d'être un acteur de confiance représente un engagement fort et ô combien important pour l'avenir de tous nos concitoyens.

On attend d'Orange qu'il continue d'affirmer son leadership économique et qu'il assume pleinement son rôle d'acteur majeur de la transformation digitale en France, en Europe et dans le monde. On compte enfin sur le Groupe pour qu'il décline ses actions en fonction des spécificités de chaque écosystème, de l'hétérogénéité des territoires et des besoins si différents selon les générations. ✕





“Engager l’innovation dans une logique de conception universelle.”

Jean-Marc Maillet-Contoz

Chef d’entreprise,
fondateur du magazine spécialisé Handirect

→ Avec la crise du Covid-19 s’est confirmée la puissance des technologies pour maintenir les liens sociaux. Cette situation a illustré la façon dont le numérique, par sa capacité à transcender tous les confinements et à simplifier les interactions, améliore la vie des personnes souffrant d’un handicap permanent. La dématérialisation facilite de manière significative leur communication, l’accès à la connaissance et à l’information ou l’ensemble de leurs démarches. Elle leur donne aussi la possibilité d’exprimer leurs talents au sein des entreprises grâce à des outils adaptés.

Le digital comme vecteur d’autonomie et d’insertion sociale et professionnelle pour les personnes en situation de handicap est donc une évidence, mais il reste du chemin à parcourir. Toutes les entreprises du digital doivent intégrer dans leurs stratégies d’innovation la logique de « conception universelle » afin de développer des outils utilisables par tous. L’enjeu est d’autant plus important que, dans une société vieillissante comme la nôtre, en France, les incapacités affectent de plus en plus d’individus. Or il est impossible d’exclure toute une partie de la population sous prétexte qu’elle ne peut s’adapter aux outils. C’est, au contraire, aux outils de s’adapter.

En plus d’offrir des solutions d’autonomie pour ses clients, ce qu’elle fait déjà avec un catalogue de produits (fixes, mobiles, objets connectés) et de services déjà large, ainsi qu’un réseau de distribution et un service client adaptés, Orange se doit d’accompagner ses partenaires entreprises vers cet objectif de « conception universelle » en les aidant à progresser d’un point de vue technologique, mais aussi en les inscrivant dans une logique d’action citoyenne la plus large possible. ✕



“Depuis plus de dix ans, Orange met à disposition de DSM un réseau de télécommunications étendu et des solutions de vidéoconférence à travers le monde. Orange nous aide à réduire nos émissions de CO₂ en diminuant significativement nos déplacements professionnels. Grâce à l’agrégation de nos données, nous pouvons rationaliser et optimiser nos consommations d’énergie dans nos procédés de fabrication et d’exploitation de sites industriels ainsi que dans le transport de marchandises. La raison d’être d’Orange reflète la manière dont le Groupe mène ses activités – la confiance étant implicite dans un partenariat, cela va renforcer nos relations, déjà très solides. Son engagement en faveur de plus de responsabilité environnementale et sociale est remarquable. Ce type d’engagement, très important pour nous, est d’ailleurs intégré au processus de sélection de nos partenaires.”

Peter Dew

Directeur du digital de DSM, entreprise internationale spécialisée dans les sciences de la vie et les sciences des matériaux, dont le siège se trouve aux Pays-Bas

“L’innovation, en particulier numérique, doit être respectueuse des hommes et des femmes.”

Carlo Purassanta

Président de Microsoft France

→ Soutenir le développement d’un monde meilleur relève de la responsabilité des entreprises et de celles du digital en particulier qui ont aujourd’hui l’opportunité de porter cette grande transformation grâce aux intelligences numériques nouvelles. Pour être utile à la construction du monde que nous souhaitons, l’innovation doit, plus que jamais, être pensée à la lumière de ses impacts et de ses bienfaits pour l’individu, la société et l’environnement.

En ce sens, l’innovation, en particulier numérique, doit être respectueuse des hommes et des femmes, de leurs données et de leur travail, pour lequel elle fait, d’ailleurs, figure de formidable vecteur d’amélioration de la valeur ajoutée. Elle a le devoir de répondre, aussi, aux impératifs de protection de la biodiversité et de lutte contre le réchauffement climatique dont l’urgence ne fait plus débat. Elle doit enfin s’attacher à la réduction des inégalités et devenir une force de développement économique et social universel.

Ces convictions sont inscrites dans l’ADN de Microsoft. Elles ont servi de socle à notre mission : « Donner à chaque individu et à chaque organisation les moyens de réaliser ses ambitions. » Une phrase simple et puissante que nous déclinons dans chacune de nos actions auprès de nos clients. Cet engagement s’affirme également avec force en matière d’environnement par des investissements massifs dans la recherche de solutions de captation du CO₂. Nous souhaitons aller au-delà de la neutralité carbone et effacer notre empreinte en compensant, d’ici à 2050, l’ensemble du CO₂ émis par Microsoft depuis sa naissance en 1975.

Avec Orange, nous partageons une analyse identique de ce que les acteurs du numérique doivent apporter à la société et au monde. La raison d’être d’Orange entre d’ailleurs parfaitement en résonance avec la mission que Microsoft s’est fixée. Partenaires, nous entretenons une complicité et une complémentarité remarquables. Nous partageons les mêmes objectifs et la même vision de l’avenir. Et nous devons continuer à réfléchir, ensemble, non seulement aux impacts sociétaux et environnementaux de nos activités, mais aussi à notre rôle dans l’édification d’un monde meilleur. De la réflexion aux actions, nous devons être parfaitement et constamment alignés. Aujourd’hui plus que jamais. ✕



Notre raison d'être

**Orange
est l'acteur
de confiance
qui donne
à chacune
et à chacun
les clés
d'un monde
numérique
responsable.**

Carte d'identité

42,2

Mds€ de chiffre d'affaires

147 000

Collaborateurs

266

Millions de clients dans
le monde



26 pays

dans le monde et une présence mondiale avec
Orange Business Services

7,3

Mds€ d'investissements

N°1

en convergence fixe-mobile
en Europe

5,4 %

de réduction des émissions
de CO₂ entre 2018 et 2019

82,2 %

de déchets d'équipements électriques
et électroniques valorisés
sur le périmètre Groupe

4 activités

- Connectivité augmentée (particuliers, entreprises, wholesale)
- Services IT aux entreprises
- Cybersécurité
- Services financiers

Être à la hauteur

Par Stéphane Richard
Président-Directeur Général

En ce printemps 2020, nous traversons collectivement un moment difficile et nul ne peut en prévoir précisément la fin. Guidés par notre raison d'être, nous contribuons à faire face à la crise sanitaire partout où cela est possible. Car notre métier est vital et la mobilisation des femmes et des hommes du Groupe, exceptionnelle.

→ « Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable », telle est notre raison d'être. C'est notre rôle, notre supplément d'âme, ce qui fédère au plus haut degré notre communauté. C'est le fruit de notre histoire et le socle de notre avenir. En l'intégrant dans les statuts d'Orange, nous l'inscrivons au cœur de ce que nous sommes, comme le lien si particulier qui nous lie à nos clients et à toutes nos parties prenantes.

Cette raison d'être prend tout son sens alors que la pandémie de Covid-19 touche, après la Chine, le monde entier. Face à cette crise sans précédent, le groupe Orange a un rôle essentiel à jouer dans tous les pays où il est présent. Nos réseaux participent en effet à l'organisation des secours rarement autant sollicités. Ils doivent faire face à l'explosion des usages numériques et du travail à distance et permettent à tous de rester connectés les uns aux autres et de préserver le lien social. Nos données peuvent être, elles aussi, très utiles aux autorités pour anticiper la propagation de l'épidémie et mieux dimensionner l'offre de soins dans certains pays. Je suis très fier qu'une entreprise comme la nôtre mette tout son savoir-faire et sa capacité d'innovation au service de l'intérêt général et ce, évidemment, dans le strict respect des règles de protection des données personnelles.

La mobilisation de toute l'entreprise, dans tous les pays, est exceptionnelle. Je remercie les femmes et les hommes

d'Orange qui travaillent jour et nuit pour garantir notre continuité d'activité, et notamment ceux qui sont sur le terrain. J'aimerais aussi saluer les nombreux actes de générosité qui se sont mis en place dans le Groupe. Cela fait chaud au cœur de voir se déployer dans l'épreuve autant de solidarité chez Orange.

Mais cette raison d'être nous oblige aussi. Elle nourrit notre stratégie et notre nouveau plan Engage 2025 en est la preuve. Il porte en effet notre engagement environnemental et sociétal. Le combat pour l'égalité numérique en est le premier axe. Nous souhaitons pousser un cran plus loin notre démarche d'inclusion en luttant contre la fracture numérique. Le déploiement des réseaux en zones rurales est une première réponse, la plus évidente compte tenu de notre métier d'opérateur. C'est en particulier le cas en France dans le cadre du New Deal et des réseaux d'initiative publique (RIP), mais aussi en Afrique et au Moyen-Orient où le Groupe s'appuie sur des solutions techniques innovantes pour étendre sa couverture dans les zones rurales. Mais, contrairement à une idée reçue, la fracture numérique n'est pas qu'une question de couverture : le manque de formations et de moyens compte parmi les principaux freins à l'utilisation d'internet. C'est la raison pour laquelle nous nous engageons à former et à accompagner les exclus du numérique partout où nous sommes présents. Nous allons également déployer en Europe des offres spécifiques destinées aux foyers à faibles revenus et nous poursuivrons nos efforts pour proposer des



smartphones toujours plus abordables en Afrique et au Moyen-Orient.

L'urgence climatique est le second axe de l'engagement d'Orange. C'est certainement aujourd'hui le plus grand défi de l'humanité. Il concerne toutes les générations, tous les secteurs d'activité dans tous les pays. Et je suis convaincu que nous pouvons jouer un rôle essentiel dans la transition décarbonée. Nous nous sommes donc fixé un objectif ambitieux : anticiper de dix ans les engagements pris par l'industrie des télécoms en visant la neutralité carbone d'ici à 2040, le tout dans un contexte d'explosion des usages et des données sur nos réseaux. Cela passera par un recours accru aux énergies renouvelables et par un effort sans précédent d'efficacité énergétique. Nos investissements dans les réseaux du futur y contribueront largement. À titre d'exemple, la fibre consomme en moyenne trois fois moins d'énergie que l'ADSL et, à consommation énergétique équivalente, les performances de la 5G sont meilleures que tous les autres réseaux.

Cet engagement fort irrigue tout notre plan stratégique qui s'articule autour de quatre ambitions.

La première ambition est de réinventer notre métier d'opérateur en capitalisant sur notre avance dans les réseaux. L'industrie des télécoms se trouve à un tournant critique de son histoire : elle doit investir massivement dans les réseaux du futur alors même que l'intensité concurrentielle ne faiblit pas et que des acteurs OTT bien connus s'aventurent chaque jour davantage sur nos métiers télécoms. En ce qui concerne plus particulièrement Orange, nous sommes conscients que notre différenciation fondée sur les seuls déploiements et la qualité du réseau s'estompe. Il est donc impératif de repenser en profondeur notre modèle d'opérateur en Europe, en recherchant de nouveaux leviers pour offrir à nos clients une connectivité augmentée tant sur le fixe, avec la fibre optique, que sur le mobile, avec la 5G. Ces performances enrichies permettront des débits jusqu'à 10 Gbit/s et une floraison de nouveaux services tels que des contenus immersifs, des services autour de la maison du futur mais aussi l'avènement de l'edge computing et du massive IoT (Internet des Objets). Nous allons également repenser notre modèle d'opérateur en développant et en valorisant mieux nos infrastructures. Dans le fixe, nous continuerons d'investir en propre dans la fibre, mais chercherons des partenaires investisseurs pour certains déploiements, notamment ceux des RIP en France. Parallèlement, Orange va accélérer la migration du cuivre vers la fibre en France. Dans le mobile, nous allons à la fois

développer des accords de RAN sharing, tout en conservant des zones de différenciation, et créer des TowerCos dans l'essentiel de nos pays d'Europe.

Au-delà de notre métier historique, la deuxième ambition du plan Engage 2025 est l'accélération d'Orange sur ses relais de croissance, à savoir l'Afrique et le Moyen-Orient, le BtoB et les services financiers. En Afrique et au Moyen-Orient d'abord, nous voulons devenir l'opérateur digital de référence. Nous disposons pour cela de plusieurs moteurs de croissance puissants : la data mobile et le multi-services (énergie, e-santé, contenus, etc.).

Le BtoB et les services IT constituent le deuxième relai de croissance du Groupe. Plus que jamais, nous croyons à la convergence des métiers télécoms et de l'IT, comme en témoigne l'explosion de la demande pour des services de connectivité à la demande et virtualisés. Nous allons nous appuyer sur notre présence locale et sur notre leadership reconnu dans les réseaux internationaux pour proposer à nos clients entreprises le meilleur de la connectivité avec la 5G et la fibre. Surtout, nous poursuivrons notre développement dans les services d'intégration : la cybersécurité, les services liés au cloud, la mobilité intelligente et l'intelligence de la donnée. Enfin, troisième axe de croissance du Groupe : les services financiers. Grâce à une licence bancaire récemment obtenue, nous allons compléter notre offre de paiement et de transfert d'argent en Afrique, Orange Money, par des services bancaires, comme le microcrédit. En Europe, Orange Bank est un beau succès sur lequel nous allons capitaliser. Elle sera lancée d'ici à 2025 dans tous nos pays européens. Nous développerons des offres croisées banque et télécoms pour proposer de nouveaux produits autour du paiement, du crédit et de l'assurance.

La troisième ambition de notre plan stratégique va nous permettre de franchir une nouvelle étape de notre transformation digitale en plaçant l'intelligence artificielle (IA) et la data au cœur de notre modèle d'innovation. Je suis convaincu du potentiel incroyable de ces nouvelles technologies qui vont notamment nous permettre de repenser l'expérience client pour offrir le meilleur du physique et du digital. Nous allons créer une expérience client « augmentée » qui se traduit par trois promesses : une expérience simple, experte et responsable. Orange va aussi mettre l'IA et la data au service de ses réseaux, en commençant par l'optimisation des déploiements des sites mobiles et la gestion quotidienne des réseaux.

“Notre engagement pour l'égalité numérique et la planète irrigue tout notre nouveau plan stratégique Engage 2025.”

Enfin, la dernière ambition de notre plan Engage 2025 est de relever le défi des compétences. La physionomie de l'entreprise en 2025 sera bien différente de celle que nous connaissons aujourd'hui. Nous serons une entreprise plus internationale avec 50 % des salariés en dehors de France, contre 38 % aujourd'hui. La part du BtoB dans les effectifs du Groupe aura presque doublé par rapport à 2015. Nous aurons besoin de deux fois plus d'experts dans les technologies de pointe. Pour accompagner ces évolutions, nous mettrons en place un programme ambitieux de montée en compétences et de reconversion professionnelle ouvert à tous les collaborateurs. Mais, outre ce renforcement de nos compétences internes, nous devons également attirer les meilleurs talents externes. L'attractivité de l'entreprise est donc un objectif essentiel de notre stratégie. Orange se doit de figurer dans le top 10 des entreprises préférées des jeunes diplômés.

Ce plan de croissance est ambitieux mais nous y croyons. Une fois que nous aurons combattu cette maladie qui nous meurtrit et nous enferme, nous pourrons tous nous tourner vers l'avenir. La priorité aujourd'hui est bien entendu d'aider les autorités, de soutenir les hôpitaux et les aides-soignants,

d'apporter les services essentiels à nos clients et de veiller les uns sur les autres.

Depuis le début de la crise, nous avons été à la hauteur de la responsabilité considérable qui est la nôtre. Je tiens à remercier encore une fois chaleureusement tous ceux qui sont sur le terrain pour maintenir nos réseaux ou pour servir nos clients dans nos quelques boutiques restées ouvertes, ainsi que tous ceux qui télétravaillent dans des conditions parfois compliquées. À vous tous, vous contribuez à faire tourner notre entreprise et à assurer nos services essentiels dans tous les pays où nous sommes présents.

Nous vivons un moment très difficile. Nul ne peut en prévoir précisément la fin mais ce sera sans doute une crise longue. Il nous faut donc poursuivre notre mobilisation collective et notre solidarité dans la durée. Ensemble, nous surmonterons cette crise et nous serons alors plus forts, plus unis et plus soudés que jamais.

Prenez soin de vous et de vos proches.

Stéphane Richard

Engage 2025, c'est le nouveau plan stratégique d'Orange à l'horizon 2025. Il prend la suite du plan Essentiels2020 lancé en 2015. Guidé par l'exemplarité sociale et environnementale, Engage 2025 se concentre sur deux enjeux majeurs : croissance et responsabilité.

Notre plan stratégique

Engage 2025

Une exemplarité sociale et environnementale

→ Nous sommes convaincus que, dans les prochaines années, il n'y aura pas de performance économique sans exemplarité sociale et environnementale. Ainsi, nous nous positionnons sur un modèle d'entreprise engagée et responsable vis-à-vis de nos collaborateurs, de nos clients et de la société.

Orange s'engage pour l'égalité numérique afin que chacun puisse bénéficier de la révolution digitale. En complément de ses ambitions sur la couverture numérique des territoires, Orange s'investit dans la formation et l'accompagnement des exclus du numérique en ouvrant un Orange Digital Center, un espace collaboratif de formation, dans chaque pays où le Groupe est présent et en proposant des offres destinées aux foyers à faible revenu. Pour lutter contre le dérèglement climatique, le Groupe se fixe un objectif ambitieux : anticiper de dix ans les objectifs du secteur des télécoms (GSMA) en étant net zéro carbone d'ici à 2040, malgré l'explosion des données sur les réseaux. Cela passera par un recours accru aux énergies renouvelables, à l'économie circulaire et à un effort sans précédent en matière d'efficacité énergétique.

Un Orange réinventé pour une croissance durable

→ Nous allons réinventer notre métier d'opérateur en offrant à nos clients une connectivité augmentée grâce à des débits supérieurs, de nouveaux services associés et des infrastructures plus ouvertes. Nous stimulerons également la croissance sur trois territoires. En Afrique et au Moyen-Orient,

Orange a l'ambition de devenir l'opérateur digital de référence, en s'appuyant sur la croissance de la data mobile, le déploiement de la 4G et sa stratégie multi-services. En tirant profit de la convergence des métiers des télécommunications et de l'IT, Orange va accélérer le développement des services IT pour ses clients BtoB et répondre à leur demande croissante notamment en matière de cybersécurité. Enfin, dans les services financiers, Orange Bank, forte de plus de 500 000 clients conquis après deux ans d'existence, sera lancée d'ici à 2025 dans tous nos pays européens et développera de nouveaux produits, tandis que la gamme de services proposés par Orange Money sera étendue en Afrique et au Moyen-Orient. Pour soutenir cette ambition de croissance d'ici à 2025 et s'adapter à un monde en constante mutation, Orange poursuivra sa transformation digitale. Pour cela, nous placerons l'intelligence artificielle (IA) et la data au cœur de notre modèle d'innovation, à la fois pour améliorer l'expérience client avec notamment des offres plus personnalisées, pour rendre nos réseaux plus intelligents et l'ensemble de l'entreprise plus agile. Orange doit en parallèle relever le défi des compétences dans la continuité de sa promesse d'employeur digital et humain et investir pour accompagner l'ensemble de ses collaborateurs. En 2025, la physionomie de l'entreprise sera différente : plus internationale, plus orientée BtoB et à la pointe des nouvelles technologies. Le Groupe a pour objectif de figurer parmi les employeurs les plus attractifs. Enfin, notre ambition de croissance sera soutenue par un programme d'efficacité opérationnelle qui reposera sur plusieurs actions ciblées : améliorer l'agilité pour mieux coopérer en interne, automatiser les processus de gestion et de maintenance des réseaux et aller vers plus de mutualisation des services. ✕

**Réinventer notre
métier
d'opérateur**

**Placer la data
et l'IA au cœur
de notre modèle
d'innovation**

Engage 2025



**S'engager
durablement
pour l'égalité numérique
et la planète**

**Accélérer sur
les territoires
porteurs
de croissance**

**Construire
ensemble
l'entreprise de
demain**

Le métier d'Orange consiste à déployer des réseaux performants et à développer des technologies et des services innovants pour permettre à ses clients, à la société et à la planète de tirer parti de tous les bénéfices du numérique.

Un modèle engagé de création et de partage de la valeur

La confiance, valeur constitutive d'Orange

→ Dans toutes ses activités, Orange se distingue par quatre maîtres-mots : la confiance, la proximité, la qualité de service et l'humanité. La confiance est à la fois au cœur de notre modèle d'affaires et de la relation que nous entretenons avec nos clients, parties prenantes et partenaires. Elle constitue le socle de notre vision, une alternative à celle proposée par de grands acteurs internationaux dans l'univers des technologies, de la connectivité et, plus globalement, des liens numériques.

Notre modèle d'affaires

→ Nos infrastructures permettent d'offrir une connectivité augmentée à nos clients particuliers, entreprises et wholesale : augmentation des débits avec la poursuite du déploiement de la fibre, développement de services additionnels dans les foyers (contenus, services à domicile, télésurveillance, téléassistance, etc.), déploiement de la 5G. Grâce à notre expertise d'opérateur et d'intégrateur de services à chacune des étapes de la chaîne de valeur digitale, nous réunissons tous les savoir-faire pour accompagner les entreprises, notamment dans les réseaux SDN, les services multi-cloud, la data et l'IA, les services de mobilité intelligente et la cybersécurité. Enfin, nos réseaux intelligents et performants constituent la base sur laquelle nous développons des services financiers à travers Orange Money et Orange Bank. Chacune des ambitions de notre stratégie Engage 2025 a été pensée pour maximiser la valeur créée par notre modèle : réinventer notre métier d'opérateur, accélérer sur les territoires porteurs de croissance, placer la data et l'IA au cœur de notre modèle d'innovation et construire ensemble l'entreprise de demain. Nous sommes également convaincus qu'il n'y aura pas de performance économique sans

responsabilité sociale et environnementale. C'est le sens des deux engagements forts qui irriguent notre nouveau plan stratégique : agir pour l'égalité numérique et atteindre le net zéro carbone d'ici 2040. Conscients et acteurs des enjeux technologiques, économiques, environnementaux et sociétaux qui façonnent le monde, nous soutenons ainsi une vision humaine, inclusive et responsable du numérique.

Une répartition de la valeur au service d'un monde numérique responsable

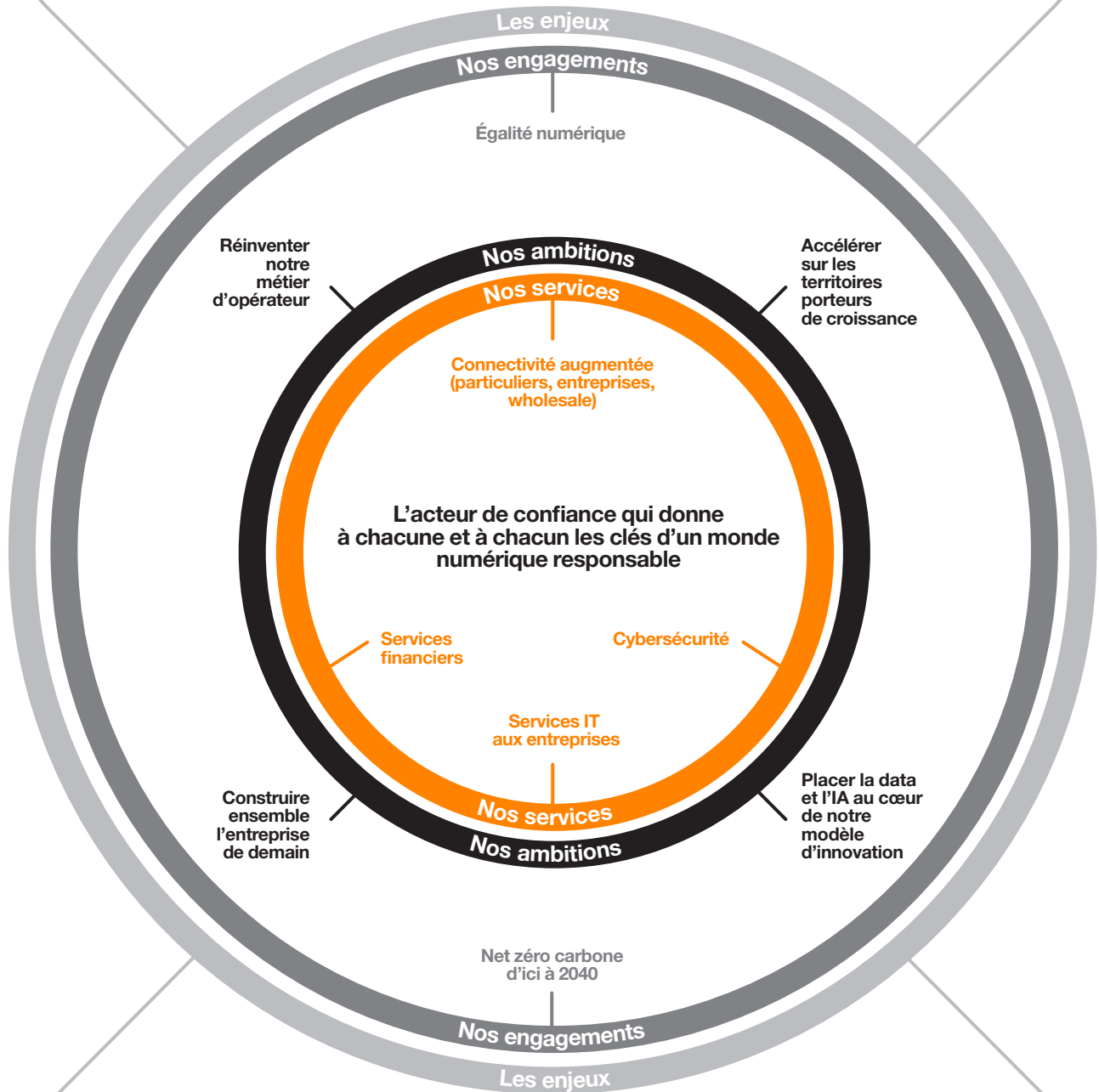
→ Les pages suivantes présentent le partage de la valeur créée par Orange avec ses parties prenantes. Nos collaborateurs sont la plus grande richesse du Groupe. Orange est attentif à développer leur employabilité et entend relever le défi des compétences nécessaires à la réussite de sa stratégie. Nos infrastructures permettent d'offrir une expérience client qui combine le meilleur du digital et de l'humain. En 2019, nous avons investi 672 millions d'euros dans une innovation que nous voulons responsable, centrée sur le développement d'offres accessibles, la cybersécurité et l'écoconception. Notre solidité financière permet par ailleurs de garantir rentabilité et performance à nos prêteurs, investisseurs et actionnaires. Avec 19,3 milliards d'euros d'achats, les fournisseurs sont les premiers bénéficiaires de nos flux financiers. Nous nous attachons à entretenir avec eux une collaboration responsable et éthique, qui bénéficie à l'emploi et à la qualité des conditions de travail sur toute notre chaîne de valeur. Notre ancrage territorial nous permet de contribuer activement à l'inclusion numérique et à la création de richesses locales et nationales. Enfin, la réduction de nos émissions de CO₂ et l'amélioration de notre efficacité énergétique traduisent notre mobilisation pour répondre à l'urgence climatique. ✕

Enjeux technologiques

Très haut débit, IA et data, sécurisation des réseaux et des données, virtualisation des réseaux

Enjeux économiques

Concurrence, réglementation, fournisseurs clés, environnement macroéconomique



Enjeux sociétaux

Cohésion sociale, droits humains, évolutions démographiques, vie privée et protection des données, développement des territoires

Enjeux environnementaux

Dérèglement climatique, préservation des ressources et de la biodiversité

Nos atouts

Talents

- 147 000 collaborateurs dans le monde
- 31,1 % de femmes dans les réseaux de management

Capital industriel et commercial

- Un réseau mobile de 40 000 tours en Europe détenues en propre
- 39,5 M de foyers raccordables au très haut débit fixe
- Participation dans 450 000 km de câbles sous-marins
- Une marque puissante : 64^e au classement Top 100 BrandZ des 100 marques internationales les plus cotées
- 5 169 boutiques dans le monde et 900 000 revendeurs en Afrique

Capital intellectuel

- 672 M€ investis en Recherche & Innovation
- Premier opérateur européen pour les dépôts de brevets avec 230 nouvelles inventions protégées en 2019

Capital financier

- Des capitaux propres importants : 34,4 Mds€
- Un ratio d'endettement raisonnable : dette nette/EBITDAaL des activités télécoms = 1,96 x
- Un actionariat stable et de long terme : 23 % sphère publique, 5,42 % salariés et anciens salariés

L'écosystème

Fournisseurs et partenaires

- Coentreprise BuyIn Orange / Deutsche Telekom pour optimiser les achats réseaux, terminaux, plateformes de services et matériel IT
- 100 % des fournisseurs critiques ont signé une clause RSE
- 124 audits RSE menés dans le cadre de la Joint Audit Cooperation (JAC)

Territoires et société

- 26 pays grand public et une présence mondiale avec Orange Business Services
- Réseau 4G : 98 % de la population couverte dans les huit pays européens où Orange est présent et 17 pays (dont 2 participations minoritaires) couverts en Afrique et au Moyen-Orient
- Un réseau de 17 Orange Fabs, 109 FabLabs Solidaires, 2 Orange Digital Centers, 30 pays où la Fondation Orange est présente

Environnement

- Émissions de CO₂ : 1,3 M de tonnes (scopes 1 et 2)
- Certification Management de l'environnement (ISO 14001) pour 60 % du périmètre du Groupe

Valeur créée

Développement des compétences de demain et de l'employabilité de chacun

Une position de leader

Une innovation responsable

Une performance financière solide

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

Ancrage territorial et inclusion numérique

Vers le net zéro carbone et l'économie circulaire

- 11 000 recrutements en CDI dans le Groupe dont 3 000 en France
- Plus de 6 000 stages et contrats d'alternance en France
- 26 heures de formation par collaborateur du Groupe (65 % des effectifs)

- 266 M de clients dont 3 000 multinationales clientes hors de France
- N°1 de la convergence en Europe : 10,8 M de clients
- N°1 pour la qualité du réseau mobile en France pour la 9^e fois (Arcep)
- 18 M de clients actifs Orange Money et plus de 500 000 clients Orange Bank

- Accessibilité : plus de 70 % de boutiques Orange labélisées Autonomie en France métropolitaine, 117 000 téléphones adaptés aux seniors vendus en France
- Écoconception de nos produits : réduction de 29 % de l'empreinte carbone entre la Livebox 4 et la Livebox 5
- Cybersécurité : plus de 200 sites web malveillants fermés chaque jour

- EBITDAaL : 12,9 Mds€
- Cash-flow organique des activités télécoms : 2,3 Mds€

- Amélioration des conditions de travail de 1,3 M d'employés chez nos fournisseurs depuis 2010 grâce aux audits menés par la JAC
- Label Relations fournisseurs et Achats responsables intégrant la norme ISO 20400 en France

- Contribution à la création de richesse : 11 % du PIB au Sénégal et 2 % en Moldavie par exemple
- 23 M€ investis par la Fondation pour aider notamment les jeunes et les femmes en difficulté
- Soutien à l'entrepreneuriat : 295 M€ d'engagements d'investissement pris depuis dix ans

- Réduction de 5,4 % des émissions de CO₂ et de 2,3 % des consommations d'énergie entre 2018 et 2019
- 82,2 % de déchets d'équipements électriques et électroniques valorisés sur le périmètre Groupe
- 16,3 % des mobiles vendus directement par Orange en Europe sont collectés

Clients

42,2 Mds€
Chiffre d'affaires

Fournisseurs et partenaires

19,3 Mds€
Achats externes et loyers

Salariés

8,5 Mds€
Salaires et charges de personnel

Territoires

5,0 Mds€
Investissements dans les réseaux

Sphère publique

3,8 Mds€
Licences, taxes et impôts

Actionnaires

2,1 Mds€
Dividendes versés

Prêteurs et investisseurs financiers

1,5 Md€
Coût des financements

L'avènement du numérique a bouleversé le monde et engendré des révolutions majeures dans les vies, les emplois, l'éducation, la santé, etc. Bien que les opportunités technologiques n'aient jamais été aussi grandes, elles sont également porteuses de risques et doivent être pensées pour tenir compte des défis sociétaux, environnementaux et économiques. L'analyse de ces tendances a nourri notre plan stratégique Engage 2025.

Grands enjeux, risques et opportunités

Enjeux technologiques

→ L'accès à internet se développe principalement grâce au déploiement de réseaux mobiles 4G en Afrique et au Moyen-Orient tandis que les investissements en Europe sont concentrés sur la fibre et le lancement de la 5G. Ces nouveaux réseaux, l'augmentation des capacités de ceux existant et le développement des smartphones répondent à l'accroissement des usages liés à la vidéo et aux services en ligne. Parallèlement, la virtualisation des fonctions réseaux fondée sur la séparation du matériel et du logiciel augmente leur flexibilité et leur réactivité. Il est désormais possible de les automatiser, de les configurer et de les contrôler à distance. L'intelligence artificielle (IA) et la data constituent, quant à elles, un fantastique levier de transformation et d'efficacité opérationnelle : on estime que, en 2025, 70 % de la création de valeur due à l'IA s'effectuera dans la refonte des processus. En corollaire, à l'heure où le recel d'informations volées est devenu un véritable marché et où toutes les sociétés sont ciblées par les cybermenaces, la sécurisation des réseaux est un enjeu crucial.

Enjeux économiques

→ Sur le plan économique, notre industrie se transforme et la concurrence s'exacerbe. Les entreprises appelées OTT (over-the-top) qui fournissent, notamment, des services audiovisuels en accès direct sur internet prennent une place de plus en plus importante auprès du grand public et des entreprises. Les grands acteurs du numérique valorisent, eux, leurs propres infrastructures sur les marchés entreprise et wholesale et les offres à bas coût se multiplient pour les particuliers. Par ailleurs, la concentration dans certains secteurs clés de notre chaîne d'approvisionnement ainsi que les réglementations toujours plus nombreuses et exigeantes – notamment celles relatives à l'obtention et au renouvellement de licences – sont des enjeux économiques majeurs pour le Groupe. Enfin, les télécoms sont un maillon essentiel de la

continuité des services publics, du maintien de l'activité économique et du lien social, grâce à la qualité et à la fiabilité des réseaux qu'elles déploient.

Enjeux sociétaux

→ Quatre milliards de personnes dans le monde, soit plus de la moitié de l'humanité, n'ont pas accès à internet, dont 3,2 milliards par manque de moyens ou de formation. L'accès à la connectivité, aux équipements puis aux services fondamentaux, à l'information et au savoir reste encore difficile, avec en corollaire l'accès à tout un pan de l'économie et au marché du travail. Ce besoin d'inclusion numérique est d'autant plus prégnant que plus de la moitié de la croissance de la population mondiale proviendra du continent africain, où le Groupe est présent. Par ailleurs, les consommateurs attendent des opérateurs de télécommunications qu'ils soient dignes de leur confiance, c'est-à-dire qu'ils protègent leur vie privée et leurs données, qu'ils contribuent au développement des territoires en apportant le très haut débit dans les zones moins denses et qu'ils promeuvent la liberté d'expression là où ils sont présents. Des exigences qui s'accompagnent d'attentes des parties prenantes toujours plus fortes vis-à-vis des entreprises en matière de respect des droits humains dans leurs activités et dans leurs chaînes d'approvisionnement.

Enjeux environnementaux

→ Le dérèglement climatique est rendu plus tangible par la multiplication des événements météorologiques extrêmes et leurs conséquences à la fois économiques, sociales et sur la biodiversité. Alors que la data et son exploitation pourraient être responsables de la consommation de près de 20 % de l'électricité mondiale en 2025, les opérateurs constituent aussi, et surtout, une part essentielle de la solution de la transition énergétique, notamment en contribuant à la réduction de l'empreinte carbone d'autres secteurs. ✕

Enjeux technologiques

Très haut débit, IA et data, sécurisation des réseaux et des données, virtualisation des réseaux

Opportunités

- Connectivité augmentée
- Nouveaux services BtoB / BtoC / wholesale
- Amélioration de l'expérience client
- Services de cybersécurité
- Innovation dans les services financiers
- Efficacité opérationnelle

Risques

- Cybermenaces
- Capacité d'investissement
- Rareté des expertises
- Désintermédiation
- Acceptabilité sociétale

Enjeux économiques

Concurrence, réglementation, fournisseurs clés, environnement macroéconomique

- Croissance des multi-services
- Croissance sur la zone Afrique et Moyen-Orient
- Partage des réseaux
- Codéveloppement de solutions
- Maintien de l'activité

- Monétisation des investissements
- Imprévisibilité des évolutions réglementaires et fiscales
- Rupture d'approvisionnement
- Pression tarifaire
- Concentration des fournisseurs clés
- Instabilité géopolitique

Enjeux sociétaux

Cohésion sociale, droits humains, évolutions démographiques, vie privée et protection des données, développement des territoires

- Développement de solutions inclusives et accessibles
- Déploiement et amélioration de la couverture
- Ouverture du champ de la liberté d'expression
- Maîtrise des usages excessifs
- Accompagnement social aux usages

- Fracture numérique
- Atteinte aux droits humains par un tiers en lien avec Orange
- Atteinte aux libertés fondamentales sur l'injonction d'autorités locales
- Cyberattaques et vol de données

Enjeux environnementaux

Dérèglement climatique, préservation des ressources et de la biodiversité

- Innovations et solutions bas carbone
- Développement de l'économie circulaire
- Évitement de certaines émissions grâce au numérique
- Développement d'offres réduisant les émissions des autres secteurs
- Dialogue avec les parties prenantes

- Conséquences des événements météorologiques extrêmes
- Multiplication des contraintes réglementaires
- Freins au développement de nouvelles technologies
- Retard de la transition énergétique

Orange dispose d'une gouvernance stable, robuste et expérimentée pour piloter le plan stratégique Engage 2025 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, que ce soit en matière de compétences, d'expériences internationales multiples et de représentation équilibrée des femmes et des hommes.

Une gouvernance solide

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 la fin de l'année 2019, 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 (voir page suivante). Cette diversité et cette complémentarité enrichissent les échanges et constituent la force du Conseil. Un représentant du Comité social et économique central (CSE central) assiste aux réunions du Conseil, ainsi qu'un représentant du Comité de Groupe Monde (lorsque le Conseil présente ses résultats financiers), tous deux ayant une voix consultative.

Depuis la fin de l'année 2016, l'un des administrateurs indépendants est également administrateur référent (Charles-Henri Filippi, dont le mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale du 19 mai 2020). Doté de pouvoirs statutaires, avec des missions et des pouvoirs conférés par le règlement intérieur du Conseil, il garantit l'efficacité de la gouvernance et la fluidité des relations entre le Conseil d'administration et la Direction générale. Il est chargé d'identifier et de prévenir les éventuels conflits d'intérêts, de s'assurer du bon fonctionnement de la gouvernance – notamment lors des situations de crise – et de participer à l'évaluation du Conseil. Il est l'interlocuteur de la Direction en matière de 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 les actionnaires du Groupe.

En 2019, outre le suivi régulier de la vie du Groupe (examen de la performance opérationnelle, des résultats financiers, des facteurs de risques, des budgets, fixation de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, etc.), le Conseil a notamment examiné un bilan des acquisitions faites pour le compte d'Orange Business Services depuis 2013, avec trois focus sur Enovacom, Business & Decision et Basefarm. Il a aussi examiné un point relatif à l'achat des droits sportifs sur les matchs de football en Espagne, le bilan des deux premières années d'Orange Bank et le processus d'acquisition des fréquences 5G. Plus particulièrement, le Conseil a autorisé en 2019 la cession de la participation résiduelle (2,49 %) du capital social de BT Group ainsi que celle de l'intégralité de la participation de 95,5 % dans Orange Niger. Il a examiné le projet d'acquisition de la société SecureData et autorisé l'acquisition de la société SecureLink. Il a également approuvé les orientations du Groupe issues du plan stratégique Engage 2025.

Enfin, comme le prévoit son règlement intérieur, le Conseil a procédé en 2019 à une évaluation de son fonctionnement et de celui de ses comités. Cette évaluation, effectuée cette année par un cabinet externe, a montré que la dynamique (qualité de l'interaction entre les administrateurs et avec les membres de l'équipe dirigeante) et la performance du Conseil (qualité des dossiers et des décisions prises) sont jugées satisfaisantes par une large majorité des administrateurs. Les administrateurs estiment que les instances de gouvernance fonctionnent avec efficacité et considèrent que le Conseil travaille dans un esprit de coopération et de collégialité, dans

Le Conseil d'administration en 2019

Ancienneté moyenne (à fin 2019)	4,2 ans
Âge moyen	56 ans
Nombre de séances	11 (comme en 2018)
Taux d'assiduité collective	89,9 %
Mixité	45 % femmes / 55 % hommes
Taux d'indépendance	63 % (hors administrateurs élus par les salariés et représentant les salariés actionnaires)
Réunions des Comités	9 pour le Comité d'audit 9 pour le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale 2 pour le Comité innovation et technologie

Composition

Président-Directeur Général	Stéphane Richard
Administrateurs indépendants	Alexandre Bompard Charles-Henri Filippi Anne-Gabrielle Heilbronner Christel Heydemann Helle Kristoffersen Bernard Ramanantsoa Jean-Michel Severino
Administrateurs représentant la sphère publique	Bpifrance Participations (représentée par Nicolas Dufourcq) Hélène Dantoine Anne Lange
Administrateurs représentant les salariés	Sébastien Crozier Fabrice Jolys René Ollier
Administrateur représentant les salariés actionnaires	Philippe Charry

le respect des bonnes pratiques recommandées par le code Afep-Medef. Les pistes d'amélioration formulées portent essentiellement sur une meilleure anticipation des successions, un renforcement de la diversité des profils internationaux et techniques au sein du Conseil et un suivi plus exhaustif des décisions prises pour assurer une information complète du Conseil.

Des comités spécialisés actifs

→ Dans leur domaine de compétence respectif, 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 et comptent chacun un administrateur représentant les membres du personnel et un administrateur représentant la sphère publique. En 2019, 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. Il a poursuivi ses analyses des actions du Groupe en matière de RSE : déploiement du code de conduite, obligations de déclaration de performance extra-financière et de mise en œuvre du plan de vigilance dans le Groupe. Le CIT a, quant à lui, consacré ses travaux à la cyberdéfense (périmètre BtoB et BtoC) et au déploiement de la 5G. Dans ce cadre, les administrateurs se sont rendus à Lille où dix antennes-relais 5G déployées en 2018 ont donné lieu à des expérimentations sur le terrain.

Un Comité exécutif au service d'Engage 2025

→ 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, permettent de garantir une gouvernance robuste qui vise l'efficacité et la performance tout en assurant un équilibre des pouvoirs. Le Comité exécutif a été renouvelé 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, Afrique et Moyen-Orient).

Le Programme Orange Administrateurs

→ Au-delà de la gouvernance au sein de sa société mère, le Groupe attache une grande importance à l'exemplarité de la gouvernance au sein de ses entités. Ainsi, pour toujours renforcer la qualité de la gestion et de la supervision de ses filiales ou de ses 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 : formations, conférences-débats, outils divers ainsi qu'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. ✕

Diversité et équilibre des compétences au sein du Conseil

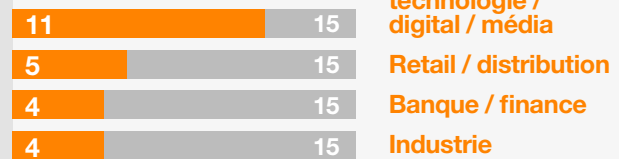
Un recensement des compétences des membres du Conseil a été effectué par un cabinet indépendant et montre que le Conseil réunit les qualités nécessaires à l’appréhension des dossiers qui lui sont présentés. La cartographie ci-contre présente une répartition équilibrée entre les différents types de compétences requises et apportées au Conseil par ses 15 membres.

- Juridique / compliance / gouvernance / éthique
- RSE & développement durable
- RH & enjeux humains
- Direction générale
- Finance / audit / comptabilité / risques
- Fusions & acquisitions et relations investisseurs
- Environnement réglementaire et régulateur
- Innovation & technologie
- Commerce / marketing
- Production / supply chain

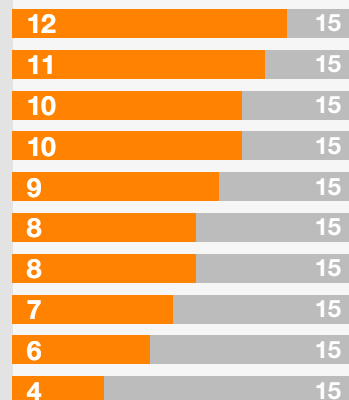
Expérience internationale



Expertise sectorielle



Expertise fonctionnelle



Le Comité exécutif

Constitué de 15 membres, le Comité exécutif d'Orange coordonne la mise en œuvre du plan stratégique Engage 2025, veille à la réalisation des objectifs opérationnels, sociaux et techniques et optimise l'allocation des ressources.



15

12

1

3

6

5

8

- | | |
|--|---|
| 1. Stéphane Richard | Président-Directeur Général |
| 2. Ramon Fernandez | Directeur Général Délégué, Directeur Général 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. Paul de Leusse | Directeur Général Adjoint, Services Financiers Mobiles |
| 7. Laurent Paillassot | Directeur Général Adjoint, Orange Espagne |



7

13

11

2

9

10

4

14

- | | |
|---|--|
| <p>8. Christine Albanel</p> <p>9. Jérôme Barré</p> <p>10. Hugues Foulon</p> <p>11. Nicolas Guérin</p> <p>12. Valérie Le Boulanger</p> <p>13. Béatrice Mandine</p> <p>14. Alioune Ndiaye</p> <p>15. Helmut Reisinger</p> | <p>Directrice Exécutive, Responsabilité Sociale d'Entreprise, Diversité, Partenariats et Solidarité, Présidente Déléguée de la Fondation Orange</p> <p>Directeur Exécutive, Orange Wholesale et Réseaux Internationaux</p> <p>Directeur Exécutive, Stratégie et activités de Cybersécurité</p> <p>Directeur Exécutive, Secrétaire Général du Groupe et Secrétaire du Conseil d'administration</p> <p>Directrice Exécutive, Ressources Humaines Groupe</p> <p>Directrice Exécutive, Communication interne et externe du Groupe et Marque</p> <p>Directeur Exécutive, Orange Middle East and Africa</p> <p>Directeur Exécutive, Orange Business Services</p> |
|---|--|

La politique de rémunération des dirigeants d'Orange traduit la volonté d'intégrer au plus haut niveau les enjeux de responsabilité sociale et environnementale dans la gouvernance, le plan stratégique Engage 2025 et les objectifs de performance à court, moyen et long terme du Groupe.

Une rémunération équilibrée entre performances financière et extra-financière

Une politique de rémunération globale

→ 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 par l'intégration de critères de performance extra-financière dans la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et membres du Comité exécutif. Ces critères couvrent des thématiques sociales – taux de féminisation, taux de fréquence des accidents, baromètre salarié – et environnementales – évolution du taux de CO₂ par usage client et taux d'électricité renouvelable. Ce dernier, mis en place en 2020, s'inscrit dans l'engagement net zéro carbone du Groupe qui repose notamment sur le recours aux énergies renouvelables. Ces critères extra-financiers 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 la mise en œuvre opérationnelle.

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. En 2019, elle est restée stable par rapport à l'exercice précédent.

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. Cette partie variable représente 80 % du salaire fixe du Président-Directeur Général pouvant surperformer à 100 % et 60 % de la rémunération fixe des Directeurs Généraux Délégués capée à ce niveau*.

Actions de performance

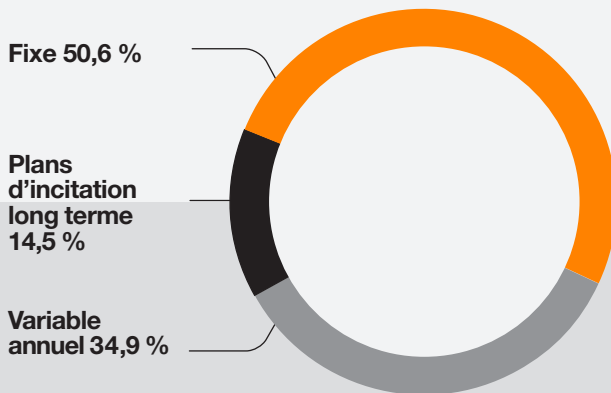
Les dirigeants mandataires sociaux bénéficient de l'attribution d'actions de performance dans le cadre du renforcement de l'alignement de leurs intérêts avec l'intérêt social de l'entreprise et les attentes des actionnaires. Cette attribution est encadrée par le plan conditionné de rémunération variable pluriannuelle (long term incentive plan ou LTIP).

La performance est mesurée sur une période de trois ans. Le dispositif repose 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 aux membres du Comité exécutif et des réseaux exécutif et leader. ✕

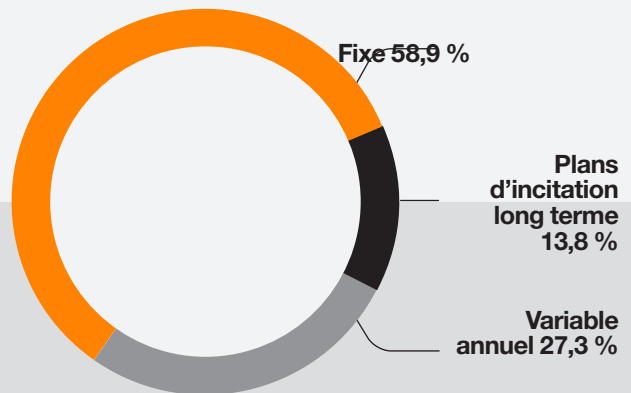
* Se reporter au Document d'enregistrement universel pour plus d'informations.

Rémunération 2019 : des critères quantitatifs et mesurables

Président-Directeur Général



Directeurs Généraux Délégués



Variable annuel

Critères financiers

- 30 % Cash-flow opérationnel
- 20 % Évolution du chiffre d'affaires

Critères extra-financiers

- 33 % Indicateurs Expérience salariés
- 17 % Indicateurs Expérience clients BtoC et BtoB

Long term incentive plan 2019-2021

Indicateurs de performance

- 50 % Total shareholder return*
- 50 % Cash-flow organique (activités télécoms)

Critères de modulation

Taux de CO₂ par usage client, Net Promoter Score, Brand Power Index, débit moyen de data fixe et mobile, chiffre d'affaires de la diversification

* Rendement global pour les actionnaires.

En plaçant l'éthique au cœur de ses activités, Orange dépasse les exigences réglementaires pour répondre à la demande croissante de transparence émanant de toutes ses parties prenantes. Le Groupe pose ainsi la confiance comme condition nécessaire d'une performance durable.

Des principes éthiques pour une performance durable

Principes d'éthique et compliance

→ La direction Compliance d'Orange s'assure de la conformité aux lois et aux règlements afin de protéger le Groupe, ses salariés et ses dirigeants des risques de non-conformité. Nous nous appuyons pour cela sur l'identification et l'analyse des risques, le déploiement de plans d'action opérationnels et une démarche d'information, de formation et de partage de bonnes pratiques. Cette démarche est fondée sur notre charte de déontologie : celle-ci décrit les principes d'action à l'égard des parties prenantes et les principes de comportement individuel qui guident la conduite des collaborateurs dans leur activité professionnelle. Son déploiement opérationnel est assuré par le réseau des conseillers éthiques. La direction Compliance Groupe organise par ailleurs des événements internationaux dédiés, tels que l'Ethics & Compliance Day, qui sont mis en œuvre dans les entités par le réseau Éthique et Compliance.

Prévention du risque de corruption

→ Orange applique une politique de tolérance zéro à l'égard de la corruption et du trafic d'influence. Le déploiement du programme de prévention de la corruption est assuré par le réseau des Compliance Officers. L'accent est notamment mis sur la formation du personnel : après une version en français et en anglais, l'e-learning « Visa Anticorruption ONU-Orange » a ainsi été traduit en espagnol en 2019. 35 000 visas ont été délivrés en 2019. Par ailleurs, la méthodologie du Groupe pour effectuer des due diligence « Fraude & Compliance », qui a fait l'objet d'une mise à jour approfondie en 2019, a été développée dans la très grande majorité des divisions et des pays du Groupe. Enfin, la nouvelle version de l'outil Eliot de déclaration des cadeaux et avantages donnés ou reçus a été déployée dans 80 % des entités.

Réflexion sur la dimension éthique de l'intelligence artificielle

→ Si Orange a identifié l'intelligence artificielle (IA) comme un important levier de croissance, un certain nombre de pratiques éthiques doivent être appliquées pour qu'elles profitent au plus grand nombre : respect de la diversité, de la vie privée, transparence des algorithmes, sécurité des systèmes. Dans le cadre de cette réflexion, le Groupe a rejoint le collectif Impact AI, composé d'acteurs qui traitent des enjeux éthiques et sociétaux de cette technologie et soutiennent des projets innovants à impact positif. En outre, nous soutenons des initiatives comme Objectif IA et nous proposons une offre de formation aux collaborateurs via Orange Campus. Nous avons aussi signé début 2020 la première charte internationale pour une IA inclusive avec le fonds Arborus.

Achats responsables

→ Orange déploie une politique d'achats responsables et inscrit les principes de responsabilité sociale dans les relations avec ses fournisseurs. Cette politique repose sur la généralisation de la clause RSE dans les contrats cadres du Groupe et dans ceux à usage local. Un code de conduite décrit les engagements éthiques, sociaux et environnementaux attendus de la part des fournisseurs. Orange se référence et suit le référencement de ses fournisseurs sur la plateforme EcoVadis puis conduit des audits. En 2019, les achats d'Orange France ont obtenu l'évaluation de maturité ISO 20400 et le label Relations fournisseurs et Achats responsables. Depuis cinq ans, le montant d'achats d'Orange auprès du secteur du travail protégé et adapté est en progression, s'élevant à 20,1 millions d'euros en 2019. Orange contribue au développement de standards d'achats responsables par l'intermédiaire de la Joint Audit Cooperation (JAC), une association d'opérateurs des télécommunications qui contrôle et évalue le respect des principes RSE par les plus gros fournisseurs du secteur. ✕

Faits marquants 2019

Marque

Une campagne internationale sur les usages responsables du numérique

« Nous avons tous de grands pouvoirs. Nous avons tous de grandes responsabilités » : c'est le message de notre nouvelle campagne, qui dépeint la relation d'un père et de sa fille adolescente au moment de lui offrir son premier smartphone. Le monde digital offre un immense champ des possibles, mais il s'accompagne d'un devoir partagé par tous, celui de la responsabilité. Orange contribue à construire un monde où chacun peut profiter du numérique, tout en étant protégé de ses dérives.

Raison d'être

Orange dévoile sa raison d'être coconstruite

« Orange est l'acteur de confiance qui donne à chacune et à chacun les clés d'un monde numérique responsable ». La raison d'être d'Orange, coconstruite avec ses collaborateurs et ses parties prenantes, a été dévoilée par Stéphane Richard en décembre. Inscrite dans les statuts du Groupe, elle est l'expression de la contribution d'Orange à la société (voir pages 8 à 25).

Stratégie

Stéphane Richard a présenté le 4 décembre Engage 2025, le nouveau plan stratégique du Groupe guidé par l'exemplarité sociale et environnementale (voir pages 32 à 33 et 55 à 97).

Cybersécurité

Acquisition de SecureData et de SecureLink

Orange a conclu l'acquisition de la société néerlandaise SecureLink, l'un des plus importants fournisseurs de services de cybersécurité indépendants en Europe, et de SecureData, le plus grand fournisseur indépendant de services de cybersécurité au Royaume-Uni. Orange devient ainsi le leader du secteur en Europe avec une présence dans huit pays.

Réseau

10 millionième prise fibre construite par Orange

Orange a célébré au mois de mars 2019 la construction de sa 10 millionième prise en fibre optique FTTH en France. Acteur central de l'aménagement numérique du territoire, notamment sur les zones les moins denses, le Groupe a construit plus de 70 % du réseau fibre en France et soutient parallèlement les déploiements des autres opérateurs en proposant des offres commerciales sur leur réseau.

Égalité professionnelle

Un accord Groupe monde sur l'égalité professionnelle

Orange a signé avec l'UNI Global Union un accord mondial ayant pour objectif de renforcer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, ainsi que la lutte contre les discriminations et les violences dans les 26 pays où le Groupe est présent.

Services financiers

Orange Bank en Espagne

Lancée en novembre, cette nouvelle proposition bancaire 100 % mobile comprend plusieurs services, notamment un compte bancaire, une carte de débit Mastercard, le paiement mobile et un livret d'épargne.

Réseau

Accélération du déploiement de nos réseaux internationaux

En novembre, Orange a annoncé la construction d'un nouveau réseau international (backbone) reliant huit pays d'Afrique de l'Ouest en complément des investissements récents dans le câble sous-marin de dernière génération MainOne pour raccorder le Sénégal et la Côte d'Ivoire à l'Europe. Le Groupe s'est aussi associé à PCCW et PEACE pour déployer un nouveau câble sous-marin entre l'Europe et l'Asie via l'Afrique de l'Est d'ici à 2021.

Contenus

La barre symbolique des 3 millions d'abonnés OCS a été dépassée fin 2019, l'année de la diffusion de la dernière saison de Game of Thrones, un succès mondial et une exclusivité OCS en France.

Écoconception des produits

Lancement de la Livebox 5

Lancée en octobre, la Livebox 5 permet des usages simultanés pour tous les équipements de la famille en offrant jusqu'à 2 Gbit/s de débit descendant. Dès la phase de conception, Orange a travaillé avec son écosystème de partenaires pour diminuer de 29 % son empreinte carbone, notamment grâce à une coque 100 % en plastique recyclé.

Co-innovation

À l'occasion de l'Orange Business Summit qui a réuni en avril 2019 1 000 entreprises clientes d'Orange Business Services, LACROIX Group, Schneider Electric, Renault et SNCF ont témoigné de leur volonté de s'engager à nos côtés pour imaginer les nouveaux usages de la 5G.

Réseau

L'innovation technologique et des forfaits premium au cœur de l'offre 5G d'Orange Roumanie

En novembre, Orange Roumanie a été le premier pays du Groupe à commercialiser la 5G. Avec des débits pouvant atteindre 1,2 Gbit/s sur mobile, les clients Orange peuvent bénéficier d'une offre complète de services premium et d'appareils conçus pour améliorer l'expérience 5G tels que l'eSim ou le Number Share (partage de numéro). Ce dernier permet aux utilisateurs d'avoir le même numéro de mobile sur plusieurs appareils, sans connexion Bluetooth ou Wi-Fi.

Égalité numérique

Un concept nouveau de lieu dédié à l'inclusion et à l'innovation

Le Groupe a inauguré ses premiers Orange Digital Centers (ODC), l'un en Tunisie et l'autre au Sénégal. Ils rassemblent en un seul endroit plusieurs programmes stratégiques, de la formation des jeunes au numérique jusqu'à l'accélération des start-up, de l'accompagnement de porteurs de projets à l'investissement dans ces derniers. Il s'agit d'une des preuves majeures d'engagement pour l'égalité numérique du plan stratégique Engage 2025.

Réseau

Orange compte 67,5 millions de clients 4G à travers le monde au 31 décembre 2019 (en progression de 20,1 % sur un an), dont 23,8 millions en Afrique et au Moyen-Orient.

Intelligence artificielle

Lancement de l'assistant vocal Djingo

Le Speaker Djingo, développé avec Deutsche Telekom, est une enceinte vocale qui intègre l'assistant virtuel Djingo. Il se commande à la voix. Disponible sans surcoût sur la télécommande pour les clients Orange détenteurs du décodeur TV UHD, il permet de piloter à la voix l'ensemble des services de la TV d'Orange.







Notre engagement

Avec Engage 2025, Orange place l'égalité numérique et la planète au cœur de son nouveau plan stratégique. Partout où nous sommes présents, nous nous engageons à réduire les inégalités afin que chacun, quelle que soit sa situation, puisse saisir les formidables opportunités du numérique. Face au plus grand défi de l'humanité, le réchauffement climatique, il est de notre responsabilité d'agir dès maintenant. Et ce d'autant plus que les télécoms sont une part essentielle de la solution de la transition décarbonée.

Agir en faveur de l'égalité numérique

En complément de nos ambitions en matière de couverture des territoires, nous luttons contre tous les facteurs de fracture numérique. Nos actions s'adressent à tous ceux qui, par manque de ressources, de formation ou par leur situation sociale, sont privés des bénéfices de la révolution digitale. Notre objectif est de leur permettre d'accéder à des outils et à des services indispensables à leur développement ou de mener des projets porteurs de croissance économique et de bien-être social.

Du réseau pour tous

→ Pour rendre le numérique accessible à tous, Orange fait de la couverture réseau le socle de l'égalité numérique. En France, avec le programme Territoires connectés, nous améliorons significativement la connectivité internet fixe et mobile des foyers et des professionnels dans les zones rurales afin qu'ils accèdent au très haut débit ou au haut débit de qualité. Nous rapprochons la fibre des centres-bourgs et accompagnons les collectivités territoriales dans leurs projets de réseaux d'initiative publique (RIP). Orange est aujourd'hui concessionnaire de quatre millions de prises de RIP. Nous portons également le programme Zones blanches initié par le gouvernement français, pour que tous les centres-bourgs de France bénéficient d'une couverture en services mobiles voix et data (3G). Dans le cadre du New Deal Mobile signé en 2018, les principaux opérateurs français ont uni leurs efforts dans le but d'améliorer la qualité de réception sur l'ensemble du territoire, et surtout dans les zones rurales. Nous avons ainsi élargi la couverture en 4G à plus de dix millions d'habitants supplémentaires.

En Afrique et au Moyen-Orient (MEA), nous nous appuyons sur des solutions techniques innovantes pour étendre la couverture en zones rurales comme des pylônes légers, plus faciles et moins coûteux à installer, mais aussi des antennes capables de couvrir des zones beaucoup plus étendues. Orange mettra en place 8 000 nouveaux sites mobiles 4G d'ici à 2023 et renforcera les backbones, ces cœurs de réseau supportant la majeure partie du trafic. Le Groupe continue par

ailleurs d'étendre sa couverture partout dans le monde avec sa filiale Orange Marine qui assure la pose et la maintenance des câbles sous-marins.

Des offres inclusives et des terminaux plus abordables

→ Un dialogue parties prenantes mené sur la thématique « précarité et numérique » en France en 2017 a mis en lumière la nécessité d'offres destinées aux foyers à faible revenu. Nous avons ainsi développé pour des familles du département du Nord qui cumulent précarité sociale et numérique une offre solidaire Coup de Pouce intégrant, pour un prix très bas, un accès internet/téléphone fixe, un PC recyclé et une formation gratuite. Aujourd'hui, nous étendons cette offre au niveau national. Devant le succès de l'offre pilote (4 000 clients en parc), nous avons pris dans le plan stratégique Engage 2025, l'engagement de lancer une offre sociale dans tous les pays européens où nous sommes implantés. Autre exemple en Espagne où, grâce au programme Gigas Solidarios, des clients peuvent reverser leurs données non utilisées à des familles avec enfants scolarisés en situation de précarité à qui Orange fournit gratuitement un accès internet et une tablette équipée. En Afrique et au Moyen-Orient, Orange poursuit ses efforts pour démocratiser l'accès à internet. Sanza en est une nouvelle illustration. Ce mobile à reconnaissance vocale a été lancé en 2019 dans 11 pays d'Afrique à un prix d'environ 20 dollars. Doté d'une autonomie de cinq jours, de la 3G+, du Wi-Fi et du Bluetooth, et commercialisé avec une offre



Orange Digital Center, un concept inédit dédié à l'accompagnement numérique et à l'innovation pour tous

1.

École du code

Centre technologique qui propose des formations et des animations

2.

FabLab Solidaire

Atelier de fabrication numérique

3.

Orange Fab

Accélérateur de start-up

4.

Orange Ventures

Collaboration avec le fonds d'investissement du Groupe

→ En 2019, le Groupe renforce son soutien à un écosystème numérique innovant et inclusif et donne naissance aux premiers Orange Digital Centers (ODC). Véritables carrefours d'opportunités, gratuits et ouverts à tous, ils ont vocation à offrir, dans un lieu unique, un parcours complet comprenant des programmes qui vont de la formation des jeunes au numérique jusqu'à l'accélération de start-up. Chaque ODC abrite une École du code, ce centre technologique qui propose des formations et des animations, et un FabLab Solidaire, un atelier de fabrication numérique qui sensibilise les 12-25 ans à de nouvelles pratiques numériques dans la gestion de leurs projets comme l'usage d'imprimantes 3D ou de découpeuses laser. L'ODC inclut également un Orange Fab, représentant le réseau d'accélérateurs que nous avons mis en place sur les quatre continents. Les start-up peuvent ainsi bénéficier pendant trois mois d'un accompagnement dans le développement de leurs offres et solutions et d'un soutien logistique. Les ODC fonctionnent en réseau pour pouvoir bénéficier d'un écosystème élargi à d'autres pays. Certaines de ces start-up ont la possibilité de développer des partenariats commerciaux nationaux et internationaux avec une ou plusieurs entités du Groupe. Enfin, les ODC collaborent étroitement avec notre fonds d'investissement, Orange Ventures, pour identifier les start-up à fort potentiel.

Après les premières inaugurations à Tunis, en avril, et à Dakar, en octobre 2019, d'autres ODC seront ouverts dans tous les pays où Orange est présent et dans chaque division opérationnelle en France. ✕

voix/SMS/data, il permet à de nombreux clients de bénéficier de fonctionnalités avancées proches d'un smartphone, avec l'accès aux applications les plus utilisées. La solution de transfert d'argent Orange Money et l'application Orange et moi sont également disponibles. Une version 4G du Sanza, le Sanza XL est commercialisée depuis janvier 2020 dans trois pays au prix moyen de 28 dollars.

Répondre aux besoins essentiels

→ Dans le cadre de notre démarche globale pour le développement, nous proposons des services essentiels en nous appuyant sur notre offre de connectivité. En Afrique et au Moyen-Orient, nous avons ainsi identifié plusieurs axes d'engagement, tels que l'éducation ou l'agriculture. L'e-éducation ou l'utilisation des nouvelles technologies à l'école s'avère être une solution peu coûteuse et rapide qui va permettre de démultiplier les moyens d'éducation pour la jeunesse de tout le continent. C'est un enjeu essentiel : l'Afrique sera au XXI^e siècle le continent champion de la croissance démographique et le continent le plus dynamique. Nous avons ainsi lancé des offres mobiles de contenus éducatifs de qualité en partenariat avec des acteurs leaders de la formation en ligne en République démocratique du Congo, au Burkina Faso et au Sénégal. Nous multiplions également les collaborations avec les spécialistes du secteur pour offrir des services d'éducation au plus grand nombre : universités virtuelles du Sénégal et de Tunisie, Cned, edX (leader mondial des Mooc), etc. Dans le domaine de l'agriculture, les applications mobiles se révèlent être très utiles pour le pilotage des activités. Ainsi, Orange Burkina Faso a lancé une application baptisée ASMA à destination des agriculteurs pour gérer à partir de leur téléphone un système de télé-irrigation contrôlé par des capteurs équipés de SIM disposés dans les champs et connectés à une plateforme de gestion. Résultat : les agriculteurs pourront économiser plus de 70 % du coût de l'irrigation, augmenter leur productivité et accroître de 20 % leurs revenus.

Des offres d'accessibilité pour tous, quel que soit son âge ou son handicap

→ Orange prend en compte l'accessibilité dès la conception des produits dans une démarche de « conception universelle » orientée vers les usages et l'écoute des besoins de ses clients pour que le numérique soit au service de tous. En France métropolitaine, Orange s'appuie sur un réseau de distribution unique pour les personnes handicapées, âgées et en situation de fragilité grâce à un réseau de 247 boutiques

labellisées « offres Autonomie ».

Un catalogue consacré à l'autonomie, disponible en boutique et sur le site Orange.fr, propose une gamme de produits et services dédiés tels que Viktor Coussin – un coussin connecté pour favoriser le maintien du lien intergénérationnel avec les seniors –, le téléphone mobile Smart Vision, la montre braille Dotwatch mais aussi les accessoires Handieasy facilitant l'usage des smartphones et des tablettes pour les personnes à mobilité réduite. En octobre 2019, nous avons réaffirmé notre engagement avec la signature du Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique en France.

Le dispositif Autonomie, piloté par la Direction de l'accessibilité du Groupe, se déploie dans plusieurs pays Orange, à travers des services (par exemple, Tactile Facile pour la France, l'Espagne et la Roumanie), le catalogue Autonomie (France, Espagne, Pologne, sous diverses formes) et des travaux en cours avec la Jordanie (Plan accessibilité relation client), ainsi qu'avec la Tunisie (service client accessible). Le Groupe a en outre rejoint le mouvement mondial The Valuable 500 qui réunit les 500 plus grandes entreprises souhaitant promouvoir l'inclusion des personnes en situation de handicap.

Encourager le numérique solidaire

→ Orange crée et anime des dispositifs d'accompagnement et d'éducation permettant de faire des outils numériques un levier d'insertion économique et sociale. La Fondation Orange soutient notamment depuis 2014 les publics dits fragiles, notamment les jeunes et les femmes, en leur donnant accès à ses programmes. Ainsi, depuis 2014, 109 FabLabs Solidaires ont été soutenus dans 17 pays pour remotiver et former des jeunes sans emploi ou déscolarisés à la fabrication numérique et les préparer aux métiers de demain. 250 Maisons Numériques réparties dans 20 pays ont contribué à redonner une autonomie à plusieurs milliers de femmes en les formant au numérique. 820 Écoles Numériques dans 16 pays ont permis à 200 000 élèves d'écoles reculées dépourvues de livres et d'internet de bénéficier de contenus éducatifs. Au total, 8 000 salariés engagés, 23 millions d'euros investis en 2019 et 460 associations partenaires permettent à la Fondation d'aider près de deux millions de personnes dans 30 pays. Pour renforcer nos actions de solidarité, dans le cadre de notre nouveau plan stratégique, nous nous sommes engagés à assurer la présence de la Fondation Orange dans chacun des pays où nous sommes présents et à regrouper dans une structure commune tous nos programmes

3,2

milliards de personnes

Sur les 4 milliards de personnes n'ayant pas accès à internet dans le monde, 3,2 milliards bénéficient d'une couverture réseau mais n'utilisent pas le web par manque de moyens ou de formation.

Nos objectifs en matière d'inclusion numérique d'ici à 2025

Société

- Ouvrir un Orange Digital Center dans tous les territoires (un par division opérationnelle en France)
- Implanter une Fondation dans chaque pays et coordonner les programmes solidaires

Clients

- Déployer une offre sociale dans chaque pays en Europe
- Enrichir l'offre de smartphones à prix abordable en Afrique et au Moyen-Orient
- Lancer une offre avec crédit affecté ou location de mobile et une offre avec mobile d'occasion

Collaborateurs

- Proposer un programme d'engagement solidaire à chaque salarié dans tous les pays

philanthropiques. Nous favoriserons ainsi les synergies entre les différentes actions menées. Enfin, dans l'objectif de faciliter la participation de tous les salariés, le Groupe souhaite étendre les possibilités d'effectuer une activité de mécénat de compétence jusque-là réservée à certains statuts d'employés. Ils pourront ainsi s'impliquer auprès d'une association d'intérêt général dans un des domaines soutenus par la Fondation ou en animant des ateliers d'accompagnement numérique.

Sensibiliser enfants et parents aux usages responsables du numérique

→ Notre ambition est d'offrir à chacun les conditions d'une utilisation à la fois sûre et éclairée du numérique. Le Groupe a déployé en ce sens plusieurs plateformes en ligne consacrées aux usages responsables du numérique pour les parents et leurs enfants, à l'image de Bien vivre le digital en France ou de Por un uso Love de la tecnología en Espagne.

Ces dispositifs digitaux sont complétés par des rencontres physiques au sein d'ateliers et de conférences.

Nous accompagnons les parents afin qu'ils puissent mieux guider leurs enfants et intégrons à nos offres des logiciels de contrôle parental pour restreindre l'accès à certains contenus. En France, plus de 1 800 personnes ont participé en 2019 aux ateliers numériques d'Orange, en boutique ou en dehors. Dans le cadre du programme Better Internet for Kids, nous intégrons dès leur conception l'utilisation de nos produits, services et contenus par les plus jeunes. L'initiative SuperCodeurs, lancée dans une vingtaine de pays en Europe et en Afrique, promeut la créativité numérique, mais aussi l'entraide, l'entrepreneuriat et la citoyenneté. Ce programme a bénéficié à plus de 46 000 enfants depuis sa création en 2014. Nous menons également des opérations de sensibilisation, à l'instar de la campagne d'Orange Espagne « For a Love use of technology », qui promeut une utilisation responsable de la technologie et d'internet pour les jeunes et les enfants notamment. ✕

Lutter contre le réchauffement climatique

Orange a un rôle à jouer dans la lutte contre le réchauffement climatique et s'est fixé comme objectif ambitieux d'être net zéro carbone d'ici à 2040. Pour l'atteindre, il nous faut fournir un effort sans précédent en matière d'efficacité énergétique, avoir davantage recours aux énergies renouvelables et intégrer plus encore l'économie circulaire dans nos processus de production et nos métiers. Les télécoms sont aussi au service de la transition décarbonée et nous devons offrir aux autres secteurs des solutions pour réduire leurs propres émissions de CO₂.

L'impact environnemental du numérique

→ 3,5 % des émissions mondiales de CO₂ hors déforestation : c'est l'empreinte environnementale estimée* du secteur du numérique. Celle-ci est principalement liée à la fabrication et à l'utilisation des équipements électroniques. Parmi les autres impacts figure le risque de l'épuisement des ressources naturelles (métaux, terres rares). À noter : le numérique a 12 fois moins d'impact CO₂ au niveau mondial que l'industrie et sept fois moins que les transports ou les bâtiments.

Un objectif net zéro carbone pour 2040

→ Pour répondre au défi climatique, Orange s'est engagé à atteindre le net zéro carbone en 2040, soit dix ans avant l'objectif de la GSMA et les recommandations du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (Giec). Être net zéro carbone, cela implique de :

- réduire nos émissions de CO₂, directes et indirectes (liées aux consommations énergétiques et au cycle de vie des produits) de 30 % en 2025 par rapport à 2015 ;
- avoir recours à des projets de séquestration de carbone pour nos émissions résiduelles dites incompressibles sur lesquelles nous avons un effet direct ;

- contribuer aux émissions évitées hors de notre périmètre avec la commercialisation de produits et de services ayant un meilleur bilan carbone que ceux existant ou par le financement de projets d'évitements d'émissions, certifiés ou vérifiés.

Réduire la consommation de nos réseaux

→ Les réseaux et les systèmes d'information d'Orange représentent plus de 80 % des émissions directes de CO₂ du Groupe. Aussi avec notre programme Green ITN, nous mettons en place depuis 2010 des plans d'action énergie en partenariat avec les pays. L'optimisation de la consommation énergétique des data centers, comme celui inauguré à Anvers (Belgique) en 2019, en est un exemple. Nous y déployons des systèmes de refroidissement par air ambiant (free cooling) et des serveurs informatiques virtualisés pour réduire les équipements physiques et leurs dépenses en électricité. En 2019, en dépit de l'augmentation du trafic sur nos réseaux, nous avons fait baisser nos émissions de CO₂ de 4,2 % par rapport à 2018. Au total, sur la période 2010-2019 en volume de CO₂ équivalent, le programme Green ITN a permis d'économiser 2,7 millions de tonnes. Par ailleurs, nos navires câbliers, lorsqu'ils sont à quai, sont branchés au courant terre de leur base marine, soit environ un quart du temps. Cette mesure évite de faire tourner les moteurs ou les groupes électrogènes pour produire le courant à bord, réduisant

2040 Orange, net zéro carbone en 2040



- Objectifs de réduction des émissions de CO₂ à l'horizon 2025**
- 50 % d'électricité d'origine renouvelable dans le mix énergétique
 - 50 % de notre flotte de véhicules sera électrifiée



- Objectifs d'économie circulaire en 2025**
- 20 % d'équipements réseaux reconditionnés
 - 100 % de nos produits vendus sous la marque Orange inscrits dans une démarche d'écoconception

fortement les émissions de gaz et polluants. Enfin, nous optimisons le développement des nouveaux réseaux : la 5G intègre ainsi des mécanismes calibrés pour plus de sobriété en consommation d'énergie par quantité de données transportées, à l'instar du mode de veille profond.

Améliorer l'efficacité énergétique de nos bâtiments et transports

→ Les émissions de CO₂ générées par nos bâtiments et transports ont baissé de 15,9 % en 2019 par rapport à 2018. Les anciennes infrastructures sont progressivement remplacées par des équipements plus efficaces. Des politiques d'optimisation ont permis à plusieurs de nos filiales de réduire d'au moins 30 % la consommation de leurs équipements informatiques et bureautiques depuis 2015. Concernant les transports, nous disposons aujourd'hui de la première flotte européenne d'entreprise en autopartage avec plus de 2 600 véhicules. Nous avons pour ambition de développer notre flotte de véhicules électrifiés (hybrides et électriques) pour qu'elle constitue 50 % de notre parc automobile en 2025. Enfin, environ 270 salles de vidéoconférence en France et près d'une centaine dans le monde favorisent la diminution des déplacements. Orange MEA** a ainsi mis en place une solution de visioconférence pour son nouveau siège de Casablanca, qui permettra, dès 2021, de réduire les voyages de 25 %.

Davantage d'énergies renouvelables dans notre mix énergétique

→ 26 % des besoins électriques du Groupe sont aujourd'hui satisfaits par des sources d'électricité d'origine renouvelable compte tenu de ses propres actions et du mix énergétique des pays dans lesquels il opère. Notre objectif est d'atteindre 50 % d'ici à 2025, grâce, notamment, à des contrats d'achat direct avec des producteurs d'énergie renouvelable (Power Purchase Agreement dit PPA) en Europe et au développement de parcs et de fermes solaires. Dans la zone Afrique et Moyen-Orient (MEA), nous avons mis l'accent sur l'énergie solaire. Huit pays bénéficient déjà d'alimentation en électricité d'origine solaire par le biais de partenariats développés par Orange avec des sociétés de services en énergie, les projets ESCo (Energy Services Company). Parallèlement, plus de 2 800 sites dans les zones rurales sont équipés de panneaux solaires. Nos trois fermes solaires en Jordanie couvrent 73 % des besoins électriques des sites de notre filiale et fourniront à terme 100 % de ses besoins. En Europe, une première tranche de 47 sites d'Orange Slovaquie a été équipée en panneaux solaires, l'objectif étant de doter 5 à 10 % des sites d'ici à 2023. ✕

* The Energy and Carbon Footprint of the Global ICT and E&M Sectors 2010–2015, J. Malmodin et D. Lundén, Sustainability 2018.

** Orange Middle East and Africa.

L'économie circulaire appliquée à nos équipements et produits

→ Lors de la COP21, Orange a pris l'engagement d'intégrer l'économie circulaire dans ses processus et métiers. Notre politique se décline aujourd'hui autour de la prolongation de la durée de vie des produits et des équipements (concernant leur réemploi par exemple), l'optimisation de leur traitement en fin de vie et l'écoconception de nos produits et services. En interne, OSCAR, un programme à destination de toutes les entités du Groupe a été lancé afin d'industrialiser les flux d'achats et de reventes de matériels reconditionnés (IT, réseaux). Il s'appuie sur les bénéfices de l'économie circulaire pour réduire nos volumes d'achats d'équipements neufs et ainsi diminuer globalement notre empreinte carbone. Nous souhaitons atteindre 20 % d'équipements reconditionnés d'ici à 2025 en maintenant la même qualité de service.

Nous intégrons aussi la préoccupation environnementale dans l'analyse du cycle de vie de nos produits de la conception au recyclage. L'empreinte carbone de la Livebox 5 a été réduite de 29 % par rapport à la Livebox 4 grâce à un format réduit, l'utilisation de plastiques recyclés et la diminution du nombre de composants. En 2025, 100 % de nos produits commercialisés sous la marque Orange devront avoir été inscrits dans une démarche d'écoconception. En outre, nous commercialisons dans notre réseau de distribution le Fairphone 3, un smartphone modulaire conçu pour être plus durable et équitable.

Pour favoriser le recyclage de nos produits, nous menons des actions de collecte. En dix ans, nous avons collecté près de 15 millions de téléphones en Europe, dont 8 millions en France. Initié en 2009, notre partenariat avec Emmaüs a permis la création d'ateliers de collecte de déchets de mobiles et a donné naissance à une filière solidaire avec à la

clé de nouveaux emplois locaux en Afrique et en France. En parallèle, le taux de collecte de nos équipements multimédia (Liveboxes, set-top boxes, Airboxes) avoisine désormais 90 %. Les équipements sont testés, réparés, reconditionnés et peuvent ainsi être réutilisés jusqu'à cinq fois. Cette valorisation des équipements s'accompagne de campagnes de sensibilisation autour des écogestes auprès de nos clients comme de nos collaborateurs : contrôler la consommation d'énergie des appareils branchés ou en charge, recycler ses appareils, privilégier les factures électroniques ou encore limiter les déchets plastiques.

Des partenariats pour la biodiversité

→ Orange apporte son expertise numérique à plusieurs programmes de recherche visant à préserver la biodiversité. Nous sommes depuis 2014 le partenaire du Centre de recherches sur les écosystèmes d'altitude Mont-Blanc, une organisation scientifique non gouvernementale qui analyse l'impact du changement climatique sur la biodiversité. Orange contribue ainsi à la collecte, au traitement et à la vulgarisation de l'information scientifique auprès des décideurs et des citoyens. Notre filiale Orange Marine a également noué un partenariat avec la branche européenne du consortium scientifique mondial Euro-Argo et collabore au programme mondial d'observation climatique des océans. Enfin, Orange Business Services a rejoint le consortium formé par Airbus et Capgemini autour du projet Sobloo, un guichet unique d'exploitation des données géospatiales administré par une plateforme DIAS (Data and Information Access Service). Sobloo offre aux citoyens, aux entreprises et aux organisations du monde entier un accès aux données du programme européen Copernicus, ouvrant la voie à une nouvelle ère d'exploitation des données d'observation de la Terre. ✕

Le numérique, partie de la solution pour répondre au défi climatique



→ Les usages du numérique augmentent de façon importante. Il est donc indispensable d'en mesurer et d'en réduire les effets en proposant des solutions adaptées aux besoins réels de nos clients. Nous avons développé des offres à empreinte carbone net positive comme des outils collaboratifs, la gestion de flotte de véhicules ou encore les bâtiments intelligents. Une calculatrice carbone estime la réduction d'empreinte carbone associée à certaines de ces offres. Nous sommes convaincus que le numérique est un vecteur de solutions, car il a un impact environnemental positif sur les autres secteurs d'activités : transport, énergie, bâtiment, santé, éducation. Dans nos laboratoires de recherche et avec nos projets de co-innovation, nous

concevons et développons des services et des solutions favorisant des alternatives durables en matière de villes et de réseaux d'énergie intelligents, d'Internet des Objets (IoT) d'optimisation énergétique (smart metering), ainsi que de mobilité multimodale et écoresponsable. Le Big Data et l'intelligence artificielle ont ainsi leur rôle à jouer pour renforcer la performance des solutions d'efficacité énergétique au service de l'urbanisme, de la mobilité et des appareils industriels. D'après l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, l'analyse des données pourrait par exemple apporter 20 % d'économies d'énergie d'ici à 2030 à l'industrie française. Depuis la création de son programme Smart Cities en 2011, Orange

accompagne les territoires dans le domaine de la gestion environnementale des villes. C'est le cas avec l'utilisation de solutions IoT pour développer le monitoring urbain en France par exemple : température et qualité de l'air dans les crèches et les écoles de Narbonne, mesure des niveaux dans les bassins de rétention d'eau à Saint-Quentin-en-Yvelines, etc. Le recours massif aux objets connectés et l'accélération du traitement des données apportent des solutions innovantes pour optimiser les flux de transport, les consommations d'énergie, la collecte des déchets ou prévenir les conséquences des risques naturels. ✕







Nos ambitions

Notre plan stratégique Engage 2025 s'appuie sur quatre ambitions fortes pour faire face à la mutation de notre écosystème : réinventer notre métier d'opérateur, accélérer sur les territoires porteurs de croissance, placer la data et l'intelligence artificielle au cœur de notre modèle d'innovation et construire ensemble l'entreprise de demain.

Ambition n°1

Réinventer
notre
métier
d'opérateur

Leader européen de la 4G et premier opérateur européen sur la fibre (FTTH ou Fibre to the Home), Orange tire profit de son avance dans les réseaux fixe et mobile pour offrir à ses clients une connectivité augmentée, avec des débits supérieurs et de nouveaux services associés.

Le Groupe a également pour ambition d'optimiser, de développer et de mieux valoriser ses infrastructures afin de renforcer son leadership.

Une connectivité augmentée pour tous nos clients

Si nos infrastructures réseaux constituent un atout majeur pour offrir la meilleure expérience client, nous devons toujours réinventer la manière dont nous nous différencions en proposant une connectivité augmentée tant sur le fixe que sur le mobile. Celle-ci s'appuie sur deux piliers : des débits toujours plus puissants et de nouveaux services associés.

Plus de débit à la maison comme au bureau

→ Sur le fixe, Orange est le premier opérateur en Europe à avoir fait le choix stratégique de la fibre optique jusqu'à l'abonné afin d'apporter le très haut débit dans les pays où le Groupe est présent. Nous proposons ainsi à nos clients particuliers des offres FTTH (Fibre to the Home) dont les débits vont jusqu'à 2 Gbit/s. La mise à niveau de certains équipements permettra d'atteindre prochainement les 10 Gbit/s quand les usages des clients le justifieront. Fin 2019, 39,5 millions de foyers étaient raccordables au très haut débit Orange dans le monde, dont 16,3 millions en France, 14,9 millions en Espagne, 4,2 millions en Pologne et plus de 500 000 en Slovaquie. Grâce à un effort de déploiement en propre ou à l'utilisation de réseaux de tiers, nous connecterons plus de 65 millions de foyers à la fibre en Europe d'ici à 2023, consolidant par là-même notre leadership sur le continent. Parallèlement, pour garantir à nos clients européens la pleine puissance de leur accès haut débit, nous améliorons la qualité de la connectivité dans leur réseau domestique, le « Homelan ». Grâce à la technologie Wi-Fi intelligent, les box et les répéteurs optimisent l'utilisation des ressources Wi-Fi pour une connexion performante et stable.

Le réseau FTTO (Fibre to the Office) répond, lui, aux besoins spécifiques des entreprises qui souhaitent bénéficier, pour

leurs sites majeurs ou critiques, de la performance de la fibre avec un choix de débits montants (transfert des données vers le réseau) et descendants (téléchargement des données depuis internet) garantis jusqu'à 10 Gbit/s. Le Groupe a pour objectif d'accroître ses parts de marché dans la connectivité BtoB et d'accompagner leur migration vers la fibre : d'ici à 2025, nous multiplierons par quatre le nombre de clients entreprises utilisant la fibre en France.

Pour répondre aux besoins croissants de nos clients entreprises en flexibilité et en réactivité face aux évolutions des usages, nous poursuivons notre stratégie de virtualisation des fonctions réseaux en intégrant par exemple les dernières technologies SD-WAN (Software-Defined Wide Area Network). Il leur devient ainsi possible d'automatiser, de configurer et de contrôler de manière centralisée et à distance l'ensemble de leurs infrastructures réseaux de bout en bout depuis des sites distants jusqu'au cloud en garantissant performance et sécurité. La virtualisation des fonctions 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 Sony, qui a choisi en 2019 notre solution Flexible SD-WAN pour transformer son réseau mondial en une infrastructure automatisée et intelligente. Son réseau reliera plus de 500 points dans plus de 50 pays sur cinq continents afin d'optimiser la performance, la sécurité et l'évolutivité de ses opérations.

10 Gbit/s

de débit d'ici à 2025
avec la fibre



+65 M

de foyers raccordables au FTTH
d'ici à 2023

Des contenus attractifs pour tous, sur tous les écrans

→ L'augmentation progressive des débits et l'amélioration constante de la connectivité dans les foyers sont des opportunités pour Orange d'étendre ses activités de distribution de contenus. C'est la raison pour laquelle nous développons des partenariats avec des éditeurs de services (Canal+, Discovery, Netflix, Eleven Sports, etc.) ou encore avec des détenteurs de droits pour OCS (HBO, Sony, cinéma français) et la VOD afin de sécuriser l'accès de nos clients au meilleur des contenus. Notre entité Orange Content, créée en 2017, pilote cette stratégie et apporte son soutien à l'ensemble des pays du Groupe. Forts de notre rôle d'agrégateur et de distributeur, notre ambition est d'être un « super-agrégateur » pour que nos clients profitent de tous leurs services de contenus de façon simple, intuitive et centralisée, à travers une interface unifiée. Nous souhaitons dans cette optique prolonger l'expérience de la TV d'Orange sur tous les équipements connectés pour répondre à l'évolution des usages de nos clients. Nous avons également une politique ambitieuse de production et de coproduction de films et de séries à travers notre filiale Orange Studio. Dans l'édition, le service premium OCS comptait 3,1 millions d'abonnés fin 2019. Celui-ci est disponible chez la plupart des distributeurs en France, ainsi qu'en direct sur internet.

De nouveaux services autour de la maison du futur

→ Nous poursuivons le développement d'offres pour rendre les foyers plus simples à vivre et à sécuriser. Nous avons lancé avec succès en 2019 en France le système de télésurveillance Maison Protégée, qui veille sur le domicile et détecte les intrusions, ainsi que l'application mobile Maison Connectée, qui installe et pilote à distance les objets connectés du foyer. De même, en Espagne, la solution Alarma d'Orange assure la gestion à distance d'un équipement de sécurité depuis un smartphone, tandis qu'Orange Smart Home autorise le contrôle des objets connectés à distance sur smartphone ou grâce à un speaker à la maison. Enfin, l'offre Serena de téléassistance d'urgence pour les seniors est disponible par une application ou directement en appuyant sur un bouton présent sur le terminal mobile. Nous avons également lancé en novembre 2019 le speaker Djingo, une enceinte vocale développée avec Deutsche Telekom qui intègre l'assistant virtuel du même nom et qui se commande à la voix. Passer des appels téléphoniques en main libre, piloter à la voix la TV d'Orange ou contrôler les ampoules et les prises intelligentes de la Maison Connectée figurent parmi les services simplifiés proposés par Djingo. ✕

Le rôle clé du wholesale

→ En complément des services à ses clients particuliers et entreprises, Orange vend des services à d'autres opérateurs sur le marché appelé wholesale (marché de gros). Offrir une connectivité augmentée aux clients wholesale – spécialistes du marché de la voix, opérateurs domestiques et internationaux de gros et de détail et fournisseurs d'accès internet et de contenus –, c'est leur proposer une gamme d'offres plus large spécifique à leurs besoins, fixes et mobiles.

Il s'agit de fournir plus de flexibilité sur le dimensionnement des capacités réseaux, une meilleure latence et des offres toujours plus sécurisées. Le parcours client se digitalise de plus en plus, avec en ligne de mire la mise à disposition de grandes capacités réseaux en quelques clics. Par ailleurs, l'agrégation avec des offres d'autres opérateurs d'infrastructures est essentielle pour fournir des parcours simplifiés aux clients d'Orange. Ces mêmes opérateurs d'infrastructures fixes peuvent être des clients pour des prestations de génie civil ou d'hébergement sur nos marchés domestiques. Enfin, Orange se positionne résolument sur le marché des réseaux de diffusion de contenus (content delivery networks).

Sur le marché wholesale mobile, Orange propose des offres d'itinérance nationale et de services roaming à destination des opérateurs de réseau mobile virtuel et des offres ciblées pour adresser le marché des objets connectés par exemple.

Leader de la 4G en Europe

→ En Europe, Orange continue de développer ses réseaux mobiles 4G et 4G+ afin d'augmenter les débits et la couverture de la population. À la fin de l'année 2019, les taux de couverture approchent les 100 % dans certains pays comme la Pologne (99,9 %), la France (99 %) ou la Roumanie (98,1 %). Nous maintenons notre leadership en nombre de clients dans six des huit pays européens où nous sommes présents, avec un total de plus de 43 millions de clients. En France, le réseau mobile Orange est numéro 1 pour la neuvième année consécutive selon l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep). Par ailleurs, notre politique de couverture cible les zones les moins denses afin d'apporter le très haut débit en milieu rural en complément de la fibre.

Le tournant de la 5G

→ Après un premier lancement commercial en Roumanie – à Bucarest, Cluj-Napoca et Iasi – en novembre 2019, la commercialisation de la 5G se poursuivra de manière progressive en 2020, là où se trouve le besoin et en complément des réseaux existants. Elle sera menée dans l'essentiel des pays européens où le Groupe est présent, en fonction de la disponibilité des fréquences et de l'évolution des usages. Nous avons pour ambition de couvrir plus de 85 % de

la population en France d'ici à 2023.

Dès son lancement, la 5G apportera des débits bien supérieurs à la 4G et plus de capacité. À partir de 2023, lorsque les cœurs de réseau passeront en 5G, nous serons en mesure d'offrir une latence (délai de transmission) réduite et de prioriser certaines tranches du réseau pour couvrir des usages critiques ou des besoins spécifiques (services de sécurité, services pour les industries, etc.). La 5G sera par ailleurs, en 2025, dix fois plus efficace en énergie que les autres réseaux mobiles à usage constant. Une efficacité qui fait appel à plusieurs leviers dont le mode de veille profond dans les équipements réseaux qu'Orange a poussé dans la définition de la 5G au forum des opérateurs NGMN et de l'instance de normalisation 3GPP. Le développement de fonctionnalités d'économie d'énergie grâce à une architecture à la demande et à l'intelligence artificielle est un autre levier. Les performances techniques de la 5G vont favoriser l'émergence de nombreux cas d'usage pour les clients entreprises. Ce nouveau réseau sera pour eux une vraie rupture : automatisation et optimisation de la chaîne de production, réduction de la non-qualité, pilotage à distance des machines, maintenance prédictive, etc. Le recours à une architecture informatique distribuée ouverte, l'edge computing pourrait à terme autoriser un traitement des données au plus proche de la source. Ainsi, le volume de données collectées et la rapidité avec laquelle elles seront traitées et transmises seront décuplés. Les entreprises vont alors basculer dans l'ère du temps réel. Et pour le grand public, la 5G offrira un accès plus fluide à tous les services en mobilité et des expériences immersives plus riches (réalité virtuelle, réalité augmentée ou vidéo 360° en haute définition) de contenus éducatifs, culturels ou sportifs. Elle permettra également la dématérialisation des PC et des consoles banalisant ainsi l'accès à des applications dans le cloud à partir d'un mobile.

Inventer le futur de la 5G avec nos clients et partenaires

→ Depuis 2012, nous travaillons sur la 5G en collaboration avec les acteurs de la recherche, les universités, les instances de normalisation et de régulation. Nous effectuons dans le même temps des tests et des expérimentations avec les industriels, nos clients entreprises et les start-up pour créer les usages de demain. Nous menons en ce sens une démarche de co-innovation avec plusieurs partenaires en Europe et en France sur les thématiques suivantes : usine du futur, maintenance augmentée, véhicule connecté puis autonome, expérience voyageur et expérience sportive immersive. Avec l'équipementier LACROIX Group, Orange souhaite participer au développement de l'usine du futur en testant les cas d'usage de la 5G sur un campus industriel et son impact sur l'efficacité de la production. Le nouveau réseau servira notamment à faire fonctionner des chariots autonomes connectés transportant les matériaux. ✕



La 5G change la donne de l'entreprise

Un formidable accélérateur de la transformation digitale des entreprises

- 2019**
 - Déploiement d'un réseau 5G dans 11 villes en Europe et démarrage des tests avec des clients.
 - Première communication entièrement 5G (voix et données) réalisée à Valence, en Espagne.
 - Présentation par Stéphane Richard à l'Orange Business Summit devant plus de 1 000 entreprises clientes de l'ambition d'Orange de développer avec elles les usages futurs de la 5G.
 - Test du réseau local 5G dans la bande des 26 GHz ouvert aux partenaires du Groupe au sein du 5G Lab d'Orange Gardens.
 - Lancement commercial de la 5G en Roumanie.
 - Lancement de l'Orange Industry 4.0 Campus, un pôle de test 5G business dans le port d'Anvers, en Belgique.
- 2020**
 - Déploiement progressif de la 5G sur les sites 4G existants des grandes villes et des zones d'activité économique.
- 2021**
 - Ouverture commerciale dans les pays d'Europe en fonction de la disponibilité des fréquences.
- 2023**
 - Passage aux nouveaux cœurs de réseau en 5G.

→ Les débits puissants et la latence réduite de la 5G vont offrir un nouveau monde de possibilités aux entreprises et révolutionner leur fonctionnement. Le network slicing, qui alloue des « tranches » de réseaux en fonction des usages, renforcera notamment la fiabilité et la sécurité de la connectivité. La 5G contribuera à la généralisation massive de l'Internet des Objets (IoT) : des millions d'objets connectés – capteurs dans la ville intelligente, caméras 360°, robots dans l'industrie ou la santé, etc. – pourront communiquer et être pilotés à distance. La fiabilité de transmission en 5G développera également le recours à l'IoT critique dans les secteurs qui ont besoin de transmettre des informations en temps réel, tels que la santé avec la télémédecine, ou le transport avec les véhicules connectés et autonomes. Avec les communications entre véhicules, ou encore avec les autres usagers (piétons, cyclistes, etc.) et les infrastructures (routes, signalisation, feux tricolores, etc.), des applications pourront réduire à la fois les accidents et les temps de trajet afin de fluidifier la circulation. Ces avancées devraient fortement impacter les entreprises de logistique et leur consommation de carburant. Côté e-commerce, la 5G permettra, par

exemple, de gérer des commandes de manière très précise. En cas de dysfonctionnement sur une chaîne de production, une remontée d'information immédiate recalculera directement le plan de production et informera automatiquement le client final d'un éventuel retard de livraison. Pour les entreprises, de nombreux cas d'usage vont enfin concerner l'espace de travail – le workspace (l'espace où l'on fait son travail, physique ou virtuel) et le workplace (l'espace physique où l'on travaille) confondus. Les capacités de la 5G favoriseront l'utilisation accrue puis la démocratisation de la réalité virtuelle, augmentée ou mixte. La réalité virtuelle sera utile dans la formation et pour les réunions à distance tandis que des techniciens, munis de lunettes en réalité augmentée, seront assistés à distance par des collègues qui les guideront pour mener à bien leurs interventions. Ces nouveaux usages constituent par ailleurs une opportunité pour les entreprises de réduire leur empreinte carbone en évitant les déplacements. ✕

Des infrastructures réseaux plus ouvertes et mieux valorisées

Nos infrastructures réseaux sont un levier majeur de différenciation que nous cherchons à optimiser, à développer et à valoriser tout en en gardant leur contrôle.

Poursuivre le déploiement de la fibre

→ Concernant le réseau fixe, nous continuerons à investir dans la fibre et tiendrons nos engagements de déploiement, notamment en France, aussi bien à travers nos investissements en propre que dans les réseaux d'initiative publique (RIP) qui apportent la fibre dans les territoires peu denses. En France, en 2025, grâce à Orange, plus de 20 millions de logements seront raccordables, soit deux fois plus qu'aujourd'hui. Pour accélérer ces déploiements en zones rurales, la filiale Orange Concessions sera créée en 2020. Elle regroupera les quatre millions de prises des RIP appartenant aux collectivités locales et dont Orange est concessionnaire. En Espagne et en Pologne, nous travaillons sur le projet de Fiber Companies (ou FiberCos) pour partager les futurs déploiements FTTH avec d'autres opérateurs. L'objectif de ces FiberCos vise à détenir, d'ici à 2025, un actif de long terme unique en Europe.

Décommissionner les réseaux historiques

→ Orange prépare la migration du cuivre vers la fibre en France. Alors que le déploiement de la fibre sera achevé sur

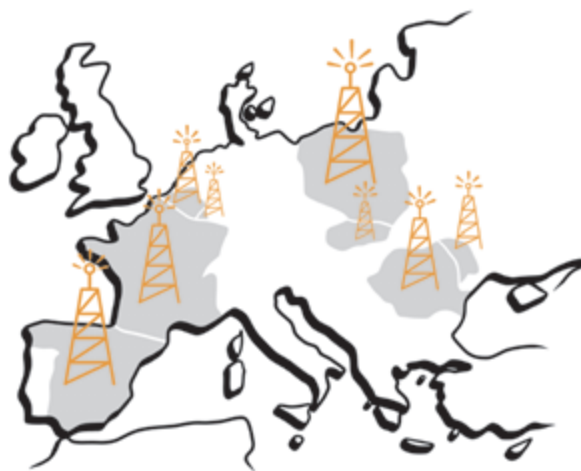
l'ensemble du territoire d'ici à 2025, nous entamerons le décommissionnement, soit la fin d'utilisation du cuivre sur le réseau de téléphonie fixe. Le réseau « cuivre » sera progressivement remplacé à partir de 2023 par un réseau en fibre optique jusqu'en 2030. Nous veillerons à accompagner chaque client utilisateur dans sa transition vers la fibre.

Étendre nos réseaux à l'international

→ Des projets, comme le câble PEACE, qui reliera l'Europe à l'Asie en passant par le Pakistan et l'Afrique de l'Est, viennent renforcer notre leadership dans les réseaux sous-marins. Orange est investisseur majoritaire dans plus de 40 câbles sous-marins à ce jour et continue d'investir dans divers projets pour proposer une connectivité de haute qualité et enrichie à travers le monde. Orange Marine, qui assure la pose et la maintenance de câbles sous-marins en propre ou de tiers, a poursuivi son activité et sa diversification avec l'installation en 2019 de nouveaux câbles, dont celui qui relie la Patagonie et les îles du sud du Chili au reste du monde. La division Wholesale & International Networks poursuit par ailleurs ses investissements en développant ses infrastructures à l'international. Elle étend ses réseaux internationaux en augmentant ses points de présence dans le

40 000 tours mobiles détenues en propre en Europe

France	17 100 sites
Espagne	7 700 sites
Pologne	5 200 sites
Roumanie	3 600 sites
Belgique	3 100 sites
Slovaquie	1 800 sites
Moldavie	1 500 sites
Luxembourg	200 sites



monde et en créant des synergies entre ses réseaux grand public et entreprises, tant pour les réseaux voix que pour les réseaux IP. Cette division va également construire un nouveau réseau international (backbone) terrestre en Afrique de l'Ouest. Il reliera huit pays en s'appuyant sur un réseau de fibres optiques terrestres et de câbles sous-marins et répondra aux besoins croissants en connectivité de la zone.

Des réseaux mobiles plus ouverts et mieux partagés

→ Pour optimiser la rapidité, la couverture et le coût du déploiement de nos infrastructures mobiles en Europe, nous les mutualisons en partie avec d'autres opérateurs. Des accords de partage de réseau d'accès mobile (RAN sharing) existent déjà en Espagne, en Pologne et en Roumanie. En Belgique, le partage du réseau d'accès mobile entre Proximus et Orange Belgium couvre les technologies 2G, 3G, 4G et permettra un déploiement plus rapide et plus complet de la 5G. Le réseau partagé améliorera la couverture et le nombre consolidé de sites mobiles. Les deux entreprises conserveront le plein contrôle de leurs propres fréquences à spectre et continueront à exploiter en toute indépendance leurs cœurs de réseau afin de garantir une expérience client et de service

différenciée. En Espagne, nous avons élargi notre accord de partage de réseau mobile avec Vodafone jusqu'aux villes de moins de 175 000 habitants. Le nombre prévu de sites partagés s'élèvera à 14 800. Nous avons aussi étendu nos accords de partage de réseaux fixe et mobile avec MasMovil et Euskaltel. Les accords de RAN sharing sont un gage d'efficacité environnementale puisqu'ils limitent le nombre d'équipements déployés. En Europe, Orange possède en propre près de 40 000 tours mobiles – pylônes et toits-terrasses –, dont 17 000 en France. Dans un contexte de densification du réseau, de demande de connectivité rurale et de déploiement de la 5G, ces infrastructures représentent un atout précieux de par leur implantation stratégique et leur potentiel d'augmentation des taux d'occupation. Pour les valoriser, nous travaillons à la création de Tower Companies réservées à la gestion de ces tours dès 2020 en France et en Espagne puis dans tous les pays européens où nous sommes présents. Contrôlées par Orange et dotées d'un management spécifique, ces TowerCos permettront d'augmenter le taux de colocation des tours, d'améliorer l'efficacité opérationnelle et les Capex mobiles. À terme, nous envisageons de regrouper tout ou partie de ces TowerCos locales dans une TowerCo européenne. Ainsi, nous saisissons les opportunités de consolidation du marché des tours au niveau européen. ✕

Ambition n°2

Accélérer **sur les** **territoires de** **croissance**

Orange a l'ambition de devenir l'opérateur digital de référence en Afrique et au Moyen-Orient (MEA) en s'appuyant sur la croissance de la data mobile et sur sa stratégie multi-services. Sur ses activités BtoB, le Groupe va maintenir son leadership dans la connectivité et poursuivre son développement dans les services d'intégration. Enfin, dans les services financiers, Orange Bank sera lancée dans tous les pays où le Groupe est présent en Europe et la gamme des services proposés par Orange Money sera étendue sur la zone MEA.

Faire d'Orange MEA* l'opérateur digital de référence en Afrique et au Moyen-Orient

Présent depuis plus de vingt ans en Afrique et au Moyen-Orient, Orange aspire à devenir l'opérateur multi-services préféré d'ici à 2025. Cette ambition repose sur la digitalisation et la réinvention de l'expérience client ainsi que sur le développement de l'accès à l'écosystème digital : connectivité voix et data, mobile money. Nous nous appuyons pour cela sur nos réseaux mobile et de distribution, la connaissance client et une stratégie multi-services conquérante.

* Orange Middle East and Africa

Une couverture mobile élargie

→ On estime aujourd'hui qu'en 2021 l'Afrique comptera un milliard de smartphones ; le trafic de la data mobile s'en trouvera démultiplié. Pour répondre à ces besoins croissants de connectivité, nous poursuivons l'extension de notre réseau, qui totalise plus de 30 000 sites à la fin de 2019 dont plus de la moitié en zone rurale et ultrarurale. La 4G d'Orange est disponible dans la quasi-totalité des pays de la zone Afrique et Moyen-Orient (MEA) où le Groupe est présent tandis que le TDD-LTE (internet fixe sur 4G) est disponible dans huit pays. Orange va renforcer ses opérations de mutualisation des réseaux par des accords de partage afin d'optimiser les coûts d'investissement et les coûts opérationnels. Ces accords permettront aussi d'étendre notre couverture de manière efficiente. En outre, Orange s'appuie sur des technologies innovantes, des pylônes plus légers et moins énergivores par exemple, pour couvrir les zones rurales. L'augmentation du taux de pénétration des smartphones et le déploiement de la 4G contribuent au développement inclusif des pays. Les populations, même les plus reculées, peuvent ainsi accéder plus facilement à des services fiables depuis leur mobile, qu'il s'agisse de services financiers, de santé, de contenus numériques ou encore d'accès à l'énergie. Pour incarner cette offre multi-services et lui donner un point d'entrée unique, nous allons réunir tous les services dans une application Orange unique WeOrange.

Les services financiers, fer de lance de notre stratégie

→ Orange Money, notre service de transfert d'argent et de paiement mobile, est le premier axe de notre stratégie multi-services en zone MEA. Lancé en 2008, il permet aujourd'hui à des millions de personnes exclues du système bancaire traditionnel d'effectuer des transactions financières de manière instantanée, sécurisée et fiable. Avec 45 millions de clients et un taux de croissance annuelle de 14 %, ces résultats témoignent de la confiance de nos clients et confirment l'importance d'Orange Money, service essentiel aux populations d'Afrique et du Moyen-Orient. Cette activité représente 27 % de la croissance du chiffre d'affaires et 8 % des revenus de la zone. En 2019, Orange Money a poursuivi sa croissance exponentielle tout en prenant le tournant de la transformation digitale des services financiers pour apporter une expérience client enrichie non seulement à ses utilisateurs, mais également à de nouveaux détenteurs de smartphone. En 2020, ce sont les populations du Maroc et de la Jordanie qui pourront bénéficier des services Orange Money. Orange a par ailleurs obtenu, en juillet 2019, une licence bancaire auprès de la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest pour la création d'Orange Bank Africa, qui sera lancée dans les pays de la zone Umoa (Union monétaire ouest-africaine) du Groupe. Au-delà de la confiance de la Banque centrale et de la reconnaissance de notre capacité à œuvrer pour l'inclusion financière dans la région, Orange Bank

20 %

Le multi-services représentera près de 20 % des revenus d'Orange en Afrique et au Moyen-Orient d'ici à 2025

Africa est la preuve de notre engagement à contribuer à la démocratisation des services financiers pour le plus grand nombre, avec de nouveaux services financiers comme le crédit et l'épargne.

Un enjeu majeur : l'accès à l'énergie

→ L'énergie constitue un réel levier de croissance en Afrique et au Moyen-Orient : 60 % des Africains n'ont pas accès à une source d'énergie fiable. Notre ambition est de nous appuyer sur notre cœur de métier d'opérateur télécom pour offrir de nouveaux services aux populations. Nous mettons à la portée de tous des équipements solaires à basse consommation d'énergie afin que le plus grand nombre puisse étudier, travailler, se divertir, recharger leurs téléphones sans se déplacer. Des kits solaires simples ou avec télévision basse consommation d'énergie ont été installés dans plus de 20 000 foyers situés dans les zones sans réseau électrique du Mali, du Sénégal, du Burkina Faso, du Cameroun, de Côte d'Ivoire, de Guinée et de Madagascar. Dans les zones équipées d'un réseau électrique, des kits solaires d'appoint ont été mis en place dans 14 000 foyers congolais et des solutions de comptage intelligent – 650 foyers équipés au Burkina Faso – permettent de suivre sa consommation réelle, de l'ajuster et de réaliser des économies d'énergie. En plus de nos partenaires historiques Bboxx et Niwa, nous avons signé fin 2019 un partenariat avec Greenlight Planet, le plus grand fournisseur de services prépayés dans le domaine de l'énergie

solaire en Afrique. Il implique le déploiement de la gamme de systèmes d'alimentation hors réseau Sun King par les deux sociétés dans les régions les plus reculées du Burkina Faso et tout particulièrement dans les foyers hors réseaux électriques.

Les contenus au cœur de la digitalisation de l'Afrique

→ Les activités de contenus sont au cœur de la stratégie multi-services d'Orange en Afrique et au Moyen-Orient. Elles sont essentielles au développement de nos offres d'accès et soutiennent notre ambition d'opérateur local. Le développement de la production de contenus en local et le déploiement de la Pay TV en sont des axes clés. Orange a signé en septembre 2019 un partenariat avec Canal+ Afrique pour proposer les bouquets TV de Canal+ à l'ensemble des foyers Orange. Il sera déployé en Afrique subsaharienne courant 2020. Nous poursuivons parallèlement nos investissements dans la production, notamment au Sénégal avec la saison 7 de la série « Idoles » ou en Côte d'Ivoire avec la série « Assinie ». Sonatel a lancé au Sénégal son application mobile de streaming vidéo Wido qui permet aux clients Orange de profiter d'un accès illimité à un catalogue de films et de séries produits ou acquis en exclusivité. En outre, Orange noue des partenariats de distribution avec plusieurs éditeurs de contenus, belN SPORTS en Égypte, par exemple. Orange accompagne par ailleurs l'essor que connaît l'e-sport dans le monde en organisant en 2019 la seconde édition de l'Orange Esport Experience. Cette compétition, qui a réuni 12 pays et 36 champions pour sa finale à Tunis, est la plus grande compétition panafricaine d'e-sport. L'édition 2020 est programmée en décembre à Kinshasa. Enfin, Orange a innové dans le domaine de la lecture digitale en Afrique avec le lancement d'un service de livres et de presse numériques en association avec le partenaire français YouScribe. Ce nouveau service est disponible dans trois pays africains : le Sénégal, la Côte d'Ivoire et le Cameroun.

L'Afrique et le Moyen-Orient à l'heure de l'e-santé

→ Orange accompagne les populations locales et soutient les efforts des gouvernements sur le plan sanitaire en promouvant l'e-santé. En partenariat avec le ministère de la Santé marocain et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, nous avons lancé le projet pilote de santé numérique dont l'objectif est d'améliorer le suivi des patients atteints du VIH et de la tuberculose et, à terme, d'éradiquer les épidémies au niveau national. Grâce à des notifications vocales ou des SMS, un nouvel outil numérique permet de communiquer avec les patients de façon rapide et efficace. Une prise de rendez-vous simplifiée facilite l'accès aux soins tandis que le système de rappels réduit le nombre de rendez-vous manqués. Ainsi, le suivi des patients est amélioré, en particulier pour ceux souffrant de maladies chroniques. ✕

Accélérer le développement des services IT et de la cybersécurité

Notre ADN d'opérateur télécom et notre expertise d'intégrateur de services nous apportent un savoir-faire unique en matière d'intégration, d'exécution et d'orchestration des réseaux et des services IT. Nous capitalisons sur cet atout pour construire une offre de bout en bout, combinant nos solutions à celles de nos partenaires pour une proposition de valeur unique. Nous sommes une entreprise de services digitaux née du réseau qui connecte, protège et innove au service de la croissance durable des entreprises et des organisations.

Les data analytics, levier essentiel de performance et d'innovation

→ Industrie, santé, transports, médias... dans tous les secteurs, nous plaçons l'analyse des données et l'intelligence artificielle (IA) au cœur de nos offres. Avec l'acquisition de Business & Decision, Orange Business Services a renforcé la capacité de ses 2 400 experts en data et IA à accompagner les entreprises dans le traitement et l'analyse de leurs données. Orange collabore avec des acteurs spécialisés en data pour développer des usages innovants. Notre coopération avec quatre partenaires publics (Haropa - Port du Havre, Le Havre Seine Métropole) et privés (Cisco, Soget) a par exemple permis le lancement d'une plateforme Smart Data Services au Havre. Celle-ci permet d'une part d'accroître la fluidité du transport de marchandises traversant la zone portuaire et d'autre part d'améliorer l'intermodalité : l'utilisation de plusieurs modes de transports par les Havrais au cours d'un déplacement. La solution Flux Vision poursuit également son développement avec plus de 15 milliards d'événements traités chaque jour en Europe.

Des services cloud adaptés pour accueillir et utiliser la data

→ Cloud public, privé ou hybride, multi-cloud, etc., il

existe de nombreuses possibilités pour stocker les données au sein d'une architecture cloud. Avec l'essor de l'edge computing, les organisations peuvent aussi traiter les données localement, sans les migrer dans un cloud centralisé. Nous accompagnons les entreprises dans leurs stratégies et les aidons à gérer au mieux la complexité des systèmes, en construisant lorsque cela est nécessaire des solutions au plus près du terrain. Avec l'acquisition de Basefarm Holding AS, nous avons complété notre offre 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. La couverture géographique de nos services cloud s'en trouve également élargie. Midea, leader mondial de l'électronique grand public et de la robotique, a ainsi choisi Orange Business Services comme fournisseur exclusif pour réinventer sa plateforme industrielle à l'échelle mondiale avec un déploiement en Asie, en Europe, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud. L'Établissement pour l'insertion dans l'emploi (Epidé) nous a également fait confiance pour faire évoluer ses applicatifs métiers vers plus d'agilité grâce au développement d'applications cloud native au service de ses 4 000 utilisateurs.

Pour gagner en agilité et en innovation, les entreprises de demain devront ainsi transformer en profondeur leur modèle économique et leurs technologies, notamment avec le passage au cloud native.

Plus de
50%

de notre revenu dans le BtoB, en 2023, sera issu des nouveaux services de connectivité (SD-WAN, 5G) et des services IT

E-santé : le numérique au service des systèmes de santé



Les équipes d'Orange Healthcare et d'Enovacom accompagnent la transformation digitale des acteurs de santé en France et à l'international. Orange Healthcare est ainsi l'un des seuls fournisseurs certifiés Hébergeur de données de santé (HDS) en France pour la mise à disposition de locaux d'hébergement physique, d'infrastructures matérielle et virtuelle ou de plateformes logicielles. Par ailleurs, nos solutions d'interopérabilité favorisent les échanges et le partage entre les acteurs en assurant la communication entre les différents logiciels de santé et en optimisant la gestion des flux d'information quotidiens. Nos offres de messagerie (MSSanté) ou de transfert de fichier (BlueFiles) assurent la sécurisation des échanges de données de santé utiles à la coordination des soins. Dans un contexte de plan blanc en milieu hospitalier, Enovacom Surycat est une solution intelligente de gestion des communications critiques. Nous œuvrons également à la digitalisation du parcours patient, notamment grâce à Memoquest, une solution de suivi ambulatoire par chatbot qui permet un dialogue personnalisé avec les patients grâce à des algorithmes d'intelligence artificielle. Enfin, nos offres d'Entrepôts de données de santé facilitent l'exploitation des données de santé à des fins cliniques ou de recherche.

La sécurité des réseaux et des datas, une priorité stratégique

→ À mesure que l'IT migre vers le cloud, le besoin de sécurité des entreprises devient particulièrement prégnant. Forts de l'expertise d'Orange Cyberdefense, nous sécurisons toutes nos offres jusque dans le cloud et étendons notre leadership en matière de solutions sécurisées de l'intérieur (sécurité cloud-native). Grâce aux acquisitions structurantes de SecureLink, premier acteur indépendant de cybersécurité en Europe et de SecureData, le plus grand fournisseur indépendant de services de cybersécurité au Royaume-Uni, Orange a considérablement renforcé sa capacité à accompagner ses clients sur tous leurs territoires pour contrer les cybermenaces. Avec 26 centres de détection présents dans 13 pays, Orange Cyberdefense analyse plus de 50 milliards d'événements par jour. Après l'incendie de Notre-Dame de Paris, nos équipes ont par exemple accompagné la Fondation du patrimoine pour sécuriser son site internet et identifier les opérations de fraude et d'usurpation d'identité. Enfin, nous avons lancé en 2019 une offre d'escape game afin de sensibiliser les entreprises aux enjeux de la cybersécurité. Avec Orange Cyberdefense, le Groupe se positionne aujourd'hui comme le leader de la cybersécurité en Europe avec 708 millions d'euros de chiffre d'affaires.

La révolution des usages grâce à l'Internet des Objets

→ Du véhicule autonome à la gestion des transports publics, des campus industriels au monitoring urbain (qualité de l'air, de l'eau, etc.), l'Internet des Objets (IoT) révolutionne les business models des entreprises et le quotidien des usagers. Orange Business Services accompagne ces transformations avec des solutions IoT « clé en main » intégrant la connectivité, la collecte, la sécurité et le traitement des données en temps réel, ainsi que la mise à disposition d'applications métiers permettant aux clients d'exploiter simplement leurs installations. À la clé : une efficacité opérationnelle et une qualité de service accrues. Orange s'appuie aussi sur des partenariats, comme celui développé avec Mobileye, filiale d'Intel et leader du marché des Adas (systèmes avancés d'aide à la conduite), autour d'un dispositif anticollision dernière génération. Baptisé Mobileye 8 Connect™, il marque une nouvelle étape vers les véhicules autonomes en rendant les routes plus sûres. Chaque projet IoT fait l'objet d'un accompagnement de bout en bout grâce à 500 experts IoT et 400 développeurs qui travaillent sur plus de 1 000 logiciels et projets d'intégration chaque année. Plus de 18 millions d'objets connectés sont gérés par le Groupe en 2019, soit 330 millions de données traitées par minute, avec une couverture IoT mondiale grâce à plus de 500 accords de roaming. ✕

Poursuivre notre expansion dans les services financiers sur tous nos territoires

Les services financiers mobiles constituent un territoire de croissance tant en Europe qu'en Afrique, notamment grâce aux synergies entre les métiers des télécoms et de la banque-assurance. Nous souhaitons accroître la gamme de services déjà proposés par Orange Money en Afrique et au Moyen-Orient et capitaliser sur le succès d'Orange Bank en France pour la déployer en Europe.

Développer notre présence et nos services Orange Money

→ L'ambition d'Orange est de devenir un des leaders dans les services financiers mobiles en Afrique et au Moyen-Orient. Cette activité est un des principaux relais de croissance d'Orange sur le continent africain. Orange Money y est présent dans 16 pays. Quarante-cinq millions de personnes nous font confiance pour accéder à des services qui facilitent leur vie quotidienne grâce au mobile. 220 000 points de vente à travers le continent leur offrent également un réseau de dépôt et retrait d'argent de proximité. En pleine croissance dans de nombreux pays, Orange Money est devenue une solution de paiement favorisant le développement d'une économie formelle, d'où son adoption par les gouvernements et les institutions à l'instar de la Côte d'Ivoire pour le paiement des frais d'inscription scolaire, de la Guinée pour les taxes automobiles ou du Mali pour le paiement des pensions.

Nous allons poursuivre notre croissance avec d'une part l'extension de cette activité à de nouveaux territoires comme le Maroc et la Jordanie. D'autre part, avec la digitalisation de l'écosystème Orange Money : aujourd'hui, avec une nouvelle application transactionnelle et conversationnelle permettant une meilleure gestion de ses finances, avec le lancement du

premier chatbot informatif sur Messenger en Côte d'Ivoire et, demain, avec des offres de paiement par QR code. Enfin, dès 2020, après le succès rencontré à Madagascar, nous allons proposer des services financiers comme le crédit et l'épargne dans de nouveaux pays en nous appuyant notamment sur Orange Bank Africa. Pour cela, le Groupe a obtenu en juillet 2019 une licence bancaire auprès de la Banque centrale des États d'Afrique de l'Ouest.

Accélérer le déploiement des services financiers et de la banque en Europe

→ Le lancement d'Orange Bank a été l'un des temps forts du plan Essentiels2020. Son succès commercial en France s'est concrétisé par plus de 500 000 clients en deux ans, soit 20 000 nouveaux clients par mois en moyenne. 75 % d'entre eux rejoignent la banque grâce à l'ouverture d'un compte bancaire et 25 % par le crédit. Ce succès commercial se matérialise aussi dans l'activité de nos clients, bien supérieure à la moyenne de celle des néobanques. Une réussite qui nous a conduits à lancer la banque mobile en Espagne fin 2019. Parmi les avantages et nouveautés proposés par Orange Bank Espagne : un compte épargne à intérêt élevé et la fonction de gestion de groupes. Celle-ci permet le partage ou le transfert de fonds et de dépenses

5

millions de clients
Orange Bank
en Europe et plus
de 10 millions
en Afrique en 2023



Orange Bank fête ses deux ans

Depuis 2017, Orange Bank a pris position sur le marché bancaire avec une offre qui s'est régulièrement enrichie de nouveaux services. L'année 2019 a été marquée par le lancement d'une carte Visa Premium en mars. Souscrite depuis par 26 000 clients, elle permet de payer ses achats et de retirer de l'argent sans frais partout dans le monde. Autres nouveautés de l'année : la demande d'argent par SMS ou encore une offre de financement disponible dans les boutiques Orange depuis octobre 2019 qui permet aux clients éligibles de financer leurs achats d'équipements.

Enfin, Google Pay a été mis à disposition des clients Android disposant d'un mobile NFC. Ils peuvent désormais bénéficier des avantages du paiement mobile, un usage très apprécié tout comme la consultation du solde en temps réel ou l'envoi d'argent par SMS.

entre plusieurs personnes et ouvre ainsi aux clients la possibilité de gérer des abonnements collectifs tels qu'une facture d'eau ou un abonnement Netflix.

Orange Bank déploiera son activité dans tous les pays européens où nous sommes présents d'ici à 2025 avec l'ambition d'atteindre cinq millions de clients à l'horizon 2023. En France, Orange Bank a pris position sur le marché bancaire avec une offre se démarquant de la concurrence, simple, accessible, prioritairement mobile. Son credo : réinventer la banque en plaçant la confiance et la simplicité au centre des relations. En phase avec les modes de vie d'aujourd'hui, et notamment le souhait croissant des individus de retrouver la maîtrise de leurs finances, elle entend proposer à ses clients une expérience de la banque inédite.

La transparence et l'accessibilité sont ainsi des enjeux forts pour Orange Bank. Accessible sans conditions de revenus (sous réserve d'éligibilité), l'offre inclut gratuitement les opérations de base réalisées en libre-service. En matière de distribution, la banque s'appuie sur un réseau alliant le digital à l'humain. Un accompagnement à la souscription de l'offre est ainsi proposé dans près de 300 boutiques Orange agréées Intermédiaires en opérations de banque et en services de paiement (IOBSP). Un modèle qui est également celui de la relation client : le conseiller virtuel Djingo répond aux questions des clients 24h/24 et 7j/7 et a traité plus de deux millions de

conversations depuis son lancement. Il est supervisé par les équipes du Centre de relation client, installées à Montreuil et à Amiens.

La création de valeur et l'expérience client sont au cœur de la croissance d'Orange Bank. Classée « Meilleure proposition digitale » pour la deuxième année consécutive par l'agence de notation D-Rating (évaluation menée sur 420 critères), elle a vu ses notes sur les stores progresser régulièrement pour atteindre 4,5/5 sur l'Apple Store et 4,3/5 sur Play Store. À cette amélioration permanente de l'application s'est ajoutée une accélération de sa stratégie d'offres croisées avec ses actionnaires, Orange et Groupama. Outre le financement des achats en boutique Orange, les clients détenteurs d'une carte Visa Premium disposent depuis juillet d'un avantage tarifaire (cashback) de 5 % en boutique Orange valable sur tous les achats d'équipements. En complément, une offre de crédit auto est proposée dans le réseau Groupama en plus de l'assurance du véhicule. Enfin, le partenariat noué fin 2019 entre Nexity et Orange Bank permet de simplifier le financement des projets immobiliers. Cette convergence devrait déboucher sur de nouveaux projets, dans l'assurance notamment. Une offre en direction des professionnels et des petites entreprises est également à l'étude. ✕

Ambition n°3

Placer la data et l'IA au cœur de notre modèle d'innovation

Ces nouvelles technologies vont nous permettre d'améliorer l'expérience client, qui combinera le meilleur du digital et de l'humain pour proposer une expérience simple, experte et responsable.

Nous allons mettre la data et l'intelligence artificielle au service de nos réseaux et ainsi optimiser le déploiement des nouveaux sites mobiles et fixes et faciliter leur maintenance, tout en réduisant les coûts et en faisant progresser la qualité de service.

L'intelligence artificielle favorisera enfin l'efficacité de nos processus internes et de nos activités de back-office.

Vers une expérience client augmentée

Offrir une expérience incomparable à nos clients a été au cœur de notre stratégie Essentiels2020. Nous avons transformé nos réseaux pour répondre à leurs attentes en matière de débit, simplifié nos offres et accéléré leur digitalisation, tout en développant le concept de Smart Store. Aujourd'hui, nous capitalisons sur ces résultats comme sur les dernières avancées technologiques pour combiner le meilleur du digital et de l'humain, vers une expérience client augmentée.

Une expérience client simple dans un monde multi-services

→ Offrir une expérience simple à nos clients, c'est leur permettre d'être autonomes et d'avoir un accès permanent à nos solutions et à nos conseils grâce au digital. Orange a déjà fortement engagé cette transformation : 54 % des interactions avec nos clients ont été réalisées en Europe par ce canal en 2019.

En Europe, en Afrique et au Moyen-Orient, l'application Orange et moi simplifie la vie de plus de 25 millions de clients qui souhaitent des réponses immédiates à leurs besoins. Un chiffre qui devrait atteindre 50 millions d'ici à 2023. Orange Pologne a lancé en 2019 Flex, une offre 100 % digitale et personnalisée, qui rend possible la souscription à une offre et l'activation immédiate de son forfait sur eSIM par une application. En 2023, en Europe, 30 % des ventes d'offres mobile ou internet et 80 % des actes de relation client à distance entre Orange et ses clients seront effectués sur un canal digital.

Dans ce but, Orange a notamment étendu l'accès aux chatbots à la Belgique, à la Tunisie et à la Côte d'Ivoire. Les conversations traitées par ces assistants virtuels en France, en Espagne, en Pologne, en Roumanie et en Jordanie ont été multipliées par 5, de 3 à 15 millions entre 2018 et 2019. D'ici à

2023, les chatbots seront capables de gérer de bout en bout 80 % des conversations clients. Offrir une expérience simple, c'est aussi proposer à nos clients une expérience personnalisée, omnicanal et fluide. Sur les canaux digitaux comme en boutique, l'intelligence artificielle et le Big Data jouent un rôle croissant dans l'accompagnement de nos clients. L'analyse de leurs parcours permet de mieux connaître leurs attentes pour leur proposer par exemple une expérience plus personnalisée sur le portail Orange.fr. L'analyse des données de navigation grâce au machine learning facilite la mise en avant des rubriques préférées de nos visiteurs fréquents et la promotion de nos forfaits et services pour les visiteurs occasionnels.

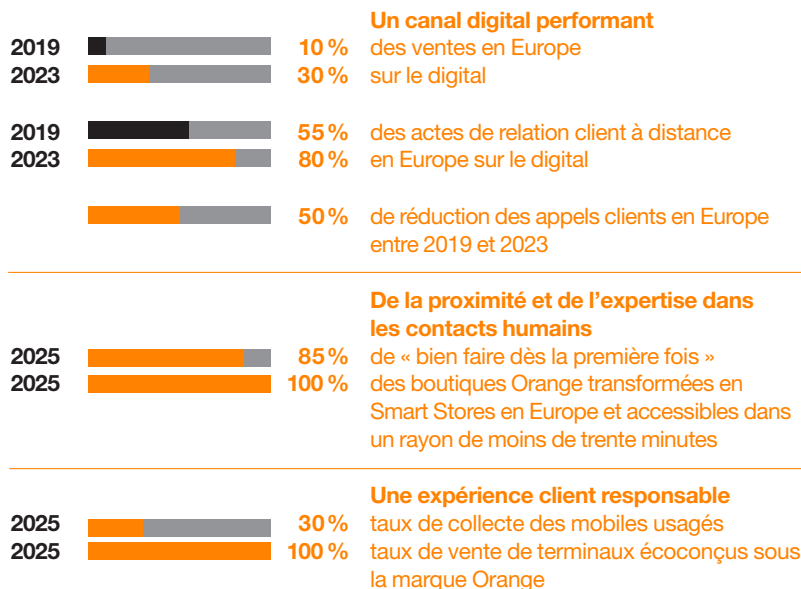
Une expertise humaine et digitale pour accompagner nos clients

→ L'expérience client augmentée doit favoriser l'accès à des conseils d'experts, digitaux comme humains, pour tous les services, sur tous les points de contact. Nos conseillers en boutique ou à distance seront toujours présents pour apporter une assistance et accompagner nos clients. Ceux-ci pourront ainsi toujours compter sur un expert Orange pour répondre à leurs besoins les plus complexes. Quelle que soit

9/10

Le Groupe vise qu'en 2025,
9 clients sur 10 recommandent
Orange dans tous ses pays.

Engage 2025 : nos ambitions en chiffres



leur aisance avec les outils digitaux, ils pourront être conseillés dans une boutique à proximité de chez eux. Des formations comme Orange in Touch ou le programme Customer Journeys Onboarding ont permis de diffuser la culture de l'expérience client à tous les niveaux de l'entreprise. Le programme Conseiller du futur va plus loin alors que la montée en puissance de la relation client digitale transforme les métiers des conseillers clients en boutique comme en centre d'appels. Des ateliers pilotes ont ainsi été déployés en France et en Jordanie pour diffuser aux collaborateurs les leviers de l'engagement client et identifier les compétences clés de la relation client, ainsi que leurs évolutions.

Les performances de nos 1 320 Smart Stores — ces points de vente interactifs — confirment l'adhésion des clients à une relation à la fois physique et digitale pour une qualité de service exemplaire. Les Smart Stores bénéficient de notes de satisfaction élevées de la part des visiteurs, avec une moyenne de 8,5/10. Ils s'enrichissent régulièrement d'innovations fonctionnelles et technologiques (géolocalisation, visibilité des stocks, retrait en magasin, etc.) portées par notre programme Digital Retail. Orange s'est ainsi engagé dans la rénovation progressive de ses boutiques en les transformant en Smart Stores.

Une expérience client responsable

→ Au-delà de notre propre engagement environnemental, nous permettons à nos clients de contribuer à la lutte contre le dérèglement climatique en les aidant à mieux gérer leur impact numérique. C'est pourquoi nous développons des produits et des services écoconçus tels que la Livebox 5 dont l'empreinte carbone est inférieure d'un tiers à celle de la Livebox 4. Nous promovons des usages numériques responsables et une utilisation raisonnée des terminaux. Nous proposons en outre, en France et en Espagne, une gamme de terminaux reconditionnés. Enfin, nous encourageons nos clients à rapporter dans nos boutiques Orange leurs mobiles pour qu'ils soient recyclés. Notre objectif est d'atteindre un taux de collecte des mobiles usagés représentant 30 % des mobiles vendus directement par Orange d'ici à 2025. Parallèlement, Orange donne la possibilité à ses clients de participer à ses initiatives en faveur de l'inclusion numérique. Des clients espagnols, slovaques, polonais et roumains ont ainsi choisi d'offrir solidairement leurs enveloppes de données internet non utilisées. Résultat : des équipements et un accès internet fournis, en 2019, à 20 écoles et à plus de 1 100 familles socialement vulnérables ayant des enfants scolarisés. ✕

Pour des réseaux plus intelligents et une meilleure efficacité opérationnelle

La qualité de nos réseaux constitue un axe majeur pour Orange. Nous utilisons l'intelligence artificielle (IA) et la data pour optimiser le déploiement des nouveaux sites mobiles. L'automatisation de certaines fonctions réseau devrait également améliorer considérablement leur maintenance, renforçant ainsi la qualité de service, et ce en réduisant les coûts. La digitalisation et l'intelligence artificielle permettent plus largement d'améliorer l'efficacité opérationnelle de nos processus internes.

Optimiser les déploiements des réseaux fixe et mobile

→ La création de modèles statistiques reposant sur le Big Data et l'intelligence artificielle (IA) peut aider à déterminer les emplacements les plus rentables pour déployer un réseau ou les sites prioritaires auxquels allouer les ressources. En Espagne, nous utilisons le machine learning (ou apprentissage automatique) pour optimiser nos investissements et nos plans de déploiement sur le réseau mobile en corrélant des dizaines de variables, comme le nombre d'utilisateurs, le revenu moyen par abonné ou les niveaux d'investissement. Notre outil Smart Capex peut prévoir la demande en connectivité mobile, son effet sur la qualité du réseau, mais aussi déterminer la valeur générée par les différents scénarios de déploiement et identifier les antennes qui donneront le meilleur retour sur investissement. Nous souhaitons généraliser progressivement ce recours au machine learning dans tous les pays européens où nous sommes présents. Cette intelligence des déploiements s'applique également au réseau fixe. En Pologne, nous avons développé un outil de Big Data permettant d'optimiser les

investissements liés au déploiement de la fibre. En simulant différents scénarios de déploiement qui prennent en compte plusieurs types de paramètres (contraintes terrain, présence de la concurrence, etc.), cet outil contribue à prendre les bonnes décisions pour maximiser la couverture et minimiser les coûts.

Automatiser la gestion et la maintenance des réseaux

→ L'intelligence artificielle et la data deviennent indispensables à la gestion quotidienne de nos réseaux. Elles aident nos équipes techniques à identifier les congestions et les dégradations du réseau mobile de manière à ajuster automatiquement les débits et leur consommation d'énergie en fonction des usages. En France, l'utilisation d'outils de diagnostic en ligne et de détection d'incidents basés sur l'intelligence artificielle et la data a réduit fortement le nombre d'interventions chez les clients internet haut débit, permettant une résolution plus rapide des incidents ainsi qu'une économie de 20 millions d'euros par an.

350

millions d'euros,
c'est la dotation du fonds
d'investissement
Orange Ventures.

Notre fonds d'investissement Orange Ventures se renforce

Pour continuer à promouvoir la culture de l'open innovation et l'ouverture à un écosystème digital innovant, Orange transforme son outil de Venture Capital. Orange Digital Ventures devient Orange Ventures et se dote d'une plus grande capacité d'investissement en passant à 350 millions d'euros de dotation. Sur ce montant, 50 millions seront consacrés à des investissements en Afrique et au Moyen-Orient et 30 millions à des investissements en lien avec nos engagements sociétaux. Les synergies entre les start-up soutenues par Orange Ventures et le Groupe seront également renforcées de manière à accroître nos capacités d'anticipation, de croissance et d'efficacité opérationnelle.

Quatre ans après son lancement, Orange Ventures compte 21 start-up dans son portefeuille, avec parmi elles, Monzo, la licorne anglaise fintech, le leader de l'interconnexion des applications CloudInterCloud ou encore Gebeya, la marketplace panafricaine de formation et de placement de développeurs. Nous souhaitons faire d'Orange Ventures l'un des dix plus grands Corporate Venture Capital européens pour rester à la pointe dans nos domaines clés.

Lutter contre la fraude et renforcer la sécurité

→ Les fraudeurs ont développé des techniques particulièrement sophistiquées sur le trafic voix à l'international. Pour contrer ces malveillances, les experts Orange conçoivent des outils innovants reposant sur l'IA pour détecter les fraudes avec une grande précision, mais aussi s'adapter aux mécanismes et aux méthodes des fraudeurs, qui évoluent sans cesse. Alors que la détection a longtemps été manuelle, un système de machine learning pionnier comme Orionis, mis en place par la division Wholesale & International Networks avec l'expertise des Orange Labs, analyse les comptes rendus d'appels. Ce traitement automatique réduit considérablement le temps de recherche, renforçant la satisfaction de nos clients Wholesale et permet au Groupe de sauvegarder près de 40 millions d'euros de chiffre d'affaires par an.

Activités opérationnelles, back-office et fonctions support

→ Pour aller plus loin, Wholesale & International

Networks a créé une plateforme data unique partagée par toutes les équipes. Ce lac de données, développé avec Orange Cloud for Business et Business & Decision, permet de réaliser des analyses approfondies de notre performance et de notre clientèle. Il nous apporte également les avantages de l'informatique décisionnelle avancée (business intelligence).

Par ailleurs, les algorithmes d'intelligence artificielle sont au centre de la création des chatbots qui peuvent traiter de manière automatisée un certain nombre de processus internes. De même, l'automatisation des processus robotisés, ou RPA, s'applique à différentes tâches de gestion administrative comme la facturation, les commandes et les livraisons ou le traitement d'e-mails clients. Pour accélérer le déploiement du RPA dans les différentes entités et filiales du Groupe, Orange a lancé en 2019 la RPA Academy en Espagne et en Pologne, pays pilotes dans ce domaine avec 350 chatbots actuellement en activité. En Espagne, par exemple, plus de 140 collaborateurs sont certifiés RPA. Treize pays ont bénéficié d'ateliers permettant d'acquérir les connaissances essentielles sur l'automatisation et de mieux identifier ses apports dans les différents métiers. ✕

Ambition n°4

**Construire
ensemble
l'entreprise
de demain**

En 2025, la physionomie de l'entreprise sera différente : plus internationale, plus orientée BtoB, plus jeune tout en restant multigénérationnelle et à la pointe des nouvelles technologies. La réussite de ces évolutions repose sur la première richesse du Groupe : l'expertise et l'engagement des femmes et des hommes d'Orange. Construire l'entreprise de demain, c'est développer avec eux les compétences clés, compter parmi les employeurs les plus attractifs et accompagner chacun de nos salariés dans le cadre d'une transformation responsable.

Relever le défi des compétences

Nous voulons préparer nos collaborateurs aux évolutions des technologies et des marchés en développant leurs compétences. Pour cela, nous mettons en place des dispositifs d'apprentissage innovants qui combinent le meilleur du digital et de l'humain en coopération avec nos écoles métiers et des acteurs externes de référence.

→ Orange est aujourd'hui un acteur leader et responsable dans la formation de ses collaborateurs aux métiers du numérique. Pour permettre à notre Groupe de rester durablement à la pointe des nouvelles technologies et en faire le socle de notre avantage compétitif, nous accompagnons nos salariés pour qu'ils se dotent des savoir-faire utiles aux changements prévisibles de notre écosystème. Nous sommes convaincus que la transformation d'Orange est liée à la capacité de chacune et de chacun à apprendre autrement, à partager ses connaissances. La conjugaison des compétences techniques et des soft skills, ces qualités humaines et relationnelles, constitue par ailleurs l'une des clés de nos succès futurs.

Développer l'employabilité de tous

→ L'intelligence artificielle (IA), la data, la cybersécurité, le développement informatique, le cloud ou la virtualisation des fonctions réseaux sont autant d'expertises essentielles à la croissance des activités d'Orange. D'ici à 2025, le Groupe va investir plus de 1,5 milliard d'euros dans un programme ambitieux de montée en compétences pour renforcer, adapter ou renouveler le savoir-faire de ses collaborateurs. L'objectif : doubler le nombre de nos spécialistes dans ces technologies, pour dépasser les 20 000 personnes à terme, et développer la pratique et les usages associés dans tous nos métiers, notamment au sein des équipes marketing et de gestion des réseaux. Au-delà de ces utilisateurs avertis, c'est bien

l'ensemble des salariés d'Orange qui seront sensibilisés à ces nouvelles compétences. En France, les programmes ont mis l'accent en 2019 sur le renforcement des qualités relationnelles pour les services clients, l'accompagnement de la transformation des boutiques sur le modèle des Smart Stores et la montée en compétences des collaborateurs dans les réseaux du futur ou l'IT. En BtoB, Orange Business Services a structuré sa formation autour de la compréhension des besoins client, de la confiance numérique, du leadership technologique et de l'agilité de l'entreprise. En Afrique et au Moyen-Orient, l'accent a été mis sur la cybersécurité, le Big Data et les nouveaux services financiers. Nous encourageons tous nos collaborateurs à développer leur savoir numérique en mettant à disposition des ressources en ligne, à l'image de notre Mooc (massive online open course) sur le Big Data et la blockchain. Ce dernier, transféré sur la plateforme d'apprentissage en ligne Moodle, est librement accessible à tous ceux qui veulent comprendre comment les nouvelles technologies s'insèrent dans le monde de l'entreprise.

Orange Campus se transforme

→ Pour relever ce défi des compétences, le Groupe fait évoluer son dispositif de formation avec son école en réseau Orange Campus, dorénavant ouverte à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise et à de nouveaux publics externes. Organisée autour de quatre domaines prioritaires

1,5

milliard d'euros investis dans le renforcement des compétences de tous les collaborateurs dans le monde d'ici à 2025

Engagés pour l'égalité professionnelle femmes-hommes



Nous poursuivons nos actions en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, à travers quatre priorités : l'accès des femmes aux postes de management, la représentation équilibrée dans tous les métiers (notamment techniques), l'égalité salariale et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Pour accroître la représentation des femmes dans les métiers techniques et du numérique, Orange mise sur la reconversion professionnelle. Déjà membre de la Fondation Femmes@Numérique, le Groupe a signé en mai 2019 le Manifeste pour la reconversion des femmes dans les métiers du numérique. En juillet 2019, Orange a signé un accord monde innovant sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec le groupement syndical international UNI Global Union. Il porte sur trois domaines : l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, la lutte contre les discriminations et les violences. Une première parmi les entreprises du CAC 40 et au niveau international dans le secteur des télécoms, mais surtout une nouvelle étape dans l'engagement social et sociétal du Groupe.

– data / IA, cybersécurité, management et compétences pour tous (soft skills), Orange Campus offre une nouvelle expérience d'apprentissage en s'appuyant sur ses experts métiers, ses plateformes digitales, des partenaires de référence ainsi que des lieux spécifiques en France, en Europe et en Afrique. Les formations proposées seront progressivement personnalisées, alliant des dispositifs courts de sensibilisation, voire d'approfondissement, à des cycles longs d'expertise ou de reconversion professionnelle, certifiants ou diplômants. Elles s'enrichiront aussi de nouvelles approches plus immersives aux côtés des formats digitaux et capitaliseront sur des modalités innovantes (réalité virtuelle, mobile learning, hacking rooms).

Un Lab pour favoriser la co-innovation RH

→ Le HR Innovation Lab est une structure de réflexion et d'expérimentation créée par Orange Business Services en avril 2019. Il réunit toute la diversité de l'écosystème RH (grandes et petites entreprises, indépendants, start-up, collaborateurs) avec pour objectif de comprendre comment les innovations technologiques peuvent transformer les ressources humaines. Et ce, qu'il s'agisse d'outils, de compétences, de modes de travail et d'organisation, d'expérience salarié ou encore de culture d'entreprise. Webinaires, cercles RH et « learning expeditions » réunissent académiciens, sociologues, experts et chercheurs des Orange Labs. Le résultat de leurs réflexions et de leurs recherches fera

l'objet de publications. Avec le HR Innovation Lab, Orange Business Services fait donc le pari du collectif pour anticiper et imaginer les organisations de demain.

Promouvoir l'égalité des chances et la diversité, facteurs d'innovation sociale

→ Notre politique de diversité vise à promouvoir l'égalité des chances, notamment pour donner aux jeunes issus des milieux défavorisés l'accès à des formations en alternance ou à une première expérience professionnelle. Orange s'est ainsi associé à Microsoft et à Simplon en 2018 pour créer l'École IA Microsoft, qui propose à des personnes en reconversion ou éloignées de l'emploi une formation certifiante à un métier d'avenir. Une première promotion Orange a été diplômée en 2019.

Par ailleurs, avec un taux d'insertion de salariés en situation de handicap de 7 % pour Orange France, Orange entend poursuivre sa politique d'inclusion dans les domaines du recrutement, du maintien dans l'emploi, de l'accessibilité des lieux de travail ou encore du développement professionnel. En 2019, Orange a réaffirmé ses engagements en signant le Manifeste pour l'inclusion des personnes handicapées dans la vie économique en France et en rejoignant le mouvement mondial The Valuable 500, qui réunit les 500 plus grandes entreprises engagées pour l'inclusion des personnes en situation de handicap. ✕

Figurer parmi les employeurs les plus attractifs

Si le renforcement des compétences de nos collaborateurs est une réponse aux évolutions des technologies et des marchés, nous devons également être en mesure d'attirer et de fidéliser les meilleurs profils à l'extérieur de l'entreprise. Le rayonnement de notre marque employeur et la valorisation des parcours innovants en interne comptent parmi nos atouts.

Répondre aux nouveaux enjeux de recrutement

→ D'ici à 2025, Orange devra intégrer dans ses rangs de nombreux experts en intelligence artificielle (IA), en data, en développement informatique, en cybersécurité, en cloud ou encore en virtualisation des fonctions réseaux. Afin de doter le Groupe d'un véritable avantage compétitif autour de savoir-faire distinctifs, nous identifions, recrutons et fidélisons les meilleurs talents du marché. Dans cet objectif, nous nous appuyons notamment sur le digital pour faire évoluer nos pratiques de recrutement, en travaillant en open innovation avec les start-up de référence dans le domaine (identification de candidats, analyse des compétences et propositions de postes, etc.). Nous organisons par ailleurs des événements de gaming Orange consacrés à la recherche de ces expertises clés.

Dès 2020, Orange lancera son propre centre de formation d'apprentis (CFA) pour accompagner sa croissance et partager son savoir-faire dans les métiers du numérique. L'entreprise accueille déjà chaque année environ 5 000 alternants au sein du Groupe en France, dont 3 500 sont en apprentissage à la fin du mois de décembre 2019. En plus des recrutements potentiels, l'objectif est de proposer des

formations qui soient en forte adéquation avec les besoins réels des entreprises tout en favorisant l'employabilité et l'insertion des jeunes. Adossé à Orange Campus, le CFA offrira à ses futurs participants la possibilité de devenir technicien service client, ingénieur cloud, ingénieur et technicien en cybersécurité ou data analyst lors de la rentrée 2020. Il sera ouvert aux jeunes en formation initiale et aux personnes en réorientation. Nous renforçons dans le même temps le travail engagé dans les partenariats avec les écoles pour attirer les candidats en créant des parcours professionnels adaptés aux besoins du Groupe, à l'image du programme de master en data science lancé au sein de l'Institut national polytechnique Félix Houphouët-Boigny en Côte d'Ivoire. Il forme des experts dans le domaine de la statistique, de l'intelligence artificielle et du Big Data.

Renforcer notre attractivité employeur

→ Orange s'attache à faire rayonner sa marque employeur et à mettre en valeur les opportunités offertes par le Groupe, des stages aux formations diplômantes. En 2019, le Groupe a reçu la certification Top Employer Global pour la quatrième année consécutive et reste, cette année encore, le



seul opérateur à figurer dans le top 14. En France, Orange se positionne dans le top 10 du classement LinkedIn des entreprises les plus attractives.

De plus, 19 entités dans 17 pays disposent de la certification internationale GEEIS (Gender Equality European & International Standard) portant sur la diversité et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Nous renforçons en outre notre présence auprès des publics cibles en développant notre visibilité sur les réseaux sociaux. Plus de 80 000 collaborateurs sont aujourd'hui inscrits sur LinkedIn. Ils sont autant de témoins potentiels de l'expérience que nous offrons à celles et à ceux qui nous rejoignent.

Attentifs à l'expérience candidats, nous enrichissons continuellement notre portail de recrutement Orange Jobs afin d'y proposer l'ensemble de nos offres d'emploi de manière lisible et simplifiée. Totalement refondu en 2019, celui-ci dispose également d'une solution innovante associant matching de compétences et chatbot. Pour son expérience globale de recrutement, Orange obtient le label Happy candidates décerné sur l'avis des candidats et se positionne dans le top 3 depuis plusieurs années.

Nous cultivons enfin des relations de long terme avec les écoles et les filières pédagogiques en lien avec les métiers du Groupe. Nos Campus Managers animent ainsi en France des

réseaux de partenaires professionnels ou académiques variés pour répondre à la diversité de nos besoins de recrutement sur les différents bassins d'emploi. Ils assurent de même un rôle d'ambassadeurs auprès des étudiants en organisant des événements dédiés.

Une meilleure valorisation des parcours salariés

→ L'attractivité employeur n'est pas uniquement une question de recrutement : elle se traduit aussi par la capacité d'une entreprise à conserver et à développer ses talents. Orange met en œuvre une entreprise apprenante et, en ce sens, donne des perspectives d'évolution professionnelle, des parcours possibles pour changer d'activité ou de métier. Nous misons sur la diversité de nos métiers, en France et à l'international, pour offrir des itinéraires riches et variés, notamment dans les domaines en pleine expansion de la data ou de la cybersécurité. Nous proposons à nos collaborateurs un accompagnement personnalisé dispensé par des équipes spécialisées et mettons à leur disposition des outils simples tel le dispositif Mon itinéraire, avec lequel chacun peut visualiser les trajectoires professionnelles possibles à partir du métier qu'il exerce aujourd'hui. ✕

Accompagner chacun dans le cadre d'une transformation responsable

Orange favorise les conditions d'une transformation durable et responsable afin de veiller à la cohérence sociale et humaine des projets que nous engageons partout dans le monde. C'est dans ce but que nous concevons des outils qui améliorent l'expérience salarié et que nous encourageons l'innovation en interne. Nous poursuivons dans le même temps un dialogue social ouvert et mondial parallèlement à une démarche globale sur la qualité de vie au travail.

L'expérience collaborateur : une priorité pour le Groupe

→ Afin de proposer la meilleure expérience collaborateur, nous misons sur la digitalisation des parcours et des outils. Plaza, notre réseau social interne, en est l'illustration, avec 78 000 membres dans près de 100 pays. Il est à ce jour le réseau social d'entreprise le plus important d'Europe. 2019 a également vu la naissance de Manao, notre application communautaire interne de mise en relation des salariés à travers le Groupe. Enfin, nous travaillons actuellement sur un projet de chatbot interne, MyBot, sur les modèles déployés pour nos clients, afin de faciliter aux salariés l'accès aux services internes grâce à l'intelligence artificielle.

Encourager l'innovation

→ Oz, notre programme d'innovation salarié, mis en œuvre dans 17 pays, favorise l'initiative et encourage le travail collectif. Nos collaborateurs résolvent des problèmes par l'amélioration continue et partagent des solutions sur un mur d'idées. Les porteurs de projets sélectionnés peuvent intégrer notre incubateur dédié aux intrapreneurs. Des défis collectifs permettent de faire travailler ensemble des équipes et d'imaginer des solutions novatrices à mettre en place. 7 500 collaborateurs ont ainsi participé en 2019 à un défi consacré à l'environnement.

Favoriser la qualité de vie au travail

→ Vecteur d'engagement et d'attractivité, la qualité de vie au travail est un levier essentiel de notre compétitivité. Nous avons défini une démarche collective et pérenne, qui se structure autour de cinq thématiques clés : le mieux-être individuel, le travail, le management, l'environnement de travail, la santé au travail et la prévention des risques. Cette approche se caractérise notamment par la signature ou le renouvellement d'accords clés avec nos partenaires sociaux, à l'instar de ceux qui favorisent le télétravail, l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou encore l'évaluation et la prévention des risques professionnels. À l'international, de nombreuses initiatives portant sur la transformation des modes de coopération se développent au sein des entités. Orange Espagne a mis en place sept Tribus agiles et lancé le programme Agilidad para todos (Agilité pour tous) afin de diffuser des méthodes de travail agiles dans toute l'entité en réponse aux environnements changeants et complexes. En Pologne, les rencontres Wtopy (Ratés) sensibilisent les salariés aux vertus de l'échec. Regroupant près de 2 000 participants, cette initiative contribue ainsi à la diffusion d'une culture du dialogue.



Les réseaux sociaux internes au service de la transformation

		
Date de lancement	2010	2019
Nombre d'utilisateurs (fin mars 2020)	+ 78 000	+ 18 000
Mots clés	collaboration, performance partage	collectif, compétences, appartenance

Poursuivre un dialogue social ouvert et mondial

→ Le dialogue social fait partie de l'ADN d'Orange. Il a toujours accompagné l'évolution de l'entreprise et continue de revêtir une importance fondamentale pour notre Groupe. Il s'illustre notamment par la négociation d'accords clés dans nos différents territoires. En France, par exemple, Orange SA et les cinq organisations syndicales représentatives ont signé, à l'unanimité, un accord salarial pour l'année 2019. Nous avons également défini avec les partenaires sociaux la

nouvelle architecture de nos Instances Représentatives du Personnel dans le cadre des ordonnances de 2017 en intégrant les spécificités de l'entreprise. Par ailleurs, nous avons conclu un accord Groupe monde sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes avec le groupement syndical international UNI Global Union. L'écoute active de nos collaborateurs est aussi au cœur de notre démarche. Chaque année, notre Baromètre Salarié invite l'ensemble de nos salariés à s'exprimer sur leur expérience au travail : 88 % d'entre eux se disent fiers de travailler pour Orange dans la dernière édition. ✕



Notre performance

En 2019, nous affichons de solides performances financières et extra-financières. Nous avons également élargi cette année nos études sur la valeur économique et sociale créée dans les pays où nous sommes présents. Si ces bons résultats ont notamment été rendus possibles par notre politique de gestion des risques, ils sont avant tout le fruit de la stratégie menée dans le cadre du plan Essentiels2020 et de l'engagement de nos collaborateurs.

Résultats financiers 2019

Orange a poursuivi la croissance de son chiffre d'affaires et de son EBITDAaL en 2019, avec une accélération au quatrième trimestre. Ces bons résultats sont le fruit de la stratégie du Groupe axée sur la connectivité augmentée et les nouveaux territoires de croissance.

Un chiffre d'affaires en croissance

→ Le chiffre d'affaires du Groupe, qui s'élève à 42,2 milliards d'euros, augmente de 0,6 %* par rapport à 2018. Cette hausse est tirée par la dynamique toujours très forte en Afrique et au Moyen-Orient (+6,2 %), et par la performance de l'Europe (+1,4 %), ainsi que par le retour de la croissance du segment Entreprises (+1 %). L'ensemble fait plus que compenser une très légère décroissance en France de 0,3 % et une baisse en Espagne de 1,5 % sous l'effet du glissement du marché vers le low cost. Notre leadership dans les réseaux nous a permis de maintenir d'excellentes performances commerciales. Nous confortons ainsi notre position de premier opérateur convergent en Europe avec 10,8 millions de clients au 31 décembre 2019 (+3,4 % sur un an). Nous sommes également leaders sur la fibre en Europe, avec 7,3 millions de clients, et nous comptons par ailleurs 207 millions de clients des services mobiles dans le monde.

EBITDAaL et eCapex**

→ L'EBITDAaL, qui traduit la rentabilité opérationnelle d'Orange, progresse de 0,8 % en 2019 pour atteindre 12,9 milliards d'euros. L'EBITDAaL des activités télécoms représente 30,8 % du chiffre d'affaires 2019, en progression de 0,1 point. À 7,3 milliards d'euros, les dépenses d'investissement (eCapex) du Groupe augmentent de 0,6 % par rapport à 2018 en incluant l'effet du partage du réseau d'accès mobile avec Vodafone en Espagne. Hors cet effet, les eCapex sont en légère décroissance dans un contexte d'accélération du déploiement de la fibre en France.

Résultat net

→ Le résultat net est de 3 226 millions d'euros contre 2 158 millions d'euros en 2018. Son augmentation est liée à la progression du résultat d'exploitation et à celle du résultat financier (notamment grâce à l'amélioration du coût de l'endettement financier brut), partiellement compensée par l'augmentation de la charge d'impôt sur les sociétés.

Cash-flow organique

→ En 2019, le cash-flow organique des activités télécoms du Groupe s'élève à 2,3 milliards d'euros, en ligne avec la guidance. Cela représente par rapport à 2018 une baisse de 145 millions d'euros en données historiques, qui intègre notamment une augmentation de l'impôt sur les sociétés décaissé.

Dividende

→ Compte tenu de la crise exceptionnelle liée au Covid-19, le Conseil d'administration d'Orange a proposé le versement d'un dividende de 0,50 euro par action au titre de l'exercice 2019. ✕

* Sauf mention contraire, les variations sont à base comparable.

** Une définition de l'EBITDAaL et des eCapex est intégrée au Document d'enregistrement universel, disponible sur le site www.orange.com

Indicateurs clés

Données annuelles

En millions d'euros	2019	2018 à base comparable	2018 en données historiques	Variation à base comparable	Variation en données historiques
Chiffre d'affaires	42 238	41 986	41 381	0,6 %	2,1 %
France	18 154	18 204	18 211	(0,3) %	(0,3) %
Espagne	5 280	5 360	5 349	(1,5) %	(1,3) %
Europe	5 783	5 701	5 687	1,4 %	1,7 %
Afrique & Moyen-Orient	5 646	5 314	5 190	6,2 %	8,8 %
Entreprises	7 820	7 745	7 292	1,0 %	7,2 %
Opérateurs internationaux & Services partagés	1 498	1 584	1 534	(5,4) %	(2,3) %
Eliminations intra-Groupe	(1 942)	(1 922)	(1 882)		
EBITDAaL	12 860	12 762	na	0,8 %	na
dont activités télécoms	13 019	12 907	na	0,9 %	na
En % du chiffre d'affaires	30,8 %	30,7 %	na	0,1 pt	na
France	7 135	7 130	na	0,1 %	na
Espagne	1 646	1 642	na	0,3 %	na
Europe	1 492	1 443	na	3,4 %	na
Afrique & Moyen-Orient	1 815	1 659	na	9,4 %	na
Entreprises	1 191	1 212	na	(1,7) %	na
Opérateurs internationaux & Services partagés	(261)	(178)	na	(46,3) %	na
dont Orange Bank	(160)	(147)	na	(8,5) %	na
Résultat d'exploitation	5 927		4 829		22,7 %
dont activités télécoms	6 112		4 997		22,3 %
dont Orange Bank	(186)		(169)		(9,8) %
Résultat net de l'ensemble consolidé	3 226		2 158		49,4 %
Résultat net part du Groupe	3 006		1 954		53,8 %
eCapex	7 293	7 248	na	0,6 %	na
dont activités télécoms	7 265	7 212	na	0,7 %	na
en % du chiffre d'affaires	17,2 %	17,2 %	na	0,0 pt	na
dont Orange Bank	28	36	na	(23,4) %	na
Cash-flow opérationnel (EBITDAaL - eCapex)	5 568	5 513	na	1,0 %	na

	Au 31 décembre 2019	Au 31 décembre 2018
Cash-flow organique des activités télécoms	2 345	2 490
Endettement financier net*	25 466	25 441
Ratio d'endettement financier net / EBITDAaL des activités télécoms**	1,96	na

na : non applicable.

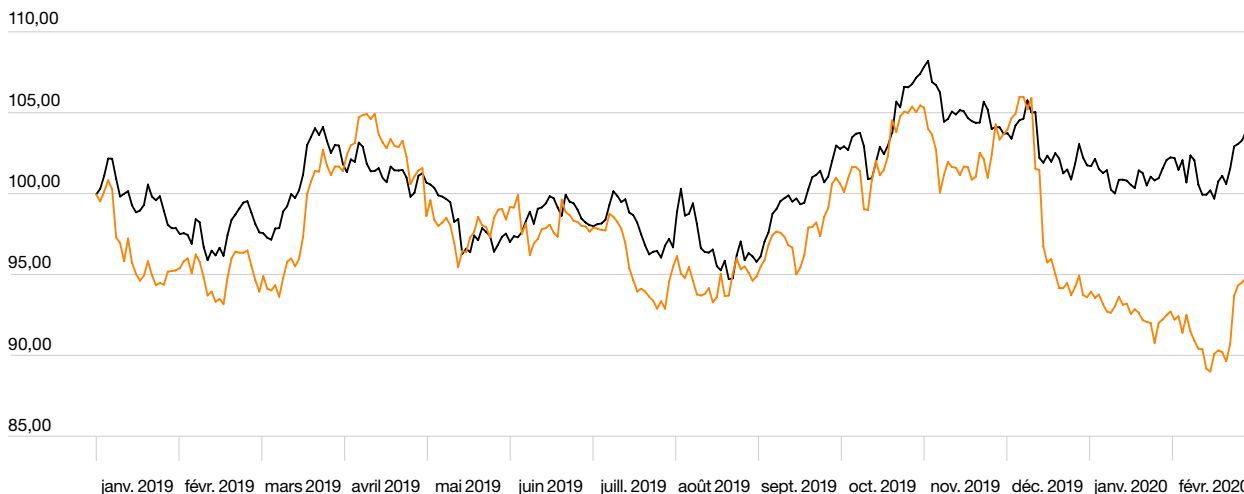
* L'endettement financier net tel que défini et utilisé par Orange ne prend pas en compte les activités d'Orange Bank pour lesquelles ce concept n'est pas pertinent.

** Le ratio d'endettement financier net rapporté à l'EBITDAaL des activités télécoms est calculé sur la base de l'endettement financier net du Groupe rapporté à l'EBITDAaL des activités télécoms calculé sur les douze mois précédents.

Chiffre d'affaires consolidé

France	41,4 %	
Espagne	12,4 %	
Europe (hors France et Espagne)	13,5 %	
Afrique et Moyen-Orient	12,9 %	
Entreprises	17,6 %	
Opérateurs internationaux & Services partagés	2,3 %	

L'action Orange : rendement global pour l'actionnaire*



Cours au 31/12/2019 : 13,12 euros

— Orange
— Stoxx Europe 600 Telecom

*En base 100 au 1^{er} janvier 2019 (dividendes réinvestis).

Résultats extra-financiers 2019

Notre performance s'appuie sur des critères extra-financiers pour être durable. Nous prenons en compte les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux et encourageons le respect des droits humains.

Droits humains

→ En 2019, le Groupe a renouvelé sa signature au Pacte mondial des Nations unies, ce cadre d'engagement volontaire par lequel des entreprises, associations ou organisations non gouvernementales, s'engagent à respecter dix principes universellement acceptés touchant les droits de humains, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption. Orange est membre du conseil d'administration de la Global Network Initiative (GNI) qui défend la liberté d'expression et le respect de la vie privée face aux demandes des gouvernements. En 2019, Orange a passé l'audit de la GNI qui a conclu qu'« Orange s'efforce de bonne foi de mettre en œuvre les principes de la GNI dans un processus d'amélioration continue ».

Protection des données

→ Dans la continuité de la mise en place du règlement général sur la protection des données en 2018 et pour protéger les données personnelles, le Groupe a mené trente revues de sécurité des données au sein de cinq entités en 2019 en Europe et en Afrique. De plus, toutes les filiales « opérateur » en Europe et Orange Business Services disposent à ce jour d'un délégué à la protection des données. Par ailleurs, la sensibilisation de l'ensemble des collaborateurs aux risques et l'acquisition par tous des bonnes pratiques sont réalisées par un accompagnement de la filière Sécurité et des formations sur la protection des données. Les entités ont également promu un suivi de session de formation, en e-learning ou en physique. Pour certaines d'entre elles, le taux de participation est estimé à plus de 80 % des collaborateurs.

Social

→ Orange compte 146 768 salariés actifs à la fin de l'année 2019, dont 143 526 en CDI et 3 242 en CDD. 6 150 jeunes en insertion professionnelle sont présents au sein du Groupe en France au 31 décembre, dont 3 510 alternants et 2 640 stagiaires. L'égalité professionnelle est par ailleurs au

cœur de notre action : nous nous sommes fixé un objectif de 35 % de femmes dans les réseaux de management d'ici à 2020, pour une proportion qui atteint 31,1 % en 2019. Au sein du Comité exécutif du Groupe, 33,3 % des membres sont aujourd'hui des femmes.

Égalité numérique

→ Les technologies numériques sont à présent assimilées à un besoin fondamental. Pour le satisfaire, Orange travaille à fournir l'accès au réseau au plus grand nombre, à proposer des programmes d'inclusion, à déployer des services numériques responsables et inclusifs, ainsi qu'à soutenir l'entrepreneuriat et l'open innovation. Dans ce but, le Groupe a ouvert en 2019 les deux premiers Orange Digital Centers en Tunisie et au Sénégal et a lancé deux offres d'inclusion sociale en France et en Espagne en plus des offres d'accessibilité pour les seniors et les personnes en situation de handicap. Pour les enfants, grâce au programme Écoles Numériques de la Fondation Orange, des tablettes numériques ont été remises à 820 écoles dans 16 pays où le Groupe est présent depuis 2014. Plus de 200 000 enfants accèdent désormais aux contenus éducatifs essentiels.

Environnement

→ Pour la troisième année consécutive, le Groupe dépasse en 2019 son objectif de baisse des émissions de CO₂ de 50 % par usage client par rapport à 2006, avec un taux de 64,2 %. Un taux record enregistré grâce à l'amélioration de notre efficacité énergétique, en particulier sur notre réseau, notre système d'information et nos infrastructures techniques, qui totalisent 82 % des émissions de CO₂. Les bâtiments tertiaires représentent, eux, 11,7 % des émissions et les déplacements professionnels, 6,7 %. Le Groupe poursuit parallèlement ses efforts et améliore la collecte des mobiles, qui a atteint pour la première fois en France, au quatrième trimestre 2019, 30 % du nombre des mobiles vendus par Orange sur la même période. ✕

Répartition des effectifs

Effectifs par métier

	2019	2018
Accompagnement*	19,6 %	19,5 %
Client	33,0 %	32,8 %
Fonctions support	12,1 %	12,6 %
Innovation et technologie**	32,3 %	32,3 %
Autres	3,0 %	2,8 %

Effectifs par zone géographique

	2019	2018	2017
France	59,4 %	61,0 %	62,1 %
Espagne	4,0 %	3,8 %	3,6 %
Pologne	8,5 %	9,0 %	9,9 %
Autres pays européens	15,5 %	8,3 %	7,3 %
Afrique	9,7 %	11,6 %	11,2 %
Asie-Pacifique	1,3 %	3,9 %	3,7 %
Amériques	1,6 %	2,4 %	2,2 %

Égalité professionnelle femmes-hommes

	2019	2018	2017
% de femmes dans l'effectif en activité	36,0 %	36,1 %	36,1 %
% de femmes dans l'encadrement	30,9 %	30,6 %	29,9 %
% de femmes dans les réseaux de management	31,1 %	29,8 %	28,5 %

* Métiers du management, de la gestion de projet et du management de processus.

** Dont les métiers relatifs au déploiement et à l'exploitation des réseaux.

Maîtrise des impacts énergétiques et climatiques

Performance environnementale (énergie)	Unités	2019			Rappel 2018	Rappel 2017
		France*	Reste du monde	Valeurs Groupe	Valeurs Groupe	Valeurs Groupe
Installations à risques						
Cuves à fioul	unités	1 369	2 668	4 037	4 255	4 228
Consommation d'énergie – scope 1						
Fioul (tous bâtiments, tout usage)	m ³	12 825	47 684	60 509	66 931	72 163
Gaz	m ³	11 763 009	3 169 515	14 932 524	19 995 141	17 884 871
Charbon	tonnes	na	51	51	56	71
Carburant	litres	21 180 725	12 244 899	33 425 624	36 040 004	35 253 976
– Essence-GPL véhicules société	litres	4 181 827	4 038 301	8 220 128	5 997 432	3 408 576
– Diesel véhicules société	litres	16 998 898	8 206 598	25 205 496	30 042 572	31 845 400
Total énergie scope 1	GWh	480	705	✓✓ 1 184	1 340	1 373
Émissions de CO ₂ du scope 1 (énergie seule)	tonnes CO ₂	121 615	167 823	289 437	316 212	325 036
– Émissions de CO ₂ fuel - gaz - charbon	tonnes CO ₂	66 276	136 490	202 766	219 321	229 349
– Émissions de CO ₂ dues aux véhicules	tonnes CO ₂	55 339	31 333	86 671	96 891	95 687
– Émissions de CO ₂ des GES (fluides frigorigènes)	tonnes eqCO ₂	-	6 198	6 198	17 478	6 723
Émissions de CO₂ du scope 1	tonnes CO₂	121 615	174 021	✓✓ 295 636	333 690	331 759
Émissions évitées par des projets externes**	tonnes eqCO ₂		(2 405)	(2 405)	(2 229)	(2 154)
Consommation d'énergie – scope 2						
Électrique	GWh	2 246	2 138	✓✓ 4 384	4 357	4 299
dont origine renouvelable	GWh	-	542	542	526	493
– Approvisionnement en électricité d'origine renouvelable avec certificat de garantie d'origine	GWh	-	482	482		
– Approvisionnement en électricité d'origine renouvelable issue des contrats ESCo*** ou fermes solaires, ou production solaire interne	GWh	-	61	61		
– Approvisionnement en électricité d'origine renouvelable issue des PPA****	GWh	-	-	-	-	-
Émissions de CO₂ du scope 2	tonnes CO₂	117 473	889 572	✓✓ 1 007 045	1 043 144	1 001 900
Total consommation d'énergie (scopes 1 et 2)	GWh	2 726	2 843	5 569	5 698	5 889
Total CO₂ (scope 1 + scope 2)	tonnes CO₂	239 088	1 063 593	1 302 681	1 376 834	1 333 659
Consommation d'énergie – scope 3						
Distances parcourues en avion	km	174 437 635	77 551 265	251 988 900	246 564 097	250 765 793
Distances parcourues en train	km	95 204 758	10 285 343	105 490 101	91 033 830	94 097 363
Émissions de CO₂ du scope 3	tonnes CO₂	41 693	18 418	✓✓ 60 111	46 170	47 041
Total CO₂ émis (scopes 1 + 2 + 3)	tonnes CO₂	280 781	1 082 010	✓✓ 1 362 791	1 423 004	1 380 700

na : non applicable.

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

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

** En accord avec les préconisations 2019 de la Net Zero Initiative à laquelle Orange participe, les émissions évitées par des projets externes au Groupe ne sont pas retranchées du scope 1 des émissions du Groupe ; les valeurs des émissions de CO₂ scope 1 en 2017 et 2018 ont été révisées en conséquence.

*** ESCo : Energy Service Company.

**** PPA : Power Purchase Agreement.

✓✓ Élément revu par KPMG : assurance raisonnable.

Reporting pays

France

→ Notre chiffre d'affaires en France s'élève à 18,2 milliards d'euros en 2019 et représente 41,4 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Il affiche une légère baisse de 0,3 %* par rapport à 2018. Retraité de l'effet des offres de lecture numérique, il progresse néanmoins de 0,2 % sur un an, avec une nette reprise au quatrième trimestre (+1,1 %).

En 2019, Orange a poursuivi l'accélération de son déploiement fibre ou très haut débit en propre et sur des réseaux tiers, notamment dans les centres-bourgs et par sa participation aux réseaux d'initiative publique des collectivités territoriales. Trois nouveaux accords ont été signés en 2019 à La Réunion, à Kourou et en Auvergne. Orange connaît un nouveau record avec plus de 4,5 millions de nouveaux foyers raccordables au FTTH (Fibre to the Home) en 2019 (contre plus de 2,7 millions en 2018). Avec 3,3 millions de clients et 16,3 millions de foyers raccordables en 2019, Orange se positionne comme le leader incontesté de la fibre dans le pays. 70 % des déploiements en fibre optique ont par ailleurs été déployés par le Groupe en 2019.

S'agissant du réseau mobile, l'année 2019 a vu la poursuite du déploiement de la 4G permettant d'atteindre un taux de couverture de la population française de 99 % (0,4 point de plus que fin 2018), le meilleur taux de couverture 4G en France. Pour la neuvième année consécutive, Orange a été classé numéro 1 pour la qualité de son réseau par l'Arcep.

Le chiffre d'affaires convergent croît de 3,9 %, alimenté par le succès de la stratégie du Groupe. La base clients convergents compte 5,8 millions de clients au 31 décembre 2019, soit 55 % de la base clients grand public d'Orange.

Côté équipements, Orange a lancé en octobre 2019 la Livebox 5, conçue avec une empreinte carbone réduite et des débits augmentés pour répondre à la croissance des usages et des besoins de partage de débits dans les foyers. À la fin de l'année 2019, elle équipe déjà 140 000 foyers. Un autre lancement à noter concerne les offres Maison connectée (gestion de tous les appareils domestiques à distance) et Maison protégée (service de télésurveillance) qui ont bénéficié d'une belle progression commerciale avec des ventes multipliées par deux au quatrième trimestre.

Europe

→ Les sept pays européens (hors France) dans lesquels Orange est présent ont généré un chiffre d'affaires global de plus de 11 milliards d'euros en 2019. Dans cet espace géographique, le Groupe compte près de 51 millions de clients mobile et 7,5 millions de clients fixe. La poursuite du déploiement du très haut débit fixe et mobile et notre stratégie de convergence sont les principaux piliers de ces performances. La base clients convergents atteint 5 millions de clients, ce qui représente une hausse de 4,4 %. Cette progression conforte la position d'Orange de premier opérateur convergent en Europe.

En Espagne, le chiffre d'affaires baisse de 1,5 % dans un contexte d'agressivité commerciale et de glissement du marché vers le segment low cost. Nous avons poursuivi en 2019 le déploiement de notre réseau FTTH avec plus de 1,1 million de nouveaux foyers raccordables. De nouveaux accords de partage de réseau avec d'autres opérateurs et l'amélioration des accords existants nous permettent de disposer d'un des réseaux les plus performants et les plus rentables du marché grâce à l'optimisation des infrastructures. En même temps, Orange a développé son approche multi-services pour se différencier de ses concurrents au-delà de la connectivité en lançant son offre de banque mobile Orange Bank. Côté contenus, nous avons signé des accords avec des fournisseurs tels Amazon, Fox (Fox Now), AXN (AXN Now), Starz (StarzPlay), Rakuten, AMC ou FlixOlé, et proposons ainsi l'une des offres les plus variées du marché avec des contenus pour toute la famille.

La Pologne affiche un sixième trimestre consécutif de hausse de son chiffre d'affaires, en croissance de 2,1 % en 2019. Au-delà du succès de la convergence, la croissance de la Pologne est tirée par de meilleures ventes d'équipements, une progression des autres revenus (offres d'énergie) et une plus grande performance des services IT et d'intégration. En 2019, nous avons effectué des tests 5G dans près de dix villes. À Zakopane, une vitesse supérieure à 1,5 Gbit/s a été atteinte.

En Europe centrale, Orange Roumanie a été le premier pays du Groupe à commercialiser la 5G dans trois villes. En outre, à la fin de l'année 2019, nous avons inauguré notre premier réseau FTTH. Dans les services financiers mobiles, de nouveaux moyens de paiement ont été lancés (cartes de débit et NFC — Near Field Communication, en mars 2019, et Apple Pay, en juin 2019). En Slovaquie, nous nous sommes concentrés sur l'extension de notre couverture haut débit fixe en augmentant

notre couverture FTTH avec 522 000 foyers raccordables à fin 2019, tandis qu'en Moldavie nous en avons débuté le déploiement.

La Belgique et le Luxembourg connaissent de leur côté une croissance de 3,3 % de leur chiffre d'affaires, fruit de l'accélération des ventes nettes de contrats mobiles et de la convergence. Nous avons ainsi lancé en Belgique le bouquet Love Duo qui combine un abonnement mobile et un très haut débit fixe illimité. Fin 2019, Orange Belgium a été le premier opérateur en Belgique à inaugurer un centre de tests 5G pour les entreprises.

Afrique et Moyen-Orient

→ La zone Afrique et Moyen-Orient (MEA) est la plus forte contributrice à la croissance d'Orange en 2019, avec une progression du chiffre d'affaires de 6,2 % en un an et de 6,1 % au quatrième trimestre. Celui-ci s'élève à 5,6 milliards d'euros et représente 12,9 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe. Cette croissance est soutenue par la solide dynamique des services facturés aux clients (+8,6 %) avec notamment la progression continue du mobile. Sept pays ont affiché une croissance à deux chiffres en 2019.

Orange poursuit sa stratégie de déploiement de la 4G et investit dans l'ensemble des pays pour moderniser et étendre ses réseaux. En 2019, les déploiements se sont accélérés, en particulier en Égypte, au Maroc et en Côte d'Ivoire. La zone MEA compte désormais 23,8 millions de clients 4G, soit une hausse de 42,6 % sur un an.

Le fixe seul affiche également une croissance de 10,3 % en 2019, grâce notamment aux services haut débit qui comptent à ce jour 1,2 million de clients (+20,5 %).

Par ailleurs, le Groupe se développe rapidement dans les services financiers sur mobile avec l'offre Orange Money qui connaît un succès croissant avec 45 millions de clients au 31 décembre 2019, dont 18,2 millions de clients actifs (+20,1 %) utilisant le service chaque mois.

L'EBITDAaL de MEA affiche une croissance de 9,4 % supérieure à celle de son chiffre d'affaires et atteint un taux de marge de 32,2 %, en progression de 0,9 point sur un an grâce à une maîtrise des coûts renforcée.

Entreprises

→ Le secteur Entreprises est en croissance pour le cinquième trimestre consécutif, avec un chiffre d'affaires de

7,8 milliards d'euros (+1 % sur un an), et pour la première année depuis 2016. Les services IT et d'intégration sont le moteur de cette croissance : ils ont enregistré une progression de 6,5 % en 2019, contre 4,8 % en 2018. Cette dynamique illustre à la fois la forte performance des services cybersécurité et celle des activités cloud.

En 2019, Orange a poursuivi sa stratégie de développement dans le domaine de la cybersécurité afin d'étendre sa présence à l'international et son expertise dans ce domaine, à travers deux acquisitions majeures : SecureData et SecureLink.

Le ralentissement de la décroissance des services fixes (-1,7 %) s'explique par la bonne dynamique de la data. Celle-ci est en effet en croissance de 1,0 % en 2019 et de 1,6 % au quatrième trimestre. Cette progression est tirée par le développement des offres WAN (Wide Area Network) en France soutenues par la pénétration de la fibre chez nos clients Entreprises.

Les performances de l'IT, des services d'intégration et la résilience de la data en 2019 font plus que compenser la baisse du chiffre d'affaires du mobile (-3,6 %) et de la voix (-6,8 %). En 2019, Orange a signé de grands contrats pour accompagner ses clients partout dans le monde, notamment avec Mars Incorporated, pour déployer un réseau intelligent automatisé (IAN), et avec Sony, pour consolider et transformer les infrastructures de communication de ses deux plus grandes sociétés exploitantes et créer un réseau évolutif et uniformisé capable d'offrir une meilleure expérience aux utilisateurs. Les eCapex du secteur sont en hausse de 10,3 % en 2019, résultat lié à des déploiements d'envergure réalisés pour de grands comptes clients.

Opérateurs internationaux & Services partagés

→ Le chiffre d'affaires du segment Opérateurs internationaux et Services partagés s'élève à 1,5 milliard d'euros en 2019. Il enregistre une baisse sur un an de 5,4 % imputable au recul des services aux opérateurs internationaux. Les autres revenus progressent, quant à eux, de 11 % en 2019. Ils concernent notamment les activités de pose et de maintenance des câbles sous-marins, de contenus (OCS et Orange Studio), de consulting (Sofrecom) et de sécurisation des accès TV (Viaccess). ✕

* Sauf mention contraire, les variations sont à base comparable.

Mesures d'impacts

Impact des activités du Groupe sur les objectifs de développement durable des Nations unies

→ Orange a lancé une réflexion au niveau du Groupe impliquant la mesure d'impact à travers des objectifs de développement durable (ODD) prioritaires. Cette réflexion est destinée à comprendre et à mesurer la contribution d'Orange aux ODD, à sélectionner les plus pertinents pour le Groupe, à suivre l'impact de ses actions à horizon 2030 et enfin à en favoriser l'appropriation par l'ensemble des parties prenantes.

L'investissement à impact

→ La sélection des ODD prioritaires du Groupe lui permettra de répondre à une forte demande des investisseurs de fonds d'investissement socialement responsable (ISR) et de communiquer par impact au regard du référentiel des ODD multisectoriel.

Impact socioéconomique de nos activités dans les territoires

→ Afin d'évaluer sa contribution au développement des pays où il est présent, le Groupe a poursuivi ses études sur la valeur économique et sociale qu'il crée. Après la France et le Niger en 2017, puis cinq autres pays d'Afrique en 2018, la démarche a été étendue en 2019 à deux pays européens, la Roumanie et la Moldavie. Au-delà du poids intrinsèque d'Orange dans les économies locales, l'évaluation des impacts du Groupe couvre d'autres niveaux d'empreinte sur le plan économique et social.

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 les bénéfices générés par :

- l'utilisation de nos infrastructures, produits et services, en évaluant le supplément de création de valeur généré chez nos clients particuliers et entreprises qui se traduit par des gains de productivité, l'accélération du développement des territoires et le soutien à la croissance des PIB nationaux ;
- nos actions sociétales, c'est-à-dire la valeur induite par nos programmes de responsabilité sociale, telles les initiatives de la Fondation Orange pour l'éducation et la protection des jeunes filles, des projets d'envergure comme la collecte des déchets ou encore les services d'inclusion financière offerts par Orange Money, etc. La valeur des actions est estimée à partir de leurs effets en matière de supplément de pouvoir d'achat tels que l'accès facilité à un nouveau service ou une dépense essentielle évitée.

Les Orange Digital Centers, un exemple de l'impact social

Dans le cadre du plan stratégique Engage 2025, Orange agit pour l'égalité numérique. Le Groupe œuvre ainsi pour que chacun puisse bénéficier de programmes d'accompagnement adaptés à ses besoins. L'axe majeur de notre engagement stratégique réside dans l'implantation d'un Orange Digital Center (ODC) dans chaque pays où nous sommes présents et dans chaque division opérationnelle en France. Cette action emblématique encourage non seulement l'acquisition et le développement des compétences, mais aussi l'innovation et l'entrepreneuriat. Elle soutient ainsi le tissu numérique local en réunissant des programmes de formation et d'accompagnement pour les jeunes et les entrepreneurs. En matière de responsabilité et de contribution, nous en mesurons l'empreinte à travers l'analyse de l'impact social, c'est-à-dire les effets directement imputables à nos actions en nombre d'emplois créés et de start-up accompagnés.

Empreintes locale, élargie et totale d'Orange dans cinq pays d'Afrique et trois pays d'Europe*

	Empreinte locale		Empreinte élargie		Empreinte totale
	Valeur ajoutée	Emplois directs	Facteur multiplicateur de la valeur	Facteur multiplicateur des emplois (emplois induits)	% du PIB du pays
Cameroun	107 M€	601	×3,0	×80	7,8 %
Côte d'Ivoire	530 M€	1 965	×2,1	×46	11 %
Guinée	112 M€	350	×1,8	×180	8 %
République démocratique du Congo	49 M€	580	×3,5	×150	1,5 %
Sénégal**	404 M€	1 805	×2,3	×40	9,8 %
Moldavie***	53 M€	1 189	×4,0	×81	2 %
Roumanie***	243 M€	3 594	×10,0	×24	1,2 %
France****	15 100 M€	91 733	×2,2	×4	1,4 %

* Source : étude Goodwill-management.

** Résultats actualisés en 2019 sur la base de données 2018 (% du PIB passé de 11 % sur la base de données 2016 à 9,8 % sur la base de données 2018).

*** Résultats 2019 sur la base de données 2018.

**** Résultats actualisés par Utopies en 2019 sur la base de données 2018 sur le périmètre Orange SA.

Les résultats

Empreinte économique simple

Quelle que soit la zone, la valeur ajoutée locale d'Orange est très significative, avec des intensités différentes : à minima doublée, voire décuplée (comme en Roumanie), en raison de la propagation des flux financiers générés par l'activité du Groupe dans les différents pays étudiés. Les résultats exprimés en termes d'emplois induits sont également très significatifs et présentent des variations fortes entre les pays (×180 en Guinée, ×150 en République démocratique du Congo, ×46 en Côte d'Ivoire par exemple). Ces tendances se retrouvent également en Europe dans une moindre mesure : ×81 en Moldavie, ×24 en Roumanie et ×4 en France. Celles-ci sont principalement le reflet des disparités des niveaux de salaires entre les pays.

Empreinte économique totale

L'empreinte totale est la somme de l'empreinte locale, de l'empreinte simple et de l'empreinte 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 va de 1,4 % de contribution au PIB en France jusqu'à 11 % en 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 le 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 cette analyse, sont consultables sur le site www.orange.com.

Empreinte sociale des Orange Digital Centers

Laboratoire d'expérimentation, l'Orange Digital Center de Dakar montre une création de valeur ajoutée de 12 M€ et de 1 337 emplois par an. Orange s'est donné pour ambition d'étendre son réseau à 14 ODC dans le monde d'ici la fin de l'année 2020. En extrapolant ces résultats sur ce périmètre, le nombre de bénéficiaires serait de 20 000. L'impact annuel s'élèverait à plus de 7 500 emplois directs créés et près de 10 000 emplois indirects et induits à travers l'ensemble de la chaîne de valeur, pour une valeur totale créée plus de 150 M€. ✕

La gestion des risques au service d'une performance durable

L'exécution de notre plan stratégique Engage 2025 ainsi que ses activités exposent le Groupe à un ensemble de risques* qui peuvent affecter ses parties prenantes, l'atteinte de ses objectifs, sa responsabilité juridique, ou altérer la confiance dans sa marque. Depuis plusieurs années, nous avons mis en place une organisation, des procédures et des dispositifs de maîtrise afin de détecter ces risques 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 la fiabilité de l'information financière et extra-financière.

Une implication à tous les niveaux du Groupe

→ Au sein de l'approche intégrée Audit-Contrôle-Risque certifiée selon la norme ISO 9001 de management de la qualité, la Direction des Risques de la Direction de l'Audit, du Contrôle et du management des Risques Groupe fixe la stratégie et déploie la démarche par :

- l'anticipation des risques liés à Engage 2025 et 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.

Cela 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 les risques de son périmètre au regard de ses parties prenantes, et détermine les plans d'action complémentaires pour renforcer ses dispositifs de couverture. Le suivi de ces plans, les événements significatifs et l'évolution des risques sont examinés lors des Revues de Contrôle interne des directions exécutives.

Parallèlement, les entités déploient leur dispositif de maîtrise dans une dynamique d'amélioration continue :

- formation des dirigeants des filiales à la gestion des risques ;
- cohérence des plans d'audit avec les principaux risques identifiés ;
- adaptation et application des politiques et des 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. Enfin, le Comité d'audit du Conseil d'administration, 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, supervise la revue de l'exposition aux risques sociaux et environnementaux conformément au code Afep-Medef. ✕

* Pour plus d'informations sur les risques, voir le Plan de vigilance et le Document d'enregistrement universel 2019 (2.1 Facteurs de risque).

Conseil d'administration

Comité d'audit

Assure le suivi de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques

Comité exécutif

Comité des risques

Examine le bilan de la gestion globale des risques
Entérine toute décision relative à la maîtrise des risques et à la qualité du contrôle

Présidé par le Directeur Général Délégué

Directeur Général Finance, Performance et Europe

Direction de l'Audit, du Contrôle et du management des Risques Groupe (DACRG)

Audit interne	Contrôle interne	Management des risques	Fraude & Revenu Assurance	Contrôle général	Credit management
---------------	------------------	---------------------------	------------------------------	------------------	----------------------

Définit, déploie, anime et évalue les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne
pour le compte du Comité exécutif

Met en œuvre des processus certifiés ISO 9001 v2015 dans le cadre d'une approche intégrée Audit / Contrôle / Risque

En collaboration avec les directions

Responsabilité Sociale d'Entreprise, Sécurité, Protection des données, Compliance,
Ressources Humaines, Achats, Assurances, etc.

Communiquent, animent et accompagnent

Entités / filiales opérationnelles

Déploient les dispositifs de gestion des risques et de contrôle interne dans une dynamique d'amélioration continue
Identifient, évaluent, traitent et reportent les risques de leur périmètre

Risque

Description et impact du risque

<p>→ Atteinte à l'intégrité et à la confidentialité des données et des informations</p>	<p>→ Accès illégitime aux données et aux informations suite à une cyberattaque, injonction d'une autorité, nouvelle technologie non maîtrisée, etc. susceptible de compromettre l'intégrité, la confidentialité ou la conservation des données et des informations, de potentiellement porter atteinte à la vie privée ou de compromettre la continuité d'activité</p>
<p>→ Atteinte aux règles éthiques</p>	<p>→ 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</p>
<p>→ Dépendance vis-à-vis d'un fournisseur</p>	<p>→ Dégradation de la qualité ou de la performance liée à la défaillance d'un fournisseur clé → Conditions contractuelles imposées par un fournisseur hégémonique → Rupture d'approvisionnement → Interruption d'activité → Révision de la stratégie du Groupe du fait de l'intégration des nouvelles technologies (5G, intelligence artificielle, Big Data, etc.)</p>
<p>→ Déstabilisation par un modèle économique ou une innovation de rupture</p>	<p>→ Obsolescence des infrastructures → Dimensionnement insuffisant des infrastructures → Perte de l'accès au client → Freins sociétaux au développement de nouvelles technologies → 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</p>
<p>→ Échec de la transformation / diversification</p>	<p>→ Pertes financières → Dégradation du climat social → Échec de la transition énergétique → Atteinte à l'image et à la réputation du Groupe</p>
<p>→ Instabilité géopolitique et macroéconomique</p>	<p>→ Atteinte à la sécurité des biens et des personnes → Atteintes aux libertés fondamentales sur injonction d'autorités locales → Dégradation de la performance financière</p>
<p>→ Interruption majeure d'activité</p>	<p>→ 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 nos infrastructures, une injonction d'une autorité publique</p>
<p>→ Manque de compétences clés ou rares</p>	<p>→ 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</p>
<p>→ Non-conformité aux lois, règlements ou obligations contractuelles</p>	<p>→ 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</p>
<p>→ Santé et sécurité humaine</p>	<p>→ Dégradation des conditions de travail → Atteinte à l'intégrité physique ou morale des personnes (salariés, clients, partenaires) → Renforcement légal du principe de précaution à l'égard de l'utilisation des mobiles ou d'internet → Restriction des usages</p>

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 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 nouvelles technologies et de cybersécurité par le biais de diverses organisations (institut de formation Orange Cyberdefense Academy, l'École IA Microsoft, etc.).

Le déploiement de ses réseaux, le développement d'offres et de services spécifiques, sa Fondation, son Plan de vigilance, son implication dans divers groupes de réflexion, dont le collectif Impact IA de la Commission européenne, 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 de sensibilisation des salariés sont régulièrement déployées et le Comité de gouvernance et de responsabilité sociale et environnementale veille à l'application des chartes et des 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.

En tant que membre fondateur de la Joint Audit Cooperation (JAC), il est très impliqué dans cette association d'opérateurs ayant pour objectifs de vérifier, d'évaluer et de développer la mise en œuvre de la RSE dans les centres de production des plus importants fournisseurs multinationaux du secteur des télécoms. Le Groupe n'hésite pas à faire 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, y compris en contribuant à des programmes publics (Union européenne, France, etc.) ou privés, en participant à des instances normatives (ex : GSMA) ou en soutenant des start-up via le réseau des Orange Fabs. La Division Technologie et Innovation (TGI) accompagne la transformation d'Orange en opérateur multi-services.

Elle rassemble des activités autour de la création d'innovations stratégiques, la Recherche et la mise en œuvre des politiques techniques et data pour le Groupe.

Portée par des directions dédiées, dont la Direction de la Transformation, le Groupe poursuit son évolution avec sa nouvelle stratégie Engage 2025. Cela se traduit par des projets spécifiques de partenariats avec des acteurs clés de l'écosystème, des prises de participation répondant aux enjeux stratégiques d'innovation et de diversification et 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 de toutes natures (financières, sanitaires, migratoires), etc. – et de prendre les mesures adéquates tant en matière 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 (security 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 du Groupe : sites de repli, déplacements préventifs d'infrastructures, redondance d'équipements, plans de reprise d'activité, etc.

Le Groupe déploie une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC).

Orange Campus développe des expériences d'apprentissage variées et innovantes, avec, au besoin, le soutien d'un écosystème constitué de partenaires de référence (écoles, universités, entreprises, start-up, associations, institutions).

Le Groupe accompagne les salariés dans leur évolution professionnelle grâce à ces offres également disponibles sur le site Orange learning.












La Direction Juridique du Groupe supervise la couverture de l'ensemble de ses territoires et activités, y compris les programmes et les organisations consacrés 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, l'action de ses services de santé au travail, le déploiement du Plan de vigilance, etc. Le Groupe veille à ce que ses équipements et ses terminaux répondent aux exigences sanitaires en vigueur et soutient des programmes publics et privés de recherche épidémiologique (OMS, Comité scientifique des risques sanitaires émergents et nouveaux, etc.). Il développe des outils de mesure de l'intensité des ondes et mène des actions de sensibilisation aux usages responsables des technologies numériques auprès de ses collaborateurs et de ses clients ; par exemple, les programmes d'accompagnement des familles tels que Better Internet for Kids, site Bien vivre le digital, etc.

Retour sur Essentiels2020


En 2015, Orange se dote dans le cadre de son plan stratégique Essentiels2020 d'une ambition unique, exigeante et forte : faire vivre à chacun de ses clients, où qu'il soit, une expérience incomparable. Nous nous sommes appuyés sur cinq leviers : offrir une connectivité enrichie, réinventer la relation client, construire un modèle d'employeur digital et humain, accompagner la transformation du client entreprise et se diversifier en capitalisant sur nos actifs. Tout cela, en nous inscrivant dans une dynamique d'entreprise digitale, efficace et responsable.


Nos excellentes performances commerciales au cours des cinq dernières années confirment le choix stratégique opéré avec la fibre et la convergence. Nous avons également obtenu des résultats significatifs en matière d'expérience client. Par ailleurs, la transformation des métiers du Groupe est bien engagée, notamment en BtoB. Ces résultats ont été atteints grâce à la fidélité et à l'engagement de nos collaborateurs, dont plus de 80 % recommandent aujourd'hui Orange comme employeur.

Expérience client	Devenir et rester numéro 1 en Net Promoter Score pour trois clients sur quatre d'ici à 2018	
	Faire progresser le Brand Power Index d'Orange sur ses différents marchés d'ici à 2018	
Offrir une connectivité enrichie	Multiplier par trois le débit moyen des clients dans les réseaux fixes et mobiles entre 2014 et 2018	
Réinventer la relation client	Réaliser 50 % de nos interactions clients via le canal digital en Europe d'ici à 2018	
Construire un modèle d'employeur digital et humain	Atteindre 90 % de salariés qui recommandent Orange en tant qu'employeur en 2018	
Accompagner la transformation digitale du client entreprise	Accroître de dix points la part des services IT et intégration dans les revenus d'Orange Business Services en 2020	
Se diversifier en capitalisant sur nos actifs	Se diversifier sur les nouveaux services en réalisant un chiffre d'affaires de plus de 1 milliard d'euros en 2018	
Chiffre d'affaires	Réaliser un chiffre d'affaires 2018 supérieur au chiffre d'affaires 2014	
EBITDA ajusté	Réaliser un EBITDA ajusté supérieur en 2018 à celui de 2014 avec un minima en 2015, en données à base comparable	
Dividende	Maintenir un dividende de 60 centimes €/an par action a minima sur la période 2015-2018	
Ratio dette nette / EBITDA ajusté	Maintenir le ratio de dette nette / EBITDA ajusté des activités télécoms autour de 2x à moyen terme	

Retrouvez tous les indicateurs Essentiels2020 et les indicateurs Groupe dans le Rapport annuel intégré d'Orange 2018.

 Objectif totalement atteint

 Objectif atteint > 75 %

 Objectif atteint entre 60 et 75 %

Liens utiles et contacts

Vos liens utiles

Le site du rapport annuel intégré

rai2019.orange.com

Le site du Groupe

orange.com

Le site Orange Business Services

orange-business.com

Document d'enregistrement universel

orange.com/fr/Investisseurs/Information-reglementee

Les infos RSE

gallery.orange.com/rse

Les infos métiers

orange.jobs

Les infos santé

healthcare.orange.com

La Fondation Orange

fondationorange.com

Le Digital Society Forum

digital-society-forum.orange.com

Bien vivre le digital

bienvivreledigital.orange.fr

Nous suivre sur Facebook

facebook.com/Orange

Nous suivre sur Twitter

[@orange](https://twitter.com/orange)

[@orangeRSE](https://twitter.com/orangeRSE)

[@presseorange](https://twitter.com/presseorange)

Vos contacts

Investisseurs et analystes

investor.relations@orange.com

Investisseurs individuels

orange@relations-actionnaires.com

orange.com/actionnaires

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

© angelabower.fr, Getty Images, Thomas Gogny, Nicolas Gouhier, Orange brand site, Unsplash
 Tous droits réservés

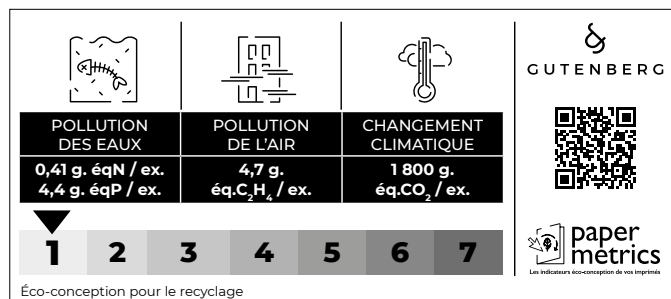
Impression

Ce rapport a été imprimé en 3 500 exemplaires, dont 2 500 exemplaires en version française et 1 000 exemplaires en version anglaise. L'impression a été réalisée en France, avec des encres végétales, sur un papier fabriqué à partir de fibres 100 % recyclées. Les taux d'encre ont été limités à 50 % pour l'impression en quadrichromie et à 30 % pour l'impression en ton direct.



Impact environnemental

Les indicateurs ci-après présentent une estimation de l'impact environnemental potentiel d'un exemplaire imprimé du présent rapport sur l'ensemble des étapes de son cycle de vie. Ils sont calculés par l'outil Papermetrics® (CITEO) en cohérence avec les exigences de la démarche française de l'affichage environnemental (guide de bonnes pratiques Afnor – BP X 30-323 et référentiel « ouvrages imprimés » – GT8 Edition).



Ce document peut être réutilisé ou recyclé, alors pensez au tri !



Version numérique

La version numérique de ce document est disponible sur rai2019.orange.com. Elle a été réalisée conformément aux normes d'accessibilité WCAG 2.1 niveau AA et PDF U/A (ISO 14289).

